

ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA UNELLEZ PROGRAMA ACADÉMICO NÚCLEO TINAQUILLO

(COMMUNICATION STRATEGIES FOR STRENGTHENING THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF THE STAFF OF UNELLEZ ACADEMIC PROGRAM TINAQUILLO CAMPUS)

Mariandrea Dumith Lucena

Doctoranda en Gerencia Avanzada (UNELLEZ). Magister Scientiarum en Administración mención Gerencia General (UNELLEZ), Licenciada en Administración (UNELLEZ), Analista de Información y Control Estudiantil Jefe, de la UNELLEZ-Tinaquillo, Cojedes.

mdumith16@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6438-5917>
[04144803066](https://orcid.org/0009-0006-6438-5917)

Autor de correspondencia: Mariandrea Dumith. E-mail: mdumith16@gmail.com

Recibido: 22/08/2025 **Admitido:** 04/12/2025

RESUMEN

El presente artículo tuvo como objetivo desarrollar estrategias comunicacionales para el fortalecimiento del clima organizacional del personal de la UNELLEZ Programa Académico Núcleo Tinaquillo. Estuvo enmarcado en una investigación descriptiva, tipo campo y diseño no experimental. Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, aplicado a cuarenta y tres (43) sujetos, considerándose una muestra probabilística estratificada, fue sometido a juicio de expertos para su validación y la confiabilidad fue calculada de acuerdo al método Alpha de Cronbach, 0,98 el resultado. Para el análisis de los resultados se utilizó la estadística descriptiva. El estudio reveló debilidad en cuanto a claridad y precisión en lineamientos y aspectos relacionados al trabajo, se toma poco en cuenta las sugerencias e inquietudes laborales manifestadas por el personal docente, administrativo y obrero, apreciándose deficiencias en el flujo comunicativo dentro de la institución. Con respecto a la validación de las estrategias, los participantes confirmaron que los talleres recibidos les brindaron herramientas para tener una comunicación más fluida entre sí, por medio de las técnicas específicas dirigidas a mejorar la comunicación, lo que sin duda alguna influirá en el fortalecimiento del clima organizacional.

Palabras clave: Comunicación, clima organizacional, técnicas y estrategias.

ABSTRACT

This article aimed to develop communication strategies to strengthen the organizational climate of the staff at the UNELLEZ Academic Program, Tinaquillo Campus. It was framed within a descriptive, field-based, and non-experimental research design. Data was collected using a survey, with a questionnaire administered to forty-three (43) subjects, representing a stratified probability sample. The questionnaire was validated by expert review, and its reliability was calculated using Cronbach's Alpha, yielding a result of 0.98. Descriptive statistics were used to analyze the results. The study revealed weaknesses in the clarity and precision of guidelines and work-related aspects. Suggestions and concerns expressed by teaching, administrative, and support staff were given little consideration, and deficiencies were observed in the flow of communication within the institution. Regarding the validation of the strategies, the participants confirmed that the workshops they received provided them with tools to have more fluid communication with each other, through specific techniques aimed at improving communication, which will undoubtedly influence the strengthening of the organizational climate.

Keywords: Communication, organizational climate, techniques and strategies.

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, la comunicación resulta ser uno de los temas más complejos en la sociedad actual. Debido a los grandes cambios que se han experimentado en las organizaciones, se puede decir, que ella es una herramienta fundamental en las relaciones laborales de hoy en día, pues juega un papel fundamental en las instituciones, permitiendo ésta identificar los requerimientos de las mismas y de sus colaboradores hacia el logro de una visión y objetivos comunes.

En efecto, el funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación, definida por (Robbins, 2004:284), como “el proceso en que dos o más personas intercambian y entienden información”. Es decir, es el intercambio de mensajes entre individuos. Por ello, la comunicación permite el equilibrio en las organizaciones de hoy en día. Éstas se enfrentan a diversas situaciones comunicacionales que inciden en las relaciones de sus miembros, conduciendo a un bajo rendimiento en el desempeño laboral.

Asimismo, el fenómeno de la globalización y el adelanto tecnológico permite que la comunicación represente un gran valor para toda organización. Las personas, sus conocimientos y habilidades comunicacionales son bases fundamentales de las nuevas organizaciones, por lo que, la comunicación deber ser para las organizaciones un instrumento para la

comprensión colectiva, que permita la relación con todos los miembros de la institución.

Así pues, las organizaciones como sistemas sociales, se prestan para que exista este proceso de comunicación y desde el origen de éstas, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto para cumplir con los objetivos o metas que se proponen. De esta manera, en las organizaciones educativas se hace necesario abordar la comunicación como un aspecto fundamental para fortalecer las condiciones favorables de trabajo, buenas relaciones humanas, la satisfacción laboral entre otros aspectos que influyen en el clima organizacional.

Ahora bien, en estos momentos de cambios que vive el país, en el caso específico de las organizaciones educativas, la comunicación juega un papel importante en el clima organizacional; sin embargo, se evidencia que el ambiente organizacional no es el más adecuado, debido a la escasa comunicación entre sus miembros que crea una situación complicada, permitiendo que el clima organizacional sea pesado además de una comunicación poco efectiva.

De este modo, la comunicación en las organizaciones educativas, lejos de representar el vínculo primordial de enlace entre las personas, se convierte en un foco de constante perturbación, obstruyendo la necesaria fluidez del trabajo colectivo y dispersando las acciones de los miembros del grupo. La falta de

comunicación da lugar a la formación de bandos enemistados, el secretismo, los chismes y el rechazo hacia las figuras de autoridad.

En este orden de ideas, la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), es una institución de referencia nacional para el desarrollo sustentable, generadora de reflexiones y conocimientos para la integración de la nación, cuyo propósito es tomar en cuenta el valor de la comunicación como recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo, eficiente, que ayuda a tener un armonioso ambiente y clima organizacional.

Sin embargo, en la realidad del Programa Académico Núcleo Tinaquillo esto no se desenvuelve como debería ser. De acuerdo a la experiencia vivida por la autora y luego de realizar entrevistas informales a algunos de los trabajadores de la institución, correspondientes al personal docente, administrativo y obrero, se percibió lo siguiente: falta de comunicación permanente y eficiente entre los mismos, así como, debilidades en los factores que conforman el clima organizacional y por ende debilidad al tomar las decisiones asertivas y efectivas.

De esta forma, los aspectos mencionados anteriormente, podrían tener su razón de ser en la falta de una buena comunicación, dentro de la institución universitaria seleccionada para este estudio. Igualmente, es posible mencionar que cuando se presentan este tipo de situaciones

problemáticas, como las nombradas anteriormente, es necesario estudiar el establecimiento de acciones que permitan la superación de estas circunstancias, al mismo tiempo que favorezca la unión y el trabajo en equipo en beneficio de la institución.

Por todo lo expuesto se desarrolló el presente artículo para dar respuesta al problema científico ¿Cuáles son las estrategias basadas en la comunicación que fortalecen el clima organizacional de la UNELLEZ Programa Académico Núcleo Tinaquillo?, y se planteó como objetivo general desarrollar estrategias comunicacionales para el fortalecimiento del clima organizacional del personal de la UNELLEZ Programa Académico Núcleo Tinaquillo.

La investigación es importante porque define la importancia de indagar en la comunicación y en el clima organizacional en las instituciones públicas, ya que estos aspectos inciden positivamente en el desempeño y productividad de sus empleados. Por lo tanto, se justifica en lo teórico, esta investigación generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área investigada, como dentro del ámbito de las ciencias sociales, ya que, de alguna manera u otra, se confrontan teorías, lo cual necesariamente conlleva a hacer epistemología del conocimiento existente. En lo metodológico, esta investigación generará la aplicación de un método de investigación para concebir

conocimiento válido y confiable dentro del área de la comunicación y el clima organizacional.

Desde el punto de vista práctico, los resultados del proceso investigativo permitirán ofrecer conclusiones y recomendaciones concretas sobre el problema estudiado, tanto para la institución como para otras casas de estudios interesadas en su fortalecimiento laboral. En lo social, esta investigación servirá de aporte, para que las instituciones actuales puedan implementar mejoras en la comunicación dentro de ellas y fortalezcan el clima organizacional.

FUNDAMENTACION TEÓRICA

A través del estudio y la revisión bibliográfica generada por la investigación, se seleccionaron diferentes trabajos relacionados con la comunicación y el clima organizacional, los cuales constituyen información importante para el desarrollo del tema en estudio, estos son presentados en el apartado siguiente.

Inicialmente, se ubicó el estudio desarrollado por Machado (2024) bajo el título Estrategias de Comunicación y Liderazgo para el Fortalecimiento del Clima Laboral, que se planteó como objetivo proponer estrategias de liderazgo y comunicación para el fortalecimiento del clima organizacional de una empresa del sector automotriz localizada en el estado Carabobo. Metodológicamente, se enmarcó en una investigación bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en una descriptiva, de campo, no experimental. La población y

muestra, estuvo conformada por 190 trabajadores.

En relación a la recolección de los datos, se utilizó una encuesta tipo escala de Likert, con 18 preguntas. La validez se determinó mediante el juicio de expertos, mientras la confiabilidad se calculó a través del coeficiente Alpha de Cronbach. Se concluye que el liderazgo que presenta la organización es el transformacional y la comunicación interna de la empresa no es efectiva, por lo que es necesario desarrollar cambios que permitan promover un proceso comunicacional que facilite la transmisión de información, integración y motivación entre los trabajadores de la empresa en estudio y que contribuya directamente en el clima organizacional. La propuesta se constituyó en facilitar estrategias de liderazgo y comunicación interna de la organización. Esta investigación guarda relación con el estudio que se realiza, debido a que se considera importante para la presente investigación, ya que aborda la relación o influencia que tiene el clima organizacional en el desarrollo y desempeño entre los empleados de una institución.

De igual manera, García (2021), realizó el trabajo titulado Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento del Clima Organizacional en el Programa Ciencias del Agro y del Mar, UNELLEZ San Carlos, tuvo como objetivo general: Implementar un plan estratégico gerencial y su efecto en el clima organizacional del programa Ciencias del Agro y del Mar.

UNELLEZ-VIPI., metodológicamente la investigación es de tipo de campo, diseño no experimental, modalidad proyecto factible, la población fue de 15 individuos, la muestra quedó replantada por el total de la población, es decir, 15 individuos, el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario con 13 ítems de preguntas dicotómicas SI – NO; el mismo fue validado por 03 expertos en el área a investigar, la confiabilidad del instrumento se calculó por el Coeficiente Kuder Richardson 20 cuyo valor fue 0,83; que le confiere una magnitud fuerte, del diagnóstico se obtuvo que los factores que condicionan el clima organizacional en el Programa Académico, es la falta de: un plan estratégico organizacional, escasas actividades recreacionales y culturales así como poco estímulo para el cumplimiento de las actividades.

En relación a la propuesta, el plan estratégico, posee validación de expertos y factibilidad institucional. De la validación del plan estratégico gerencial se obtuvo como resultado, que se cumplió con la formación de los docentes del programa académico, lo cual es indicativo de la sostenibilidad que puede tener el plan estratégico gerencial en materia organizacional. Se concluye que: se refleja una débil seguridad laboral, ya que no cuentan con reconocimientos oportunos sobre labores, la inexistencia de estrategias para valorar el desempeño de los docentes. Todo este estudio permitió aplicar un plan de gerencia como

estrategia para el fortalecimiento del clima organizacional en el Programa Ciencias del Agro y del Mar UNELLEZ-VIPI. En tal sentido, el modelo que se propone, se desarrolló tomando en cuenta las características de la organización objeto de estudio.

La relación con el presente estudio, es que presenta un aporte importante en la conducción teórica de las variables involucradas. Además, analiza la influencia que tiene la comunicación en el desarrollo de un buen clima organizacional entre los empleados que hacen vida en una institución. Por otra parte, para la realización del artículo se tomó como fundamento la Teoría de la Comunicación Efectiva de Habermas (2008), que afirma que la teoría de la comunicación efectiva, es aquella que, a través de la buena destreza, habilidades y forma de comunicación, se logra el propósito de lo que se quiera transmitir o recibir. Dentro de la comunicación efectiva las personas codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. Es decir, que todos entienden el mensaje transmitido. De este modo, esta comunicación ha de ser clara, concisa y precisa; sin distorsión ni barrera que afecte el verdadero sentido de la misma. El autor, señala que, en las organizaciones educativas, bien sea escuelas, tecnológicos o universidades, la teoría de comunicación efectiva debe contemplarse desde el punto de vista de los planes y proyectos de la organización y del alcance y calidad de los resultados.

Por esta razón, el rol del personal directivo como comunicador efectivo no está restringido, la comunicación efectiva del gerente está implícita en todos los roles que tiene que asumir el directivo, en sus funciones de dirección en la institución y el personal administrativo en la gerencia de su departamento. Por lo tanto, hay que tener en cuenta la organización universitaria para operativizar la comunicación efectiva, pues en ella coexisten diversas áreas como departamentos, coordinaciones, unidades de elaboración de proyectos educativos que generalmente son diferentes, aunque están orientados a la consecución de un mismo objetivo final.

Además, se sustenta en la Teoría del Clima Organizacional de Likert (como se citó en Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. Para el autor citado anteriormente estas variables que determinan las características de la organización son:

1. Variables Causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

Esta comprende a la parte administrativa y estructural de la organización; tiene que ver con todas aquellas reglas, decisiones, competencias y actitudes.

2. Variables Intermediarias: están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

3. Variables Finales: son dependientes de las variables causales e intermediarias, y reflejan los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

En otras palabras, estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima organizacional, por parte de los miembros de la organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se centró en una investigación de campo, nivel descriptivo. Según (Tamayo y Tamayo, 2004:110), es de campo “cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual lo denominamos primarios, su valor radica en que permite cerciorarse de las verdaderas condiciones en las que se han

obtenido los datos”. Por tal razón, el presente estudio fue de campo, ya que los datos necesarios fueron recogidos directamente de la UNELLEZ Programa Académico Núcleo Tinaquillo, además la investigadora obtuvo la información, pero no alteró las condiciones existentes. Para efectos de este estudio, se utilizó el diseño no experimental que según (Palella y Martins, 2010:87), “es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y un tiempo determinado o no, para luego analizarlos”.

Para el presente estudio, la población estuvo conformada por setenta y cinco (75) docentes, dieciséis (16) administrativos y veintiséis (26) obreros, dando un total de ciento diecisiete (117) personas que laboran dentro de la institución. Se utilizó el muestreo probabilístico estratificado el

cual es un diseño en el que se divide la población en subgrupos o estratos.

Para la recolección de los datos se utilizó como técnica la encuesta. Además, como instrumento se utilizó el cuestionario, el cual se diseñó tomando en cuenta los indicadores correspondientes a cada variable que intervienen en el estudio. Para calcular la confiabilidad del instrumento, se seleccionó entre los distintos métodos que existen, el coeficiente de confiabilidad de Alpha de Cronbach y para la validez se utilizó el juicio de expertos, los cuales en este caso fueron tres (3) expertos en la materia, por último, una vez recolectados los datos mediante la aplicación del instrumento, se procesó la información a través de un análisis estadístico, cuya función informativa permitió hacer los análisis descriptivos.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Tabla 3: Control

Dimensión: Control												
Enunciado del ítem	Respuestas										Total	
	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1- Existe claridad en los lineamientos que se suministran para el trabajo	2	5	12	28	18	42	7	16	4	9	43	100
2- La delegación de las responsabilidades hechas por el superior se hace de forma equitativa	5	12	2	5	14	32	17	39	5	12	43	100
3- Se delegan responsabilidades en las actividades que realiza el trabajador	3	6	18	42	18	42	2	5	2	5	43	100
4- Las sugerencias hechas por el trabajador son escuchadas	1	2	9	21	20	47	9	21	4	9	43	100
5- Las sugerencias realizadas por el trabajador son tomadas en cuenta	0	0	3	7	6	14	23	53	11	26	43	100
Promedio	2,2	5	8,8	20,6	15,2	35,4	11,6	26,8	4,4	12,2	43	100

Fuente: Dumith (2025)

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por la variable comunicación:

Variable: Comunicación.

Dimensión: Control

Indicadores: Lineamientos, Delegación de Responsabilidades, Escuchar Sugerencias.

Los datos reflejados en la tabla de frecuencias y porcentajes evidencian: Para el ítem 1, el 42% de las personas encuestadas opinó que algunas veces existe claridad en los lineamientos que se le suministran para el trabajo, mientras que el 28% del mismo grupo apreció que casi siempre, el 16% consideró que casi nunca, el 9% nunca y el restante 5% siempre. Para el ítem 2 el 39% consideró que casi nunca la delegación de las responsabilidades hechas por el superior se hace de forma equitativa, mientras que el 32% expresó que algunas veces, un 12% expresó que siempre, otro 12% nunca y el restante 5% opinó que casi siempre.

En cuanto al ítem 3 un 42% señaló que casi siempre se delegan responsabilidades en las actividades que realiza el trabajador, mientras que otro 42% opinó que algunas veces, un 6% siempre, un 5% consideró casi nunca y el restante 5% nunca. En consideración al ítem 4 el 47% opinó que algunas veces las sugerencias son escuchadas, el 21% consideró que casi siempre, mientras que otro 21% expresó casi nunca, un 9% nunca y el restante 2% siempre. Con respecto al ítem 5 el 53% estimó que casi nunca son tomadas en cuenta las sugerencias

realizadas por el trabajador, el 26% consideró que nunca, mientras que el 14% opinó algunas veces y el restante 7% casi siempre.

De este análisis se deduce que en la organización existen debilidades en algunos aspectos de control en la comunicación, puesto que poco se evidencia lo planteado por Robbins y Coulter (2010) quienes señalan que el control es una de las funciones principales de la comunicación que actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de las personas. En este sentido, se observa cierta debilidad en cuanto a claridad en los lineamientos de trabajo y a pesar de que se delegan responsabilidades en las actividades realizadas, estas son consideradas poco equitativas. En lo referente a las sugerencias hechas por el personal, un alto porcentaje de los encuestados considera que estas son poco escuchadas y tomadas en cuenta.

CONCLUSIONES

Teniendo presente los objetivos formulados en esta investigación y tomando como base, el análisis de los resultados obtenidos del instrumento aplicado a la muestra estudiada, el cual, con respecto al objetivo específico número uno permitió diagnosticar la situación actual en cuanto al clima organizacional en el personal de la UNELLEZ Programa Académico Núcleo Tinaquillo, se creyó conveniente presentar algunas conclusiones, basadas en el análisis descriptivo de los datos obtenidos del diagnóstico. De allí se tiene que:

1. El flujo comunicativo entre los miembros de la institución, no se está dando con un compás del todo claro, ya que; se observa cierta debilidad en cuanto a claridad y precisión en relación a los lineamientos y aspectos relacionados al trabajo, y a pesar de que se delegan responsabilidades en las actividades realizadas, estas son consideradas poco equitativas, además; poco se toman en cuenta las sugerencias e inquietudes laborales manifestadas por el personal docente, administrativo y obrero; razones que permiten apreciar debilidades en el flujo comunicativo dentro de la institución.

2. La gerencia utiliza pocas formas para estimular al personal, existiendo inconformidad por parte de este, al considerar que muy poco se le motiva al realizar sus actividades diarias.

3. La institución cuenta con un clima organizacional como medio con poco éxito, por cuanto sus dimensiones, como características susceptibles que influyen en el comportamiento del personal y que explican el clima existente, presentan debilidades, de allí se detalla: (a) En cuanto a las relaciones interpersonales, muy poco se integra y coopera el personal efectivamente para el cumplimiento de las labores, existe poca efectividad en la comunicación entre sí, dificultando sus logros, tanto personales como profesionales, (b) se presencia identidad y vinculación en la mayoría de los trabajadores de la institución, sin embargo, existe un porcentaje considerable del personal que no se identifica ni se vincula

plenamente con la misión y las labores que se realizan en la organización, (c) un espacio físico muy poco adecuado para la ejecución de las labores, influyendo de manera negativa en el desempeño del trabajador, (d) escasa recompensa al personal por realizar un trabajo optimo, puesto que; es mínimo el reconocimiento como medida que la organización utiliza para generar un clima apropiado en la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brunet, L. 1999. El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- García, A, 2021. Estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en el Programa Ciencias del Agro y del Mar, UNELLEZ San Carlos. Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magíster Scientiarum en Gerencia Pública UNELLEZ-VIPI.
- Habermas, J. 2008. Teoría de la acción comunicativa. Madrid: Tercera Edición Editorial Taurus.
- Machado, M. 2024. Estrategias de comunicación y liderazgo para el fortalecimiento del clima laboral. Para optar al grado académico de Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional. Universidad José Antonio Páez.
- Palella, S y Martins, F. 2010. Metodología de la investigación cuantitativa. Venezuela: Editorial once.
- Robbins, S. 2004. Comportamiento Organizacional. 4ta. Ed. Pearson Educación, México.
- Robbins, S. y Coulter, M. 2010. Administración. 10ª ed. Editorial Pearson, Prentice Hall Interamericana. México
- Tamayo y Tamayo, M. 2004. El Proceso de la Investigación Científica. 4ª ed. México D.F.