

---

## Ensayo

### La comunicación en las organizaciones humanistas. Reflexiones desde la gerencia universitaria\*

Cesar Antonio PALACIOS

Ingeniero en Electrónica, Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre” (UNEXPO). Especialista en Gerencia - Mención Redes y Telecomunicaciones, Universidad Yacambú (UNY). Maestría en Educación Técnica, Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Instituto Pedagógico de Barquisimeto “Luis Beltrán Prieto Figueroa” (UPEL-IPB). Docente adscrito a la UPEL-IPB. Barquisimeto, Venezuela. E-mail: [cp117618@gmail.com](mailto:cp117618@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7086-2771>.

#### RESUMEN

En este ensayo se presenta un enfoque tradicional, centrado en la transmisión de conocimiento versus el humanista, que prioriza el diálogo y la interacción humana, como unos de los pilares introducidos por la transmodernidad, orientados a contribuir al debate y develar respuestas, en cuanto a la comunicación en las universidades como entes humanísticos con un comportamiento sistémico, al estar integradas por personas entre las cuales, surgen relaciones en forma natural e indispensables durante su funcionamiento. Se presupone a la comunicación, como un proceso básico y condicionante en el ente humano, de cosmovisiones, obstáculos y oportunidades. Por lo tanto, durante las acciones destinadas a consolidar los objetivos planteados, es necesario considerar adicionalmente los requerimientos existenciales como seres sociales. Este es un estudio hermenéutico-documental, bajo el paradigma interpretativo se pretendió caracterizar a la comunicación en las universidades desde una perspectiva humanista. Por último, se mencionaron algunas estrategias como recomendaciones para consolidar el proceso comunicacional en pro de una gestión orientada a contextualizar el desarrollo sostenible, desempeñar las funciones esenciales y lograr el beneficio de sus integrantes.

**Palabras Claves:** Comunicación, gerencia, organizaciones humanistas, universidades.

<http://doi.org/10.5281/zenodo.17978797>

**JEL:** D83, M54, M12, I23

Recibido: 10/07/2025

Aprobado: 26/09/2025

\* Extracto de Tesis Doctoral: Competencias organizacionales para la gestión de Universidades Experimentales desde la Perspectiva Humana

**Como referenciar este artículo:** Cesar Antonio PALACIOS. (2025). La comunicación en las organizaciones humanistas. Reflexiones desde la gerencia universitaria. Revista Gestión y Gerencia. Vol. 19 (2). 103-121. <https://revistas.uclave.org/index.php/gyg>

## Communication in humanistic organizations. Reflections from university management.

### ABSTRACT

This essay presents a traditional approach, focused on the transmission of knowledge versus the humanistic approach, which prioritizes dialogue and human interaction, as one of the pillars introduced by transmodernity, aimed at contributing to the debate and revealing answers regarding communication in universities as humanistic entities with systemic behavior, as they are made up of people among whom relationships arise naturally and are indispensable to their functioning. Communication is assumed to be a basic and conditioning process in the human entity, of worldviews, obstacles, and opportunities. Therefore, during the actions aimed at consolidating the objectives set, it is necessary to additionally consider the existential requirements as social beings. This is a hermeneutic-documentary study, under the interpretive paradigm, which sought to characterize communication in universities from a humanistic perspective.

**Keywords:** Communication, humanistic organization, management, university.

## A comunicação nas organizações humanistas. Reflexões a partir da gestão universitária.

### RESUMO

Este ensaio apresenta uma abordagem tradicional, centrada na transmissão de conhecimento versus a humanista, que prioriza o diálogo e a interação humana, como um dos pilares introduzidos pela transmodernidade, orientados a contribuir para o debate e revelar respostas no que diz respeito à comunicação nas universidades como entidades humanísticas com um comportamento sistêmico, por serem integradas por pessoas entre as quais surgem relações de forma natural e indispensáveis durante o seu funcionamento. A comunicação é pressuposta como um processo básico e condicionante no ser humano, de cosmovisões, obstáculos e oportunidades. Portanto, durante as ações destinadas a consolidar os objetivos propostos, é necessário considerar adicionalmente os requisitos existenciais como seres sociais. Este é um estudo hermenêutico-documental, sob o paradigma interpretativo, que pretende caracterizar a comunicação nas universidades a partir de uma perspectiva humanista. Por fim, foram mencionadas algumas estratégias como recomendações para consolidar o processo comunicacional em prol de uma gestão orientada para contextualizar o desenvolvimento sustentável, desempenhar as funções essenciais e alcançar o benefício de seus integrantes.

**Palavras-chave:** Comunicação, gestão, organizações humanistas, universidades.

## Introducción

Por condiciones naturales el hombre es un ente social, luego la comunicación como proceso orgánico, sustenta las relaciones humanas. Las cosmovisiones, acerca del ámbito comunicacional dentro de las universidades como organizaciones humanistas, dada también su naturaleza sistémica; en las cuales surgen vínculos que brindan oportunidades y colocan obstáculos, al cumplir sus funciones esenciales. Luego, si me preguntan: ¿Qué es la comunicación? Pienso en un proceso social, para transmitir información a una o varias personas, capaz de cambiar el entorno laboral o puede alterar el clima organizacional, según como sea recibido el mensaje.

Ante estos drásticos cambios, no solo en Venezuela, sino en el mundo; se consideró que la adaptabilidad ante una globalización exige a las instituciones de educación superior (IES) ser productivas en el mercado laboral, entonces se requieren directivos e integrantes con visión y uso correcto de la comunicación para no perder el control y propiciar la creación del conocimiento. Entonces, las IES al ser las protagonistas en esta transformación social, ganaron vigencia por los cambios inesperados, donde la sociedad que respondía a las necesidades modernas; en una época post-COVID 19 y los nuevos requerimientos se quedó sin respuestas; por lo tanto, es urgente e ineludible los procesos comunicacionales. Evidentemente, la ausencia de soluciones acertadas conlleva a una crisis universitaria, ante un estado de excepción que atenta contra la gerencia universitaria.

En este ensayo, se utilizó la metodología hermenéutica-documental, analizando documentos sobre la comunicación y sus tipos, en las universidades desde una perspectiva humanista. Al respecto, según Gadamer (1984), todos los métodos se apoyan en la hermenéutica para producir hallazgos, porque los seres humanos perciben la realidad, desde su lógica o creencias; y compartiendo su postura, entonces mi discurso obedece a "... formas de experiencia en las que se expresa un conocimiento y una verdad que no puede ser verificada con los medios de la metodología científica" tradicional (p. 24). Por lo tanto, mis opiniones, verdades y valores forman mis percepciones.

Asimismo, Vizcaíno, Cedeño y Maldonado (2023), refirieron que el investigador se sumerge en el contexto, para observar las necesidades y posibles soluciones. Entonces, se condiciona una alinealidad y desde las particularidades, situaciones surgidas e intencionalidades del estudio se escogió como técnica de análisis, la triangulación. Según Coffey y Atkinson (2003), es el cruce de toda la información,

obtenida de los teóricos citados y la actitud asumida; para sintetizar, interpretar, contrastar o unir los elementos relevantes, semejantes o divergentes, y en coherencia se usó una matriz triangular, obteniendo los siguientes ejes temáticos: Gerencia, Liderazgo y Época Transmoderna.

Por lo tanto, los pasos aplicados fueron los siguientes. Primero, se ordenó la información en la matriz “Integración de los hallazgos relevantes detectados”. Culminada esta etapa, se inició la actividad hermenéutica, en la cual se caracterizó de forma integral en un todo lógico la información. Después, se determinaron los hallazgos significativos y, por último, se contextualizó la realidad para, desde el análisis obtener conclusiones y recomendaciones acordes a los significados emergidos. Por consiguiente, el propósito fue articular una caracterización de la comunicación en las universidades desde una perspectiva humanista, el cumplimiento de sus funciones esenciales y mejoras sociales para sus integrantes. Entonces, como la transmodernidad, otorga relevancia a la gestión universitaria, primero se conceptualiza la terminología básica, luego se desarrolla el proceso comunicativo en estos entes y por último se presentan recomendaciones orientadas a contextualizar su gestión en función de propiciar su desarrollo auto-sostenible.

## Contenido

La comunicación como proceso social, es un componente esencial en la dinámica universitaria; ya que las IES como estructuras sistémicas, se organizan desde la pertinencia humanista para fundamentar su funcionamiento, pero sin descartar las barreras o fallas en sus procesos externos e internos (King, 2012). Entre ellos, el flujo comunicacional y sus implicaciones en el desarrollo sustentable e integral, el cumplimiento de las funciones esenciales (docencia, extensión e investigación). Pero antes, se definen algunos términos importantes para contextualizar este ensayo.

## Comunicación

Según Saladrigas (2025) es un proceso biopsico-socio-histórico, cultural y complejo que relaciona a dos o más sujetos, a través de la transmisión e intercambio de sentimientos, ideas, experiencias e información. Asimismo, menciona entre sus elementos básicos al emisor, receptor y mensaje transmitido, procesos de codificación y decodificación del mensaje. Igualmente, afirma:

Actualmente se habla de lenguajes básicos: no verbal (gestualidad, kinésica (cinética), paralingüística (fónico), proxémica (uso del espacio), tactésica (conducta táctil), apariencia física y el vestuario; verbal oral; escritural; gráfico/visual; digital (simplificado, expresivo, adaptable, creativo, dinámico, multilingüista y se desarrolla mediante diferentes herramientas digitales). También se aluden lenguajes tecnológicos, o sea aquellos que son ampliados por los medios-canales-soportes técnicos: gráfico-visual, impreso, sonoro, audiovisual, multimedial. Por último, se discurre sobre lenguajes especializados o técnicos que son producto del devenir técnico-profesional en la producción de formas simbólicas: periodístico, promocional,...

Por lo tanto, un grito, un gesto, las señas o mímicas, y hasta no decir nada o hacer un dibujo o pancarta, son ejemplos de expresiones válidas en la comunicación subjetiva de las personas. Sin embargo, ante la virtualidad y el auge tecnológico validar en tiempo y espacio a la comunicación ya sea, escrita u oral, ha tomado nuevas rúbricas. Para Santillán (2022), la comunicación es un proceso social que permite la manifestación psíquica y factible, mediante la transmisión de información a mis congéneres.

Pero, en la transmisión el ruido es inevitable. Sostuvo Chiavenato (2009) que solo puede estar en el canal, el mensaje o en la decodificación realizada por el receptor. Entonces, en coherencia con este autor, se asume a la retroalimentación como indispensable, porque permite como emisor verificar si el mensaje fue entendido sin errores, asimismo me orienta en las enmiendas pertinentes a aplicar, para otorgar confiabilidad al proceso, sin importar los tipos de comunicación o herramientas aplicadas.

### ***Tipos de comunicación***

La comunicación es un proceso social y necesariamente involucra a otros hombres; por lo tanto, presenta sus variantes. Para King (2012), según el ámbito donde sucede, puede ser: externa e interna. Mientras, que la dirección del flujo de la información la divide entre ascendente, descendente o cruzada. Pero si se considera el medio empleado en la transmisión del mensaje, entonces la clasificación es: escrita, oral y no verbal. Cada una de ellas, tiene sus características, ventajas y desventajas las cuales presento de forma resumida, a continuación.

### ***Comunicación interna y externa***

Según Andrade (2005), la primera son las actividades destinadas a mantener o crear relaciones entre los integrantes de la organización; por lo tanto, debe ser avalada con el uso correcto y responsable de los medios existentes, para garantizar el clima organizacional, la pertinencia y el conocimiento a través del intercambio de información, consolidación de valores y aptitudes positivas entre los participantes. Mientras, que la comunicación externa, comprende a las acciones orientadas a establecer relaciones públicas con el entorno; por consiguiente, fortalece vínculos institucionales con organizaciones no gubernamentales (ONG) y organismos públicos o privados (entre ellos: educativos, culturales, sociales, financieros, gremiales, de salud, ministeriales, eclesiásticos, de seguridad y orden), consejos comunales, urbanizaciones, barrios, asentamientos campesinos e instalaciones deportivas y recreativas.

### ***Comunicación descendente***

Para Andrade (2005), la comunicación descendente fluye desde los niveles de alta hacia la media y baja gerencia, hasta llegar a las dependencias ejecutoras. Posee mayor ocurrencia en organizaciones de jerarquías centralizadas y el medio usado con frecuencia es la instrucción verbal o escrita, por ejemplo: a) Informes, b) Memorándum, c) Instructivos de ejecución, d) Folletos y e) Cartas. Entre sus características resalto que la información se dispersa, al descender con letargo por la línea jerárquica causando errores en la interpretación del mensaje. Entonces, es fundamental un sistema de retroalimentación.

### ***Comunicación ascendente***

En ella, la información fluye de los niveles inferiores a los superiores. Señaló Andrade (2005), entre sus desventajas que el mensaje transmitido no llega a los niveles altos en forma completa y objetiva porque conforme sube, los receptores median el impacto del contenido, sobre todo si contiene noticias negativas o inesperadas por la alta gerencia. Entre los medios más empleados para la transmisión resalto: a) Sistema de quejas y sugerencias, b) Reunión periódica, c) Entrevista personalizada, d) Llamada telefónica, y e) A través de encuestas, entre otras.

### **Comunicación cruzada**

En ella, coexisten la comunicación horizontal entre entes pertenecientes a un mismo nivel jerárquico o similares y el “flujo diagonal”, entre interlocutores de jerarquías diferentes e independientes, (King, 2012). Entre sus ventajas, se menciona que aumenta la velocidad en la transmisión del mensaje, facilita su comprensión y la coordinación para lograr los objetivos planificados. Igualmente, puede existir en forma escrita u oral y mejora el flujo vertical de la información. Sin embargo, una desventaja es que la entrega del mensaje se compromete si no se direcciona en forma correcta.

### **Comunicación escrita**

Usa la palabra escrita para constituir la información trasmisida y sus modalidades más usadas, son: a) Boletín interno, b) Circular, c) Convocatorias, d) Correo Electrónico (Emails), e) Encuesta, f) Memorándum y g) Informes. Asimismo, Santillán (2022) señaló entre sus ventajas la precisión y el control del contexto y contenido del mensaje, e indicó como desventajas más significativas: el gasto de papel cuando se usa medios físicos (lo cual es contrario a las políticas mundiales ambientalistas) y la inexistencia de una confirmación rápida sobre la exactitud en la recepción del mensaje, dado que no genera una retroalimentación inmediata.

### **Comunicación oral**

Para Santillán (2022), la comunicación oral existe en una reunión planificada o no, de dos o más personas. Es usada con frecuencia; a pesar de que la comprensión del mensaje, es condicionada por interpretaciones personales y el ambiente donde ocurre la transmisión, luego, entre sus desventajas, resalto: la necesidad de sincronismo, porque requiere la presencia de los receptores. Algunos ejemplos conocidos son: a) Videoconferencias, b) Llamada telefónica, c) Conferencias, d) Asambleas y e) Juntas, entre otras.

### **Comunicación no verbal**

Según Saladrigas (2025) es aquella en donde la transmisión emplea el movimiento corporal, el lenguaje de señas, el paralenguaje y la proxémica; entonces, la considero un complemento para la comunicación oral o escrita, porque aporta información sobre un entorno o proceso en particular. Por ejemplo: los avisos, señalizaciones y murales (de peligro, condiciones del medio ambiente de trabajo,

entre otras), son medios visuales de apoyo que transmiten un mensaje en específico.

### ***Organizaciones humanísticas***

Según Chiavenato (2009) las organizaciones humanas son tan importantes, que las teorías administrativas tienen un campo para su estudio. De igual forma, Cequea, Rodríguez y Núñez (2011), las consideraron como entes sociales únicos, conformados por individuos que establecen relaciones laborales y usan los recursos razonablemente (tangibles e intangibles) para conseguir objetivos comunes o transformarlos en bienes y servicios. Es decir, las personas se organizan según sus funciones e intereses.

Mientras Martínez, Guzmán y Lara (2023), consideraron que la comunicación permite la interrelación entre humanos y humanos-máquinas según sus necesidades, consolidación de bienes y servicios, cooperación, estabilidad en el tiempo y acción gerencial orientada al compartimiento de metas y valores. Por consiguiente, las universidades como organizaciones humanistas, asumen desde la transmodernidad, un papel sistémico y, por lo tanto, es más que la suma de individuos.

### ***La comunicación en las universidades humanistas***

En primer lugar, la comunicación universitaria está condicionada por un marco jurídico que define una jerarquía clara y un flujo de información unidireccional, circunscrito en un enfoque tradicionalista, caracterizado por interacciones descendentes. Por ejemplo, en el aula el profesor es visto como fuente del conocimiento; por consiguiente, los estudiantes adoptan un rol pasivo, y reciben un mensaje sin cuestionarlo o debatirlo. Entonces, esta aptitud limita la creatividad y el pensamiento crítico del educando; porque acepta sin examinar con objetividad, propiciando una desconexión entre el estudiantado y sus docentes, al establecer relaciones muy formales y distantes.

Por otro lado, si las universidades operan bajo un enfoque humanista, la comunicación promueve un ambiente colaborativo donde la interacción y el diálogo son esenciales. En este contexto, los docentes, estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria son considerados co-creadores del conocimiento, desde los procesos comunicantes que promueven la reflexión sobre los valores, experiencias, creencias, emociones, empatía, comprensión mutua y pertinencia

social en la comunidad universitaria, por ser valorados y escuchados. Por lo tanto, como comunidad se propicia un aprendizaje significativo, más profundo e integral.

Esta integralidad, requiere un cambio cultural en la institución con una formación adecuada para facilitar diálogos incluyentes y la creación de espacios donde cada integrante se sienta cómodo al compartir sus opiniones. Asimismo, se debe fomentar una mentalidad abierta donde las diferentes perspectivas y la criticidad en el pensamiento se valoren. Sin embargo, a pesar de las ventajas presentes en el enfoque humanista, es esencial reconocer que no se trata de desestimar por completo el enfoque tradicional. Luego, en estos momentos críticos, ambos modelos pueden coexistir y complementarse. Por ejemplo, en ciertos contextos académicos, la transmisión clara y estructurada del conocimiento es crucial; pero no impide incorporar el diálogo y la reflexión. La clave radica en encontrar un punto equilibrio donde la comunidad universitaria pueda beneficiarse tanto de la información como de la profundidad del pensamiento crítico.

Luego, la comunicación se torna importante cuando a nivel interno, urge informar los procesos universitarios a desarrollar y las mejorías a lograr, sin olvidar que los usuarios pueden estar en cualquier parte del Mundo. Por consiguiente, gana validez la siguiente afirmación: antes del surgimiento del COVID-19, ya se buscaba un cambio para dar respuestas al apogeo tecnológico, la virtualización, las redes sociales e inteligencia artificial (IA) en las IES, fusionando el delgado hilo entre la comunicación externa e interna. Por ejemplo, las IES como organizaciones sistémicas y humanísticas, deben incluir la IA en su gestión, entonces el directivo ya no es el plenipotenciario absoluto ni quien tiene la última palabra en los procesos administrativos, académicos, de extensión e investigación, porque existe una intimidad originada por las relaciones surgidas. Luego, es necesario conocer al personal, en pro deconsolidar la identidad institucional, la pertinencia social y eliminar círculos viciosos.

Por lo tanto, una autoridad universitaria debe buscar ser parte de la solución ante los problemas surgidos y convertirse en catalizador de procesos viables y servicios ofertados. Entonces, como valor agregado, los compañeros de trabajo se sentirán reconocidos en el proyecto planificado; esto debe ser una realidad en las universidades, como instituciones dedicadas a la producción de servicios. Luego, en las IES es una necesidad considerar al personal, para propiciar una sensación de orgullo, el trabajo en equipo, la empatía e identificación con la misión y visión institucional, consolidando la pertinencia y la credibilidad en lo transmitido por los directivos. Luego, cuando se ve el logo de la universidad, piensas en el ámbito

laboral, te identificas con tu institución, formas lazos de confiabilidad, respeto, calidad y excelencia.

La filosofía, donde institución y personal se integran depende de la comunicación interna y la formación de equipos eficientes entre las autoridades (sin importar si pertenecen a la gerencia baja, media o alta) y el personal, para unificar esfuerzos en el cumplimiento de la visión y misión institucional. Luego son importantes, la credibilidad y la transparencia al transmitir en la comunidad confianza y consolidar un clima organizacional con una comunicación interna eficiente, que garantice sumar colaboradores dentro y fuera, sin manipulación o crear caos e incertidumbres en el entorno laboral, por emplear la informalidad erróneamente (Canelón, 2024).

Al respecto, Martínez, et al (2023) consideraron la comunicación necesaria para fomentar habilidades y aptitudes en el personal, que valoren desde lo psicológico, social y antropológico vivencial al ente, como sobreviviente de una crisis y como talento humano en la institución; resaltando la importancia de no visualizarlo como un trabajador más; sino como un colaborador comprometido con la gestión y los cambios estructurales. Esto implicó, ver al “ente” como parte de la universidad y otorgarle un rol esencial en ella; por lo tanto, ya no es un recurso, sino un talento humano indispensable.

Según King (2012), la validación del ente como propiedad orgánica es influenciada por la intracomunicación ascendente, descendente u horizontal. Entonces, ¿No será más recomendable desarrollar en las IES, un modo circular en los procesos comunicacionales?, dada la recursividad ofrecida por las plataformas tecnológicas. Es decir, actualmente cualquier universidad necesita acercar a su personal, a través de una conexión confiable y garante de una comunicación fluida (externa e interna); por eso, pienso que debe propiciarse un cambio completo, en el cual todos los miembros opinen en la toma de decisiones acertivas; por lo tanto, todo directivo debería responder: ¿Cómo evolucionar para consolidar resultados, desde una comunicación pertinente e inclusiva?

Para dar respuestas a estas interrogantes, el primer paso es formar pequeños grupos o unidades, en donde el jefe-encargado sea intermediario entre su personal y el nivel gerencial involucrado. Por consiguiente, propiciar relaciones humanas más controlables y consolidarlas con una comunicación informal que se transforme en un bien colectivo, capaz de transmutarse hacia un proceso menos intimidante, donde fluya la información y se elimine acciones negativas como: los chismes, bromas ofensivas, bullying, segregación racial, discriminación y circulación de

rumores, lo cual a cambios en la actualización de políticas comunicativas y en la cultura organizacional.

Igualmente, se comparte la postura de Andrade (2005) al afirmar que la esencia misma en toda organización es la comunicación eficiente, con una filosofía de gestión, planificación estratégica, supervisión y direccionamiento oportuno. Entonces, se consideró en especial a las IES para dar respuestas válidas a las preguntas anteriores, sin embargo, es necesario definir acciones, como propiciar la participación del personal e informar: ¿Cómo se hizo el plan de gestión?, ¿Quiénes participan en el mismo?, ¿Qué sectores externos, además del interno colaboran y cooperan?; esto genera pertinencia y fortalece la cultura interna, la efectividad en el flujo de la información, la credibilidad, el respeto y disminuye la improvisación en los procesos esenciales desarrollados.

Se complementa con Chiavenato (2023), quien afirmó que la incertidumbre se disminuye si existe planificación y se aplican estrategias conforme a los procesos de comunicación, control, revisión y supervisión constante, garantes de una toma de decisiones. Es decir, en las universidades es preciso como recurso intangible e infaltable en la gestión, una comunicación asertiva para una apropiada planeación financiera y estructuración de mensajes (extra e intrínsecos) destinados a unir al personal, con el uso correcto de políticas comunicacionales según las situaciones surgidas.

Entonces, la estabilidad institucional se consolidó, al permitir un direccionamiento estratégico según los objetivos, líneas de acción y gestión asertiva (Chiavenato, 2023). Y en correspondencia la capacidad de resiliencia y de mejorar, se asentarán en la comunicación, sentido de pertinencia y compromisos asumidos para avalar el éxito institucional; el cual, no solo está ligado al impulso económico o productivo, sino también al hombre como ente esencial en la universidad. Sin embargo, es difícil lograrlo dada la crisis económica, política y social vivida en Venezuela, con una remuneración salarial insuficiente e incapaz de satisfacer necesidades personales y de salud.

Pero a pesar de las crisis económica, política y social, no debería afectar los valores como integrante del talento humano, porque la carga axiológica en cada trabajador o colaborador, se cimienta en sus acciones según los procesos garantes de solidez en la gestión (Cequea et. al., 2011). Es decir, como valor agregado se mantiene la sostenibilidad, para afianzar la reactivación financiera. De allí,, se trae a diálogo las diferentes posturas asumidas sobre el “hombre”, porque según la teoría administrativa científica clásica, el ser humano es definido como un “homo

económico”, pero desde las premisas de la tesis sistémica es “el homo funcional” y en contraposición es el “homo social” en la administración humana; entonces, ¿Cómo definirlo en la actualidad?, por lo tanto, urge conocer ¿Cuál es la visión del ser humano en la universidad?, si se considera esencial.

Determinar la visión del ente en la universidad, implica asumir una perspectiva con muchas aristas y caras, la cual se considera transmuta al “homo ser humano” a “homo pos-humano”, porque ya ni el humanismo lo precisa con vigencia en esta época transmoderna; por consiguiente, es el post-humanismo, donde el ser humano como centro de las relaciones surgidas en la gerencia, y condicionadas por los avances tecnológicos, el compromiso con la Tierra, fauna, flora y el medio ambiente, logra una definición válida.

Y precisamente, esta era post-humana se torna compleja al considerar a las personas, la satisfacción de sus necesidades, el establecimiento de acuerdos y enfocar beneficios; ante salarios insuficientes para pagar manutención, formación académica o salud y causante del cansancio laboral, estrés y síndrome de “Burnout” (como se demostró en los resultados de la Encuesta del Observatorio de Universidades ENOBU-2023); por consiguiente, una comunicación asertiva ofrece como valor agregado, una remuneración emocional, que fomenta la motivación y permite transponerse al “homo económico” e internalizar acciones en pro de ofrecer la estabilidad en la sociedad. Luego, su instauración es el primer paso, en la concepción de una universidad cada vez más humana; con vínculos y alianzas formados en pro del crecimiento auto-sostenible y una gerencia incluyente.

Por supuesto, para lograr la inclusión, se necesita la conceptualización de un proyecto con bases profesionales y su respectivo plan de gestión que contenga la asesoría técnica e instrumental, e identifique: ¿Quién soy como persona en la universidad?, ¿Qué quiero lograr en el entorno intra-universitario?, ¿Cómo voy a proyectar a la universidad?, ¿Qué papel desempeño en el proyecto? y ¿Qué intereses personales y laborales deseo realizar?. Entonces, conocer estas respuestas condicionan la toma de decisiones, la inserción laboral, posibles colaboradores en el entorno; por lo tanto, no pudiéndose desprenderse de la pertinencia social en los procesos comunicacionales.

Según Cequea, et. al. (2011) para lograr la pertinencia, se debe fomentar y aplicar los valores, bajo un proceso de comunicación, respeto, consideración y estimación, por quien está a mi lado e integrándolo a la planificación, dirección y supervisión. Asimismo, Sarell (2025) consideró que la credibilidad en la acción gerencial, los compromisos asumidos y la legitimidad en los productos y servicios ofrecidos, están

vinculados con la autenticidad en los mensajes emitidos. Por lo tanto, considero que la transparencia en el mensaje y el ámbito comunicacional, son factores modificantes de la normalidad esperada y deseada en la universidad; luego se transmiten varios (mensajes) y los cambios originados, están condicionados por los ámbitos personal, social, profesional, laboral y médico, entre otros.

En todos estos contextos, los cambios surgidos modifican la estructura sistémica universitaria y en consecuencia, favorecen u obstaculizan el flujo comunicacional. Al respecto, Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2023), consideraron que los directivos deben asumirlos con responsabilidad para garantizar el funcionamiento óptimo y un desenvolvimiento exitoso dentro y fuera del entorno, sin embargo, se requiere estudiarlos según las capacidades del personal y los procesos planificados. Es decir, estos estudios deben proyectar perspectivas con visión humanística en las universidades, orientadas a crear productos o servicios adaptados a las necesidades de la sociedad.

Entonces, la acción social en las universidades es vital para dar respuestas a las necesidades del país. Por consiguiente, la comunicación asume un rol infaltable en una gestión con perspectiva humanista; es decir, que su análisis es fundamental en la consolidación del éxito, el progreso y el bienestar social, sin dejar de considerar las relaciones entre los integrantes de la estructura universitaria, y a su vez le otorgan naturaleza sistémica.

Por lo tanto, se asume que la definición de analizar propuesta por Vizcaíno, Cedeño y Maldonado (2023), resalta que es descomponer en sus elementos integrantes una totalidad, con la intención de examinarla o describirla mejor. Mientras la síntesis es el proceso contrario. Por consiguiente, en la metodología propuesta, se requieren ambas, para establecer vínculos como un conjunto coherente. Entonces, desde el análisis realizado se sintetiza un fundamento para este ensayo, determinándose algunos contenidos relevantes y las relaciones orientadas a la contextualización y caracterización de la comunicación como estrategia que desde la perspectiva humanista en las universidades, propicia el ganar-ganar y el desarrollo auto-sostenible.

Asimismo, para Canelón (2024) una gerencia eficiente además de los procesos de comunicación, requiere liderazgo, control, supervisión y toma de decisiones, que otorguen pertinencia social al ser humano como esencia en las funciones realizadas. Luego en una época transmoderna, las funciones universitarias requieren que las IES desde su relevancia sistémica y humanística, ofrezcan

respuestas a las necesidades y desarrollos su rol fundamental en la constitución de una sociedad más sensible. Esta exigencia, compromete a la comunidad universitaria a readaptar patrones de conducta laboral a una realidad en constante aprendizaje y reacondicionamiento en el accionar, para impactar el desempeño profesional y consolidar la satisfacción emocional, en el establecimiento de una empatía humanista. Luego, desde la esencialidad del ente, propongo recomendaciones orientadas al cambio asertivo en la gestión universitaria:

- Consolidar la flexibilización institucional ante la crisis universitaria, orientada a una reinvención conjunta y realista. Para lograrlo, se requieren lazos de empatía con el personal, definir acciones, acompañamientos y estímulos favorables al ganar-ganar. Tal cual lo afirmaron Gallegos y Tinajero (2020), las acciones estratégicas así como cómo la comunicación efectiva, cultura organizacional, visiones en conjunto, desarrollo personal, competencias intelectuales y sociales junto con un incentivo moral; benefician la cooperación, el apoyo al directivo y los alcances de la gestión ante un escenario con deficiencias de diversas índoles.
- Planificar acciones gerenciales innovadoras en la incorporación de recursos y procedimientos, la revaluación constante de experiencias destinadas a mantener o mejorar relaciones institucionales, así como la sistematización y registro en pro de avanzar cada día más. Sobre la innovación, Fernández-Gubieda (2020) afirmó "... surge en tiempos de adversidad, pero necesita reflexión para que sea fecunda. Incorporar un constante deseo de desaprender y aprender de nuevo, con sistemas de escucha profesor-alumno, reconociendo errores y compartiendo experiencias" (p. 15).
- Considerar la resiliencia, para propiciar en el claustro universitario los cambios y transformaciones necesarias, ante los nuevos desafíos y reiterados hurtos en sus recintos, el redimensionamiento institucional ante una virtualización y uso de las TIC. Por consiguiente, apremia reinventar con creatividad, flexibilidad y comprensión para atender las necesidades de la comunidad y aprender de las experiencias destinadas a su crecimiento. (Barrero, Riaño y Rincón, 2018).
- Establecer convenios interinstitucionales con lineamientos de acción orientadas al ganar-ganar (bienes o servicios), por ejemplo: alianzas donde los resultados sean beneficiosos a las partes, con acciones como: certificar aprendizajes por experiencia a su personal, elaboración de piezas en los talleres, cursos de capacitación diseñados y orientados a un personal, entre otros. Gil, Morales y Nieto, (2020), insistieron en la necesidad de que las autoridades que apliquen en su accionar, el establecimiento de convenios.

- Reformar las normativas jurídicas universitarias que condicionan procesos estatistas, centralistas o burocráticos, y readaptarlas a la realidad del país. En la actualidad, algunas leyes aplicadas en las IES poseen obsolescencia, y requieren su transformación para el desarrollo de condiciones favorables e impulso de la rentabilidad laboral e institucional. Según Rêgo (2023), los procesos globalizantes (TIC, auge de la Internet, virtualización e inteligencia artificial (IA), entre otros) han cambiado las relaciones; por lo tanto, ahora es necesario un nuevo marco legal para flexibilizar los mercados y los procesos académicos, según la dinámica institucional, antes políticas, regulaciones, deberes y derechos; es decir las actividades universitarias necesitan redimensionarse, dándole importancia al hombre como ente social.

## Conclusiones

Las universidades como organizaciones sistémicas y humanistas, en su accionar fundamentan sus funciones en las relaciones interpersonales y el intercambio complejo creado con el entorno, para el control eficiente de los procesos externos e internos, en donde una gestión eficiente facilita cumplir los objetivos. Siendo la comunicación esencial, porque a través de ella, las autoridades proyectan no solo en base a lograr metas e incluir al personal, sus necesidades; así como incentivar valores fundamentales y el flujo de información. Es decir, en las IES sus trabajadores marcan la diferencia entre el éxito institucional y el fracaso; por esta razón consideró Perdomo (2023), que deben ser un factor primordial en la gestión, dado que las manifestaciones de aprecio u odio, habilidades, comportamientos y consolidación de valores afectan la creación del conocimiento crítico.

La comunicación es muy importante en este proceso de inserción, permanencia y consolidación de las universidades en el mercado laboral. Por lo tanto, sus directivos deben identificar y superar las barreras, aprovechar las oportunidades y fortalecer los canales, códigos y medios, a través de los cuales fluye la información, disminuyendo así transmisiones erróneas. Al respecto, se sugiere emplear la comunicación formal, para evitar malos entendidos, que dañan las relaciones o el entorno agradable de trabajo. Luego, un proceso comunicativo con transparencia y credibilidad, garantiza la fidelidad en los mensajes recibidos, y en consecuencia las acciones del personal se enfocan en lograr las metas sin lugar a confusiones.

De allí, que cada tipo de comunicación tiene su función, ventajas y desventajas en los procesos humanos, y su uso obedece a los fines y beneficios aportados según la información transmitida. Por eso, se resalta que el conocimiento previo de los

procedimientos y su ejecución, no garantizan el éxito en la gestión universitaria, pero acciones como: comunicaciones fallidas o situaciones de rebeldía en el personal, sí afectan categóricamente sus procesos.

Según Saladrigas (2025) la comunicación presupone la existencia de reglas, códigos y símbolos; por lo tanto son básicos los procesos de control y dirección, porque pueden desencadenar acciones negativas, en una estructura organizacional que divide el trabajo por jerarquías, profesiones y atribuciones (así se establece en la Ley de Universidades); por lo tanto, no se posible obviar el efecto ejercido por el flujo comunicacional sobre las diferentes tareas bajo las cuales interactúa el personal (con compañeros o herramientas tecnológicas); es decir, destaca la importancia de estudiar la comunicación para avalar mensajes asertivos, buenos comportamientos en el entorno laboral y el desarrollo de la gestión universitaria.

Consecuentemente, las universidades requieren adaptar su funcionamiento a las nuevas tecnologías, Inteligencia Artificial (IA) y virtualización de procesos, porque actualmente muchas labores se ejecutan desde la cotidianidad domiciliaria del personal, con el mismo nivel de exigencia y responsabilidad en su cumplimiento. Y como valor agregado, estas situaciones contribuyen a disminuir trastornos y afectación emocional que vulneran el desempeño del trabajador, entonces los directivos necesitan capacitarse para implementar herramientas de gobierno electrónico más inclusivas. (Corral, Izurieta y Macías, 2020).

En este ensayo se presentan algunas consideraciones orientadas en la comunicación como herramienta social para mejorar el desempeño gerencial y el cumplimiento de las metas, ya que siempre será necesario coadyuvar un escenario donde la gestión conduzca las acciones frente a las transformaciones surgidas en un mundo globalizado y en constante revolución. Y consecuentemente, estos cambios urgen de trabajadores comprometidos con la universidad, sus compañeros de trabajo y directivos, bajo premisas de autogestión, flexibilidad, creatividad, empatía, apoyo, innovación, valoración e incentivos según las competencias, aprendizaje individual y trabajo en equipo.

Por último, la comunicación en las universidades como organizaciones humanistas ofrece un espacio propicio para la interacción significativa y el desarrollo integral del personal. Mientras el enfoque tradicional resulta limitado en términos de participación activa, la visión humanista invita a la colaboración y cooperación enriquecedoras y transformadoras. Entonces, la diversidad de perspectivas en la comunicación universitaria no solo enriquece la gestión y el cumplimiento de las funciones esenciales, sino que también contribuye a la experiencia académica y

ayuda a formar profesionales más capacitados y comprometidos con su entorno social.

## Referencias

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnicas*. Madrid. Gesbilo, S.L. Disponible: <https://n9.cl/ee46uw> [Consulta: 2025, agosto 05].
- Barrero, A., Riaño, K. y Rincón, L. (2018). Construyendo el concepto de la resiliencia: una revisión de la literatura. *Poiesis*, 0(35), 121-127. Disponible: <https://doi.org/10.21501/16920945.296> [Consulta: 2025, agosto 10].
- Canelón Rojas, L. A. (2024). Competencias blandas relacionadas con la gerencia estratégica y el sistema de gestión de laboratorios de calidad. *Gestión Y Gerencia*, 18(1), 1-18. Disponible: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12789278> [Consulta: 2025, septiembre 25].
- Cequea, M., Rodríguez, C. y Núñez, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Revista IntangibleCapital*. 7 (2), 549-584. Disponible: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2011.v7n2.p549-58> [Consulta: 2025, julio 10].
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. (2da ed.) México, DF. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2023). *Planeación estratégica*. (1era ed.) México, DF. McGraw-Hill.
- Coffey, A. y Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación*. (1era ed.) Antioquia. Universidad de Antioquia.
- Corral, C., Izurieta, L. y Macías, M. (2020). Gestión universitaria en post-pandemia: Implicaciones para una estrategia de gobierno electrónico. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 24 (3), 456–472. Disponible: <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i3.1403> [Consulta: 2025, agosto 11].

Fernández-Gubieda, S. (2020). *Docencia Rubic. Aprendizajes de la enseñanza universitaria en tiempos de la Covid-19*. Ediciones Eunsa. Disponible: <https://dadun.unav.edu/handle/10171/59097> [Consulta: 2025, julio 12].

Gadamer, H. (1984). *Verdad y método: Fundamentos de una hermenéutica filosófica*. Madrid. Editorial Sígueme. Disponible: <https://n9.cl/e9xpuo> [Consulta: 2025, julio 05].

Gallegos, I. y Tinajero, M. (2020). Resiliencia y demandas de política educativa durante la contingencia sanitaria. *Revista Latinoamericana De Estudios Educativos*, 50 (ESPECIAL), 121-142. Disponible: <https://doi.org/10.48102/rlee.2020.50.ESPECIAL.98> [Consulta: 2025, agosto 10].

Gil, J., Morales, M. y Nieto, L. (2020). La gestión universitaria en tiempos de Covid-19: Retos, nuevas prácticas y aprendizajes. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(3), 270-277. Disponible: <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/340> [Consulta: 2025, agosto 12].

King, K. (2012). *Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría*. Disponible: <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/> [Consulta: 2025, julio 20].

Martínez, O., Guzmán, C. y Lara, G. (2023) Una revisión sistemática de la comunicación para el cambio social (2015-2021). *Cuadernos.info*, (55), 332-354. Disponible: <https://doi.org/10.7764/cdi.55.56201> [Consulta: 2025, agosto 13].

Observatorio de Universidades (OBU). (2023). *Encuesta de Condiciones de Vida de la Población Universitaria*. (Informe sobre resultados). HUM Venezuela. Disponible: <http://humvenezuela.com/PDF@OBUn Venezuela> [Consulta: 2025, agosto 19].

Perdomo Rosales, R. (2023). Gestión del conocimiento: una estrategia útil para la gerencia. *Gestión Y Gerencia*, 17(1), 30-47. Disponible: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8260033> [Consulta: 2025, septiembre 23].

Rêgo, A. (2023): Pensar la comunicación- *Revista Internacional de Historia de la Comunicación*, (20), 22-36. Disponible: <https://dx.doi.org/10.12795/RIHC.2023.i20.03> [Consulta: 2025, agosto 13].

Saladrigas, H. (2025). *Teorías de la comunicación social: Apuntes sobre sus rasgos en la actualidad*. (1era ed.). Editorial Ocean Sur. Disponible: <https://201/ebook-teorias-de-la-comunicacion.pdf> [Consulta: 2025, agosto 09].

Santillán, J. (2022). La importancia de la comunicación oral y escrita en el siglo XXI. *Revista Científico-Profesional Polo del Conocimiento*, 7 (2), 2061-2077. Disponible: <https://DOI.10.23857/pc.v7i2.3696> [Consulta: 2025, agosto 09].

Sarell Galarraga, J. J. (2025). Transformando la Gestión del Capital Humano: El Paradigma de la Complejidad y la Gerencia Postconvencional. *Gestión Y Gerencia*, 19(1), 19-39. Disponible: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15571106> [Consulta: 2025, septiembre 25].

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland, J. (2023). *Administración estratégica. Teoría y casos*. (23ava ed.) México, DF. McGraw-Hill Interamericana. Disponible: <https://n9.cl/sksvq> [Consulta: 2025, julio 04].

Vizcaíno, P., Cedeño, R. y Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Revista Científica Multidisciplinar Ciencia Latina*. 7 (4), 9723 - 9762. Disponible: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7658](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658) [Consulta: 2025, agosto 08].