



Febrero - Marzo  
2005

## Paradigmas sobre Gestión Comunicacional en el Ambito Universitario



**Número Actual**

**Números Anteriores**

**Editorial**

**Sitios de Interés**

**Libros**

Ediciones



Carr. Lago de  
Guadalupe Km. 3.5,  
Atizapán de Zaragoza  
Estado de México.

Tels. (52)(55) 58645613  
Fax. (52)(55) 58645613

Por *Angel Páez y Jesús Fuenmayor*  
Número 43

El siglo XXI llegó cargado de altas innovaciones en todas las dimensiones del quehacer humano, esto representa un gran reto para las organizaciones donde se desarrolla un proceso de enseñanza y aprendizaje con el fin de lograr asimilar los cambios que requiere toda institución.

Una gerencia transformadora, creativa y trascendental fundamentalmente basada en la comunicación, hace urgente e imperiosa la necesidad de afianzar el conocimiento del público interno.

Autores como Goldhaber y Fernández Collado, (1984) plantean que la comunicación interna debe recorrer ascendente y descendentemente, así como vertical y horizontalmente dentro de una organización, para establecer relaciones entre individuos, facilitar las funciones, tareas y toma de decisiones, además de permitir el desarrollo de nuevas ideas, productos, proyectos y mejoras de la organización.

Ciertamente, la comunicación es el centro y la razón de la organización; sin una comunicación bien articulada, las empresas abren espacio para el fracaso, situación que se agudiza en una sociedad marcada por la globalización en los ámbitos económico, social y político. En este sentido, resulta interesante la propuesta de Desiato (1997), quien analiza la realidad administrativa a la luz de la racionalidad comunicativa, un enfoque que se opone a la concepción instrumental de la comunicación y la entiende más bien como un acto mediante el cual cada ser humano expresa su intimidad en la reciprocidad con el otro. Es un modelo de comunicación racional que se basa sobre el entendimiento y la comprensión.

Es importante señalar, que los adelantos de las ciencias de la administración y de la comunicación han permitido un acercamiento bastante importante a la configuración de un nuevo enfoque organizacional que integra de manera sistémica los diferentes escenarios en los que actúan las organizaciones y/o empresas. Esta concepción apunta hacia el planteamiento de que la comunicación es la médula espinal de la organización, más allá de una herramienta o estrategia, constituye el principal motor de las transformaciones que se dan al interior y exterior de ella.

El nuevo paradigma organizacional basado en la comunicación debe superar la visión sistémica y llegar a una perspectiva holística que unifique los diferentes paradigmas de construcción del conocimiento y coloque al hombre en el centro de la organización. Se parte del principio de que el bienestar del hombre está por encima del beneficio económico.

Esta perspectiva holística se ve articulada en el término comunicación global (CG), denominación que concentra los aportes de teóricos e investigadores como Shultz, Tannenbaum y Lauterborn (1993), Regouby (1989), Garbett (1991), Costa

(1994), Guzmán (1996 y 1997), Araujo y Araujo (1996), García y Dolan (1997), Davenport (1999) y Arribas (1999).

Las Universidades como instituciones y empresas organizadas no escapan de una realidad comunicacional injustificada, por el contrario se ven afectadas por quienes no asumen como cultura el proceso de evolución y transformación.

Para los investigadores Bermúdez y Rojas (1997), la dimensión comunicacional en las universidades es dispersa, a pesar de la infraestructura generada para difundir información. Ellos consideran que existe ausencia de una visión corporativa (identificación y proyección) tanto externa como internamente.

Para cualquier organización, la ausencia de un delineado plan comunicacional impide la transferencia de información, la participación y la motivación, por ende no puede llegarse al consenso entre los objetivos de los directivos y los del resto de las personas que conforman la institución, para que una organización sea exitosa es fundamental que exista una comunicación corporativa.

Las Universidades actualmente enfrentan el reto del cambio y en este sentido hacen esfuerzos enrumbados hacia este propósito, pero hasta el momento la comunicación, y en especial las comunicaciones internas de que disponen, no satisfacen por completo los requerimientos de su público interno, ocasionando una falta de identidad sólida que garantice la difusión e interiorización de su misión, visión y valores.

El estudio se orienta hacia la determinación y caracterización de los principales elementos de la gestión comunicacional que impone el paradigma la comunicación global en la organización universitaria, a saber la filosofía organizacional, la comunicación interna, las estrategias de marca, las políticas de medios y el proceso administrativo de información.

### **Un nuevo paradigma gerencial: La Comunicación Global**

Partiendo del modelo de Desiato (1997), según el cual la comunicación es la principal actividad de una organización se debe hacer un análisis de la realidad administrativa de acuerdo al grado de comunicación que existe en la organización. Según este modelo de comunicación racional fundamentado en la comprensión; en la organización no existen denominaciones, puesto que la relación sujeto-objeto se sustituye por las relaciones humanas, con el propósito de imponer una visión holística donde se destaque el rol en las relaciones interpersonales, las normas de grupo y el liderazgo y desplazar con ello el viejo enfoque de la productividad y la competitividad que depende sólo de algunas condiciones físicas y las remuneraciones.

En esta nueva concepción la comunicación es la estructura fundamental de las organizaciones y por ello la garante de sus transformaciones y desarrollo. Entre los autores que han desarrollado este nuevo enfoque de la comunicación en la organización resalta Regouby, (1989), con su concepto de la comunicación global, el cual se define como una óptica innovadora que enfatiza las potencialidades de la comunicación de la empresa.

La propuesta en cuestión implica implementar un nuevo paradigma organizacional cimentado en la solidez de: una filosofía organizacional, una estrategia de marca, una política de medios de comunicación, procesos administrativos de información y comunicación interna.

### **La Filosofía organizacional**

Para Davis (1988) la formulación de la misión clara y representativa de la empresa describe sus valores y prioridades; los valores son la expresión de la filosofía empresarial, convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que

desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar por último los objetivos, los valores deben ser acordes con los tiempos que se viven (Serna, 2000:86).

Con respecto a las estrategias, Serna, asevera que se basan en la satisfacción de la jerarquía de valores, propósitos, metas y objetivos organizacionales. Ind, (1991), ratifica la tesis de Serna en cuanto a que los objetivos de la comunicación deben ser coherentes con la estrategia y la identidad corporativa (Ind, 1990: 103)

Para este autor, es fundamental el establecimiento de políticas, objetivos, metas, actividades y públicos para que las empresas puedan crecer en todos los ámbitos y crear confianza dentro de sus clientes.

Es importante, además, que la organización tenga claro los conceptos y filosofía. En la medida que la filosofía de gestión defina la identidad corporativa, en esa medida el plan de comunicación será más efectivo.

Por otra parte, cabe señalar que las organizaciones desarrollan una manera particular de actuación para con su personal, también llamado cliente interno; esta singularidad viene dada por el carácter único que le otorga su filosofía y que se manifiesta en los mensajes y en la simbología formando un todo llamado identidad. Este proceso que ejecutan a través de diversos elementos físicos y comportamentales (identidad), es percibido de diferente manera por su público (imagen).

Cuando se hace referencia a la filosofía organizacional, se toman como pilares fundamentales la misión, visión y políticas de la empresa. Garbett (1991) señala que en la misión se ubican las metas, los objetivos y las estrategias de la compañía; en otras palabras, consiste en el desarrollo de una comunicación que sea consistente a lo largo del tiempo y entre las muchas voces que emanan del ente corporativo.

La visión está involucrada con la misión, en ella se muestra la dirección hacia donde la organización quiere llegar en el futuro y, las políticas, son enunciados que indican las pautas de comportamiento que se espera cumplan los integrantes de la compañía.

Lamentablemente muchas empresas no han comprendido diferencia entre dejar que la comunicación fluya por sí misma, y administrarla, no han medido las consecuencias que este olvido desencadena.

Es obvio que en ausencia de un proceso de planificación comunicacional no hay garantía alguna de saber que a quién y que tan efectivamente se comunica.

### **Estrategias de marca**

Valls (1992) expone que la estrategia de marca consiste en la utilización por parte de la organización de un nombre, signo, símbolo, diseño y, o combinación de ellos con el objetivo de identificar los bienes y servicios de la organización para diferenciarla de otros entes y sus productos que guardan gran parecido con ella.

No obstante, la estrategia de marca obedece además de otros factores, como la opinión del personal interno, el entorno de las comunicaciones, los mercados y el volumen estratégico de la empresa.

En ese sentido, Regouby (1989) declara que la marca se desarrolla a partir de los componentes de la identidad, tales como los códigos: gráfico, de colores de impresión y sonoro.

Explica, de igual forma, que la marca es un elemento esencial para alcanzar la competitividad de la empresa, ya que

actualmente, el consumidor maneja mayor información con lo cual toma sus decisiones de compra; aspecto éste que debe ser tomado muy en cuenta, en esta sociedad globalizada para desarrollar estrategia de marca como única oportunidad de que la empresa pueda sobrevivir.

Para Costa (2003), una de las muchas definiciones de marca es que contiene en sí misma la dualidad significativa de ésta: "Una marca es un signo que diferencia los productos y servicios de sus competidores y que certifica su origen empresarial".

Esta definición jurídica recoge las dos funciones estructurales de la marca: por un lado, diferenciarse, por otro lado, identificar la fuente.

Son siete los campos integrantes de la marca señalados por Costa (2003), las características de estos campos son de muy diferente naturaleza: Estructurales, Funcionales, Económicas, Mercadológicas, Mediáticas, Sociológicas, Psicológicas.

### **Políticas de medios de comunicación**

El desarrollo alcanzado actualmente por los medios de comunicación brinda a las organizaciones la oportunidad de alcanzar selectivamente a los diferentes segmentos del mercado que le interesan a través de diferentes medios como la TV nacional, local, vía cable, Internet u otros; empero también este avance tecnológico les coloca en la problemática de tener que enfrentar el bombardeo de información de manera simultánea y constante compite por llamar la atención de esos segmentos. No queda otro camino para salir ileso y reconocible que optar por la integración de los medios de comunicación para lo cual se debe contar con unas políticas de comunicación.

Regouby (1989) puntualiza que la política de medios de comunicación en el marco de la comunicación global, implica la puesta en funcionamiento de una articulación extremadamente delicada del conjunto de los medios seleccionados y dominados dentro de un objetivo de coherencia y sinergia, la cual debe instaurarse en función del espacio (cada elemento retenido debe ponderarse con el resto de los elementos), el tiempo (debe considerarse un lapso de dos a tres años aproximadamente para esperar los resultados de las técnicas utilizadas en la comunicación global), el contenido (es imprescindible la consistencia en la elaboración de los mensajes que serán emitidos a través de las diferentes vía y la forma (deben seleccionarse los mismos códigos gráficos, tipográficos, sonoros y pictóricos).

### **Procesos administrativos de información:**

Las organizaciones deben administrar la información de manera adecuada, para que pueda llegar en forma oportuna a los diferentes niveles de toma de decisión y en la medida justa.

El modelo de comunicación global hace alusión al hecho de administrar la información desde una perspectiva global y al mismo tiempo detallada, en tomando en cuenta los diseños arquitectónicos y las tecnologías de la información; de acuerdo con las políticas, objetivos y estrategias, amen del comportamiento, personal de apoyo y los procesos de trabajo.

En este sentido, Davenport (1999) propone una ecología de la información, que implica la aceptación de cuatro aspectos clave:

- 1.- Integración de distintos tipos de información.
- 2.- Reconocimiento del campo evolutivo.
- 3.- Énfasis en la observación y la descripción.
- 4.- Enfoque en el comportamiento de la gente y de la información.

Estos autores hacen la salvedad de que aunque no exista –ni deba existir– un modelo único para administrar información, si debe cumplirse con un proceso básico a seguir por la mayoría de

las compañías que parta, en primer lugar, del as las necesidades de información, captura, distribución y uso.

Para determinar las necesidades de información se debe contar con una mentalidad ecológica que permita proveer la verdadera información útil. Esta complicada labor amerita del uso de sistemas computarizados.

El equipo facultado para desarrollar semejante tarea debe realizarse unas preguntas esenciales, como:

- a) ¿Qué se considera información clave y cómo deberían trazarse los umbrales que la circundan?;
- b) ¿de qué fuentes debería emanarse la información vital?;
- c) ¿Hacia donde debe dirigirse?

Una vez visualizado el escenario a formular, el paso siguiente es planear la captura, catalogación en una estructura pertinente y elegir los formatos adecuados para presentar la información; trazar las rutas de distribución según jerarquías, para lo cual es recomendable que se haga a través de diversos canales como las bibliotecas o salas de lectura y por medio de los colaboradores de la empresa; finalmente, se pone en uso la información bajo este esquema y se procede al seguimiento, valga decir a revisar cómo fue utilizada en todo el desarrollo del proceso anteriormente explicado.

### **Metodología**

Esta investigación es según Tamayo y Tamayo (1991), de tipo descriptiva, en el sentido que la descripción comprende el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos según sea su propósito.

Dos grupos conforman la población del estudio, a los cuales se aplican los instrumentos de indagación, en este sentido, se hace un censo a las autoridades rectorales (Rector, Vicerrector, Secretario y los Decanos de las 7 Facultades), y a la gerencia media (Directores de las diferentes dependencias) de la Universidad Católica Cecilio Acosta (UNICA).

En esta investigación se utilizó en primer lugar la revisión bibliográfica de fuente secundaria, para recolectar la información sobre las instituciones (folletos institucionales e informes de gestión de las diferentes Universidades de la región, carteleras y avisos donde aparece definida la filosofía de gestión de la organización).

En segundo término se utilizó la entrevista estructurada (fuente primaria), valiosa herramienta de las ciencias sociales, porque como afirma Sabino (1992:102) "Si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo a ellas".

Como instrumento para la entrevista se utilizó el cuestionario estándar semiestructurado pues se compuso de preguntas en su mayoría cerradas, dicotómicas y de estimación/escala que ayudaron en la investigación, ya que permitieron jerarquizar o a valorar ciertos aspectos que se contemplan en el instrumento los cuales ayudaron a tener una visión más precisa de la realidad estudiada, porque estas son las que restringen las respuestas entre un número limitado de categorías previamente establecidas, sin embargo, también se aplicaron algunas abiertas que dieron libertad al encuestado para dar la respuesta que consideraron más adecuadas y redactarlas a su manera.

### **Resultados**

En el censo realizado a las 10 autoridades y los 17 miembros de la gerencia media de la UNICA, se constató que en lo que concierne al establecimiento de la filosofía organizacional, la alta gerencia considera que se toman como pilares fundamentales la misión, visión, valores y políticas de la empresa. Esta

consideración es importante puesto que estos elementos deben estar claramente constituidos, al punto de que pueda transmitirse a todos los miembros y se conviertan en la ciencia de todos.

En el marco de lo anteriormente planteado, se demostró el absoluto grado de conocimiento de estos factores por parte de la alta gerencia, no así en lo que atañe a la gerencia media que revela un bajo conocimiento de la Misión, Visión y Valores de la institución. Sin embargo, dicha gerencia media demostró conocer en su totalidad los documentos de soporte de publicación de los PBO, que divulgan la misión, visión, políticas, objetivos y las estrategias comunicacionales de la UNICA.

Por otra parte, la alta gerencia manifestó que en la UNICA, existe una política de comunicación para publicitar los PBO y los procedimientos administrativos. En este sentido, dicha institución estaría ajustada al lineamiento de Regouby (1989) sobre la necesidad de mantener políticas de comunicación que articulen el conjunto de los medios seleccionados en la institución, ya que una política de comunicación en la empresa implica la integración de los medios comunicativos en favor de difundir los principios básicos de la empresa.

La alta gerencia sostiene que la presencia de un plan comunicacional facilita la administración de los Principios Básicos Organizacionales, y en la UNICA existen estrategias concretas para proyectar la imagen de la organización. En este sentido, las estrategias comunicacionales no constituyen un fin en sí mismo, sino que por el contrario, resultan significativas al momento de implementar las estrategias para la proyección de la imagen.

En el marco de lo dicho anteriormente, las estrategias se orientan hacia el fortalecimiento y difusión de la imagen de la organización, así como también de sus carreras, programas y servicios. Para el logro de de estas metas, al momento de elegir la integración de los medios y estrategias comunicativas a favor de promocionar programas y servicios de la UNICA, los medios más utilizados son fundamentalmente los materiales impresos, en menoscabo de otros tan eficaces como los planteados, como por ejemplo, las modalidades de la comunicación formal, tales como reuniones, mensajes por teléfono, e incluso comunicaciones hipermediáticas como el correo electrónico.

Esta situación lejos de impulsar limita la proyección de los programas y servicios, sobre todo si se toma en cuenta que las políticas comunicacionales deben articular el conjunto de los medios siguiendo unas pautas de coherencia y sinergia. (Regouby, 1989)

Respecto a la identificación de símbolos, la alta gerencia traduce un importante nivel de pertenencia (identificación y reconocimiento) casi absoluta; en este sentido, la estrategia de marca consiste en la utilización de un nombre, un término, un signo, un símbolo, un diseño o una combinación de dichos elementos, con el objetivo de identificar los bienes y servicios de una organización, según Valls (1992). La efectividad en el manejo de la estrategia se verifica de acuerdo a la distinción que los públicos internos hacen de estos elementos.

Mientras que la alta gerencia conoce a cabalidad el símbolo de la organización, de acuerdo a los datos obtenidos, la gerencia media mantiene un grado alto de identificación con el emblema

La identificación de colores por parte de la alta gerencia, también es significativa, ya que de acuerdo a Regouby (1989) la estrategia de marca se desarrolla también a partir de otros componentes de la identidad como los códigos de colores. Este elemento ayuda a la diferenciación de la institución con respecto a otras organizaciones del ramo, fortaleciendo además su competitividad. En este orden de ideas, la gerencia media, también reporta una absoluta identificación con este componente de la identidad de la organización (UNICA), lo cual sugiere el

fortalecimiento de la institución en cuanto a este aspecto de la estrategia de marca.

Por otra parte, tanto la alta como la gerencia media, coinciden en afirmar que la UNICA es coherente respecto al uso de la misma tipografía en todos sus documentos y la correspondencia.

Ambos hallazgos (Gráficos 15 y 16), se corresponden con los postulados de Costa (2003) cuando este plantea que las características atribuibles a la marca pueden ser de naturaleza Estructural, Funcional, Económica, Mercadológica, Mediática, Sociológica, Psicológicas, y que además persiguen, por un lado diferenciar la organización, y por el otro identificarla. Ambas poblaciones estudiadas, comparten la opinión referida a la Universidad Católica Cecilio Acosta, en la total utilización de mecanismos internos y externos para la comunicación con sus públicos.

Lo expresado anteriormente, se inserta en el Paradigma de la Comunicación Global, ya que resulta imprescindible la integración de los medios de comunicación disponibles, a los fines de atender selectivamente a los públicos que le interesan a la organización.

Ahora bien, es tan importante la utilización de medios para la comunicación con los públicos de la organización, como la selección de medios (tipos de medios) para una comunicación eficaz, bajo unos criterios de coherencia y sinergia sistémica. En el marco de lo antes señalado, destacan en la UNICA, según la alta y la gerencia media, el uso de oficios, el teléfono, las reuniones, los materiales informativos y el correo electrónico. Sin embargo, de acuerdo a estos hallazgos se detecta en la gerencia media un uso más diversificado de los medios disponibles para la comunicación, al punto de establecerse mayor empleo de recursos hipermediáticos como el correo electrónico.

Entre la alta y la gerencia media, existen criterios diferentes respecto al manejo de la información en la UNICA, en este sentido, la primera tiene la creencia absoluta que el personal operativo y el gerencial manejan la misma información, lo cual representa un enfoque claro en cuanto la importancia que reviste para las organizaciones una administración de la información de manera adecuada, para que pueda llegar en forma oportuna a los diferentes niveles de toma de decisión y en la medida justa.

Esta situación sugiere la administración de la información, desde una perspectiva global y detallada, tal como lo sugiere Davenport (1999).

La segunda, sugiere un manejo de la información medianamente adecuado en la UNICA, ya que considera que no se maneja la misma información entre el personal operativo y la gerencia.

En cuanto a los tipos de información compartida, tanto la alta como la gerencia media concuerdan en que la información académica, administrativa y científica es la que más circula entre el personal de la Universidad Católica Cecilio Acosta. Situación que resulta lógica, adecuada, razonable y comprensible, dado el tipo de organización objeto de estudio.

Siguiendo las pautas de Davenport (1999), bajo un enfoque de la ecología de la información, en las organizaciones debe reflexionarse sobre la difusión de información útil y relevante para sus públicos, de acuerdo a lo planteado, la gerencia media consideró de manera dividida esta situación en la UNICA, para la mayoría las informaciones provenientes de la alta gerencia son relevantes para su desempeño laboral, pero para el resto no.

Igualmente, dicha población señala que las estrategias de comunicación de la UNICA son medianamente suficientes para lograr un clima organizacional realmente armonioso.

En este orden de ideas, es importante recordar que una organización con una comunicación interna bien constituida, puede generar el bienestar que precisan sus miembros, proporcionando la canalización adecuada de las necesidades del equipo y convertirlas en motivación para la acción; y a pesar de que no se reportó ningún nivel de insuficiencia, la gerencia media apunta la necesidad de tomar en cuenta este aspecto ya que los altos niveles de mediana suficiencia no reflejan de manera total la propensión a la motivación del equipo para lograr los objetivos de la institución.

En relación a los medios para distribuir la información, tanto la alta como la gerencia media coinciden en señalar que las reuniones y los oficios constituyen las formas más utilizadas para la distribución de la información, fuera y dentro de la UNICA. Para la primera también es relevante el Consejo Técnico para hacer circular la información.

Sin embargo, esta uniformidad en la selección de los medios o canales para diseminar información en la organización no se ajusta a los planteamientos de Davenport (1999), cuando en su explicación sobre la ecología de la información indica que no debe emplearse un modelo único para ello, sino que deben elegirse los formatos y medios adecuados para atender eficazmente las necesidades de sus públicos.

Aunque no exista –ni deba existir– un modelo único para administrar información, Davenport (1999) sugiere que en todo proceso se debe partir del establecimiento de las necesidades de información en los públicos. Por lo tanto, no es meritorio obviar este hallazgo ya que de acuerdo a la comunicación global, este aspecto resulta clave para el manejo de información útil.

De esta manera, la mayor parte de la gerencia media piensa que en la UNICA existen mecanismos para detectar necesidades en el personal. Estos mecanismos de identificación de necesidades no están claramente posicionados en la mente de la gerencia media, pero un importante número de ellos concuerdan en que pueden ser revelados a través de las reuniones, la solicitud de los supervisores o por medio de técnicas de investigación.

De acuerdo a este hallazgo, el proceso para detectar las necesidades informativas del personal es medianamente desconocido por la población, lo que hace suponer la falta de reflexión sobre este punto en la organización o el escaso conocimiento sobre las técnicas utilizadas en este ámbito.

Por otra parte, las estrategias de motivación, según la gerencia media, esta estructurado a partir de un plan de sugerencias que implementan los supervisores

Esto refleja que dentro de las estrategias de comunicación interna se descuidan las correspondientes a la inducción, la participación, la comunicación e información, la capacitación y desarrollo, la evaluación del desempeño, el bienestar laboral y los sistemas de compensación, propuestos por Serna (2000) y sugeridos en esta investigación bajo las modalidades de: inducción integral con material audiovisual, los comités de calidad, grupos primarios de comunicación, planes de desarrollo y capacitación, de bienestar social y de compensación salarial.

### **Conclusiones**

El estudio de la Gestión Comunicacional de la Universidad Católica Cecilio Acosta actualmente reporta niveles bajos en cuanto a su desarrollo como organización que enfrenta los retos derivados de las altas cargas de innovaciones y la ejecución de una gerencia transformadora, creativa y trascendental, a la luz del paradigma de la comunicación global.

La organización universitaria analizada está caracterizada por una filosofía organizacional poco desarrollada, un proceso comunicacional débil, la ausencia de estrategias de promoción de

marca, un nivel bajo de solidez de su política de medios que influye en un bajo nivel de satisfacción de su público interno.

La UNICA, como organización clave para la generación y difusión de la producción intelectual no ha asumido el paradigma de la comunicación global por lo que su gestión comunicacional no está suficientemente bien articulada con lo cual se ubica, según Regouby (1989), como una organización que no posee un espíritu abierto para comunicarse con sus públicos; no es evolutiva, tiene tendencia rutinaria y poco flexible.

Los hallazgos demuestran que en cuanto a su filosofía organizacional se observa un escaso desarrollo, lo que para Falconi (1994), significa que este elemento no se comporta como su doctrina transmitida a todas las personas claves para constituirse en su ideal. Al no estar presente en el día a día como expresión de un ideal común, todavía no se ha convertido en la ciencia de todos, ya que no se percibe altamente posicionada en su gerencia media, aunque destaca el alto nivel de pertenencia de la alta gerencia con la institución.

Con respecto a la misión, visión y de igual manera las políticas, objetivas y estrategias corporativas, aún cuando están claramente definidas por la alta gerencia, no han sido totalmente internalizadas por su público, al no ser reconocidas suficientemente por la gerencia media.

En cuanto a su proceso comunicacional, se detectó que está insuficientemente organizado, ya que no reúne las características planteadas por el nuevo paradigma, en cuanto a que su estructura tenga una finalidad, multidireccional o multipolar; instrumentada y adaptada a los sistemas existentes dentro de la empresa; y lo suficientemente flexible, para integrar lo formal con lo informal.

Entre las principales carencias de esta dimensión, a la luz del enfoque gerencial holístico estudiado, se cuenta: La puesta en escena de una estrategia de construcción y capitalización de un territorio exclusivo de marca, la ejecución de una política de coherencias y sinergia de los medios empleados, y la orquestación permanente del conjunto.

La UNICA, carece de lo que Costa (1994), llama una imagen global entendida como el efecto sinérgico de las diferentes comunicaciones de una organización perfectamente diseñadas y gestionadas, constituyendo una totalidad conceptual y estilística particularmente sólida y estable. Los investigadores y el personal administrativo de los Institutos de investigación y aún su propio personal administrativo, como receptores que son de su proceso comunicacional, no sintetizan mentalmente los atributos o valores producto de los mensajes que han generado.

Algunos aspectos de la estrategia de marca como parte de la filosofía de la UNICA, es reconocida por la gerencia alta, mas no de manera absoluta por la gerencia media, por considerar que hay ausencia de promoción de su misión, su visión y sus políticas, lo cual ha dificultado que esta sirva de base para su edificación en función de sus características.

De esta manera, se observa que carece de estrategias claras y coherentes en la promoción de los elementos del diseño y promoción: nombres de los productos, emblema, logotipo, con el objetivo de identificar los servicios de la UNICA para diferenciarlo eficazmente en un entorno donde existen otras instituciones.

Las carencias apuntan hacia la falta de despliegue de una estrategia de marca diseñada a partir de las opiniones del personal interno y de los públicos externos, el entorno de las comunicaciones.

Con respecto a su filosofía de gestión, se establece que sus principios básicos organizacionales PBO no ha sido difundidos

suficientemente, mediante el uso ecológico y racional de los medios de comunicación adecuados ni cuenta con estrategias comunicacionales para promocionar la visión, misión, valores, políticas, objetivos y estrategias en los Institutos de Investigación.

El nivel de solidez de la política de medios de comunicación que tiene la UNICA es bajo, lo que se convierte en uno de sus principales problemas a la hora de analizar la gestión de esta institución. Esta deficiencia está relacionada con la manera como establece la comunicación y su flujo de información entre su directiva y los públicos.

---

### Referencias:

- ARAUJO, C. Y ARAUJO, R. (1996). El mercadeo en las microempresas. *Revista venezolana de gerencia*, Vol. 1, No. 2, 297-312.
- ARRIBAS, A. (1999). Comunicación en la empresa: la importancia de la información interna en la empresa. *Revista latina de comunicación social*. (En red). Disponible en: <<http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000tma/127amaia.html>>
- BERMÚDEZ, L. (1998). *Enfoque Comunicacional de la Vinculación Universidad Sector Productivo: Caso Parque Tecnológico Universitario del Zulia*. Tesis de grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Ciencias de la Comunicación. Universidad del Zulia. Maracaibo.
- COSTA, J. (1994). *La imagen global*. Barcelona. Ediciones CEAC.
- DAVENPORT, T. (1999). *Ecología de la Información: porqué la tecnología no es suficiente para lograr el éxito en la era de la información*. México, D.F.: Oxford University Press Mexico.
- DESIATO, M. (1997). Racionalidad comunicativa y empresa. *Revista comunicación* # 99, 50-54.
- FERNÁNDEZ, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México. Editorial Trillas.
- GARBETT, T. (1991). *Imagen corporativa: cómo crearla y proyectarla*. Bogotá: Editorial Legis.
- GARCÍA Y DOLAN (1997). *La dirección por valores (DpV)*. Madrid. McGraw Hill.
- GOLDHABER, G. (1994). *La comunicación organizacional*. México. Editorial Diana.
- GUZMÁN, C. (1996). Industrias culturales, innovación tecnológica y competitividad. *Revista comunicación*, N° 95, 49-59.
- GUZMÁN, C. (1997). Análisis de la competitividad del sector de las industrias culturales / comunicacionales nacionales y su impacto económico. *Revista Comunicación*, # 100, 75-96.
- PAEZ, A. (2001). *Comunicación Global y Capacidad Competitiva en las microempresas de comunicación e información*. Tesis de grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Ciencias de la Comunicación. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo – Venezuela.
- REGOUBY, C. (1989). *La comunicación global: cómo construir la imagen de una empresa*. París: Ediciones Adisson- Wesley Iberoamericana.
- SABINO, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial PANAPO de Venezuela.
- SCHULTZ, D. TANNENBAUM, S. LAUTERBORN, R. (1993). *Comunicaciones de marketing integradas*. Barcelona. Ediciones Gránica.
- SERNA, H. (2000). *Mercadeo interno*. Santafé de Bogotá. Legis Fondo Editorial.
- VALLS (1992). *Identidad corporativa*. Material mimeografiado.

---

### Mag. Ángel Páez

Investigador, profesor y tutor de pregrado y postgrado en la *Universidad Rafael Belloso Chacín, Universidad Católica Cecilio Acosta (UNICA) y LUZ*. Editor Asociado del Fondo Editorial de la URBE. Director de la firma [www.insitu.com.ve](http://www.insitu.com.ve), Maracaibo, Venezuela

### Mag. Jesús Fuenmayor

Profesor en la *Universidad Católica Cecilio Acosta (UNICA)*. . Maracaibo, Venezuela