

Comunicación interna universitaria en redes sociales: revisión de estrategias, engagement y sentido de pertenencia

Geraldine Sedano Niño

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

ORCID: 0009-0008-4892-9261

Recibido: 20/06/2025 | Aceptado: 15/11/2025

RESUMEN

Este artículo de revisión sistemática examina la comunicación organizacional interna a través de las redes sociales. El objetivo es analizar las estrategias comunicativas adoptadas, el nivel de engagement generado y su impacto en el fomento del sentido de pertenencia dentro de la comunidad universitaria. La reflexión aporta una comprensión crítica sobre la efectividad de las prácticas actuales, destacando la predominancia de enfoques unidireccionales e informativos que resultan en bajos niveles de interacción. Se considera que, a pesar del vasto potencial de las redes sociales para el diálogo y la construcción de relaciones, las instituciones aún subutilizan sus capacidades. Las principales consideraciones sugieren que es fundamental para las universidades transitar hacia estrategias más participativas y bidireccionales, lo que optimizará la interacción y fortalecerá los lazos comunitarios. Este estudio provee una base para futuras investigaciones y el desarrollo de mejores prácticas en comunicación interna digital universitaria.

Palabras clave: *Comunicación interna, Comunicación organizacional, Redes sociales, Universidades.*

Internal University Communication on Social Media: Review of Strategies, Engagement and Sense of Belonging

ABSTRACT

This systematic review article examines internal organizational communication within universities via social media. The objective is to analyze the communication strategies adopted, the level of engagement generated, and their impact on fostering a sense of belonging among the university community. This reflection will provide a critical understanding of the effectiveness of current practices, highlighting the predominance of unidirectional and informative approaches that result in low interaction levels. It is considered that, despite the vast potential of social media for dialogue and re-

relationship building, institutions still underutilize their capabilities. The main considerations suggest it is fundamental for universities to shift towards more participatory and bidirectional strategies, which will optimize interaction and strengthen community ties. This study provides a foundation for future research and the development of best practices in university digital internal communication.

Keywords: *Internal Communication, Organizational Communication, Social Media, Universities.*

INTRODUCCIÓN

Las redes sociales se han consolidado como plataformas importantes para la comunicación institucional, desempeñando un papel esencial en el funcionamiento de las universidades. Estas herramientas permiten un acercamiento primordial entre los estudiantes, docentes, personal administrativo y la institución, lo que favorece el sentido de pertenencia a esta. Aun así, a pesar de que en las universidades han implementado las redes sociales “como canales de comunicación directos y rápidos” en muchas universidades (Alonso & Alonso, 2014), su potencial sigue sin ser plenamente utilizado. Este uso limitado es preocupante, ya que estas plataformas podrían mejorar de manera exponencial la relación entre la universidad y sus públicos objetivos.

Según Capriotti et al. (2024), a pesar de tener un rol activo en las redes sociales, muchas universidades tienden a priorizar un estilo enfocado en lo informativo, lo que indica una orientación unidireccional en sus publicaciones. Esta falta de interactividad produce una comunicación de tipo monológico donde no se hace parte o se invita a participar a los grupos de interés, generando una pérdida al sentido de pertenencia hacia la institución. Como señaló Galioto et al. (2025), la creación de un sentido de pertenencia es esencial para la retención estudiantil y el éxito académico, y la falta de una comunicación bidireccional puede perjudicar gravemente la sostenibilidad institucional.

En este mismo contexto, Atarama y Cortez (2015) señalan que la desconexión entre los estudiantes y la institución afecta su participación y rendimiento e imagen percibida, debilitando el vínculo con la comunidad. Debido a ello, es crucial comprender cómo se implementan las estrategias comunicativas en redes. La literatura reciente señala que la carencia de enfoques dialógicos limita la calidad de la comunicación universitaria. Capriotti et al. (2024) afirman que las universidades, al compartir un contenido mayoritariamente informativo, limitan el espacio para el diálogo genuino con sus grupos de interés. Esto coincide con Clark et al. (2016), quienes destacan que la calidad de la relación con los grupos de interés depende de una interacción constante y significativa, basadas en la satisfacción, confianza y compromiso.

Además, Capriotti et al. (2023), afirman que incluso en plataformas como Twitter (X), las universidades pocas veces ponen en práctica enfoques bidireccionales, lo que refuerza un modelo comunicativo que prioriza la difusión y no la participación. Esto ratifica la necesidad de evaluar críticamente la forma en la que las instituciones gestionan su comunicación interna. Ante esta problemática, esta revisión de la literatura intenta recopilar evidencia interregional de los últimos años para responder a la pregunta principal: ¿Cómo pueden las universidades utilizar las redes sociales como herramientas eficaces de comunicación interna?

Elementos clave de la revisión

Se vio el impacto del enfoque comunicativo en indicadores clave. De acuerdo a la investigación de Capriotti et al. (2024), se ha encontrado que la tasa de engagement general (GER) promedio para las universidades es de tan solo 0.321%, lo que demuestra bajas interacciones en sus publicaciones.

Según Clark et al. (2016), en el sector del marketing universitario, las interacciones tienen un papel primordial en la calidad de la relación con los grupos de interés, basándose en la satisfacción, compromiso y confianza. Además, esta relación de intercambio, que es relevante para el fortalecimiento de la confianza institucional, coincide con los principios de la teoría del intercambio social (Clark et al., 2016).

El **área de estudio** se inspiró en casos donde el contenido conversacional es más notorio. Esto se ve en universidades latinoamericanas donde el contenido conversacional alcanza el 12.1% en sus publicaciones, una cifra considerable en comparación con el 4.4% observado en las universidades de Estados Unidos (Capriotti et al., 2024). El objetivo de esto es facilitar la transformación de las universidades respecto a su monólogo informativo hacia un diálogo que incite a la participación de la comunidad.

Este estudio tiene **importancia práctica, metodológica y social**. En primer lugar, el uso de recursos interactivos en universidades europeas es considerablemente bajo, siendo tan solo un 8.7% el que se pone en práctica (Capriotti et al., 2024). Esto sucede a pesar de que se ha demostrado cómo el sentido de pertenencia a un grupo es fundamental para garantizar resultados satisfactorios (Galioto et al., 2025). En segundo lugar, la literatura existente sobre la comunicación universitaria suele presentar estrategias o estudios de diferentes aspectos, lo que resalta la falta de un modelo unificado que las universidades pueden aplicar en su comunicación universitaria digital interna (Capriotti et al., 2024; Capriotti et al., 2023). Y en tercer lugar, en esta era, donde las herramientas digitales tienen una gran relevancia, la gestión de la reputación digital es indispensable. Según Atarama y Cortez (2015), “para cumplir con su rol social, la universidad debe adoptar un sistema de comunicación que no solo difunda información, sino que plantee la construcción de una imagen positiva entre los diferentes stakeholders, la cual se define como comunicación reputacional” (p. 31).

MARCO TEÓRICO

El presente estudio sobre la comunicación organizacional interna en las universidades a través de las redes sociales, y su implementación, pueden ser explicadas y analizadas mediante teorías de comunicación que se extraen de la literatura revisada.

Estas teorías dan una visión más clara para llegar a comprender por qué la comunicación unidireccional persiste, cómo el diálogo con la comunidad fomenta la pertenencia, y la relevancia de desarrollar una relación con los públicos internos. Las principales teorías utilizadas para sustentar esta revisión son la Teoría Dialógica en las Relaciones Públicas, la Teoría del Intercambio Social y elementos correspondientes a la Gestión de la Reputación Digital.

La **Teoría Dialógica en las Relaciones Públicas** constituye un marco teórico clave para entender cómo las instituciones pueden cultivar relaciones más semíticas y participativas con sus

públicos. Este enfoque sostiene que la comunicación debe ser bidireccional, resaltando que el diálogo, la escucha activa y creación conjunta de significado. Según Kent y Taylor (1998, como se citó en Clark et al., 2016), el diálogo es esencial para construir confianza, compromiso y vínculos verdaderos entre organizaciones. Este enfoque se opone a la comunicación unidireccional, que se limita a la difusión de información sin fomentar la interacción.

En el ámbito universitario, esta teoría cobra especial importancia, dado que el fortalecimiento del vínculo entre la institución y los estudiantes depende en gran parte de prácticas comunicativas que favorecen la reciprocidad. Aun así, los estudios indican que muchas universidades continúan adoptando estrategias centradas en la difusión de información. Capriotti et al. (2024) encontraron que gran parte de las universidades tienen un carácter informativo, lo que afecta la participación de los usuarios. Viéndolo de este modo, las instituciones pierden valiosas oportunidades para construir vínculos más sólidos con sus estudiantes.

Asimismo, Capriotti et al. (2023) indican que la falta de contenido conversacional y de interacciones en redes evidencia un modelo comunicativo que no se ajusta a los principios dialógicos. Esto impacta directamente en la calidad relacional y el grado de engagement, lo que repercute en la percepción institucional. Complementariamente, Clark et al. (2016) destacan que interacciones continuas y significativas facilitan el desarrollo de la confianza, compromiso y satisfacción, elementos fundamentales para una comunicación institucional efectiva. Por lo tanto, la teoría dialógica se presenta como un marco crucial para examinar las limitaciones y oportunidades de la comunicación digital en el ámbito universitario.

La **Teoría del Intercambio Social (SET)** ofrece otra perspectiva fundamental para entender las dinámicas de las relaciones en las redes sociales universitarias. Desde esta teoría, las relaciones se establecen y preservan según los beneficios que perciben los participantes.

Según Homans (1958, como se citó en Capriotti et al., 2024), este intercambio se basa en la reciprocidad de recursos, tanto físicos como no físicos, por lo que la percepción de equidad en el intercambio es esencial para mantener relaciones duraderas.

En el ámbito universitario, este marco nos permite entender como las prácticas comunicativas afectan la percepción que los estudiantes tienen de su relación con su institución. Cuando las instituciones optan por una comunicación mayormente unidireccional, la reciprocidad se reduce y los estudiantes pueden percibir un intercambio desigual. En este sentido, Capriotti et al. (2023) señalan que la falta de interacción y participación reduce el engagement, debilitando el vínculo entre estudiantes e institución.

Además, Galioto et al. (2025) enfatizan que una comunicación que fomente el sentido de pertenencia es crucial para mantener el involucramiento estudiantil. Es así que, Atarama y Cortez (2015) advierten que la falta de conexión comunicativa puede perjudicar tanto el rendimiento académico como la participación en actividades universitarias, evidenciando el profundo impacto que la comunicación tiene en la vida de estudiantes.

Teoría Gestión de la Reputación Digital. A pesar de que la gestión de la reputación suele relacionarse con la comunicación externa, los principios que presenta la reputación digital están ligados con la comunicación organizacional interna. Esto se traduce en una construcción a base de las percepciones y experiencias de los grupos de interés.

“Para cumplir con su rol social, la universidad debe adoptar un sistema de comunicación que no solo difunda la información, sino que planee la construcción de una imagen positiva entre los

diferentes grupos de interés, la cual se define como comunicación reputacional” (Atarama y Cortez 2015, p. 31). Una comunicación interna defectuosa en redes sociales caracterizada por la falta de participación y diálogo, puede afectar de manera negativa a la percepción y la satisfacción de los miembros de la comunidad universitaria. Asimismo, esto impacta a su lealtad y al sentido de pertenencia, componentes fundamentales para la reputación institucional en su conjunto. Por lo tanto, una estrategia de comunicación interna efectiva y participativa en redes contribuye a la construcción y el mantenimiento de una reputación digital positiva.

METODOLOGÍA

La presente revisión de la literatura se ha llevado a cabo a través de un análisis crítico y la implementación de tablas comparativas para la organización de la información. Esto ha permitido una evaluación sistemática de los estudios más importantes, la identificación de patrones, contradicciones y vacíos en la literatura, así como la síntesis de hallazgos clave. La investigación tuvo como unidad de análisis un conjunto de 9 artículos científicos cuidadosamente seleccionados que examinaron la comunicación organizacional interna de distintas universidades a través de las redes sociales. Pese a que gran parte de los estudios analizados en los resultados y discusión se centran en el periodo más reciente (2019-2025), la revisión también incorpora literatura anterior de gran relevancia para ayudar a establecer y enriquecer el marco teórico y contextualizar los hallazgos contemporáneos encontrados.

Criterios de elegibilidad

Para garantizar la relevancia y calidad de los estudios incluidos en esta revisión se establecieron criterios de elegibilidad claros, tanto de inclusión como de exclusión:

Entre los **criterios de inclusión** se pueden mencionar los siguientes

- La búsqueda fue limitada a artículos e investigación que han sido publicados en revistas académicas con un sistema de revisión por pares. Este criterio aseguró la validez y la solidez metodológica de las fuentes.
- Se consideraron artículos escritos tanto en español como en inglés, buscando así abarcar una diversidad de publicaciones en distintos contextos geográficos.
- La selección del material se centró en publicaciones entre 2019 y 2025 para tratar de reflejar el contexto actual. Sin embargo, se incluyó material de años anteriores para contrastar y complementar los hallazgos teóricos y así sustentar la revisión.
- Los estudios abordan el tema de la comunicación institucional u organizacional de las universidades a través de las redes sociales. Se dio mayor atención a los estudios que exploran la interacción con el grupo de interés, así como el impacto de esta comunicación en el engagement y el sentido de pertenencia. Se incluyó investigaciones que ponen énfasis en las estrategias de contenido, niveles de interactividad, engagement y la gestión de la reputación digital en el contexto de las universidades.

Entre los **criterios de exclusión** figuran los siguientes:

- Se descartaron los trabajos de grado, tesis de maestría o doctorado.
- Se descartaron estudios cuyo enfoque no corresponde a la comunicación interna.

Estrategia de búsqueda de información

Se realizaron búsquedas sistemáticas en plataformas reconocidas como Scopus, Web de Science, Google scholar, Dialnet y Redalyc. Además, la selección de estas bases de datos se basó en su cobertura respecto a temas como las ciencias de la comunicación, la educación superior y las redes sociales.

Para llevar a cabo estas búsquedas, se emplearon las siguientes palabras clave y sus combinaciones adaptadas tanto en español como en inglés para cada base de datos específica: “universities” AND “social media” AND “internal communication”, “universities” AND “social media” AND “engagement”, “universidad” AND “redes sociales” AND “comunicación interna”, “universities” AND “social media” AND “sense of belonging”, “university” AND “social networks” AND “organizational communication”, “universidad” AND “redes sociales” AND “engagement”, “universidad” AND “redes sociales” AND “sentido de pertenencia”, “comunicación institucional” AND “universidad” AND “redes sociales”.

Se utilizaron operadores booleanos (AND, OR) y otros comodines para optimizar las combinaciones de términos de búsqueda y asegurar la obtención del mayor número posible de resultados relevantes en la fase inicial.

En cuanto al proceso de **selección y análisis de los estudios**, en una primera fase se identificaron todos los registros bibliográficos obtenidos a través de las búsquedas realizadas previamente, para luego proceder a eliminar los duplicados.

A continuación, se realizó una rápida **revisión de los títulos y resúmenes** de todos los registros encontrados. Se evaluó de forma independiente la importancia de cada uno de ellos en función al tema central de la revisión y la interrogante que se intenta contestar. Los que no cumplieron con los requisitos temáticos fueron descartados.

Los artículos que superaron la fase de selección, fueron **recuperados en su formato completo** y, posteriormente, se procedió al análisis exhaustivo de cada material seleccionado para confirmar la veracidad y el cumplimiento con los criterios de inclusión y exclusión. Asimismo, se elaboró una tabla donde se incluyeron razones relevantes para la utilización de cada artículo, con el fin de tener un registro sistemático de cada uno y tener más claridad en la selección final.

Una vez terminada la selección de los 10 artículos, se procedió a extraer información sobre los autores, el año de publicación, el título, la revista, la metodología empleada, los hallazgos y los objetivos. Además, para facilitar la interpretación y la comparación de datos, la información extraída se organizó mediante la realización de tablas comparativas. Estas tablas ayudaron a tener un panorama más claro y estructurado de las características fundamentales de cada artículo.

Tabla 1

Autor, Año	Título	Objetivo	Conclusiones	URL	Aporte
Alonso García, S., & Alonso García, M. del M. (2014)	Las redes sociales en las universidades españolas.	Evaluar uso de Facebook y Twitter en universidades españolas.	Uso predominante para informar; baja interactividad.	http://dx.doi.org/10.15178/va.2014.126.54-62	Diagnóstico inicial del uso informativo y baja interacción en España
Atarama & Cortez (2015)	La gestión de la reputación digital en las universidades: Twitter como herramienta de la comunicación reputacional en las universidades peruanas	Describir el uso de Twitter para comunicación externa y reputación en universidades peruanas.	Twitter es ideal para la reputación, pero requiere optimización más allá de la difusión.	https://revistadecomunicacion.com/article/view/2703	Potencial de Twitter para la reputación digital en Perú; necesidad de uso estratégico.
Clark, Fine & Scheuer (2016)	Relationship quality in higher education marketing: the role of social media engagement	Investigar el rol del <i>engagement</i> en RRSS en la calidad de la relación universidad-alumnos.	El <i>engagement</i> positivo en RRSS mejora la confianza, compromiso y satisfacción con la universidad.	http://dx.doi.org/10.1080/08841241.2016.1269036	Vincula directamente el <i>engagement</i> en RRSS con la mejora de la calidad de la relación y sentido de pertenencia.
Argenti, P. (2023)	Corporate Communication (8th ed.)	Proporcionar una guía estratégica para gestionar la comunicación corporativa.	La confianza es clave para la sostenibilidad de la organización.		Importancia de gestionar la reputación de manera continua.
Capriotti, Losada-Díaz & Martínez-Gras (2023)	Evaluating the content strategy developed by universities on social media	Evaluar la estrategia de contenido en redes sociales de universidades.	Contenido mayormente informativo y expositivo; poca orientación dialógica. homogeneidad en el tipo de contenido publicado.	https://doi.org/10.3145/epi.2023.mar.10	Confirma la tendencia de las universidades a un contenido informativo y homogéneo, con limitada bidireccionalidad.
Capriotti, Oliveira & Zeler (2023)	Análisis de la estrategia integrada de comunicación de las universidades en Twitter-X	Analizar interactividad y contenido de universidades en Twitter-X.	Estrategia monológica con bajo <i>engagement</i> (0.321% promedio); subutilización del potencial interactivo.	https://doi.org/10.3145/epi.2023.nov.16	Cuantifica el bajo <i>engagement</i> y la estrategia monológica en Twitter-X, subrayando la falta de interacción real.
Capriotti, Carretón-Ballester & Losada-Díaz (2024)	Analysing the influence of Universities' content strategy on the level of engagement on social media	Analizar cómo la estrategia de contenido afecta el <i>engagement</i> en RRSS.	La estrategia informativa resulta en bajo <i>engagement</i> . Universidades latinoamericanas más conversacionales.	https://doi.org/10.15581/003.37.1.41-60	Refuerza la relación entre contenido informativo y bajo <i>engagement</i> ; introduce diferencias regionales en contenido conversacional.
Capriotti, Carretón & Zeler (2024)	Exploring Interactivity Strategies in Social Media Communications of Leading Universities: A Cross-Continental Study	Explorar la estrategia de interactividad en comunicación digital de universidades líderes globalmente.	Enfoque informativo y monológico, con pocas diferencias regionales o de plataforma.	https://doi.org/10.1177/21582440241259399	Consolida la observación de un enfoque informativo y monológico generalizado, incluso en universidades líderes.

Autor, Año	Título	Objetivo	Conclusiones	URL	Aporte
Blanco & Moreno (2024)	Estrategias de comunicación en Instagram: Un análisis comparativo entre universidades de élite	Comparar el uso de Instagram por universidades de élite (contenido, interacción)..	Instagram usado para difusión y <i>branding</i> , con baja interactividad y falta de diálogo.	https://doi.org/10.26439/contratexto2024.n42.7033	Extiende los hallazgos a Instagram, confirmando la unidireccionalidad y el uso para <i>branding</i> más que para interacción profunda.
Galioto et al. (2025)	The use of social networks in institutional communication at university: a prospective pattern for enhancing the sense of belonging among students	Proponer un patrón para mejorar el sentido de pertenencia en estudiantes vía RRSS.	RRSS tienen potencial para pertenencia, pero requieren estrategias que promuevan participación y comunidad..	https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1523295	Aborda directamente el sentido de pertenencia, enfatizando la necesidad de una comunicación más participativa para lograrlo.

El análisis crítico constituyó la etapa central de esta metodología. Se llevó a cabo a través de una lectura profunda y reflexiva que se pudo extraer de las tablas comparativas.

El proceso analítico consistió en contrastar los resultados obtenidos de las tablas para identificar tendencias dominantes y recurrentes en relación con las estrategias de comunicación interna adoptadas por las universidades. Se buscaron los puntos de acuerdo y desacuerdo, y se analizaron sus diferencias o similitudes en cuanto a las metodologías, particularidades de los contextos geográficos o variaciones temporales en los periodos de estudio. Se realizó un análisis exhaustivo en cuanto a la solidez y la fiabilidad de los hallazgos de cada estudio, poniendo énfasis en sus diseños metodológicos y la congruencia de sus conclusiones. Finalmente, los hallazgos fueron comparados, examinados, criticados e integrados a esta revisión de una manera coherente y fluida.

Criterios Éticos y Transparencia

Durante la realización de este documento de revisión se ha garantizado la objetividad en la selección de estudios y en el análisis de la información extraída, evitando cualquier manipulación de intenciones o resultados que pudieran manchar las conclusiones en favor de alguna hipótesis planteada.

RESULTADOS

La presente revisión de la literatura sobre la comunicación organizacional interna a través de redes sociales en universidades revela que, aunque muchas universidades están activas en las redes sociales, estas instituciones siguen usando estrategias informativas. Las universidades tienden a transmitir información unidireccional, lo que limita la posibilidad de generar una interacción real con sus públicos. Capriotti et al. (2024) indican que gran parte de las publicaciones se centran en difundir información institucional, sin invitar a una participación activa de los estudiantes, lo que termina por limitar las oportunidades de fortalecer la relación de la universidad con los estudiantes. Resumiendo, se puede decir que los resultados revelan el uso de un enfoque predominantemente

informativo, la existencia de estrategias predominantemente monológicas o unidireccionales; de un bajo nivel de engagement y variaciones regionales en la proporción de contenido conversacional que se publica.

Los estudios analizados señalan que, a pesar de que las universidades están activas en redes sociales, muchas tienden a publicar usando **un enfoque predominantemente informativo**. Este modelo de comunicación, aunque útil para transmitir noticias y eventos, limita el espacio para el diálogo y reduce la posibilidad de generar un diálogo fluido con los estudiantes. Capriotti et al. (2024) destacan que, en su mayoría, las universidades optan por difundir información sin dar un espacio para que los mismos estudiantes interactúen o generen una conversación, lo que termina por limitar el establecimiento de vínculos profundos. En este sentido, el estudio de Blanco Sánchez (2014) ofrece una visión importante sobre como las universidades de élite, especialmente en España, siguen utilizando plataformas principalmente como Instagram para promocionar logros institucionales, sin dar un espacio para una interacción bidireccional con los estudiantes.

La investigación realizada por Capriotti et al. (2024) sobre las estrategias de interactividad en 70 universidades líderes en Estados Unidos, Europa y América Latina nos dice que, a pesar de la presencia de las universidades en redes sociales, **las interacciones siguen siendo monológicas**. Estas instituciones tienden a mantener una estrategia unidireccional, en la cual los mensajes van desde la universidad a los estudiantes, sin que haya un espacio para la retroalimentación activa de estos. Asimismo, Capriotti et al. (2023) señalan que las universidades, especialmente en Twitter (X), siguen utilizando un enfoque monológico y restringen la creación de espacios bidireccionales. Blanco Sánchez (2014) también menciona que, aunque Instagram ha sido identificado como una plataforma esencial para la comunicación con los estudiantes, las estrategias que se emplean tienden a ser unidireccionales. Pese a que, se utilizan imágenes y videos para promocionar la universidad, la falta de un espacio participativo restringe la capacidad de la universidad para establecer un diálogo sincero con su público objetivo.

Los estudios señalan que el **bajo nivel de engagement** está directamente relacionado con la falta de estrategias interactivas efectivas. Capriotti et al. (2024) informan que, en las universidades de Europa, el 8.7% de las publicaciones utilizan un enfoque conversacional, mientras que el 91.3% sigue un enfoque informacional. Este dato sugiere que, a pesar de que se utilizan herramientas como hashtags y enlaces, las universidades no están utilizando estrategias interactivas de manera efectiva. Aunque las plataformas permiten diversos recursos colaborativos, su uso es limitado y simbólico.

Capriotti et al. (2024) concluyen que esta subutilización de recursos interactivos dificulta a las universidades fortalecer sus relaciones con los estudiantes. Pese a disponer con herramientas para promover el diálogo bidireccional, las universidades no consiguen aprovechar el potencial de interacción que brindan las redes sociales. Clark et al (2016) nos dicen que, en el contexto del marketing universitario, las interacciones significativas son esenciales para desarrollar relaciones de confianza, satisfacción y compromiso con los grupos de interés. Esto resalta la necesidad de aprovechar plenamente las capacidades de las plataformas digitales y mejorar la calidad de la relación entre la universidad y los estudiantes.

A pesar de que se ha hallado una tendencia general hacia el desarrollo de contenido informativo, también se ha observado **variaciones regionales en la proporción de contenido conversacional que se publica**. Capriotti et al. (2024) resaltan que, en las universidades de Latinoamérica,

el contenido conversacional alcanza un 12.1%, de sus publicaciones, lo que representa una cifra significativa en comparación con el 4.4% observado en universidades de Estados Unidos. Esta diferencia sugiere que, aunque el contenido conversacional sigue siendo limitado, las universidades de Latinoamérica parecen estar adoptando un enfoque ligeramente más abierto a la interacción bidireccional. Aun así, en ambas regiones, la ausencia de un enfoque realmente participativo en las redes sociales sigue siendo un obstáculo para una comunicación más efectiva.

Por lo manifestado, se puede decir que los resultados de esta revisión muestran que las universidades, aunque activas en redes sociales, no explotan completamente el potencial bidireccional de estas plataformas. El enfoque unidireccional en la comunicación limita el compromiso y sentido de pertenencia de los estudiantes, lo que sugiere que las universidades deben adaptar sus estrategias comunicativas para sacar el máximo provecho de las redes sociales como herramienta de comunicación interna.

DISCUSIÓN

La discusión llevada a cabo en esta revisión de la literatura se basó en contrastar los hallazgos con las teorías presentadas, buscando reflexionar sobre las implicaciones de la comunicación unidireccional para el desarrollo del sentir de pertenencia y la reputación interna, además de señalar las limitaciones y aplicabilidad de los estudios revisados.

Los resultados que se han obtenido en esta revisión permiten profundizar en la comprensión de la comunicación universitaria en redes sociales, principalmente en relacionando con las teorías del Intercambio Social y Dialógica. La preponderancia del enfoque informativo y monológico (Capriotti et al., 2023; Capriotti et al., 2024) coincide con la Teoría Dialógica en las Relaciones Públicas de Kent y Taylor (1998,2002), que afirma la necesidad de un diálogo bidireccional para construir relaciones sólidas. Esto lleva, como consecuencia, resultados que muestran cómo las universidades, al no fomentar este diálogo, operan bajo un modelo de comunicación que la teoría Dialógica considera deficiente para la cimentación de vínculos significativos con la comunidad.

Los bajos niveles de engagement (Capriotti et al., 2024) y la limitada aplicación de recursos interactivos (Capriotti et al., 2024) son el reflejo directo de la falta de reciprocidad en el intercambio comunicativo. Esto nuevamente, coincide con la Teoría del Intercambio Social, que postula que las relaciones se mantienen cuando los beneficios percibidos superan los costos (Clark et al., 2016). En este caso, la baja interacción da a entender que los públicos de interés perciben un bajo beneficio (reconocimiento, participación, voz) de la interacción, lo que disminuye su motivación para involucrarse. Clark et al. (2016) resaltan que, en el sector del marketing universitario, las interacciones tienen un papel primordial en la calidad de la relación con los grupos de interés, basándose en la satisfacción, compromiso y confianza.

La deficiencia en cuanto a las interacciones activas, da como resultado la inhabilidad de crear una relación de calidad y, por consecuencia, el fortalecimiento de la confianza institucional.

En este contexto, Paul Argenti (2023) resalta la importancia de la comunicación interna como un factor esencial en la gestión de la reputación de organizaciones. Similar a las universidades, las organizaciones deben alinear sus comunicaciones internas con sus estrategias externas para asegurar coherencia y consistencia. Argenti subraya que las universidades deben coordinar sus esfuerzos comunicacionales bajo una estrategia en común para fortalecer su imagen tanto en el

ámbito interno como externo. Asimismo, los trabajos de Capriotti et al. (2024) y Atarama y Cortez (2015) señalan que la ausencia de reciprocidad en las interacciones y la comunicación unidireccional evitan que las universidades formen lazos genuinos, lo que perjudica no solo el engagement, sino también la sostenibilidad de la relación entre la universidad y el estudiante.

Blanco Sánchez (2024) también enriquece este enfoque al estudiar cómo las universidades utilizan Instagram. Según Sánchez, las universidades internacionales tienden a usar las redes sociales de una forma más dinámica y participativa, logrando mayor engagement. Esto a diferencia de las universidades españolas que, a pesar de estar activas, todavía aplican un enfoque monológico en el que los estudiantes no se sienten invitados a interactuar y participar activamente. Esto enfatiza aún más a la necesidad de que las universidades adopten un modelo de comunicación bidireccional para mejorar la calidad de la relación con sus audiencias.

Los resultados que se han hallado en esta revisión tienen un peso preponderante en cuanto a las **implicaciones** para la comunicación organizacional interna de las universidades. Como se mencionó anteriormente, la falta de un modelo bidireccional en redes sociales, afecta el sentido de pertenencia de la comunidad universitaria. Como (Galioto et al., 2025) indican, una conexión sólida con la universidad es de suma importancia para el éxito académico y el interés general y su ausencia genera un riesgo en la sostenibilidad institucional. El desarrollo de una comunicación interna más dialógica tiene posibilidad de fomentar un mayor sentido de comunidad y vinculación, lo cual es clave para la retención y el compromiso de estudiantes, personal administrativo y docentes.

Cabe añadir, la gestión de la reputación digital de las universidades está intrínsecamente ligada a la calidad de su comunicación interna. Según Atarama y Cortez (2015), si los públicos objetivos no perciben que la institución los invita a participar, esto puede disminuir la confianza y desmoronar la imagen institucional desde adentro, teniendo un impacto en la reputación general. Argenti (2023) también enfatiza la importancia de que las universidades integren sus esfuerzos comunicacionales para garantizar que tanto su comunicación interna como su estrategia en redes estén alineadas y respondan a las expectativas de su público.

Blanco Sánchez (2024) añade que la estrategia de contenido en Instagram debe trascender más allá de una simple promoción institucional y crear un espacio para la interacción y diálogo de los estudiantes. De esta manera, las universidades no solo mejorarían el engagement, sino que también incrementaría el sentido de pertenencia de los estudiantes.

La aplicabilidad práctica de estos hallazgos se basa en la necesidad de que las universidades integren modelos participativos con su comunicación interna a través de las redes. Las universidades deben organizar sus esfuerzos comunicativos de manera efectiva, tal como lo sugiere Argenti (2023) en su enfoque de comunicación integrada.

Este estudio pone en evidencia un vacío científico en cuanto a la falta de un modelo unificado para la comunicación bidireccional en redes sociales universitarias (Capriotti et al., 2023; Capriotti et al., 2024). Esto pone de manifiesto la necesidad de integrar estos hallazgos en guías prácticas para que las instituciones puedan integrar estrategias comunicativas más inclusivas y colaborativas.

En lo que respecta a **limitaciones** encontradas, esta revisión de la literatura se basa en los hallazgos y teorías de los estudios existentes, lo que es en sí una limitación importante. Al ser una revisión teórica, no genera datos primarios ni valida empíricamente las estrategias propuestas en el contexto universitario, lo que resalta la necesidad de futuras investigaciones que respalden empíri-

camente estas conclusiones. Otra limitación es la amplia diversidad de metodologías y enfoques de los estudios revisados. Aunque todos se basan en la comunicación universitaria en redes sociales, hay una diferencia en cuanto a las plataformas analizadas (Twitter/ X, Instagram, Facebook), lo que dificulta la comparación directa de estudios. Además, las regiones geográficas y los parámetros específicos de engagement pueden dificultar la comparación directa y la conclusión de hallazgos generales al presentar diferencias significativas.

CONCLUSIONES

La presente revisión de literatura ha analizado críticamente la comunicación organizacional interna de algunas universidades a través de las redes sociales, con el objetivo de comprender las estrategias funcionales a nivel de engagement y el impacto en el sentido de pertenencia dentro de la comunidad universitaria. A partir de los 10 artículos científicos y un libro, se han podido extraer inferencias y enseñanzas que ayudan a consolidar un conocimiento útil que abren un nuevo panorama para futuras investigaciones.

En primer lugar, podemos concluir que, a pesar del poder de las redes sociales en el contexto universitario y la creciente necesidad de una comunicación interna con una metodología funcional, las universidades tienden a adoptar una estrategia comunicativa predominantemente unidireccional y de naturaleza informativa. Los estudios de Capriotti et al. (2023) y Capriotti et al. (2024) lo demuestran consistentemente, señalando que el espacio para el diálogo y la interacción auténtica es limitado. Esta tendencia se alinea con los postulados de la Teoría Dialógica de Kent y Taylor (1998), quienes afirman que para forjar vínculos de calidad es necesario que haya un diálogo bidireccional entre las partes involucradas. La falta de este diálogo en las estrategias nos deja un mensaje claro: las universidades están utilizando de manera deficiente las capacidades interactivas de estas plataformas.

En segundo lugar, la baja tasa de engagement documentada por Capriotti et al. (2024) (0.476%) subraya una evidente desconexión entre la universidad y sus estudiantes. Este bajo nivel de interacción nos muestra la ausencia de reciprocidad en interacciones, lo que reduce la motivación de los estudiantes en participar en eventos académicos de la universidad. Clark et al. (2016) coinciden en que las interacciones sociales en redes no solo son clave para comunicar información, sino que son esenciales para enriquecer la confianza, compromiso y satisfacción de los estudiantes. Por lo tanto, la baja interactividad que se observó puede considerarse como un obstáculo para fortalecer el vínculo entre la universidad y el estudiante, afectando también la sostenibilidad institucional a largo plazo.

En tercer lugar, el análisis de las diferencias regionales en la implementación de estrategias dialógicas revela que algunas universidades, especialmente en Latinoamérica, están adoptando enfoques un poco más abiertos al diálogo bidireccional. Capriotti et al. (2024) hallan que las universidades de Latinoamérica presentan un 12.1% de contenido conversacional en comparación con solo un 4.4% en universidades de Estados Unidos. Este hallazgo sugiere que, a pesar de las similitudes globales en el uso informativo de las redes, las universidades latinoamericanas parecen estar más dispuestas a incluir elementos de interactividad. Aun así, la ausencia de una estrategia coherente y generalizada para promover una comunicación bidireccional efectiva sigue siendo un reto. Esta diferencia regional resalta la necesidad de explorar los factores culturales y estructurales que podrían facilitar un modelo comunicativo más participativo.

Finalmente, el impacto de la comunicación unidireccional sobre el sentido de pertenencia y el compromiso de los estudiantes no puede ser pasado por alto. Según Galioto et al. (2025), un lazo sólido con la universidad es clave para el éxito académico y el bienestar general de los estudiantes. La ausencia de un modelo comunicativo bidireccional debilita el sentido de pertenencia y puede tener consecuencias en la retención estudiantil. Atarama y Cortez (2015) también resaltan que la gestión de la reputación digital de las universidades está estrechamente relacionada a su capacidad para generar confianza y participación activa en la comunidad interna.

Asimismo, el estudio de Paul Argenti (2023) aporta una perspectiva adicional a las conclusiones de esta revisión. Argenti enfatiza en la importancia de integrar la comunicación interna en las estrategias de gestión de reputación de las universidades. Si bien las universidades tienen presencia en las redes, la gran mayoría no logran coordinar sus esfuerzos de comunicación interna con las estrategias externas, lo que perjudica la coherencia en el mensaje institucional que la universidad quiere dirigir. Según Argenti, las instituciones deben fortalecer la comunicación interna y asegurar que todas las actividades de comunicación estén alineadas con una estrategia común que promueva la participación activa de sus audiencias. Esto va a hacer más fácil la creación de vínculos genuinos con los estudiantes, contribuyendo así a mejorar la sostenibilidad institucional.

En síntesis, esta revisión enfatiza que las universidades deben avanzar hacia un enfoque más participativo y bidireccional en sus estrategias comunicativas. El diálogo bidireccional no solo potenciará el sentido de pertenencia y la identidad de la universidad, sino que también enriquecerá el vínculo con los estudiantes. Este cambio en las estrategias es crucial para asegurar que las universidades maximicen el potencial de las redes sociales como herramientas efectivas de comunicación interna y mejorar de la sostenibilidad institucional.

REFERENCIAS

- Alonso-García, S., & Alonso García, M. del M. (2014). *Las redes sociales en las universidades españolas*. Vivat Academia, (126), 54–62. <https://doi.org/10.15178/va.2014.126.54-62>.
- Argenti, P. (2023). *Corporate Communication* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Atarama, T. & Cortez, C. (2015). *La gestión de la reputación digital en las universidades: Twitter como herramienta de la comunicación reputacional en las universidades peruanas*. Revista de Comunicación, 14, 26–47. <https://revistadecomunicacion.com/article/view/2703>
- Blanco, T., & Moreno, B. (2024). *Estrategias de comunicación en Instagram: Un análisis comparativo entre universidades de élite*. Contratexto, 42, 1–20. <https://doi.org/10.26439/contratexto2024.n42.7033>
- Capriotti, P., Carretón-Ballester, C., & Losada-Díaz, J.-C. (2024). *Analysing the influence of Universities' content strategy on the level of engagement on social media*. Communication & Society, 37(1), 41–60. <https://doi.org/10.15581/003.37.1.41-60>
- Capriotti, P., Carretón, C., & Zeler, I. (2024). *Exploring Interactivity Strategies in Social Media Communications of Leading Universities: A Cross-Continental Study*. SAGE Open, 14(2), 1–13. <https://doi.org/10.1177/21582440241259399>

- Capriotti, P., Losada-Díaz, J.-C., & Martínez-Gras, R. (2023). *Evaluating the content strategy developed by universities on social media*. Profesional de la Información, 32(2), e320210. <https://doi.org/10.3145/epi.2023.mar.10>
- Capriotti, P., Oliveira, A., & Zeler, I. (2023). *Análisis de la estrategia integrada de comunicación de las universidades en Twitter-X*. Profesional de la Información, 32(6), e320616. <https://doi.org/10.3145/epi.2023.nov.16>
- Clark, M. N., Fine, M. B., & Scheuer, C.-L. (2016). *Relationship quality in higher education marketing: The role of social media engagement*. Journal of Marketing for Higher Education, 27(1), 1–19. <http://dx.doi.org/10.1080/08841241.2016.1269036>
- Galioto, M., Pedone, F., Vantarakis, A., Tavares, P., & Bianco, A. (2025). *The use of social networks in institutional communication at university: A prospective pattern for enhancing the sense of belonging among students*. Frontiers in Communication, 10. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1523295>

GERALDINE SEDANO NIÑO. Es estudiante de Comunicación Social en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, donde se especializa en Comunicación Organizacional. Su interés académico está centrado en la gestión estratégica de la comunicación institucional y la identidad corporativa.