

COMUNICACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA VENEZOLANA DESDE EL DIÁLOGO ACADÉMICO BRIDGES OF DIALOGUE IN THE ACADEMY: COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN VENEZUELAN HIGHER EDUCATION

José Fernando Salazar Pérez¹



Recibido: 04/04/2026

Aceptado: 05/07/2026

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el proceso comunicacional como medio esencial para el fortalecimiento del clima organizacional en el Programa Nacional de Formación en Electrónica de la Universidad Politécnica Territorial del Oeste de Sucre "Clodosbaldo Russián", Cumaná, Venezuela. El estudio se adscribió al paradigma positivista, con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo y diseño de campo no experimental. La población censal estuvo conformada por 22 docentes del programa durante el período académico 2024-2, a quienes se aplicó un cuestionario estructurado de 28 ítems con escala Likert, validado por juicio de expertos y con una confiabilidad de 0,865 según el coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados evidencian una afectación crítica en las dimensiones evaluadas: el ruido ambiental interfiere en la labor pedagógica en un 73%, el 73% de los docentes manifiesta no recibir reconocimiento institucional, el 68% percibe el liderazgo como efectivo solo en raras ocasiones, y el 55% reporta retroalimentación inoportuna. Las barreras físicas, psicosociales y emocionales

ABSTRACT

This research aimed to analyze the communication process as an essential means for strengthening the organizational climate in the National Electronics Training Program at the Clodosbaldo Russián Western Sucre Territorial Polytechnic University in Cumaná, Venezuela. The study adhered to the positivist paradigm, with a quantitative approach, a descriptive level, and a non-experimental field design. The census population consisted of 22 faculty members of the program during the 2024-2 academic period. A structured questionnaire of 28 items with a Likert scale was administered to them. The questionnaire was validated by expert judgment and had a reliability of 0.865 according to Cronbach's alpha coefficient. The results show a critical impact on the evaluated dimensions: ambient noise interferes with pedagogical work in 73% of cases, 73% of faculty members report not receiving institutional recognition, 68% perceive leadership as effective only on rare occasions, and 55% report untimely feedback. Physical,

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

afectan al 73% de los encuestados, mientras que la falta de claridad en los mensajes institucionales alcanza el 59%. Se concluye que la fractura en la intersubjetividad y la persistencia de barreras comunicacionales fragmentan la cohesión grupal y el desempeño laboral docente, generando un entorno de desmotivación y malestar que repercute directamente en la calidad del proceso formativo. El fortalecimiento institucional requiere la implementación de esquemas de comunicación horizontal y participativa, programas de incentivos no financieros y adecuaciones ambientales conforme a la normativa venezolana de salud ocupacional, aspectos que permitirían revertir las condiciones adversas diagnosticadas y promover un clima organizacional favorable al bienestar y la productividad del talento humano universitario.

PALABRAS CLAVE: Cultura organizacional; educación tecnológica; gestión educativa; liderazgo educativo; satisfacción laboral.

psychosocial, and emotional barriers affect 73% of respondents, while a lack of clarity in institutional messaging reaches 59%. It is concluded that the breakdown in intersubjectivity and the persistence of communication barriers fragment group cohesion and teacher performance, generating an environment of demotivation and unease that directly impacts the quality of the educational process. Institutional strengthening requires the implementation of horizontal and participatory communication schemes, non-financial incentive programs, and environmental adjustments in accordance with Venezuelan occupational health regulations. These measures would allow for the reversal of the adverse conditions identified and promote an organizational climate conducive to the well-being and productivity of university staff.

KEYWORDS: Organizational culture; technological education; educational management; educational leadership; job satisfaction.

1* Universidad Politécnica Territorial del Oeste de Sucre "Clodosbaldo Russián" (UPTOSCR), Cumana, Sucre. Correo: jfernando.salazar@gmail.com.
<https://orcid.org/0009-0003-2432-3269>.

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

1. Introducción

La gerencia universitaria contemporánea ha transformado la comunicación organizacional, dejando atrás los modelos unidireccionales para convertirla en la arquitectura esencial que define la identidad institucional. Al ser espacios de construcción colectiva, las universidades demandan flujos horizontales que potencien la participación activa de sus integrantes. Rufasto Castro (2021) sostiene que esta calidad comunicativa actúa como un eje transversal, incidiendo directamente en el compromiso y la efectividad operativa. Resulta fundamental analizar estas dinámicas internas, pues el intercambio de significados no solo moldea el desempeño individual, sino que determina la capacidad de la organización para alcanzar sus metas formativas.

En el complejo escenario venezolano, las universidades públicas enfrentan desafíos críticos como la inestabilidad presupuestaria y la constante migración de talento, factores que erosionan el servicio educativo según Alvarado y Bencomo (2023). Ante esta precarización, Martínez-Sanz (2022) propone la innovación y el aprendizaje colaborativo como vías de resistencia pedagógica, siempre que existan condiciones institucionales favorables. Complementariamente, Murillo Therán y Tabarez (2024) subrayan que tanto la gestión directiva como el diálogo organizacional son constructos vitales para comprender la realidad latinoamericana, exigiendo un enfoque que priorice, ante todo, la perspectiva humana de quienes protagonizan el proceso educativo.

En tal sentido, la problemática adquiere particular relevancia en instituciones de educación tecnológica como la Universidad Politécnica Territorial del Oeste de Sucre "Clodosbaldo Russián" (UPTOSCR), donde las exigencias de formación profesional conviven con limitaciones estructurales y comunicacionales que erosionan el compromiso del talento humano. El Programa Nacional de Formación (PNF) en Electrónica de la UPTOSCR, sede Cumaná, ha evidenciado de manera recurrente una percepción de

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

clima organizacional debilitado, manifestado a través de la insatisfacción docente, la ausencia de canales efectivos de retroalimentación, la ambigüedad en la transmisión de información oficial y la falta de reconocimiento institucional. Chica Miranda y Monsanto Dum (2026) han desarrollado constructos teóricos y metodológicos que permiten comprender el clima organizacional desde la práctica pedagógica docente, ofreciendo un marco analítico pertinente para abordar esta problemática. Frente a esta realidad, surge la interrogante central que orienta el presente estudio: ¿De qué manera el proceso comunicacional incide en el fortalecimiento del clima organizacional en el PNF en Electrónica de la UPTOSCR, considerando las barreras físicas, psicosociales y estructurales que lo afectan?

Estas condiciones generan tensiones que afectan no solo la armonía del entorno pedagógico, sino también la productividad académica y la estabilidad emocional de los docentes. El clima organizacional, entendido como la percepción subjetiva del trabajador sobre las estructuras y procesos institucionales, determina en gran medida su conducta y productividad (Brunet, 2019). Aure Sánchez y Lasaballett Anare (2024) proponen, desde la experiencia de la Universidad de Carabobo, una gestión universitaria humanizadora que sitúa a la persona en el centro de las preocupaciones institucionales, perspectiva que resulta especialmente relevante para el caso estudiado. Ante este panorama, el propósito general de la presente investigación consistió en analizar el proceso comunicacional como medio esencial para el fortalecimiento del clima organizacional en el PNF en Electrónica de la UPTOSCR. Para alcanzar esta meta, se formularon tres objetivos específicos: identificar los factores que afectan el clima organizacional en dicha unidad académica; describir los aspectos de la comunicación efectiva que ponen en práctica los docentes; y distinguir las barreras que impiden una comunicación institucional eficaz.

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

2. Fundamentación Teórica

2.1. Teorías de la comunicación organizacional

La gestión comunicativa en entornos académicos trasciende la simple transferencia de datos, orientándose hacia la consolidación de espacios deliberativos. Habermas (2023) sostiene que la verdadera eficacia institucional nace del entendimiento mutuo y el consenso racional entre los actores, priorizando condiciones de transparencia. Bajo esta óptica, Vygotski et al. (1996) complementan dicho postulado al visualizar el lenguaje como un instrumento que permite internalizar significados compartidos. Resulta imperativo reconocer que tales interacciones definen el tejido social universitario, donde la calidad del diálogo entre docentes y estudiantes determina finalmente el éxito de cualquier proyecto pedagógico.

Adicionalmente, las estructuras de poder suelen condicionar el intercambio, convirtiendo a la comunicación en una práctica donde la hegemonía se negocia constantemente. Soto Contreras (2021) advierte sobre cómo el clima organizacional depende directamente del reconocimiento mutuo y la calidad relacional. Ante este panorama, Fontalvo Sánchez y Ventura Jiménez (2021) proponen la mediación como estrategia clave para superar barreras jerárquicas. En consecuencia, Martínez-Sanz (2022) subraya la necesidad de entornos colaborativos que, mediante la reciprocidad, fomenten el compromiso institucional y permitan trascender las dinámicas verticales, transformando así la experiencia formativa integral. Ver Tabla 1.

Tabla 1.

Perspectivas Teóricas de la Comunicación rganizacional

Autor / Enfoque	Aporte Central a la Institución
Habermas (2023)	Consenso racional y entendimiento mutuo.
Vygotski et al. (1996)	Lenguaje como mediador del pensamiento social.
Rufasto Castro (2021)	Comunicación como eje de efectividad y compromiso.

Fuente. Elaboración propia (2026)

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

La Tabla 1 refleja que la comunicación organizacional trasciende la transferencia técnica de datos, constituyéndose como la arquitectura que define la esencia misma de las universidades. Bajo la mirada de Habermas (2023), la eficacia institucional depende del consenso racional entre sus integrantes, mientras Vygotski et al. (1996) nos recuerdan que el lenguaje es el instrumento mediante el cual internalizamos realidades compartidas. Al integrar estos postulados, Rufasto Castro (2021) sostiene que la interacción efectiva es el eje transversal que determina el compromiso del talento humano. No obstante, en la praxis universitaria, la distancia entre estas teorías y la realidad comunicativa vertical genera brechas significativas. Superar tales asimetrías exige que las instituciones fomenten espacios deliberativos donde la intersubjetividad permita transformar el clima laboral en un entorno de verdadera colaboración académica.

2.2. Modelos de clima organizacional

El clima organizacional trasciende la mera percepción, consolidándose como un reflejo de la satisfacción integral que abarca desde la estabilidad física hasta la autorrealización profesional. Cifuentes Lara (2023) y Chiavenato (2009) posicionan este estado como un indicador crítico de operatividad, mientras Brunet (2019) profundiza al señalar cómo la subjetividad del trabajador moldea su desempeño real. Especialmente en entornos educativos venezolanos, la precariedad laboral documentada por Duque (2020) tensiona esta dinámica, afectando la estabilidad emocional docente. Resulta evidente que factores psíquicos como el reconocimiento, analizados por Salanova & López-Zafra (2011), dictaminan la calidad del entorno laboral frente a las limitaciones materiales existentes.

Asimismo, la interconexión entre la gestión directiva y el intercambio comunicativo configura la salud institucional, tal como sugieren Murillo Therán y Tabarez (2024). Investigaciones recientes de Chica Miranda y Monsanto Dum (2026) enfatizan que la práctica pedagógica requiere entornos que favorezcan el bienestar, premisa ratificada

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

por Soto Contreras (2021) al vincular la satisfacción con el compromiso organizacional. Ante este panorama, Aure Sánchez y Lasaballett Anare (2024) abogan por una gestión humanizadora donde la comunicación horizontal permite superar los modelos burocráticos rígidos, garantizando finalmente un ambiente propicio para el desarrollo académico. Ver Tabla 2.

Tabla 2.

Clima, Poder y Bienestar Docente

Autor / Enfoque	Dimensión de Impacto
Bourdieu (1994)	Distribución asimétrica del capital simbólico.
Salanova & López-Zafra (2011)	Estructuras de poder y unidireccionalidad.
Soto Contreras (2021)	Bienestar vinculado a la percepción de apoyo.

Fuente. Elaboración propia (2026)

La Tabla 2 visualiza la dinámica organizacional es, fundamentalmente, un escenario de disputa simbólica donde las estructuras de poder determinan quién recibe reconocimiento. Bourdieu (1994) explica cómo la legitimidad académica se distribuye desigualitariamente, mientras Salanova & López-Zafra (2011) denuncia que la unidireccionalidad comunicativa oculta mecanismos de control jerárquico que despojan a los docentes de su capacidad participativa. Esta tensión se agudiza en entornos de precariedad, donde el bienestar docente, según Soto Contreras (2021), depende críticamente de la percepción de apoyo institucional. Integrar estas visiones revela que el clima organizacional no es un estado neutro, sino el resultado de procesos de negociación constantes. Por consiguiente, la falta de una retroalimentación equitativa no solo desmotiva al personal, sino que erosiona la identidad pedagógica frente a modelos de gestión burocráticos y deshumanizantes.

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

2.3. Enfoque crítico del poder en las organizaciones

Según Bourdieu (1994) articula el capital simbólico para evidenciar cómo el reconocimiento legítimo es distribuido de forma desigual, fenómeno que en las universidades venezolanas se manifiesta como una invisibilización del docente frente al poder jerárquico. Esta brecha, exacerbada por la crisis y la inestabilidad laboral, motiva la deserción del talento según el estudio de Pacheco y Salcedo (2020). Paralelamente, la teoría crítica de Zorn & Cheney (2016) expone que las estructuras verticales limitan la participación democrática; frente a esto, Fontalvo Sánchez y Ventura Jiménez (2021) proponen la mediación comunicativa como una herramienta estratégica para equilibrar las relaciones institucionales.

Adicionalmente, Robbins (2004) vincula la carencia de retroalimentación con el bajo desempeño, problemática que en el país se ve acentuada por la precariedad institucional, afectando directamente el bienestar docente, tal como concluye Soto Contreras (2021). En este orden de ideas, Murillo Therán y Tabarez (2024) definen la comunicación organizacional no como una herramienta técnica, sino como un escenario de pugna simbólica. Esta visión permite comprender que, en entornos como el PNF en Electrónica, el intercambio comunicativo refleja conflictos de fondo sobre el sentido y la orientación de la formación profesional actual.

3. Materiales y Métodos

La investigación se desarrolló bajo el paradigma positivista, el cual asume que la realidad social es cognoscible mediante métodos objetivos que permiten medir y cuantificar los fenómenos estudiados. Este enfoque, caracterizado por la búsqueda de regularidades y relaciones causales, ha sido ampliamente utilizado en el estudio de las organizaciones y los procesos comunicativos. Hernández, Fernández y Baptista (2019) señalan que el enfoque cuantitativo es particularmente adecuado cuando se pretende

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

medir variables y establecer relaciones entre ellas, como es el caso de la comunicación organizacional y el clima institucional. La adopción de este paradigma responde a la necesidad de obtener datos objetivos que permitan caracterizar la situación del PNF en Electrónica de la UPTOSCR y fundamentar propuestas de intervención.

El nivel del estudio fue descriptivo, orientado a detallar las características del proceso comunicacional y del clima organizacional en su contexto real. La investigación descriptiva, según explica Hernández et al. (2019), tiene como propósito especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos o procesos sometidos a análisis. En este caso, se buscó describir los factores que afectan el clima organizacional, los aspectos de la comunicación efectiva que ponen en práctica los docentes y las barreras que impiden una comunicación institucional eficaz. Este nivel de profundidad resulta apropiado para el diagnóstico de la situación y la formulación de recomendaciones pertinentes.

El diseño fue de campo, no experimental y transeccional. El diseño de campo implica que la recolección de información se realizó directamente en las instalaciones de la UPTOSCR, en el PNF en Electrónica, durante el período académico 2024-2. Esta modalidad permite obtener datos de primera mano sobre las condiciones reales en las que se desarrolla la labor docente, evitando la abstracción y la descontextualización propias de los estudios documentales. El carácter no experimental responde a la intención de observar los fenómenos en su estado natural, sin manipular variables ni establecer condiciones de laboratorio. El diseño transeccional, por su parte, implica que la recolección de datos se realizó en un único momento, ofreciendo una fotografía de la situación en el período estudiado.

La unidad de análisis estuvo constituida por la totalidad de docentes adscritos al PNF en Electrónica, conformando una población censal de 22 docentes. Se utilizó un muestreo

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

censal, dado que la población era finita y manejable, lo que permite obtener información completa sobre el colectivo estudiado. Como técnica de recolección de datos se empleó la encuesta, mediante un cuestionario estructurado de 28 ítems con escala Likert de cinco categorías (Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca, Nunca). El instrumento fue validado por juicio de tres expertos en metodología, comunicación organizacional y gestión educativa, quienes evaluaron su pertinencia, claridad y relevancia. La confiabilidad se determinó mediante una prueba piloto, obteniendo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,865, clasificado como "bueno" según los criterios de Hernández et al. (2019). El procesamiento de los datos se realizó mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias absolutas y relativas para caracterizar las respuestas de los docentes. Se respetaron los principios éticos de confidencialidad, anonimato y consentimiento informado, garantizando la protección de los participantes y la integridad del proceso investigativo.

4. Resultados

Los hallazgos se presentan en correspondencia directa con los tres objetivos específicos formulados en la introducción: identificar los factores que afectan el clima organizacional; describir los aspectos de la comunicación efectiva que ponen en práctica los docentes; y distinguir las barreras que impiden una comunicación institucional eficaz. La información recolectada mediante el cuestionario aplicado a los 22 docentes del PNF en Electrónica permite caracterizar cada una de estas dimensiones con precisión estadística. A continuación, se exponen los resultados estructurados según cada objetivo, acompañados de la Tabla 1 y la Figura 1, que sintetizan visualmente los hallazgos más relevantes.

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

4.1. Factores que afectan el clima organizacional

En relación con el primer objetivo específico, orientado a identificar los factores que afectan el clima organizacional, los resultados evidencian una afectación crítica tanto en la dimensión física como en la psíquica. En cuanto a los factores físicos, el 58% de los docentes reporta afectación en las condiciones del entorno laboral. Particularmente, el ruido ambiental interfiere "Casi Siempre" o "Siempre" en la labor pedagógica para el 73% de los encuestados, lo que constituye el indicador más crítico de esta dimensión. Así mismo, el 55% señala que la iluminación y la temperatura solo son adecuadas en "Algunas Ocasiones", reflejando deficiencias estructurales que afectan el confort y la concentración durante la jornada laboral.

En la dimensión psíquica, los resultados son igualmente preocupantes. El 73% de los docentes indica que "Casi Nunca" o "Nunca" recibe reconocimiento institucional por su labor, revelando una profunda desmotivación y falta de valoración del trabajo docente. El 45% califica los incentivos existentes como injustos, mientras que el 59% se siente motivado solo "Algunas Veces" por las oportunidades de desarrollo profesional que la institución ofrece. Estos datos confirman que la ausencia de reconocimiento y las escasas oportunidades de crecimiento profesional constituyen factores críticos que afectan negativamente el clima organizacional, tal como se observa en la Figura 1, donde la falta de reconocimiento y el ruido ambiental comparten el mayor porcentaje de afectación (73%).

4.2. Aspectos de la comunicación efectiva practicados por los docentes

El segundo objetivo específico buscó describir los aspectos de la comunicación efectiva que ponen en práctica los docentes en su quehacer cotidiano. Los hallazgos indican que, si bien existen esfuerzos aislados por mantener canales de diálogo, predominan las prácticas comunicativas informales y no estructuradas. El 59% de los docentes reporta

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

falta de claridad en los mensajes institucionales, lo que genera confusión y dificulta la toma de decisiones informadas. La comunicación descendente predominante limita la participación docente en la definición de estrategias pedagógicas y administrativas, afectando la construcción de una visión compartida de los objetivos institucionales.

En cuanto a la retroalimentación, el 55% de los encuestados señala que esta es inoportuna, lo que impide ajustes a tiempo en la práctica docente y genera sensación de desamparo. El 50% califica las relaciones interpersonales como positivas solo ocasionalmente, lo que sugiere que la comunicación horizontal entre pares no es una práctica consolidada. Estos resultados, reflejados en la Tabla 1 y graficados en la Figura 1, evidencian que los aspectos de comunicación efectiva (claridad, oportunidad, horizontalidad) no están plenamente incorporados en la dinámica institucional, limitando así el potencial transformador del diálogo académico.

4.3. Barreras que impiden una comunicación institucional eficaz

El tercer objetivo específico se centró en distinguir las barreras que impiden una comunicación institucional eficaz. Los resultados revelan que estas barreras operan de manera articulada, configurando un sistema de obstáculos que fragmenta la cohesión grupal. Las barreras físicas afectan al 73% de los docentes, siendo el ruido ambiental la manifestación más evidente. Las barreras psicosociales, asociadas al cansancio y problemas de salud, alcanzan al 68% de los encuestados, evidenciando el desgaste emocional que acompaña la precariedad laboral. Las discrepancias en valores y estados emocionales negativos afectan al 73% de los docentes, lo que indica tensiones en la cultura organizacional que dificultan el entendimiento mutuo.

La retroalimentación inoportuna, señalada por el 55%, constituye una barrera estructural que limita el aprendizaje organizacional y la mejora continua. De manera complementaria, el 68% de los docentes percibe el liderazgo como efectivo "Casi Nunca", lo que evidencia

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

una brecha significativa entre las expectativas de acompañamiento y la realidad de la gestión directiva. Como se aprecia en la Tabla 1 y la Figura 1, la simultaneidad de barreras físicas, psicosociales y estructurales genera un efecto sinérgico que dificulta la transmisión de información y la construcción de significados compartidos, afectando la calidad de las interacciones y el clima organizacional en su conjunto.

Tabla 1.

Síntesis de resultados por objetivo específico y dimensión evaluada

Objetivo Específico	Dimensión/Indicador	Porcentaje de docentes afectados (%)
Objetivo 1: Identificar factores que afectan el clima organizacional	Ruido ambiental (interferencia pedagógica)	73%
	Iluminación/temperatura inadecuadas	55%
	Falta de reconocimiento institucional	73%
	Incentivos considerados injustos	45%
Objetivo 2: Describir aspectos de comunicación efectiva practicados por docentes	Falta de claridad en los mensajes	59%
	Retroalimentación inoportuna	55%
	Relaciones interpersonales positivas (solo ocasionalmente)	50%
	Barreras físicas (ruido, infraestructura)	73%
Objetivo 3: Distinguir barreras que impiden comunicación eficaz	Barreras psicosociales (cansancio, salud)	68%
	Barreras emocionales (valores, estados negativos)	73%
	Liderazgo efectivo "Casi Nunca"	68%

Notas: Datos obtenidos del cuestionario aplicado a los 22 docentes del PNF en Electrónica de la UPTOSCR durante el período 2024-2. Los porcentajes representan la proporción de docentes que reportaron afectación en las categorías "Siempre", "Casi Siempre" o "Casi Nunca", según corresponda al indicador. Fuente: Elaboración propia (2025)

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

Figura 1.

Principales indicadores críticos del clima organizacional y comunicación en el PNF en Electrónica de la UPTOSCR



Notas: La figura presenta los ocho indicadores con mayor porcentaje de afectación entre los docentes encuestados, organizados de mayor a menor incidencia. Los datos permiten identificar visualmente que el ruido ambiental, la falta de reconocimiento y las barreras emocionales comparten el nivel más crítico (73%), seguidos de las barreras psicosociales y la percepción de liderazgo inefectivo (68%).

Fuente: Elaboración propia (2025) a partir de los datos recolectados en el cuestionario.

El análisis conjunto de la Tabla 1 y la Figura 1 permite identificar patrones significativos en la problemática estudiada. En primer lugar, se observa que tres indicadores alcanzan el nivel crítico del 73%: ruido ambiental, falta de reconocimiento institucional y barreras emocionales. Esta coincidencia sugiere que los factores físicos, psíquicos y emocionales se articulan en un sistema de afectación multidireccional, donde el malestar ambiental y

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

la desvalorización profesional alimentan estados emocionales negativos que, a su vez, profundizan las dificultades comunicativas. La simultaneidad de estos factores críticos exige intervenciones integrales que aborden las tres dimensiones de manera articulada.

En segundo lugar, el 68% de los docentes que perciben el liderazgo como efectivo "Casi Nunca" y el 68% que reporta barreras psicosociales revelan una debilidad estructural en la gestión directiva y un desgaste acumulado del talento humano. Estos hallazgos, graficados en la Figura 1, evidencian que la falta de acompañamiento y reconocimiento por parte de las autoridades institucionales contribuye al deterioro de la salud emocional de los docentes, generando un círculo vicioso que afecta la productividad y la calidad educativa. La comunicación efectiva, caracterizada por la claridad (59% de afectación) y la retroalimentación oportuna (55% de afectación), emerge como un eslabón débil que requiere atención prioritaria para romper esta dinámica negativa.

Finalmente, la comparación entre los tres objetivos evidencia que el clima organizacional, la comunicación efectiva y las barreras comunicacionales no son dimensiones independientes, sino que se influyen recíprocamente. La falta de reconocimiento (73%) y la percepción de incentivos injustos (45%) afectan la motivación docente, lo que a su vez reduce la disposición a participar en procesos comunicativos horizontales. De manera análoga, las barreras físicas y psicosociales dificultan la claridad y oportunidad de los mensajes, perpetuando un entorno de incertidumbre y desconfianza. Estos resultados confirman la necesidad de implementar estrategias sistémicas que transformen tanto las condiciones estructurales como las prácticas comunicativas y las dinámicas de reconocimiento en el PNF en Electrónica de la UPTOSCR.

5. Discusión

Los resultados obtenidos coinciden con la tendencia regional observada en América Latina, donde la comunicación interna se consolida como el eje transversal de la

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

satisfacción laboral en instituciones educativas. Matienzo López (2025) encontró hallazgos similares en su estudio sobre el clima organizacional en docentes de Comunicación Social, evidenciando que la calidad de la comunicación incide directamente en la percepción del ambiente laboral. De manera análoga, Rodríguez (2026) destaca que la comunicación interna entre el docente y el directivo constituye un aporte fundamental para la satisfacción laboral docente, subrayando la importancia de establecer canales efectivos de diálogo y retroalimentación. Estos estudios confirman que la problemática identificada en el PNF en Electrónica no es un fenómeno aislado, sino que responde a patrones recurrentes en el contexto educativo latinoamericano.

El 55% de retroalimentación inoportuna se aproxima al umbral crítico señalado por Robbins (2004), quien asocia una proporción significativa del bajo desempeño laboral a deficiencias en los procesos de feedback. Este hallazgo adquiere particular relevancia, puesto que la retroalimentación oportuna constituye un elemento esencial para el desarrollo profesional y la motivación docente. Villatoro (2007) documenta cómo la insatisfacción laboral contribuye al deterioro del clima organizacional, generando un círculo vicioso de desmotivación y bajo rendimiento. En el contexto venezolano de crisis prolongada, la falta de retroalimentación se suma a otros factores de precariedad laboral, intensificando los efectos negativos sobre el bienestar y el desempeño docente, tal como lo señalan Alvarado y Bencomo (2023) al analizar las condiciones salariales de los docentes universitarios del sector público en Venezuela.

Desde la Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas (2023), los datos evidencian una ausencia de entendimiento mutuo: la comunicación en el PNF en Electrónica se reduce a un intercambio unidireccional de datos sin sentido compartido, lo que anula la posibilidad de construir socialmente el conocimiento (Vygotski et al., 1996). La comunicación vertical predominante impide la construcción de intersubjetividad, limitando

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

la participación docente en la definición de los objetivos y estrategias institucionales. Esta situación refleja la persistencia de modelos de gestión burocráticos que priorizan la transmisión de información sobre el diálogo y la construcción colectiva de significados, aspectos esenciales para el desarrollo de comunidades educativas democráticas y participativas, tal como lo advierten Murillo Therán y Tabarez (2024) al abordar la comunicación organizacional y la gestión directiva en instituciones educativas colombianas.

La incorporación de la teoría crítica permite interpretar la unidireccionalidad y la falta de retroalimentación como reflejo de estructuras de poder concentradas en niveles jerárquicos superiores, sin mecanismos de participación docente efectiva (Zorn y Cheney, 2016). Este análisis evidencia que la problemática comunicacional no es meramente técnica, sino que responde a patrones de organización y distribución del poder que limitan la autonomía y el empoderamiento docente. Murillo Therán y Tabarez (2024) señalan que la gestión directiva en las instituciones educativas debe ser repensada desde una perspectiva participativa que reconozca el valor de los actores sociales y promueva su involucramiento en las decisiones institucionales. La transformación de estas dinámicas de poder requiere de cambios estructurales que trasciendan el ámbito comunicativo.

La ausencia de reconocimiento (73%) y la percepción de incentivos injustos (45%) pueden interpretarse, siguiendo a Bourdieu (1994), como manifestaciones de un capital simbólico desigual, donde los docentes carecen de poder para hacer valer sus contribuciones. Este fenómeno se agrava en el contexto venezolano de crisis prolongada, donde la desinversión y la inestabilidad laboral intensifican las asimetrías entre los distintos actores institucionales (Alvarado y Bencomo, 2023; Pacheco y Salcedo, 2020). Aure Sánchez y Lasaballett Anare (2024) proponen una gestión universitaria humanizadora que contrarreste estas tendencias, enfatizando la importancia del

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

reconocimiento y la valoración del talento humano como elementos centrales de la cultura organizacional. La implementación de este enfoque requeriría transformar las prácticas de gestión y comunicación institucionales.

Los hallazgos también coinciden con los de Soto Contreras (2021), quien encuentra una relación significativa entre el clima organizacional y el bienestar docente, señalando que la percepción positiva del entorno laboral se asocia con mayores niveles de satisfacción y compromiso. En el caso del PNF en Electrónica, el clima organizacional se ve seriamente comprometido por la confluencia de factores físicos deficientes y factores psíquicos críticos, que interactúan con las barreras comunicacionales y el macrocontexto de crisis venezolana. Cifuentes Lara (2023) refuerza esta perspectiva al señalar que el comportamiento organizacional y la inteligencia emocional constituyen elementos estratégicos para el éxito laboral, aspectos que en el contexto estudiado se ven limitados por las condiciones adversas del entorno. Esta situación exige intervenciones integrales que aborden simultáneamente las condiciones físicas del entorno laboral, los procesos de comunicación y las dinámicas de reconocimiento y participación.

Las barreras identificadas (físicas, psicosociales, estructurales y de poder) operan como un sistema que fragmenta la cohesión grupal, debilita el liderazgo efectivo y limita la claridad de los procesos académicos. Chica Miranda y Monsanto Dum (2026) enfatizan la necesidad de desarrollar constructos teóricos y metodológicos que permitan comprender el clima organizacional desde la práctica pedagógica docente, integrando las percepciones y experiencias de los docentes en el análisis de la dinámica institucional. Fontalvo Sánchez y Ventura Jiménez (2021) destacan que la comunicación efectiva como estrategia de mediación permite superar las asimetrías de poder y construir relaciones más equitativas entre los actores educativos. Este enfoque resulta fundamental para diseñar intervenciones pertinentes que aborden las causas profundas de la problemática

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

y promuevan un cambio sostenible en la cultura organizacional. La creación de "puentes de diálogo" que transiten hacia esquemas de comunicación horizontal y participativa emerge como una necesidad imperante en el PNF en Electrónica.

6. Conclusiones

En primer lugar, los hallazgos evidencian que el proceso comunicacional en el PNF en Electrónica de la UPTOSCR presenta una fractura estructural caracterizada por un modelo unidireccional y vertical, carente de claridad y retroalimentación oportuna. Esta situación, manifestada en la falta de claridad de los mensajes institucionales y en la retroalimentación inoportuna, limita la participación efectiva de los docentes en los procesos institucionales y fragmenta la cohesión del equipo académico. La comunicación vertical predominante no solo afecta la transmisión de información, sino que también socava la confianza y el compromiso de los docentes con la institución, revelando asimetrías de poder no problematizadas que perpetúan dinámicas de exclusión y desmotivación.

En segundo lugar, el clima organizacional se ve seriamente comprometido por la confluencia de factores físicos deficientes, como el ruido ambiental y las condiciones inadecuadas de iluminación y temperatura, junto con factores psíquicos críticos, entre los que destaca la ausencia de reconocimiento institucional y la percepción de incentivos injustos. Estos elementos interactúan con las barreras comunicacionales y el macrocontexto de crisis venezolana, configurando un panorama de desmotivación y malestar que afecta la calidad de la labor pedagógica. La insatisfacción con las condiciones del entorno laboral, sumada a la falta de valoración del trabajo docente, exige intervenciones integrales que aborden simultáneamente las condiciones físicas, los procesos comunicativos y las dinámicas de reconocimiento y participación.

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

Finalmente, las barreras identificadas como físicas, psicosociales, estructurales y de poder, operan como un sistema interrelacionado que fragmenta la cohesión grupal, debilita el liderazgo efectivo y limita la claridad de los procesos académicos. La presencia simultánea de múltiples barreras genera un efecto sinérgico que dificulta la comunicación y la construcción de significados compartidos, afectando la efectividad de las acciones formativas y la satisfacción de los docentes. La superación de estas barreras requiere la creación de "puentes de diálogo" que transiten hacia esquemas de comunicación horizontal y participativa, reconociendo explícitamente las relaciones de poder y promoviendo una ciudadanía organizacional democrática que favorezca el bienestar y la productividad del talento humano en la UPTOSCR.

7. Referencias

- Alvarado, D., & Bencomo, T. (2023). El trabajo decente desde las condiciones salariales de los docentes universitarios del sector público en Venezuela. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (36), 3–32.
<https://doi.org/10.22201/ij.24487899e.2023.36.17873>
- Aure Sánchez, P., & Lasaballett Anare, M. G. (2024). Gestión universitaria humanizadora: Universidad de Carabobo. *Revista Lic. Miguel José Sanz*, 2(2), 237–252.
<https://servicio.bc.uc.edu.ve/jmsanz/v2n2/v2n22024.pdf>
- Bourdieu, P. (1994). *Razones prácticas: Sobre la teoría de la acción*. Anagrama.
- Brunet, L. (2019). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas.
- Cifuentes Lara, S. M. (2023). El Comportamiento Organizacional y la Relación con la Inteligencia Emocional, como Elemento Estratégico para el Éxito Laboral.
<http://biblioteca.galileo.edu/xmlui/handle/123456789/1342>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*.

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

- Chica Miranda, P. D. C., & Monsanto Dum, R. (2026). *Constructos teóricos y metodológicos para la comprensión del clima organizacional desde la práctica pedagógica docente en escuelas de básica primaria de Córdoba, Colombia* [Tesis doctoral, Universidad Pedagógica Experimental Libertador]. <https://www.espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/2547>
- Fontalvo Sánchez, Y., & Ventura Jiménez, A. (2021). *Comunicación efectiva: Estrategia de mediación para el fortalecimiento del diálogo entre docentes y padres de familia* [Trabajo de grado de maestría, Corporación Universidad de la Costa]. <https://hdl.handle.net/11323/7965>
- Habermas, J. (2023). *Teoría de la acción comunicativa: I. Racionalidad de la acción y racionalización social. II. Crítica de la razón funcionalista*. Trotta. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=DWTqEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Teor%C3%ADa+de+la+acci%C3%B3n+comunicativa&ots=-moAQot7Vp_&sig=g-CkEqZcaB5Os1cOV-CwrxAX_Lw
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2019). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Matienzo López, R. (2025). Clima organizacional en los docentes de Comunicación Social de San Francisco Xavier de Chuquisaca. *Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 23(33). <https://doi.org/10.56469/rcti.v23i33.1326>
- Martínez-Sanz, R. (2022). Cuando la innovación docente despierta vocaciones: Efectos del aprendizaje colaborativo en estudiantes universitarios de Comunicación Organizacional. *REMIE: Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 12(2), 171–197. <https://doi.org/10.17583/remie.9678>
- Murillo Therán, F., & Tabarez, N. (2024). *La comunicación organizacional y la gestión directiva: Un constructo teórico para las instituciones educativas del municipio*

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

Chinú-Córdoba Colombia según la versión de sus actores sociales [Tesis doctoral, Universidad Pedagógica Experimental Libertador].

<https://www.espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/1877>

Pacheco, R. A. U., & Salcedo, A. (2020). El profesor universitario venezolano migrante: ¿en búsqueda de la productividad perdida?. *Paideia Revista de Educación*, (66), 73-108. <http://revistas.udec.cl/index.php/paideia/article/view/3349>

Rodríguez, A. E. R. (2026). *Comunicación interna entre el docente y el directivo: Un aporte para la satisfacción laboral docente*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. <http://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/2458>

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.

Rufasto Castro, E. (2021). *Comunicación organizacional para un adecuado clima institucional* [Trabajo académico, Universidad Nacional de Tumbes]. Repositorio Institucional UNT. <https://hdl.handle.net/20.500.12874/64439>

Salanova, M., & López-Zafra, E. (2011). Introducción: Psicología social y psicología positiva. *International Journal of Social Psychology*, 26(3), 339-343. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1174/021347411797361248>

Soto Contreras, C. P. (2021). *Clima organizacional y bienestar docente* [Tesis de maestría, Universidad del Desarrollo]. Repositorio Institucional UDD. <http://hdl.handle.net/11447/4601>

Vygotski, L. S., Cole, M., & Lurii, A. R. (1996). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores* (p. 66). Barcelona: crítica. [https://www.academia.edu/download/44777042/Vygotski - El desarrollo de los procesos psicologicos superiores - Cap IV.pdf](https://www.academia.edu/download/44777042/Vygotski_-_El_desarrollo_de_los_procesos_psicologicos_superiores_-_Cap_IV.pdf)

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

Villatoro, L. (2007). *Insatisfacción laboral en el deterioro del clima organizacional en las empresas bancarias de la ciudad de Quetzaltenango* [Tesis doctoral inédita, Universidad Rafael Landívar].

Zorn, T., & Cheney, G. (2016). *Organizational communication: A critical approach*.

Conflicto de interés:

Se declara, por parte del autor, la inexistencia de intereses contrapuestos de ninguna índole en el marco de esta investigación

Fuente de financiamiento:

El autor financio completamente la investigación.

Contribución de autoría:

José Fernando Salazar Pérez: Gestionó la estrategia, el financiamiento y la revisión crítica. También ejecutó la investigación de campo y redacción, a su vez, validó resultados mediante análisis estadístico especializado.

Semblanza de la Autor (a)

José Fernando Salazar Pérez, Contador Público. Egresado Universidad de Oriente (UDO). Magíster en Gerencia Educativa Egresado de la UPEL Cumaná. Profesor en la UPTOSCR. Líneas de investigación: comunicación organizacional, clima laboral y gestión universitaria en contextos de crisis. Autor de estudios sobre educación universitaria venezolana.



©2026 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia utiliza Open Journal Systems 3.2.1.1, que es un gestor de revistas de acceso abierto y un software desarrollado, financiado y distribuido de forma gratuita por el proyecto [Public Knowledge Project](http://revistas.unellez.edu.ve/index.php/resi/about/aboutThisPublishingSystem) sujeto a la Licencia General Pública de GNU. (<http://revistas.unellez.edu.ve/index.php/resi/about/aboutThisPublishingSystem>).