

Cuadernos de Administración
Pontificia Universidad Javeriana
cuadernos.administración@javeriana.edu.co
ISSN (Versión impresa): 0120-3592
COLOMBIA

2005

Ángel Páez / Evelin Graterol / Fanny Ramírez

GESTIÓN COMUNICACIONAL EN EL CONSEJO DE DESARROLLO CIENTÍFICO Y HUMANÍSTICO
(CONDES) DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA

Cuadernos de Administración, enero-junio, año/vol. 18, número 029

Pontificia Universidad Javeriana

Bogóta, Colombia

pp. 157-182

GESTIÓN COMUNICACIONAL EN EL CONSEJO DE DESARROLLO CIENTÍFICO Y HUMANÍSTICO (CONDES) DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA*

*Ángel Páez***
*Evelin Graterol****
*Fanny Ramírez*****

* Este artículo está enmarcado dentro de la línea de investigación en *Gerencia de la comunicación*, de la Maestría en Ciencias de la Comunicación y el Centro de Investigación de la Comunicación y la Información (CICI) de la Universidad del Zulia. Los hallazgos corresponden a la Tesis de Maestría de la profesora Evelin Graterol. Agradecemos al personal del Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (Condes) y a los investigadores adscritos a los institutos de investigación de la Universidad del Zulia por la colaboración prestada. Este artículo se recibió el 31-01-2005 y se aprobó el 29-05-2005.

** Aspirante al Doctorado en Ciencias Sociales Mención Gerencia, Universidad del Zulia, 2005; Magíster en Ciencias de la Comunicación, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, 2001; Licenciado en Comunicación Social, Universidad del Zulia, 1998. Profesor en la Universidad del Zulia y en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, investigador PPI # 5256, director de www.insitu.com.ve, editor asociado del Fondo Editorial de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: angel.paez@cantv.net.

*** Licenciada en Archivología y Bibliotecología, Universidad del Zulia; Magíster en Ciencias de la Comunicación, Universidad del Zulia, 2004. Profesora en la Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: gevelin@cantv.net.

**** Aspirante al Doctorado en Ciencias Humanas, 2005; Magíster en Gerencia de Empresas; Licenciada en Comunicación Social en La Universidad del Zulia. Profesora en la Universidad del Zulia y en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: rfannyc@hotmail.com.

RESUMEN

El artículo muestra los resultados de una investigación relacionada con la Gestión Comunicacional del Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (Condes) de la Universidad del Zulia, en Venezuela. Se partió de la premisa sobre la importancia fundamental de la gestión de la comunicación en la creación de una sólida identidad corporativa que, a su vez, genera una imagen y cultura compartida en la organización. El objetivo principal fue evaluar la efectividad de las estrategias comunicativas del Condes, a fin de lograr la satisfacción del personal de los institutos. La investigación fue de tipo descriptivo. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de entrevista estructurada, aplicada al personal del Condes y de los institutos. Los resultados indican que el Condes carece de estrategias comunicacionales para promocionar la filosofía organizacional hacia los institutos de investigación que el proceso comunicacional es débil y no posee estrategias de promoción de marca, y su política de medios no es sólida. Todo ello incide en la satisfacción de las personas vinculadas a los institutos de investigación.

Palabras clave: gestión comunicacional, filosofía organizacional, promoción de marca, políticas de medios, nivel de satisfacción.

ABSTRACT

Communication Management in the Council for Scientific and Humanistic Development (Condes) at University of Zulia

This paper presents the results of a research project on the importance of communication management as a basis for the construction of corporate identity to source shared image and culture in a given organization. The main objective is to evaluate Condes communication strategies aimed at producing satisfaction of research institutes members. It is a descriptive research and data collection technique applied was a structured interview to Condes personnel. Results indicate that the organization lacks communication strategies to promote its organizational philosophy, communication processes are weak, trademark promotion strategies are absent, and media policy is not solid. These factors produce low personnel satisfaction within institutes.

Key words: Communicational management, organizational philosophy, trademark promotion, media policy, satisfaction level.

En el siglo XXI, las universidades deben enfrentar a una sociedad de información multicultural; por eso los retos generados a partir de esto son grandes, numerosos y complejos, y se derivan de las demandas que impone el mundo contemporáneo, en especial de lo que se ha dado en denominar *sociedad del conocimiento*. En ésta la comunicación desempeña un papel fundamental para cumplir la misión social de la educación superior: impulsar y dar viabilidad a estos cambios, a fin de responder a las exigencias que la sociedad les hace a las universidades.

En consecuencia, las instituciones de educación superior —entes rectoras de la educación en el país y organizaciones formales— necesitan mantener una comunicación fluida, oportuna y pertinente que redunde en beneficio de sus procesos administrativos, por lo que su gerencia debe prepararse para enfrentar los retos de una sociedad del conocimiento, en la cual se acentuará cada vez la necesidad de contar con información precisa y veraz que satisfaga los requerimientos de sus públicos.

Dentro de un sistema organizacional, como lo es la institución universitaria, la comunicación ocupa un espacio importante, y se debe garantizar que ésta fluya de manera oportuna a través de canales adecuados para la transmisión de mensajes dirigidos a satisfacer las necesidades informativas de las diferentes unidades que conforman la universidad.

Para que este complejo sistema se materialice es necesario contar con elementos comunicacionales que establezcan pautas y lineamientos adecuados. De esta forma, para

que la comunicación se genere de manera efectiva, es de vital importancia que todos y cada uno de los integrantes de la organización que se encamina hacia la satisfacción del cliente interioricen la esencia de dicha organización.

Asimismo, es necesario que exista un proceso informativo, fundamentado en un sistema que debe poseer un conjunto de elementos unidos entre sí, estar inmerso en un entorno y ser adaptable y evolutivo, aun cuando conserve cierta continuidad a través de modificaciones incesantes. Este sistema debe estar compuesto por una estrategia, estructuras, cultura y comportamientos corporativos. Debe ser capaz de ser interpretado y convertido en comunicación por todos los estratos de la organización.

El enfoque gerencial basado en la comunicación global es un cambio necesario para todas las organizaciones que deseen competir exitosamente en el presente y sobrevivir en el futuro. Regouby (1989) concluye que la comunicación global ya está adentrándose en todo tipo de organizaciones, las cuales se ven obligadas a competir en un contexto global.

El paradigma gerencial de comunicación global está trastocando todos los ámbitos organizacionales, lo cual se convierte en una verdadera revolución cultural para la organización. La comunicación global se define como una óptica innovadora que hace hincapié en las potencialidades de la comunicación en la empresa (Regouby, 1989).

En contraste con lo planteado, se observa que en las universidades se soslaya la importancia de la comunicación organizacio-

nal como herramienta esencial de la gerencia para el alcance de los objetivos y metas institucionales, tal como lo afirma la investigación de Castellano (2001).

Coello (1999) expresa que en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado los profesores, empleados, obreros y estudiantes desconocen la identidad de la Universidad, debido a que no existen programas estratégicos de comunicación que permitan divulgar y promocionar la filosofía de gestión. Asimismo, Villalobos (1998) recalca que la ausencia de una política comunicacional, explícitamente definida, y de un enfoque gerencial sistémico en la comunicación social de la Universidad del Zulia origina un déficit comunicacional.

La Universidad del Zulia, institución líder en la generación de conocimiento científico y competitivo, necesita desarrollar nuevas herramientas de análisis, así como transformar mentalidades y actitudes que se adapten a las necesidades emergentes basadas en el conocimiento. En este sentido, la investigación que se genera en las universidades debe constituir uno de los pilares fundamentales del desarrollo cultural y económico de la sociedad. De esta filosofía se desprende la necesidad de crear, desarrollar y transferir conocimientos como única forma de responder a los cambios acelerados del entorno.

El Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (Condes), coordinador de la política de investigación en la Universidad, asume las misiones de estimular, coordinar y difundir la investigación en el campo científico y en el dominio de los estudios humanísticos y

sociales, en respuesta al establecimiento de una comunidad científica incentivada y comprometida con el hecho científico y la realización de actividades dirigidas a garantizar la indispensable continuidad en las líneas de investigación, la divulgación de los conocimientos obtenidos y el justo reconocimiento de la indetenible labor de los investigadores, en pro de los patrimonios científico, intelectual, tecnológico, educativo y cultural de la Universidad del Zulia (Filosofía de Gestión, 2002).

Los estudios realizados en la Universidad del Zulia sobre gestión comunicacional demuestran que la comunidad universitaria cumple un rol pasivo en el proceso de la comunicación, al ser fundamentalmente receptora de mensajes. Esto es, el proceso de retroalimentación (*feed-back*), necesario para el intercambio de mensajes y la interacción entre sus miembros, se cumple a medias o a veces no se cumple. Villalobos afirma que “en la Universidad del Zulia no hay suficiente y necesaria fluidez comunicacional” (1998, p. 163). Al respecto, Bermúdez (1998) hace hincapié en que las universidades deben ser conscientes de su misión y visión, de ser y deber ser, porque ello les garantizará actuar con mayor pertinencia social y lograr el reconocimiento por parte de sus públicos.

Un porcentaje mayoritario de la comunidad universitaria coincide con el criterio según el cual el acceso a la información en las diferentes dependencias de la Universidad del Zulia es un problema caracterizado por los obstáculos y dificultades que enfrentan los públicos internos y externos de la institución, específicamente la comunidad del sector investigación, en el momento de requerir

cualquier tipo de información. Esta situación, sin duda, obstaculiza el adecuado cumplimiento de la filosofía organizacional establecida por el Condes.

En el planteamiento de este trabajo se buscó describir una situación en la cual la comunicación y la información desempeñan un papel importante para una eficaz gestión comunicacional que genere la satisfacción en la relación con el Condes y con los institutos de investigación de la Universidad del Zulia. De ahí que se haya estudiado la variable gestión comunicacional y su relación con la satisfacción.

1. La comunicación global: un nuevo paradigma gerencial

La comunicación es la razón de ser de la organización. Sin que esté bien articulada, las instituciones abren espacio para el fracaso y la extinción, lo cual se agudiza en una sociedad marcada por la globalización en los ámbitos económico, social y político.

Por lo tanto, las comunicaciones en una empresa deben ser entendidas con un criterio de globalización de las operaciones, como parte más del proceso, sin perder el horizonte, ya que sin ellas la labor de la empresa puede convertirse en un dolor de cabeza, por la cantidad de rumores que se crean en el personal. A fin de que una organización sea comunicante, debe poseer un espíritu abierto para comunicarse con sus públicos (bipolarmente hablando); ser evolutiva, sin caer en rutinas; ser flexible entre las comunicaciones formales y las informales, a efectos de que nada quede al azar;

ser responsabilizante, con el objetivo de otorgar a cada parte de la organización su dosis de compromiso, y ser energética, para crear por sí misma —mediante información, formación y comunicación— potencialidades internas, y para saber llevarlas a la práctica (Regouby, 1989).

Para que una comunicación sea organizada no hace falta que esté instrumentada en papelerías especiales, pues lo importante es su estructuración. Así, la comunicación de una organización deberá ser o tener las siguientes características en su estructura: finalidad, multidireccionalidad (multipolar), instrumentación (adaptada a los sistemas existentes dentro de la empresa, por ejemplo, computación) y flexibilidad (para integrar lo formal con lo informal).

Este nuevo rol de las comunicaciones se inclina hacia todos estos planos de la organización, y esto obliga a una necesaria revisión de los procesos organizativos y comunicacionales para tender a unas comunicaciones responsables y globales, cuyo enfoque es la conceptualización de las potencialidades de la comunicación para una organización a través de:

- La puesta en escena de una estrategia de construcción y capitalización de un territorio exclusivo de marca.
- La puesta en marcha de una política de coherencias y sinergia de los medios empleados.
- La orquestación permanente del conjunto.

La comunicación global parte de una base teórica clara: en una empresa todo comunica. Cada expresión de la comunicación debe considerarse un elemento vital para la

identidad y personalidad de la empresa (Regouby, 1989).

La comunicación global parte de la dimensión histórica de la empresa, de su cultura y de la proyección de la empresa hacia el futuro. Identifica e integra los valores fundamentales que permitirán a la empresa desarrollarse hacia su horizonte a través de los rápidos cambios de su entorno.

Páez (2001) afirma que es un modelo de comunicación racional que se basa en el entendimiento y la comprensión. La relación sujeto-objeto es sustituida por la del sujeto A y sujeto B, donde no hay dominación, sino consenso. Esta concepción supera el enfoque en el que la productividad y la competitividad dependen únicamente de los aspectos duros (condiciones físicas o salario), y, en cambio, alcanzan una visión holística en la que se destaca el rol de las relaciones interpersonales, las normas del grupo y el liderazgo.

La comunicación global se fundamenta en la comprensión de un nuevo proceso ampliado y dinámico de las comunicaciones en que nada es estático y en que la permanencia del cambio proporciona oportunidades comunicacionales. Entender este proceso para la gerencia es fundamental (Romer Pieretti, 1994).

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. Esta perspectiva se ve articulada en la expresión

comunicación global (CG), que concentra los aportes de teóricos como Regouby (1989), Costa (1994), Garbett (1991), Serna (1992) y Van Riel (1997).

La comunicación global está trastocando todos los ámbitos organizacionales, lo cual la convierte en una verdadera revolución cultural para las empresas, ya que engloba todas sus realidades y determina la lógica de su desarrollo. La comunicación global se define como una óptica innovadora que hace hincapié en las potencialidades de la comunicación en la organización (Regouby, 1989).

En esta misma línea aparece Costa (1994), quien realiza un gran aporte en la constitución del paradigma de la comunicación global, con su propuesta de la imagen global. Él explica cómo ha evolucionado el concepto de la marca, al argumentar que ésta ha dejado de ser un simple signo para convertirse en el núcleo del sistema de la identidad de una organización. Considera a la imagen global la convergencia de las diferentes comunicaciones de una organización perfectamente diseñadas y gestionadas, lo cual constituye una totalidad conceptual y estilística particularmente sólida y estable.

La imagen global implica un mecanismo de construcción que se da siempre de la misma manera. Primero, el receptor sintetiza mentalmente los atributos o valores producto de los mensajes generados por la empresa. Luego, una porción de esos mensajes persisten en la memoria consciente o inconsciente del receptor y se manifiestan en actos y opiniones hacia los demás. Por último, las imágenes individuales se conjugan en una

imagen generalizada por un conjunto de públicos (Costa, 1994).

Para explicar y contextualizar la propuesta de Regouby (1989) y Costa (1994) sobre la comunicación global, se exponen a continuación otras dimensiones que permiten alcanzar una visión más completa y holística de este nuevo paradigma organizacional. Estos aspectos generales son la filosofía organizacional, la comunicación y mercadeo interno, la estrategia de marca, la política de medios y los procesos administrativos de información.

1.1 Filosofía organizacional

La filosofía de una organización puede verse expresada en varios términos, que dependiendo del autor o de la corriente en la cual esté inscrita, reciben una denominación específica. Sus principales pilares son la misión, la visión y las políticas de gestión.

Falconi plantea que la filosofía de la empresa “es su doctrina que será transmitida a todas las personas para constituirse en su ideal, ella debe estar presente en el día a día de la organización hasta convertirse en la ciencia de todos” (1994, p. 44), pues ésta expresa un ideal común, susceptible de ser alcanzado.

1.1.1 Misión

La misión organizacional se puede definir como la formulación de un propósito duradero, lo que distingue a una empresa de otras parecidas. Identifica el alcance de las operaciones de la empresa en los aspectos del producto y del mercado e incorpora la filosofía de los estrategias de una organización,

revelando el concepto de una organización, su principal producto o servicio, y las necesidades principales del cliente que la organización se propone satisfacer. Morrisey (1996) considera que es el paso más importante de todo el proceso de planeación, y se utiliza para que las organizaciones se pregunten quiénes son y cómo funcionan. El propósito de la misión es proporcionar motivación, dirección general, imagen, y una filosofía que sirva de guía para la empresa.

Quigley (1997), en cuanto a la misión corporativa, expone que debe ser consistente con los valores compartidos de la organización, haciendo hincapié en la dignidad del individuo. Asimismo, señala que toda misión corporativa debe poseer cierto grado de estabilidad y no debe ser objeto de cambios frecuentes, aunque sí esté sujeta a constante evaluación, para determinar lo que hoy somos como organización y permitir una comprensión clara de aquello que debemos cambiar para saber cuál es nuestra visión.

1.1.2 Visión

La visión se concibe como un proceso de la condición futura, suficientemente clara como para generar y desarrollar acciones necesarias a fin de hacerlas realidad. Dicho proceso presenta como finalidad prever la creación o reforma de la organización Goodstein (1998). Una auténtica visión compartida no puede extraerse de afuera, sólo puede surgir de un proceso coherente de reflexión y comunicación entre grupos de interés. Cuando es compartida, suscita entusiasmo, compromiso y fomenta la acción grupal, en la obtención del éxito organizacional. Al respecto, Rojas y Arapé plantean que la “visión, comunicación

y gerencia constituyen una tríada de singular interés en el mundo de las organizaciones, sobre todo en la construcción de sus futuros” (1999, p. 31).

1.1.3 Políticas

Las políticas son enunciados que indican las pautas de comportamiento que se espera cumplan los integrantes de la organización. Otra denominación que adquieren las políticas es la de *estándares de conducta*. Éstas “ayudan a entender el tono ético de la organización, y sirven no sólo para educar a los empleados, sino también como evidencia ante el resto de la sociedad de los altos estándares morales fijados por la compañía” (Garbet citado por Páez, 2001, p. 55).

El término *política* se refiere a pautas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas. Las políticas se pueden considerar instrumentos para la ejecución de estrategias, porque fijan límites, fronteras y restricciones a las acciones administrativas que deben tomarse para recompensar y sancionar el comportamiento, y porque clarifican lo que se puede o no hacer para lograr las metas y objetivos de una organización. Ellas dan los parámetros para el control gerencial, permiten la coordinación entre las unidades organizativas y reducen la cantidad de tiempo que los gerentes deben dedicar a la toma de decisiones (David, 1988).

1.1.4 Valores

Los valores corporativos son otro aspecto fundamental. Todo aprendizaje cultural refleja, en última instancia, los valores pro-

pios de cada individuo, así como su idea de qué debe ser, a diferencia de cuanto se es. Cuando los valores son impulsados por los gerentes, éstos prosperan dentro de la organización; se pasa a un proceso de transformación cognoscitiva. En este proceso de transformación, en el cual sólo se produce si el valor introducido en la empresa es efectivo para la organización, los empleados de la organización tienden a olvidar la razón por la cual la introducción de ese valor era contrario a la cultura de la empresa y, de esa manera, engrosa la cultura corporativa. Denison expone que:

Las organizaciones deben hacer explícitos los valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y [ser] consecuentes con ellos. Así se crea la cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional. No puede haber culturas neutras, es decir sin valores. Las empresas tienen que establecer el marco axiológico que defina el comportamiento de los individuos de la institución. Cada miembro de una organización debe asimilar estos valores e integrarlos a su vida dentro de la empresa. Por su parte, los empresarios deberán establecer programas de mercadeo interno, dirigidos a todos los integrantes de la institución y monitoreados en forma permanente. Los programas de inducción deben ser rediseñados para incluir en ellos la axiología corporativa relacionada con el entendimiento y la incorporación de estos valores de la organización y su aplicación en la vida diaria de la empresa. Éstos deben ser el inicio de los programas de mercadeo interno, el cual debe incluir igualmente programas de reinducción. (citado por Romer Pieretti, 1994, p. 52)

El Condes, como ente coordinador de la política de investigación, se enmarca en la filosofía de gestión institucional de la Universidad del Zulia, donde se conjuga la creación de conocimientos y la formación de profesionales cualitativa y cuantitativamente preparados para el desarrollo del país. Ésta, en últimas, contempla los valores como cualidades que deben caracterizar la actuación y conducta de cada uno de sus miembros.

1.2 Comunicación y mercadeo interno

Uno de los principales problemas presentes en las organizaciones está relacionado con la manera como se establece la comunicación y fluye la información entre el recurso humano y la empresa. En toda organización, el proceso de la comunicación se cumple a través de cuatro elementos básicos: el emisor o la fuente, el mensaje, el canal o medio y el receptor. A su vez, se generan otros elementos al activarse ese proceso como son el efecto y la retroalimentación

Para Goldhaber (1994), la importancia del proceso de la comunicación radica en saber qué y cómo comunicar, en estar consciente de la necesidad de comunicar y en utilizar los canales adecuados de comunicación. A efectos de este estudio, es oportuno mencionar que el Condes desempeña el rol emisor, pues a través de la coordinación asume el control de qué y cómo comunicar los mensajes a sus públicos. Esta acción se realiza en cinco fases:

- Determinar un contenido comunicable.
- Desear que se comunique ese contenido (el cual deberá ser claro) al receptor.

- Elegir el lenguaje adecuado que ha de ser común entre el emisor y el receptor.
- Seleccionar la ocasión más favorable para la comunicación.
- Ejecutar los actos de comunicación.

Por su parte, los públicos interno y externo del Condes actúan como el receptor. Además, su participación en el proceso de comunicación es primordial para el logro de los objetivos que la organización desea alcanzar a favor de su identidad e imagen.

La acción comunicante del receptor da lugar al último elemento del proceso de la comunicación, el *feed-back* o retroalimentación, es decir, la respuesta al mensaje que recibió del emisor. De ahí la importancia fundamental del receptor, ya que si no produce una respuesta, será simplemente un espectador resignado y jamás podrá permitir que se conozca la eficacia de la comunicación.

Muchos problemas que se plantean en las organizaciones no se deben a la falta de claridad de los mensajes o a la utilización de expresiones incorrectas, sino a las diferencias perceptivas entre los individuos que se están comunicando, y, según Goldhaber (1994), esas diferencias pueden crear serios conflictos en las organizaciones.

Cuando una organización posee una comunicación interna bien orientada, puede generar el bienestar que necesitan sus miembros y facilitar la canalización adecuada de las inconformidades del equipo y transformarlas en entusiasmos para la acción. Esta comunicación interna se articula a través de una serie de estrategias comunicacionales, como la inducción, la participación, la comunicación

e información, el estímulo al voluntariado, la capacitación y desarrollo, la evaluación del desempeño, los sistemas de compensación y el bienestar laboral (Serna, 1992).

La *inducción* es la primera estrategia comunicacional interna que debe diseñar una or-

ganización (Cuadro 1). En ella se consideran aspectos como la misión, la visión, el mercado, la competencia, la toma de decisiones y el bienestar social. Su propósito consiste en proporcionar información al trabajador sobre la historia, la esencia, las metas y los objetivos de la compañía.

Cuadro 1
Elementos mínimos de un programa de inducción

Ámbito	Elementos
Sobre la organización y su competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Historia de la compañía • Misión y valores corporativos • Objetivos organizacionales • Estructura organizacional • Productos que ofrece • Organización de mercadeo • Procesos productivos • Información básica de competencia • Filosofía y estrategia de calidad
Sobre el cliente interno	<ul style="list-style-type: none"> • Deberes del empleado • Derechos del empleado • Bienestar del empleado • Bienestar social • Código ético • Mecanismos de participación • Información básica de competencia
Sobre el cliente externo	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de momentos de verdad • Garantías • Reclamos • Devoluciones • Directorio de referencias
Inducción específica	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura del área o departamento • Niveles de autoridad • Procesos productivos • Relaciones horizontales • Manual de funciones • Sistemas de evaluación de desempeño • Condiciones físicas e intelectuales del cargo • Normas de comportamientos del área

Fuente: Serna (1992).

La *participación* de los miembros de la organización debe estar sistematizada en función de los ámbitos y grados en los que ésta puede darse. La participación busca aumentar el compromiso y la responsabilidad del personal, basándose en la premisa de que todo ser humano tiene una tendencia natural a involucrarse con su propio quehacer. Esto, por supuesto, mientras se les haga sentir que su presencia en la organización es fundamental y que no es visto como un recurso más. La *comunicación e información*, como estrategia comunicacional interna, implica el establecimiento de grupos primarios como un “vehículo para la difusión de políticas, objetivos y metas de la organización y servirán de medio para canalizar la información entre los diferentes niveles que la conforman” (Serna, 1992, p. 46). Los grupos primarios se establecen con la finalidad de proporcionar al cliente interno la información que necesita en una forma adecuada y oportuna.

El *estímulo al voluntariado* es un comportamiento gerencial orientado a la creatividad y a la participación del personal. Éste puede lograrse a través de estrategias como el plan de sugerencias y los círculos de calidad. El plan de sugerencias constituye una herramienta ideal para la propuesta de nuevos proyectos, modificación de procesos, diseño y mejoramiento de productos, actualización de sistemas de evaluación. Deben establecerse un conjunto de reglas claras que especifiquen las condiciones de la participación y los beneficios o premios que pueden obtener las personas que participan.

Los círculos de calidad son un “programa corporativo que busca integrar voluntaria-

mente a los miembros de la organización en la solución y el mejoramiento de las actividades propias de su área de trabajo” (Serna, 1992, p. 47). Debido a la condición voluntaria que tienen los círculos de calidad, éstos sólo funcionan adecuadamente en organizaciones no burocráticas ni centralizadas, cuya filosofía está claramente orientada a la participación y el involucramiento de todo el personal.

La *capacitación y desarrollo* son dos de las inversiones más importantes que puede y debe hacer toda organización en función de sus posibilidades. En primer lugar, la *capacitación* cumple un objetivo más tangible y a corto plazo en la organización, pues está destinada a proporcionar un entrenamiento o enseñanza para dominar una nueva técnica o desarrollar una habilidad específica. Entre las principales técnicas de capacitación se destacan la capacitación en el trabajo, en la que se entrena al trabajador en su ámbito laboral y bajo supervisión, las conferencias que giran alrededor de un tema específico y los cursos regulares o específicos que se realizan en instituciones educativas calificadas o en algún departamento específico de la empresa.

En segundo lugar, el *desarrollo* persigue metas más ambiciosas, pues éste se monta sobre el largo plazo y está orientado a la visión de la compañía. A través del desarrollo, la empresa puede lograr los cambios que se plantea, por lo cual se hace necesario usar técnicas que permitan efectuar un perfil del personal. Se destacan, en este sentido, el muestreo de comportamiento; la técnica de cambio organizacional, que permite elaborar un muestreo de actitudes que evidencie

el grado de desarrollo del personal, y el desarrollo organizacional, técnica más difundida y que está orientada al logro de cambios e innovaciones en las organizaciones.

La *evaluación del desempeño* no es una simple labor de supervisión, es un proceso integral en el que se confronta la producción del trabajador con las especificaciones del cargo que ocupa, y ello crea un canal de comunicación entre los miembros de la organización. Este último debe ser aprovechado (1) para llenar las necesidades de información que tienen el coordinador y el colaborador, (2) para detectar las necesidades de capacitación del personal y (3) para el diseño de políticas de personal, orientadas a mejorar la calidad y el bienestar. Es importante que la evaluación del desempeño se maneje con mucho tacto y sensibilidad, a fin de que no se afecte el clima de la organización; por ello se recomienda que la coordine un personaje clave para los ejecutivos y trabajadores de la organización.

Los *sistemas de remuneración y compensación* constituyen un punto álgido en el desarrollo de las políticas de la organización; por eso es fundamental establecer parámetros claros que expliquen las diferencias existentes en función del cargo o nivel de responsabilidad de un colaborador. En el diseño de los sistemas de compensación y remuneración debe procurarse equitatividad tanto fuera como dentro de la empresa. Los *programas de bienestar laboral*, por su parte, se integran a los sistemas de compensación, debido a que éstos, a menudo, son más eficientes para aumentar el sentido de pertenencia a la organización, que el salario mismo. Los programas de bienestar —por ejemplo, los pro-

gramas familiares, culturales, deportivos, educativos, médicos o sociales— son, como los denomina Serna (1992), *estrategias de integración*, razón por lo que se evidencia la naturaleza comunicacional que tienen.

1.3 Estrategias de promoción de marca en la relación con los públicos determinantes

La estrategia de marca, como lo explica Valls (1992), consiste en utilizar 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, para así diferenciarla eficazmente en un entorno donde existen otros productos, otros servicios u otras organizaciones parecidas. La estrategia de marca parte de la filosofía de la compañía, es decir, de su misión, su visión y sus políticas, de manera que ésta se va edificando en función de las características de la compañía.

El despliegue de una estrategia de marca está condicionado por factores como las opiniones del personal interno de la empresa, las opiniones de los públicos internos, el entorno de las comunicaciones, el entorno de los mercados y el volumen estratégico de la empresa. La marca se desarrolla a partir de componentes de identidad —por ejemplo, el código gráfico, el código de colores, el código de impresión y el código sonoro— y a través de componentes de personalidad —como la firma y el contenido y coherencia de los mensajes— (Regouby, 1989).

La marca constituye un elemento esencial para lograr la competitividad que tanto anhelan las empresas, ya que los consumidores

de hoy día manejan mayor información, y no sólo toman sus decisiones de compra o solicitud de servicios en función de los precios. En esta sociedad globalizada, la estrategia de marca “será en el futuro para la empresa la única oportunidad de sobrevivir, de conquista y de continuidad” (Regouby, 1989, p. 65).

Para Costa (1994), 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* y, por el otro, *identificar la fuente*.

1.4 Política de medios de comunicación y su relación con los públicos determinantes

El grado de desarrollo que han alcanzado los medios de comunicación en la actualidad les plantea a las organizaciones una importante paradoja: cada vez es mayor la posibilidad de llegar selectivamente a los diferentes públicos, ya que éstos tienden a optar por un medio (televisión nacional, televisión local, televisión por cable, internet, contacto directo, entre otros) que satisfaga sus necesidades; en el mismo sentido, los públicos están inevitablemente expuestos al bombardeo de varios medios de comunicación de manera simultánea.

La revolución mediática que estamos viviendo obliga a las empresas a optar por la integración de los medios de comunicación y a basar su política de medios en la sinergia. Además, como lo explican Shultz, Tannenbaum y Lauterborn (1993), debido a los constantes cambios que han sufrido los me-

dios, se requieren sistemas bidireccionales que garanticen un intercambio de información en el que empresario, usuario o consumidor puedan expresar sus diversas necesidades.

En el marco de la comunicación global, la política de medios de comunicación implica “la puesta en funcionamiento de una articulación extremadamente fina del conjunto de los medios seleccionados y dominados dentro de un objetivo de coherencia y sinergia” (Regouby, 1989, p. 67). La coherencia y sinergia de medios debe instaurarse en función de:

- El 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 diferentes vías.
- La forma: deben seleccionarse los mismos códigos gráficos, tipográficos, sonoros y pictóricos, a fin de encontrarlos sistemáticamente en cada comunicación emitida.

2. Metodología

La revisión de los objetivos de la presente investigación determinó que es de carácter descriptivo, pues el objetivo general era evaluar la correspondencia entre la gestión comunicacional del Condes y la satisfacción sobre esta área de los institutos de investigación de la Universidad del Zulia. Como señalan los autores ya citados, se requiere un esquema capaz de minimizar las inclinaciones y que aumente la fiabilidad de los

hallazgos. Entonces, debe estar claro qué se va a medir y cómo, y a quién se va a definir como comunidad o población.

La población, en el presente estudio, la constituyen los trece institutos de investigación de la Universidad del Zulia, distribuidos en las diez facultades de esta casa de estudios; el personal directivo y operativo del Condes, y el personal directivo, investigador y operativo de los institutos de investigación.

3. Resultados

En este apartado se presenta el análisis de los resultados estadísticos obtenidos de la información recolectada por medio de los instrumentos (cuestionarios), luego de que se aplicaron al personal docente e investigador y al personal administrativo y directivo de los institutos de investigación de la Universidad del Zulia y del Condes. La información fue analizada a través de estadística descriptiva y presentada en gráficos.

Para evaluar la correspondencia entre la gestión comunicacional del Condes con la satisfacción de los institutos de investigación de la Universidad del Zulia, se identificaron las estrategias de marca y las políticas de medios de comunicación del primero hacia los segundos, se estableció el proceso administrativo de información entre el Condes y los institutos de investigación, se identificaron estrategias de mercadeo interno aplicadas por el Condes para motivar a su personal administrativo y se precisó el grado de satisfacción de los institutos de investigación con respecto a las estrategias de comunicación utilizadas por el Condes.

Al evaluar la correspondencia entre la gestión comunicacional del Condes y la satisfacción de los institutos de investigación de la Universidad del Zulia, se evidencia que la comunicación global no ha sido la razón de ser del Condes. Por lo tanto, la gestión comunicacional del Condes no se articula desde el paradigma de la comunicación global, puesto que los hallazgos demuestran que su comunicación no es lo suficientemente organizada. Hace falta, aparte de que esté instrumentada en papelerías especiales, como de hecho lo está, según los demuestran los resultados obtenidos, que esté estructurada de formar coherente para satisfacer a sus clientes externos e internos, aspecto que no se está cumpliendo.

En este sentido, la gestión comunicacional del Condes no reúne las características de la comunicación global, en cuanto a su estructura: finalidad, multidireccionalidad (multipolar), instrumentación, adaptación a los sistemas existentes dentro de la empresa (computación) y flexibilidad, para integrar lo formal con lo informal.

Para existir y desarrollarse, el Condes tiene que dirigir el conjunto de sus mensajes a la construcción de un verdadero territorio de identidad y personalidad. Territorio éste que se origina en su cultura y que le permitirá impulsarse hacia el futuro.

Asimismo, la comunicación global plantea que el Condes debe, por un lado, partir de su dimensión histórica, su cultura y de su proyección hacia el futuro, y, por otros, identificar e integrar los valores fundamentales que le permitirán desarrollarse hacia su horizonte

a través de los rápidos cambios de su entorno. Desde esta perspectiva, el Condes no tiene desarrollada su filosofía de gestión, ya que sus principios básicos organizacionales (PBO) no se han difundido lo suficiente con ayuda 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.

Tomando en cuenta a Páez (2001), en la organización la comunicación debe asumirse en su sentido global, es decir, adoptar un modelo de comunicación racional, que se basa sobre todo en el entendimiento y la comprensión. Esto sustituye la relación sujeto-objeto y la relación de dominación entre los miembros por el consenso. Además, tal concepción supera el enfoque en el que la productividad y la competitividad dependen únicamente de los aspectos duros (condiciones físicas o salario) y alcanza una visión holística en la que se destaca el rol de las relaciones interpersonales, las normas del grupo y el liderazgo.

El Condes ha demostrado que los investigadores y el personal administrativo de los institutos de investigación —aun su propio personal administrativo, como receptores que son de su proceso comunicacional— no sintetizan mentalmente los atributos o los valores producto de los mensajes que han generado. De manera que muy poca porción de esos mensajes persisten en su memoria consciente o inconsciente, y esta ausencia se manifiesta en sus opiniones a las preguntas realizadas y que, sin duda, se muestran hacia los demás.

Al establecer el grado de desarrollo de la filosofía organizacional del Condes, se observa un escaso desarrollo. Falconi (1994) plantea que la filosofía de la empresa es la doctrina que se transmitirá a todas las personas para constituirse en su ideal; por ello debe estar presente en el día a día de la organización hasta convertirse en la ciencia de todos.

En este orden de ideas, la filosofía organizacional del Condes está fundamentada en la filosofía de gestión institucional de la Universidad del Zulia, convertida en el referente teleológico obligante para las etapas posteriores del proceso de transformación universitaria, aprobada por el Consejo Universitario el 8 de octubre de 1997, la cual se expresa en la misión, visión, objetivos, políticas y valores, conjunto de principios sobre los cuales se fundamenta la gerencia para orientar su desempeño. Pero si estos principios están engavetados y no se dan a conocer, no cumplen sus cometidos.

En lo referente a la *misión* organizacional del Condes como formulación de un propósito duradero que distingue a este organismo de otros parecidos, que identifica el alcance de sus operaciones en sus productos y servicios y que incorpora sus principales valores, estrategias y necesidades principales de sus clientes y públicos determinantes internos y externos, que se propone satisfacer, revelándoles su esencia y naturaleza, puede decirse que este cometido no se cumple.

Morrisey (1996) considera que la misión es el paso más importante de todo el proceso de planeación, y se utiliza para que las organizaciones se pregunten quiénes son y cómo

funcionan. El propósito de la misión y la visión es proporcionar motivación, dirección general, imagen, y una filosofía que sirva de guía para la empresa. No obstante, en el Condes esto se ha dejado de lado.

De igual manera, al observar el desarrollo de la visión en cuanto a su promoción en los investigadores y personal administrativo, se aprecia que no existe identificación con este importante PBO. Tomando a Goodstein (1998), la *visión* se concibe a modo de un proceso de la condición futura, suficientemente clara como para generar y desarrollar acciones necesarias a fin de hacerlas realidad. Dicho proceso presenta como finalidad prever la creación o reforma de la organización, pues una auténtica visión compartida no puede extraerse de afuera, sólo puede surgir de un proceso coherente de reflexión y comunicación entre grupos de interés.

Cuando es compartida, suscita tanto entusiasmo como compromiso y fomenta la acción grupal en la obtención del éxito organizacional. Al respecto, Rojas y Arapé plantean que la “visión, comunicación y gerencia constituyen una triada de singular interés en el mundo de las organizaciones, sobre todo en la construcción de sus futuros” (1999, p. 31).

En este mismo orden de ideas, interpretando a Quigley (1997) y a Senge (1992), puede afirmarse que la misión corporativa del Condes debe ser consistente con sus valores y que éstos deben ser compartidos por todos sus miembros. Tal situación no está ocurriendo, puesto que en el diseño de los PBO faltó la participación de sus públicos determinantes y, además, los formalmente

desarrollados no se han promocionado. En consecuencia, el conocimiento que se tiene de ellos es muy escaso, por lo cual la identificación también lo es.

De igual manera, las políticas, los objetivos y las estrategias, conjuntamente con la misión y visión, tienen dos intenciones que cumplir: (1) dar sentido y propósito a gran cantidad de razones por las cuales una organización es importante dentro del colectivo del trabajo, y (2) otorgar el sentido de dirección que necesita la empresa para encaminar su acción. Ambos factores están fundamentados en los valores o claves de la organización (Romer Pieretti, 1994).

Las políticas, como enunciados, deben indicar las pautas de comportamiento (estándares de conducta) que se espera cumplan los integrantes del Condes, pues éstas ayudan a entender el tono ético de la organización y sirven no sólo para educar a los empleados, sino también como prueba ante el resto de la sociedad de los altos estándares morales fijados.

Los investigadores y el personal administrativo del Condes desconocen las políticas, esto es, no cuentan con éstas como instrumentos para la ejecución de estrategias. Puede inferirse, entonces, que esta organización no tiene modo de fijar, en el interior de cada uno, límites, fronteras y restricciones a sus acciones, lo cual implica que todo queda en acciones administrativas para recompensar y sancionar el comportamiento y para clarificar lo que se puede o no hacer para lograr las metas y objetivos de la organización.

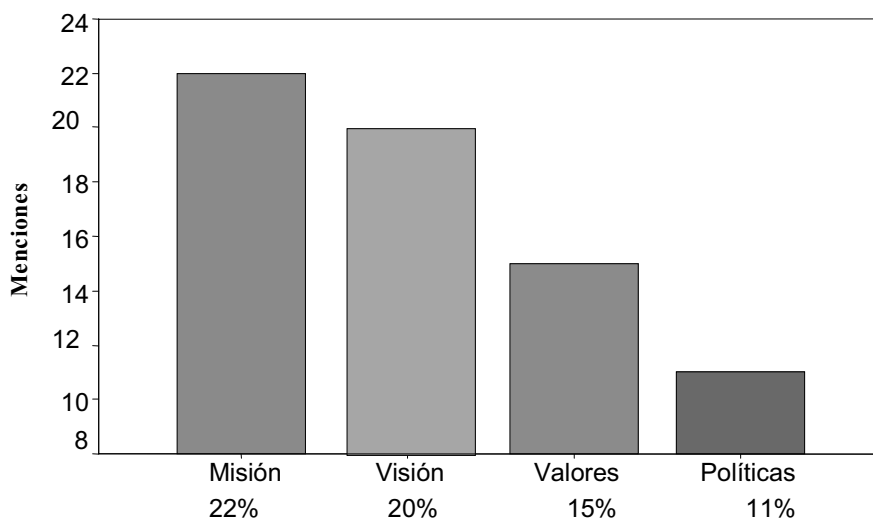
Esta falta de interiorización de los parámetros para el control gerencial dificulta la coordina-

ción entre las unidades organizativas y aumenta la cantidad de tiempo que los directivos deben dedicar a la toma de decisiones (David, 1988). El Condes, al carecer de unos PBO posicionados en las mentes de sus públicos determinantes, no establece su función social como organización y no plantea a sus públicos relevantes las funciones personales que deben asumir frente a él como institución.

La idea es que el individuo haga suyo el proyecto de la empresa, así como que la

misión y visión de ella sea la suya propia, desplegada en la vida organizacional. No obstante, para que esto sea así, es necesario que el Condes implante estrategias de comunicación y formación al personal administrativo e investigador dentro de los procesos de comprensión de la misión y, en general, de todo el proyecto organizacional. El Gráfico 1 muestra el insuficiente grado de desarrollo de los PBO, en cuanto a difusión y, como consecuencia, a conocimiento de ellos.

Gráfico 1
Conocimiento cabal de los PBO del Condes

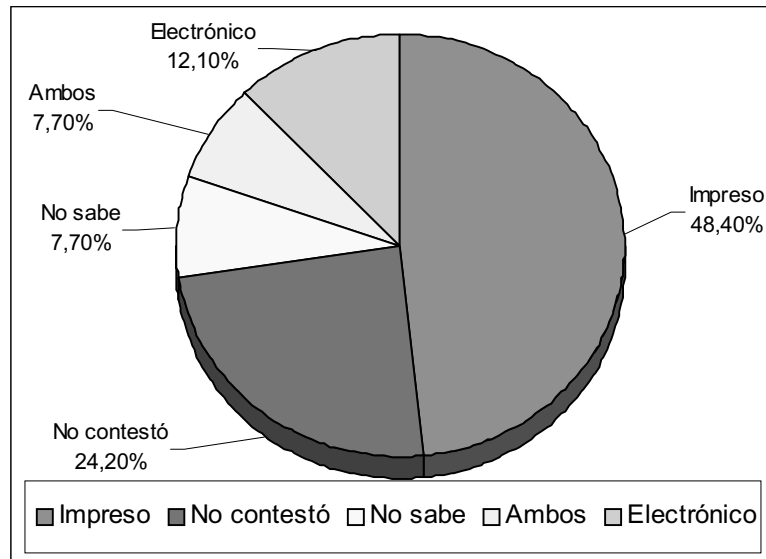


Fuente: Graterol (2004).

Los principales medios a través de los cuales reciben información sobre los PBO son los medios tradicionales, tal es el caso de los impresos. Los medios electrónicos, por su parte, todavía no son utilizados suficien-

temente, y se desaprovecha esta importante y actualizada herramienta de comunicación. Esto puede apreciarse en el Gráfico 2, en el cual se muestra cómo los medios impresos son los más utilizados.

Gráfico 2
Medios de promoción de los PBO del Condes



Fuente: Graterol (2004).

Al detectar las estrategias de promoción de marca que el Condes aplica ante los institutos de investigación, se corroboró que existe carencia de estrategias claras y coherentes en la promoción de los elementos del diseño y promoción: nombres de los productos, emblema y logotipo, con el objetivo de identificar los servicios del Condes, para diferenciarlo eficazmente en un entorno donde existen otras instituciones. La estrategia de marca parte de la filosofía de la compañía, es decir, de su misión, su visión y sus políticas, de manera que ésta se va edificando en función de las características de la organización.

En este sentido, 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 y

el entorno de las comunicaciones. La marca se desarrolla a partir de componentes de identidad como el código gráfico, el código de colores, el código de impresión y el código sonoro, y a través de componentes de personalidad, como la firma y el contenido y coherencia de los mensajes (Regouby, 1989).

Costa (1994) destaca las funciones de la marca y dice que son claves para diferenciar los productos y servicios de la competencia y para identificar su origen. En el caso del Condes, son más importantes las otras funciones: dar seguridad al usuario, a fin de reducir el riesgo percibido (sea alimentario, financiero o cualquier tipo de frustración posible), y simplificar la tarea de los usuarios en las decisiones de utilización de servicios.

Se pudo constatar que esta organización no aplica estrategias de proyección de su identidad, ni de sus productos. Esto lo corrobora el hecho de que los investigadores y el personal administrativo de los institutos de investigación no conocen el nombre de los productos ni los elementos de la identidad visual (tal como su emblema y color). Lo más reconocido es que utiliza el mismo tipo de letras en todas las comunicaciones escritas.

Por lo tanto, el Condes debe realinear las comunicaciones, para miraras tal y como las ve su público relevante: como un flujo de información cuyas fuentes no identifica (Schultz et al., 1993). El Cuadro 2 muestra la diversidad de estrategias de marca del Condes, según los investigadores y el personal administrativo de los institutos de investigación.

Cuadro 2
Estrategias de marca del Condes

Estrategias	Menciones
Proyección productos de los institutos	79
Promoción nombres de producto	87
Conocimiento nombres de producto	88
Conocimiento símbolo	52
Conocimiento colores	41
Igual tipografía	27
Conocimiento <i>jingle</i>	85
Total	459

Fuente: Graterol (2004).

En cuanto a la solidez de la política de medios de comunicación que tiene el Condes hacia sus órganos de investigación, ésta es poco fuerte, y es uno de sus principales problemas a la hora de analizar la gestión de este organismo. Esta deficiencia está relacionada con la manera en que el Condes establece la comunicación y su flujo de información entre su directiva y los públicos relevantes —en este caso los investigadores de los institutos de investigación y su personal administrativo, así como su personal administrativo interno, que son quienes dan el servicio a los institutos—.

Para Goldhaber (1994) la importancia del proceso de la comunicación radica en saber qué

y cómo comunicar, en estar consciente de la necesidad de comunicar y en utilizar los canales adecuados. Esta claridad presente en la planificación no se observa al realizar el análisis, y es grave, puesto que el Condes desempeña el rol emisor como coordinación hacia los institutos y debe asumir con conciencia el control de qué y cómo comunicar los mensajes a sus públicos, verificando que éstos sean decodificados de idéntica manera a como fueron codificados. Por ello presenta fallas en:

- Los contenidos de sus mensajes.
- Su actitud comunicante.
- La elección del lenguaje adecuado que ha de ser común entre este ente y los institutos de investigación.

- La formulación de ocasiones favorables para la comunicación.
- La puesta en práctica de las actividades y medios comunicativos.

La revolución mediática que se está presentando obliga a las empresas a optar por la integración de los medios de comunicación y a basar su política de medios en la sinergia. Debido a los constantes cambios a los que están sujetos los medios, se ameritan sistemas bidireccionales que garanticen un intercambio de información en el que tanto los directivos como los clientes internos y externos puedan participar y expresar sus diversas necesidades, aspectos referidos por Shultz et al. (1993).

La política de medios de comunicación del Condes, para ubicarse en el marco de la comunicación global, debe poner en funcionamiento el conjunto de los medios, previamente seleccionados y dominados alineados con objetivos de comunicación de manera coherente y sinérgica. Esta coherencia y sinergia debe involucrar: el espacio, el tiempo, el contenido y la formas. En síntesis, los lugares deben guardar relación, todo debe ajustarse a un cronograma, los significados deben ser compartidos por los interlocutores y debe seleccionarse los mismos códigos gráficos, tipográficos, sonoros y pictóricos, encontrándolos sistemáticamente en cada comunicación emitida.

Por su parte, los públicos interno y externo del Condes actúan como receptores con poca posibilidad de intercambio. Su participación en el proceso de comunicación es poca; no se toma en cuenta como primordial para el logro de los objetivos que la organización de-

sea alcanzar a favor de su identidad e imagen, y este mismo escenario se presenta con el manejo de los elementos visuales.

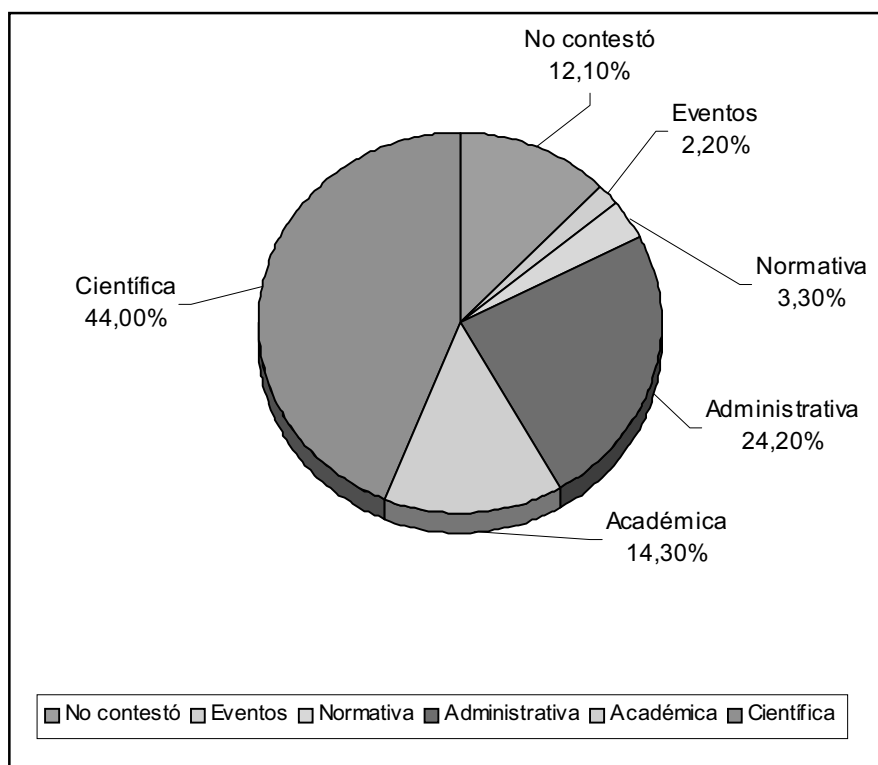
En el entendido de que el receptor es el segundo elemento humano en el proceso de la comunicación y que tiene la virtud de invertir su papel haciendo de emisor en un nuevo momento comunicacional, es una gran debilidad la poca participación de los receptores.

En virtud de que muchos problemas que se plantean en las organizaciones no se deben a las diferencias perceptivas entre los individuos que se están comunicando —y según Goldhaber (1994) esas diferencias pueden crear severos conflictos en las organizaciones—, se pudo determinar que el personal administrativo del Condes considera relevante la información que recibe de la gerencia. Sin embargo, el hecho de que la información compartida entre la directiva de Condes y ellos sea en su mayoría académica, seguida de la científica, en menor cantidad administrativa y muy poca normativa, es sinónimo de la falta de políticas comunicacionales y de otras políticas (véase Gráfico 3).

Cabe también señalar que el Condes privilegia para comunicarse con sus públicos interno y externo las reuniones, seguidas del teléfono y los oficios. En menor proporción, los medios tecnológicos, e incluso algunos medios tradicionales como las comunicaciones impresas, fax y carteleras.

Cuando una organización no posee una *comunicación interna* bien orientada, como es el caso del Condes, corre el riesgo de no establecer el bienestar que necesitan sus

Gráfico 3
Tipo de información compartida



Fuente: Graterol 2004.

miembros, lo cual imposibilita la canalización adecuada de las inconformidades del equipo y transformarlas en entusiasmo para la acción.

La comunicación interna se articula a través de varias estrategias comunicacionales, como la inducción, la participación, la comunicación e información, el estímulo al voluntariado, la capacitación y desarrollo, la evaluación del desempeño, el bienestar laboral y los sistemas de compensación (Serna, 1992). En el Condes no se aplican

planes de inducción, que es la primera estrategia comunicacional interna que debe diseñar una organización. En ésta se consideran aspectos como la misión, la visión, el mercado, la competencia, la toma de decisiones y el bienestar social, y su propósito consiste en dar información al trabajador sobre la historia, la esencia, las metas y los objetivos de la compañía.

En el Consejo tampoco se practica la participación, pues sus miembros internos y los de los institutos de investigación están des-

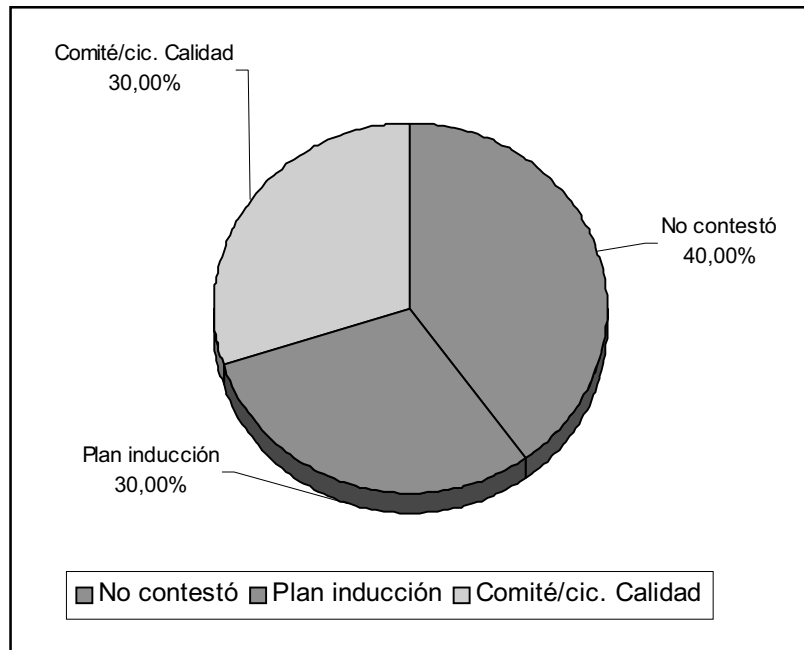
vinculados, por lo que carecen de muchos compromisos y responsabilidades hacia el Condes. No existen planes de sugerencias para la propuesta de nuevos proyectos, modificación de procesos, diseño y mejoramiento de productos, actualización de sistemas de evaluación. De igual forma, no se utilizan los círculos de calidad entre los miembros de la organización para analizar las oportunidades del mercado y las amenazas de problemas, así como la revisión de las debilidades y fortalezas.

Por otro lado, no se aplica la *capacitación y desarrollo*, que es una de las inversiones más importantes que puede y debe hacer toda organización. Otra estrategia ausente es la

evaluación del desempeño como proceso integral en el que se confronta la producción del trabajador con las especificaciones de las funciones propias del cargo que ocupa, mediante la comunicación entre coordinador y colaborador.

Al no implementar el Condes estrategias de mercadeo interno hacia su personal administrativo, atendiendo a la organización como una totalidad, como un sistema comunicacional organizacional, no ha superado la visión fraccionada en la que se separa a la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, las compras y las comunicaciones para el cliente interno (véase Gráfico 4).

Grafico 4
Estrategias de mercadeo interno



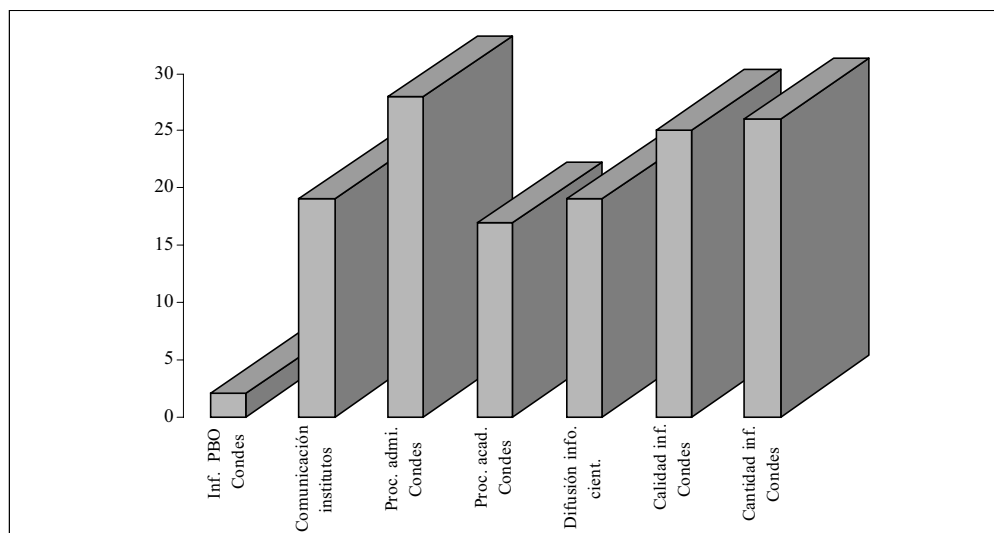
Fuente: Graterol (2004).

Por su parte, Berry (1996) menciona que existen dos tipos de expectativas de servicio de los clientes: las deseadas y las adecuadas. Las primeras reflejan el servicio que el cliente espera recibir; son una mezcla de lo que él cree 'puede ser' y 'debe ser'. El grado adecuado de presencia refleja aquello que el cliente encuentra aceptable, y es, en parte, una función de lo que el cliente estima que 'será', es decir, de eso que ha previsto. En tal sentido, una zona de tolerancia separa estos dos tipos de expectativas. Ahí es donde se encuentran los diferentes grados de satisfacción del cliente. En este sentido, los servicios del Condes deben sobrepasar o, por lo menos, cumplir lo deseado.

Desde el punto de vista del comportamiento organizacional, Robbins (1999) se refie-

re al término *satisfacción* como la actitud general de un individuo hacia su empleo: una persona con gran satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo. Esto coincide con los planteamientos de Serna (2000), donde el trabajador es el primer cliente de la organización, pues hacia él deben diseñarse estrategias de mercadeo interno, para crear en él una gran satisfacción con la cual pueda dar al cliente externo un servicio de calidad. El Gráfico 5 es elocuente en cuanto a la poca satisfacción de los investigadores y del personal administrativo de los institutos en lo referente a la calidad, cantidad y difusión de la información sobre los principios básicos y procedimientos académicos, administrativos e información institucional.

Gráfico 5
Menciones de satisfacción



Fuente: Graterol (2004).

Conclusiones

La gestión comunicacional del Condes está caracterizada por un proceso débil, por ausencia de estrategias de promoción de marca y por una solidez poco estructurada de su política de medios, que influye en una mínima satisfacción con los órganos de investigación.

El Condes, como organización clave para la generación y difusión de la producción intelectual de la Universidad del Zulia, no ha asumido el paradigma de la comunicación global, por lo cual su gestión comunicacional no está suficientemente bien articulada. Dada esa causa, se ubica, según Regouby (1989), como una organización que carece de un espíritu abierto para comunicarse con sus públicos (bipolarmente hablando), que es involutiva y que tiene tendencia rutinaria y poco flexible, al no aplicar las comunicaciones formales e informales, con finalidades explícitas, fuera de todo azar.

Los hallazgos demuestran que su proceso comunicacional está muy poco organizado y que no reúne las características planteadas por Regouby (1989): que su estructura tenga una finalidad, sea multidireccional o multipolar, esté instrumentada y adaptada a los sistemas existentes dentro de la empresa y sea lo suficientemente flexible como para integrar lo formal con lo informal. En consecuencia, el Condes carece de:

- La puesta en escena de una estrategia de construcción y capitalización de un territorio exclusivo de marca.
- La puesta en marcha de una política de coherencias y sinergia de los medios empleados.
- La orquestación permanente del conjunto.
- Una desarrollada filosofía de gestión, pues sus PBO no se han difundido mediante los medios de comunicación adecuados, ni cuenta con estrategias comunicacionales para promocionar la visión, la misión, los valores, las políticas, los objetivos y las estrategias en los institutos de investigación.
- Una imagen global, entendida como el efecto sinérgico de las diferentes comunicaciones de una organización perfectamente diseñadas y gestionadas, lo cual constituye una totalidad conceptual y estilística particularmente sólida y estable. Los investigadores y el personal administrativo de los institutos de investigación —incluso su propio personal administrativo—, como receptores que son de su proceso comunicacional, no sintetizan mentalmente los atributos o valores producto de los mensajes que el Condes ha generado (Costa, 1994).
- Una filosofía organizacional que se comporte como su doctrina transmitida a todas las personas clave, para constituirse en su ideal. Al no estar presente en el día a día como expresión de un ideal común, no se ha convertido en la ciencia de todos.
- La consistencia de sus estrategias corporativas (misión, visión, políticas, objetivos y estrategias) con los valores del Condes.
- La identificación de los institutos de investigación y del personal administrativo del Condes con sus PBO, porque no participaron en su diseño, y los formalmente desarrollados no han sido promocionados, razón por la cual el desconocimiento de éstos, impide que sean compartidos por todos sus miembros.

La estrategia de marca como parte de la filosofía del Condes es inexistente, es decir, la ausencia de promoción de su misión, su visión y sus políticas ha dificultado que ésta sirva de base para edificarla en función de sus características. Asimismo, existe carencia de estrategias claras y coherentes en el impulso de los elementos del diseño (nombres de los productos, emblema y logotipo), con el objetivo de identificar los servicios del Condes, y diferenciarlos 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.

El Condes no aplica estrategias de proyección de su imagen ni de sus productos. Esto lo corrobora el hecho de que los investigadores y el personal administrativo de los institutos de investigación no conocen suficientemente el nombre de los productos ni los elementos de la identidad visual, tal como su emblema y color. Lo más reconocido es el uso del mismo tipo de letras en todas las comunicaciones escritas.

La solidez de la política de medios de comunicación que tiene el Condes hacia sus órganos de investigación no es fuerte, y es uno de sus principales problemas a la hora de analizar la gestión de este organismo. Esta deficiencia está relacionada con la manera como establece la comunicación y su flujo de información entre su directiva y los públicos relevantes—en este caso los investigadores de los institutos de investigación y su personal administrativo, así como su personal administrativo interno, quienes dan el servicio a los institutos—.

Por su parte, los públicos interno y externo del Condes actúan como receptores con poca posibilidad de intercambio. Su participación en el proceso de comunicación es poca, pues no se toman en cuenta como primordiales para el logro de los objetivos que el Condes desea alcanzar a favor de su identidad e imagen. Este mismo escenario se presenta con el manejo de los elementos visuales.

La satisfacción de los institutos de investigación con la información que reciben del Condes es mínima. Es importante acotar que este elemento, en cuanto a la comunicación que el Condes les ofrece, dependerá en buena medida del desempeño percibido de los productos y servicios informativos, que proporcionan valor en relación con las expectativas que ellos tienen. En este sentido, el desempeño de la gestión comunicacional no se acopla con las expectativas de los institutos de investigación.

Lista de referencias

- Bermúdez, L. (1998). *Enfoque comunicacional de la vinculación universidad sector productivo: caso parque tecnológico Universitario del Zulia*. Tesis de maestría no publicada. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Berry, L. (1996). *Un buen servicio ya no basta: cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Bogotá: Norma.
- Castellano (2001). *El proceso comunicacional de la Universidad del Zulia hacia el sector estudiantil*. Tesis de maestría no publicada. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Coello, M. (1999). *Diagnóstico de la imagen interna de la Universidad Centroccidental "Lisandro*

- Alvarado*". Tesis de maestría no publicada. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Costa, J. (1994). *La imagen global*. Barcelona: CEAC.
- David, F. (1988). *La gerencia estratégica*. Bogotá: Legis.
- Falconi, V. (1994). *Control de la calidad total*. São Paulo: Bloch.
- Filosofía de gestión del Condes* (2002). Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Garbett, T. (1991). *Imagen corporativa: cómo crearla y proyectarla*. Bogotá: Legis.
- Goldhaber, G. (1994). *La comunicación organizacional*. México: Diana.
- Goodstein, L., Nolan, T. & Pfeifer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: McGraw Hill.
- Graterol, E. (2004). *La gestión comunicacional del Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico hacia los institutos de investigación de LUZ*. Tesis de maestría no publicada. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Morrisey, G. (1996). *Pensamiento estratégico: construya los cimientos de su planeación*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Páez, A. (2001). *Comunicación global y capacidad competitiva en las microempresas de comunicación e información*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Maracaibo, Venezuela.
- Quigley, J. (1997). *Visión: serie liderazgo en acción*. Bogotá: McGraw Hill.
- Regouby, C. (1989). *La comunicación global: cómo construir la imagen de una empresa*. París: Adisson-Wesley.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rojas, L. & Arapé, E. (1999). La visión y la comunicación en la gerencia. *Revista Opción*, 28 (15), 29-58.
- Romer Pieretti, M. (1994). *Comunicación global: el reto gerencial*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Serna, H. (1992). *Mercadeo corporativo*. Bogotá: Legis.
- Schultz, D., Tannenbaum, S. & Lauterborn, R. (1993). *Comunicaciones de marketing integradas*. Barcelona: Granica.
- Valls (1992). *Identidad corporativa*. Material mimeografiado.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Villalobos, O. (1998). *Política y gerencia de la comunicación social en la Universidad del Zulia*. Tesis de maestría no publicada. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.