

Fortalecimiento de la comunicación organizacional. Factor de éxito en la búsqueda de la transformación universitaria

Caterina Clemenza¹, Juliana Ferrer², Douglas Romero³,
Nancy Andrade⁴ y Rubén Araujo⁵

Resumen

En este artículo se desarrollan elementos fundamentales como, fortalecimiento de los valores organizacionales, alianzas estratégicas entre la alta gerencia y los públicos internos y externos, discusión interna respecto a la visión de futuro y en especial la comunicación, como herramienta valiosa para que las autoridades rectorales, comprometan a su público objetivo en los procesos de transformación institucional. Para el desarrollo de este artículo se presenta una contrastación teórica relacionada con los elementos de éxito, contextualizados al ámbito universitario; tratando de destacar como las dimensiones estudiadas, se convierten en rutas dinamizadoras del proceso de cambio institucional, que debería considerar la alta gerencia universitaria y de manera específica de la Universidad del Zulia, en la búsqueda de una transformación organizacional acorde con las nuevas exigencias de la sociedad contemporánea. Se concluye que en la actualidad la organización se encuentra en un proceso de transición en la que no logra encausar esos procesos dinamizadores y particularmente el proceso de comunicación organizacional, fundamental para lograr un sistema para la gestión del cambio, a través de un flujo informativo, que le permita dinamizar el proceso de transformación, logrando formas de motivación efectivas, en el contexto en que transita la comunidad universitaria.

Palabras clave: Alta gerencia corporativa universitaria, comunicación organizacional, transformación organizacional, comunicación de dirección, factores de éxito.

1 Profesora - Investigadora Asociado, adscrita al Instituto de Investigaciones, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de la Universidad del Zulia (LUZ). Tlf. (58) 0261 7596585. Fax 7596931. E-mail: cclemeniz@luz.ve caterinaclemenza@yahoo.es.

2 Profesora Investigadora Titular, adscrita al Instituto de Investigaciones de la FCES de LUZ. E-mail: jmfer-rer@cantv.net.

3 Profesor Investigador Titular. FCES de LUZ.

4 Economista. Auxiliar de Investigación. E-mail: nancyandrade@yahoo.com.

5 Comunicador Social. Mags. En Gerencia de Empresas, Mención Mercadeo.

Strengthening of the Organizational Communication. Success Factor in the Search of University Transformation

Abstract

In this paper key elements such as: strengthening organizational values, strategic alliances between corporate management and the internal and external public, internal discussion in reference to the vision of the future, and special emphasis on communication as a valuable tool in order to align university authorities and their objective public with the institutional transformation process, are all discussed. In order to develop this paper, a contrastive summary is presented of a theoretical discussion of the key elements of success, within the university context, for the purpose of indicating how some of the dimensions studied become routes towards a more dynamic process of institutional change, and how high level university management, specifically in the University of Zulia, in its search for organizational transformation, agrees with the requirements of contemporary society. The conclusion is that at this moment university organization is in a transitional phase in which it has not been able to guide these accelerated process and particularly the organizational communication process, which is fundamental to developing a system for management change through information flow, and which allows for a dynamic transformation process, and for effective motivational processes, in the context in which the university community is presently immersed.

Key words: High level corporate university management, organizational communication, organizational transformation, directive communication, success factors.

Introducción

Diferentes influencias históricas han configurado las principales características de las universidades autónomas latinoamericanas y en particular de las venezolanas, teniendo influencia sostenida de los modelos napoleónicos de la reforma de Córdoba y de los modelos de educadores latinoamericanos que hoy la suscriben, como una institución u organi-

zación rígida, profesionalizante que la ha llevado a un fuerte aislamiento del contexto social (Mayz, 1995).

Hoy en los umbrales de la sociedad del conocimiento (Drucker, 1998), este modelo ha estado signado por el atraso y la ambigüedad, elementos que obstaculizan su libre adaptación a las necesidades del entorno.

De esta realidad no escapa la Universidad del Zulia (LUZ), en la cual se observa que a pesar de las ideas de

transformación liderizadas por diferentes equipos rectorales y recientemente las plasmadas en el Plan Estratégico de LUZ (1998), donde se pretende establecer una visión para el futuro de la Institución en el plazo mediano, sin descartar el desenvolvimiento desde una óptica de largo alcance y además, tomando en cuenta la idea de una institución de excelencia académica con compromiso social (Ferrer; 1998); hasta la presente fecha, no se han visualizado acciones que actúen sobre el liderazgo en las funciones básicas universitarias, en el fortalecimiento del desarrollo tecnológico como soporte a la producción regional o nacional y sobre todo, a la necesidad de un desarrollo sostenible.

Se presume que el equipo de alta dirección universitaria no siempre está consciente de tal realidad y a pesar de las reformas institucionales declaradas por los órganos operativos responsables, se está muy lejos de pensar en los cambios radicales que exigen las nuevas tendencias paradigmáticas.

De allí que el presente artículo tiene como finalidad estudiar los fundamentos básicos de éxito que la alta gerencia corporativa que la Universidad del Zulia (LUZ) debería desarrollar para hacer frente a los constantes y vertiginosos cambios que se están experimentando en su entorno.

1. Crisis paradigmática en las universidades nacionales, un obstáculo a la transformación organizacional

Diferentes influencias históricas han configurado las principales características de las universidades autónomas latinoamericanas. La Universidad medioeval a pesar de su remoto origen posee un rasgo que se mantiene en la universidad actual y que en el caso de instituciones de educación superior de carácter público resulta exacerbado por la tendencia al individualismo.

Este rasgo es definido por Máiz (1995), como un modelo monádico sustancial y autosuficiente que equivale a decir entidad poseedora de una personalidad insustituible y única en sí misma y por ello autónoma y autosuficiente. De allí su rigidez para lograr cualquier intento de interdisciplinaridad.

Al involucrarse en la disertación teórica, Casas (1998) y Maiz (1995), ilustran por una parte, los modelos universitarios mundiales, y en la otra, la evolución de los modelos en las universidades venezolanas. A saber:

- **Modelo Francés Napoleónico profesionalizante:** Del cual se deriva la estructura organizativa actual de las principales universidades autónomas latinoamericana-

nas. Enfatiza a una estructura sumamente rígida, con énfasis hacia la profesionalización y asignando escasa importancia a la generación de ciencia y tecnología.

- **La Reforma Córdoba:** gestada en Argentina a principios del siglo XX. Se basó en apertura y democratización de las universidades, libertad, autonomía y cogobierno, de allí surgen la elección de autoridades, cogobierno y autonomía equivalente a soberanía y la autarquía entre otros, que ha llevado a la universidad latinoamericana a un fuerte aislamiento de su contexto social y a una dirección totalmente contraria a sus elevados propósitos iniciales.

Sin embargo, pese a la importancia y cambios que originó la Reforma de Córdoba en la universidad venezolana autónoma de este siglo, la rígida estructura característica del modelo napoleónico, francés, federativo continúa vigente, en tanto dedica la mayor parte de sus importantes recursos a la profesionalización. De tal manera que, las instituciones estén compuestas por un conjunto heterogéneo de facultades y escuelas, cuya función primordial es la docencia, referida a la formación en carreras profesionales de larga duración.

- **El modelo de los educadores latinoamericanos:** considera que todo lo que favorece es mirado como bueno y todo lo que lo retarda como un antivalor que debe ser combatido. En el fondo este modelo se refiere a la escolarización for-

mal que en la educación y en la práctica produce efectos más ambiguos que democráticos.

- **Formación de recursos humanos:** le otorga gran importancia a la profesionalización vinculada a las necesidades de los sectores productivos nacionales. Sin embargo, la violenta dinámica de las sociedades actuales ha cuestionado severamente la capacidad de esta teoría y ha hecho imperativo la flexibilidad que debe poseer la universidad contemporánea para atender las demandas cambiantes, tanto en lo social como en lo científico.
- **Teoría de la Dependencia:** según ésta, existe interdependencia entre los países periféricos y centrales de manera tal que, muchas decisiones deberán ser tomadas con mejores conveniencias por los últimos. Estas teorías encuentran ahora una ampliación y especial pertinencia debido a la inexorable globalización del conocimiento.

Casas (1998) y Maíz (1995), concluyen que es poco recomendable que en un próximo proceso fundamental de transformación y modernización de las universidades venezolanas, se pretenda hacerlo partiendo del obsoleto modelo de organización universitaria antes señalado, que ha demostrado sus serias limitaciones, tanto en Venezuela como en otros países de América Latina, y que prácticamente ya ha desaparecido hasta en sus países de origen.

En síntesis, el paradigma de universidad actual, ha sido conformado por este abigarrado conjunto de influencias por lo que no resulta extraño sea una institución confusa y muchas veces contradictoria.

Así, nuestra universidad es una institución no proclive al cambio y a la innovación, sin embargo, se debe iniciar una pronta renovación, comenzando sin dilaciones, a promover y enfrentar nuevos rumbos apelando a la creatividad y al aprender de todos sin copiar a nadie (Casas; 1996).

2. Algunos factores de éxito y la alta gerencia corporativa universitaria

Para llevar adelante ciertas tentativas de cambio universitario que involucren transformaciones institucionales de importancia, se hace necesario revisar algunos enfoques de tipo conceptual que justifican una concepción corporativa que garantice la coherencia y racionalidad de propuestas para el cambio.

Las universidades venezolanas, están pasando por un proceso de transición en donde se hace necesario reordenar y redefinir, no solo el modelo de producción de conocimiento, sino la filosofía de gestión y la estructura organizacional (Ferrer, Clemenza, Romero y Rojas; 2000).

Para guiar este proceso, se requiere de autoridades universitarias proactivas, que no vivan a espaldas de la realidad mundial; tal y como lo señala Ferreira (1998), que dominen

el contexto global altamente competitivo, que conduzcan a las universidades a la necesidad de generar ambientes de aprendizaje para la globalización y facilitar la formación de profesionales y directivos trans y multi-culturales.

Se necesitan autoridades que lidericen el proceso de cambio, que tengan visión de futuro y que la comuniquen acertadamente; es decir que sean buenos comunicadores, ya que "una buena visión mal comunicada no tiene sentido, o una visión deficiente puede ser mejorada y potenciada con una excelente comunicación" (Rojas y Arapé, 1999: 34)

En trabajos recientes, como el de Lovera, Navarro y Cortázar (1998), se señala que en un ambiente de cambio las instituciones de educación superior deben emprender acciones, tales como: "desarrollar sistemas de evaluación institucional e individual; establecer planes de carrera; desarrollar programas de simplificación, desconcentración y descentralización administrativas; implantar un sistema de racionalización del gasto para optimizarlo; estimular el equilibrio entre equidad y rendimiento; instrumentar mecanismos más ágiles para la revisión y reformas continuas de los planes de estudio; fortalecer las actividades de investigación y el postgrado; desarrollar programas de extensión; mejorar los sistemas de gobierno, administración y gerencia y dar un uso más intensivo a las instalaciones".

Asimismo, Parra (1996) afirma que en el escenario de cambios los

problemas que se le presentan a las universidades venezolanas tienen que ver con "el replanteamiento de la relación Estado- universidad – sociedad; el logro de fuentes alternas de financiamiento estatal sobre la base de rendimiento académico y no de arreglos políticos y el establecimiento de mecanismos de promoción y evaluación de la eficiencia tanto interna como externa".

En ambas referencias, se presentan iniciativas y posibles soluciones basadas en las áreas funcionales y operativas de la Institución y desde el Estado. Sin embargo, para que las transformaciones se materialicen con éxito, éstas deben ser liderizadas por un equipo de alta gerencia universitaria comprometida con esos cambios.

En definitiva, para que los argumentos presentados, por los autores antes señalados, sean materializados, las autoridades universitarias deben romper con el actual paradigma gerencial, para ello, y bajo la tendencia de la crisis paradigmática que enfrentan las Instituciones de Educación Superior y dejando como propuesta teórica que una vía importante para que el paradigma actual se pueda superar, lo representa la existencia de una gerencia corporativa que garantice el éxito futuro.

Se plantean, entonces, los issues management o factores de éxito, representados por, fortalecimiento de los valores organizacionales, alianzas estratégicas entre la alta gerencia corporativa y los públicos internos y externos, discusión interna y respecto al entorno de la visión de futuro y en es-

pecial la comunicación de dirección, como herramienta valiosa que debe liderizar la alta gerencia corporativa en la búsqueda de comprometer a ese público objetivo en los procesos de transformación organizacional.

Estas dimensiones se convierten entonces, en un nuevo instrumental conceptual que estaría a disposición para ser utilizado por el alto equipo gerencial universitario; ya que, tal vez, podría estar experimentando un "déficit conceptual" en el ámbito gerencial (Rojas, Mundet y Arapé, 1995); enmarcado bajo el paradigma existente.

Es importante señalar, que mucho de los factores de éxito gerencial, como es el caso de los valores organizacionales, la visión de futuro de la organización y la comunicación organizacional, entre otros, son intangibles; sólo se perciben sus resultados a través de los procesos innovativos, de calidad de los servicios, motivación al cambio y productividad dentro del sistema.

2.1. Cultura organizativa e internalización de los valores institucionales

En la década de los setenta, en la literatura especializada en temas gerenciales, se extendió la concepción de ética de las organizaciones, cobrando mayor fuerza en la actualidad, en la que los valores se convierten en dimensiones vitales para la real interacción de los miembros de una comunidad de interés.

Refiere Lozano (1999), como de cara a una ética de las organizaciones

la cuestión esencial es si la cultura organizativa es una variable o una metáfora de la organización, es decir, si es susceptible de ser asumida como una gestión de los valores. Una de las perspectivas que hacen de la cultura una variable es la de considerar a los individuos como una especie de portadores de rasgos culturales externos que se incorporan a la organización. Una segunda posición es la que reconocen las influencias del contexto donde los valores y creencias de los miembros se comparten. En tanto otra perspectiva observa a la cultura como una metáfora fundamental que promueve a la organización expresiva y producto de manifestaciones de la conciencia humana.

Esta última tendencia aporta elementos significativos al cambio organizativo, dado que no supone sólo hablar de valores, sino de ethos de la organización; es decir, de una cultura organizativa definida por una conjunción entre los valores que cada miembro de la organización trae inmerso de su entorno cultural y los asumidos como valores institucionales fundamentales por la organización, alimentados por las creencias, tradiciones e historias organizacionales (Etkin, 1998).

En definitiva al hablar de la cultura organizativa acaba proponiendo una aproximación de las instituciones que no la reduzcan a dimensiones técnicas y formales sino que tomen en consideración significados y valoraciones que son compartidos en una organización a través de la realización de sus actividades. El reto nace en la po-

sibilidad de hacer una relectura ética del propósito de la cultura organizativa presente, manifestada no como una peculiar expresión de carácter formal sino como forma de carácter y vitalidad humana (Lozano, 1998).

Es importante recordar como al hablar de valores en la organización, la idea se remonta a una preocupación tan antigua como la ética misma. Los valores, dentro de la organización se pueden convertir en factores de éxito, siempre y cuando la alta gerencia los asuma como una nueva forma de entender, compartir y aplicar elementos en la toma de decisiones (García y Dolan, 1997: 4), caracterizados por una responsabilidad convencida de los procesos asumidos para el cambio. Por consiguiente, es tarea de la alta gerencia, formular valores estratégicos que le permitan a la organización ser coherentes internamente y proyectar esos valores hacia el exterior.

En la medida en que en la organización se reconozca y viva en armonía con los valores, considerados como claves del éxito empresarial, se avanzará hacia la convivencia y fortalecimiento de la misma, caso contrario tenderá hacia la destrucción y desintegración.

Así, Rojas (1994), indica que "será fundamental el fortalecimiento de la ética para la convivencia, las relaciones humanas, los procesos empresariales y el desarrollo de la vida en la organización. Pero estos principios deben ser incorporados como verdaderos valores, pues de lo contrario se quedarán en el plano declarativo"

Ahora bien, hay que resaltar que para que los valores tengan vida propia, es indispensable que sean compartidos por la gran mayoría de los miembros corporativos. Bajo esta perspectiva, las creencias desempeñan unas funciones genéricas en la razón social, con abstracción del lugar que ocupen las personas pertenecientes a la firma. (Claver, Llopis y Gascó, 1995).

La alta gerencia universitaria debe tener claro que los valores, cuando son compartidos: fomentan fuertes sentimientos de afectividad personal. Promueven altos niveles de lealtad e identificación con la organización. Facilitan el consenso acerca de los objetivos organizacionales claves y promueven la calidad del trabajo y fomentan el trabajo en equipo (Kouzes y Posner, 1997).

De allí, que el alto equipo universitario, debería centrar su gestión en valores, no solo para efectos declarativos, sino para el desarrollo operativo de la gestión en cuestión. En el caso de la Universidad del Zulia, en el Plan Estratégico (1998), se expresa un conjunto de valores que orienta la gestión institucional, así como la actuación y conducta de cada uno de los miembros. Entre ellos: Ética, autonomía, excelencia, lealtad, solidaridad, responsabilidad y liderazgo.

Sin embargo, es importante, que estos valores se desarrollen además de la confianza, considerada como un valor ético-moral (operativo), ya que es un modo de conducta para alcanzar un valor final. De acuerdo a Handy (1997), las organizaciones

donde impera la confianza funcionan mejor. Estas, al emplear la confianza como medio principal de control, son más eficientes, creativas, atractivas y menos costosas en su funcionamiento, imponiendo sus propias restricciones y normas. La confianza es capaz de ejercer una acción de palanca en la nueva organización disgregada.

En un ambiente donde priva la confianza, se potencializa la inteligencia colectiva, se abre espacio (en la organización) para construir una organización de innovaciones y aprendizaje, disminuye la supervisión e indirectamente mejora el nivel de responsabilidad, clave para el desarrollo de equipos de trabajo.

Al respecto, Cortina (1996), enfatiza que la confianza, al convertirse en un valor empresarial, resulta ser una carta de triunfo en el mundo de las organizaciones. Pero ésta, es una actitud que necesita tiempo para mostrarse, de allí que se desarrolle a largo plazo.

Por otra parte, la alta gerencia, al estar comprometida con todos los miembros de la organización, demuestra coherencia entre los mensajes que predica y la realidad. Con su actuación, no solo beneficia a la organización, sino que irradia bienestar y credibilidad a la comunidad.

Cuando el alto nivel corporativo asume el compromiso como un valor, acepta la posibilidad y la obligación del mejoramiento continuo. Así, cuando demuestran con sus acciones un verdadero compromiso para el cambio, conducen a que la organización avance hacia la excelencia. De tal manera, que un fuerte compro-

miso con el mejoramiento de los procesos vitales de la empresa, la impulsarán con éxito al nuevo orden económico, político y social que se comienza ya a experimentar en el mundo organizacional.

Ferreira (1998), señala al respecto, que la universidad, no se puede gerenciar sin establecer un compromiso entre el equipo rectoral, la organización y el entorno. Tal compromiso debe generar calidad, productividad y competitividad.

Cuando el alto equipo universitario se compromete expresamente, con acciones y no solo en palabras, genera que todos los actores involucrados en el quehacer universitario, se sientan identificados con la institución, desarrollen sentido de pertenencia y demuestren voluntad y realicen esfuerzos, para que la universidad se convierta en un espacio académico de alto rendimiento, capaz de transitar por profundas transformaciones y de enfrentarse al reto de cambiar.

Lo antes expresado, apunta a considerar, que el prestigio de las autoridades universitarias, considerado como solvencia moral, compromiso ético e integridad en sus actos; ha de convertirse en una fuerza que impulsa a todos los miembros de la organización a establecer sus relaciones en un clima ideal de confianza, compromiso, respeto, responsabilidad, comunicación, de participación en las decisiones y de credibilidad, aspectos tan necesarios para guiar a la institución hacia el próximo siglo. De lo contrario, los efectos negativos de su actuación repercutirían no sólo a lo interno de la

organización sino que se irradiaría en el entorno extrauniversitario.

2.2. Las alianzas: herramienta estratégica de la alta gerencia

En los últimos años, se ha hecho cada vez más evidente la importancia que para la alta gerencia universitaria tiene el mantenimiento de una adecuada relación hacia lo interno de la organización, como con el medio productivo circundante.

Internamente, debe crearse un ambiente en donde se lleven a cabo alianzas entre ellos y el resto de la organización, fomentando el desarrollo de equipos de trabajo. Para lograr una real transformación, se hace necesario establecer mecanismos de comunicación, que traerá como resultado la discusión permanente traducida luego en acuerdos y consolidación de alianzas internas para el logro de los objetivos organizacionales.

En cuanto, a las alianzas con el entorno, esta se debe realizar, no sólo como una fuente de ingreso por servicio, sino como vínculo que refuerza las funciones fundamentales de formación e investigación, impulsando la modernización de los sectores productivos.

En este sentido, se plantean estrategias de vinculación con los sectores productivos mediante la creación de instancias administrativas autónomas, con responsabilidad jurídica propia, que faciliten la integración sin que éstas se involucren en la formulación de las políticas de investiga-

ción de la Universidad que la genere, sino destacando resultados de investigación que sean transferibles y generando los mecanismos necesarios para ello. (Nieves 1997).

La Universidad del Zulia ha tenido como política la creación de empresas productivas mixtas, con apoyo del sector privado y de organismos públicos, generándose los Parques Tecnológicos Universitarios tipo incubadora de empresas que tiene como característica incorporar en la producción de bienes y servicios tecnología desarrollada por la universidad con la capacidad de mejorar y renovar esa tecnología con el fin de mantenerse competitivas.

Otra forma exitosa de vinculación es el Programa de Desarrollo Local, en donde la Universidad, la comunidad y el gobierno local buscan soluciones conjuntas a los problemas urbanos, y planes de gestión regional.

Estas iniciativas representan un espacio propicio para la aplicación en proyectos de investigación y la actualización de conocimientos en pre y postgrado sobre la base de los resultados obtenidos. Por otra parte, se convierten en una fuente de cofinanciamiento, que les permite a las Universidades disminuir la dependencia del presupuesto asignado a ellas para su funcionamiento.

Sobre la base de los planteamientos anteriormente expresados, el equipo de alta gerencia universitaria está dedicado a impulsar el proceso de relaciones con el sector productivo público y privado en la búsqueda

de incrementar sus ventajas competitivas (Villalobos, 1996).

Sin embargo, es necesario que las autoridades refuercen el contacto de la universidad con el medio ambiente que conduzca al desarrollo del nuevo paradigma universitario (García, 1998), basado en armonizar funciones específicas de la institución con las demandas permanentes de agentes sociales que exigen la participación activa de ésta en el crecimiento y desarrollo nacional.

2.3. La visión de futuro en instituciones de educación superior

El nivel de competitividad actual hace que la clave del éxito gerencial se centre en la capacidad de anticipación y adaptación de la empresa. Por ello la alta gerencia ha de tener visión de futuro, es decir, debe ser capaz de detectar con suficiente antelación dónde están las oportunidades de la empresa con objeto de adoptar las medidas que hagan aflorar sus potencialidades (Madrid y López, 1995: 47).

Es sumamente importante que, los altos directivos de los próximos años sean capaces de ver lo que los otros no ven, desarrollen una meta-comprensión del mundo que los rodea y esto se puede lograr por sus capacidades para establecer conexiones mentales por encima del común, relaciones comunicacionales de alto nivel, inteligencia basada en el conocimiento sin fronteras (Rojas, 1994: 22).

Desde esta perspectiva, la alta gerencia de LUZ, no puede perder de vista el largo plazo, ya que es por todos conocido que la mayoría de las decisiones en este ámbito que se toman están enmarcadas dentro de lo inmediato, lo que necesita solucionarse con acciones cortoplacistas. Se sumergen en detalles, especialmente cuando estos amenazan en convertirse en obstáculos para su gestión. Pareciera que no hay tiempo para pensar a largo plazo, permitiéndose observar las tendencias y las oportunidades que se le presenten para establecer estrategias con visión de futuro.

3. La comunicación organizacional como elemento de éxito en las iniciativas de transformación institucional

El estudio de la comunicación en la esfera gerencial es un aspecto que ha cobrado especial importancia desde mediados del siglo pasado. Para Rojas (2000), en la actualidad, el estudio y comprensión de la comunicación es clave para comprender las organizaciones.

Por una parte, se tiene que una organización, entendida como una red de relaciones interdependientes, se centra en tres planos de estudio de las relaciones organizacionales: la estructura fundamental que genera y guía dichas relaciones; las personas que están implicadas en las relacio-

nes, y como estas relaciones contribuyen a la organización en su conjunto. Estos tres planos constituyen la esencia de las tres escuelas que estudian la organización: escuela clásica, escuela de relaciones humanas y la escuela de sistema social (Canelón y Silva, 2001: 43).

Y por la otra, se define la comunicación como el proceso que permite que las personas se organicen, las actividades se coordinen, se logren los objetivos comunes y se transfieran más que mensajes, significados. La comunicación no puede ser maquilladora o decoradora de la institución, tampoco el medio para imponer un único modelo de actuación (Rojas, 2000: 58). De tal manera, que de la simbiosis entre la ciencia de la comunicación y la teoría organizacional, nace el estudio de la Comunicación Organizacional (Canelón y Silva, 2001).

Canelón y Silva (2001) coinciden con Rojas (2000) al expresar que la evolución y aportes teóricos referentes a la comunicación organizacional están unida al desarrollo del pensamiento administrativo. En su concepción se hace referencia al manejo de recursos humanos, con temáticas como productividad, desarrollo organizacional y el de relaciones humanas (Rojas, 2000: 58).

Al tratar de definir comunicación organizacional, Canelón y Silva (2001: 44) citan a diversos autores, entre ellos Kantz y Kahn (1996), quien define la comunicación organizacional como el flujo de información dentro del marco de la organización. Zelko y Dance (1965), la percibe

como interdependencia entre la comunicación interna y externa. Atribuyen a esta comunicación las habilidades que se dan en los negocios. Lesikas (1972), le añade a la dimensión interna y externa, las comunicaciones personales. Y por último Haney (1973), la define como la coordinación de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas.

Para Canelón y Silva (2001: 45), la comunicación organizacional es entonces, un proceso que posibilita la generación y obtención de la información necesaria para canalizar acciones, proyectos, programas. Busca un cambio de actitud favorable a nivel interno y externo. En tanto Van Riel (2000), refiere el concepto de comunicación, incorporando sus dimensiones o formas básicas destacando la comunicación de mercadeo, comunicación organizativa y comunicación de dirección. Para el autor esta última es la más importante para lograr una labor de éxito, ya que permite la interacción directa con el público objetivo.

Tanto lo interno como lo externo, los mensajes que se originan de la comunicación organizacional se centran en la generación de la imagen elaborada a partir de los principios, valores, concepción del entorno y fines que la organización sostiene y desea lograr.

Lo anterior está estrechamente vinculada a la identidad e imagen corporativa, que de acuerdo a Canelón y Silva (2001), son conceptos claves dentro del ejercicio de la comunicación. Para Provençal (1996:20), la

identidad está conformada por la historia y las estrategias de una empresa; se refleja en su cultura corporativa, que no es otra cosa que sus valores, creencias y costumbres. Afirma que la identidad corporativa no puede cambiarse con facilidad y en la mayoría de los casos evoluciona paulatinamente, a menos que circunstancias de crisis la modifiquen significativamente.

Canelón y Silva (2001: 51), apoyan esta concepción y la entienden como la personalidad de la organización, la forma peculiar de esta que la hace diferente a las otras, aún siendo de su misma naturaleza.

Mientras que la imagen corporativa, la definen como la abstracción que resulta de la percepción que tienen los públicos de la organización, la cual puede ser congruente o incongruente con la identidad. Las organizaciones, aunque no todas, pero si una parte importante de ellas, se limitan a trabajar arduamente en la proyección de su imagen, olvidándose en ocasiones de su identidad.

De allí que en medio de esta compleja situación que enfrentan las organizaciones al esforzarse por mantener y demostrar una imagen que se adapte a sus intereses, frecuentemente dejan de lado la satisfacción de las necesidades de los empleados, ocasionando una dicotomía entre las políticas organizacionales y las expectativas del recurso humano. La Universidad del Zulia no es la excepción, y en virtud de esto, es imperativo que contemple una verdadera comunicación organizacional, que se

apoye a partir de la cohesión entre las políticas de la institución y el sentido de pertenencia de los miembros que conforman el conglomerado universitario; en los valores, principios, comprensión del entorno y fines que la institución sostiene y desea lograr.

En todo caso, es el conjunto de dimensiones las que vienen a caracterizar formas de comunicación organizacional que entremezcladas en la realidad institucional se convertirán en herramientas motorizadoras de la acción armonizadora que procede del supuesto básico, de que una política de comunicación coherente facilita el proceso de creación de una imagen favorable de la organización a los ojos de los públicos objetivos internos y externos (Van Riel, 2000).

Para que lo expresado en párrafos anteriores se materialice es importante que las instituciones transiten por un proceso de cambio, donde ya no se comporten como las organizaciones del siglo XIX las cuales se fundamentaban en conocimientos y experiencias; eran centralizadas jerárquicas y especializadas, sino como las del siglo XXI donde las empresas tendrán que ser adaptables, móviles y ligeras. Donde no sólo deberán crear y producir riquezas, sino que requerirán anticiparse y adaptarse a los múltiples y acelerados cambios que se están generando en el mundo (Canelón y Silva; 2001: 42).

El argumento antes presentado, es válido para cualquier tipo de organización, incluyendo las educativas, donde las universidades son un componente más de ese sistema. En este sentido,

las universidades deben transformarse desde adentro y más que adaptarse a los cambios, anticiparse a ellos y convertirse en agentes de cambio. Al respecto, (Clemenza 2001; Ferrer et al, 2001), plantean cómo en el caso particular de la Universidad del Zulia, la institución atraviesa por un proceso de transición, como producto de esfuerzos aislados que desde algunos ámbitos académicos internos y especialmente desde la coyuntura nacional, ha presionado a la organización hacia la búsqueda de respuesta sobre las nuevas demandas del entorno interno y externo que exige mejoramiento continuo, eficiencia, eficacia, efectividad social y en especial formas dinámicas de comunicación, que vayan más allá de la simple transmisión de información; es decir, formas de interacción que logren internalizar en cada miembro de la comunidad universitaria (administrativos y/o académicos), la necesidad de una transformación radical de su estructura, procesos y exigencias sobre el personal activo dentro de los diferentes ámbitos donde transita.

Álvarez, et al (2001), enfatiza que LUZ está llamada a repensarse, a convertirse en una universidad competitiva, modelo de futuro; donde se busquen, transmitan y difundan sistemáticamente los bienes auténticos de la cultura y el saber a nivel superior.

Pero es en la disertación anterior, donde surge la inquietud de conocer si realmente en los esfuerzos que se están haciendo, se convocan e involucran los actores naturales de este proceso; existen los canales idóneos

para que la comunidad universitaria de LUZ esté informada al respecto y puedan retroalimentar el proceso?; o es a caso todo un Plan lleno de muy buenas intenciones, pero que no desciende a la mayoría de la comunidad universitaria; tal vez por deficiencia en los canales de comunicación?.

Estas interrogantes se plantean en virtud de considerar lo señalado por Salón (2000: 369), refiriéndose a Villalobos (1998), quien argumenta que existe un déficit comunicacional en LUZ, resultante de la desinformación que predomina en esta casa de estudio, aún y cuando ésta cuenta con diversos medios, recursos humanos, y una determinada infraestructura tecnológica. Presenta además, tres factores que obstaculizan una eficiente comunicación en la Universidad del Zulia: ausencia de una concepción de la comunicación válida para toda la universidad; poca claridad de objetivos de la gerencia en materia de comunicación y poca integración de los recursos humanos.

Así pues, dada estas circunstancias los esfuerzos deben dirigirse a lograr una comunidad más informada, ya que el vacío de comunicación en las esferas institucionales se convierte en una fuerte amenaza y una inquebrantable barrera que no permite que se llegue a ningún proceso de cambio.

De allí que la comunicación se convierte en instrumento necesario y constituye una importante herramienta institucional, estableciendo procedimientos de emisión y percepción para lograr ubicar el mensaje en su debida

dimensión a través de los canales adecuados (Rojas, 2000). Permite, además, contar con un público mas informado, mas exigente y mas crítico de los acontecimientos que ocurren en su entorno (Provençal, 1996).

Al insertarse en esta concepción, se exige de la Institución ser líder para el cambio (Drucker, 1999), condición demanda bajo las nuevas tendencias paradigmáticas de la sociedad. Por ello, el alto equipo universitario, tiene hoy como reto, concebir a la organización como una unidad de excelencia académica, líder en la generación de conocimiento científico competitivo, transferible a través de la formación integral de ciudadanos del mundo, capacitados para interactuar con independencia y asertividad en sociedades globales (Plan de Desarrollo Estratégico de LUZ 1998).

A pesar del anterior enunciado sobre la expectativa futura en la que sitúa a la universidad, hasta el presente, la institución solo ha enunciado lineamientos generales de transformación comunicacional registrados en diversos documentos, como el relacionado con la Política Comunicacional para la Universidad del Zulia", donde. Bracho (2001), afirma que la configuración de la misma, forma parte del proceso de transformación de la universidad y en ella se apoyarán los cambios fundamentales de la vida académica.

Sin embargo, en la actualidad la Institución, a pesar de mostrar fuertes indicios de un proceso de transición, no logra encausar procesos dinamizadores para el cambio y particularmente el proceso de comunicación organi-

zacional, fundamental para el logro un sistema para la gestión del cambio, a través de un flujo informativo dinámico en el universo de la organización, que le permita dinamizar el proceso de transformación, desarrollando formas de motivación efectivas, en el contexto en que transita la comunidad universitaria.

Se hace pertinente revisar la dimensión comunicacional de LUZ, donde se observa como la circulación interna de información es dispersa. La Institución ha generado infraestructura organizacional para tal fin, pero cada una opera de manera independiente sin visualizar de forma clara la debilidad estratégica en el campo comunicacional (Bermúdez y Rojas, 1997).

Asimismo, puede observarse que existe una desarticulación significativa entre la infraestructura de tecnología comunicacional y la real comunicación del individuo, que como plantea Llanos (1994), es la brecha generada hoy entre el desarrollo de las tecnologías de la comunicación y la dimensión social.

Bajo esta realidad, Ferreira (1998), plantea la necesidad que tiene la alta gerencia corporativa de liderizar un proceso de cambio, con visión compartida de futuro y comunicación asertiva; es decir, resalta como una necesidad imperante el rol de comunicador en los líderes del proceso. Igualmente, Rojas, et al, (1999), prioriza la necesidad de asumir la comunicación como factor estratégico para el cambio y donde las claves para el éxito de la futura orga-

nización podrían estar en los valores intangibles que se generan y agregan valor, con base a la información y comunicación, elementos considerados por el autor como una fuerza transformadora vital.

4. A manera de Conclusión

En medio de la compleja situación que enfrentan las organizaciones del mundo globalizado nace la permanente inquietud por generar cambios que le permitan ser exitosas, frente a los retos planteados en los ámbitos de su competencia. En este sentido, es necesario centrar la atención en elementos que bajo el plano gerencial resultan fundamentales para lograr tales expectativas, representado por: la internalización de valores organizacionales, la formación de alianzas estratégicas con entes públicos y privados, la rediscusión de la visión institucional y sobre todo el desarrollo de una política comunicacional que se convierta en la herramienta institucional indispensable para la implantación de procesos dinámicos en la búsqueda de una consolidada transformación organizacional.

En el caso particular de la Universidad del Zulia, ésta vive un proceso de necesaria transformación que la conduce a repensarse y pensar sobre la idea de transformación organizacional.

En este sentido, la alta gerencia corporativa universitaria tiene una inminente responsabilidad sobre la inserción de la universidad en el contexto de transformación que está ex-

perimentando en la sociedad del siglo XXI. Sin embargo, hasta la fecha, los esfuerzos en este sentido han quedado en la simple emisión de documentos que reflejan la posible intención de llevar adelante dicho proceso de transformación.

Tal grado de inercia, reflejada en la comunidad universitaria, es productos, entre otros factores, de la falta de una política comunicacional coherente, que permita a través de sus dimensiones (mercadeo, organizativa y dirección), poder llegar al público objetivo interno y externo de manera eficiente, basada en una misión y visión compartida, y sobre todo en una cultura organizacional creada sobre el consenso pasado y presente, producto de esa nueva visión que situaría a la institución bajo el paradigma de contemporaneidad.

Referencias Bibliográficas

- ÁLVAREZ, Teresita y cols. (2001). Lineamientos del plan de transformación de LUZ. Vicerrectorado Académico. Pp. 16. Maracaibo (Venezuela).
- BRACHO, Domingo (2001). "Periodistas y relacionistas del LUZ conocieron propuestas de política comunicacional". Diario La Verdad. Domingo 30 de septiembre. Prensa LUZ. RRPP LUZ. Maracaibo (Venezuela).
- CANELÓN y SILVA (2001). Una breve aproximación teórica a la comunicación organizacional. En Revista Comunicación. Centro Gumilla. No. 114. Segundo Trimestre. Pp. 40-51. (Venezuela).
- CASAS ARMENGOL, Miguel (1998). "Hacia la transformación de la Universidad Venezolana. ¿Disfuncionalidad de un modelo universitario?", cuadernos del CENDES Año 15. No. 37 Enero-Abril. Caracas (Venezuela).
- CASAS ARMENGOL, Miguel (1996). "Especificidad de la universidad venezolana autónoma", en Universidad Teoría y Praxis. Maracaibo (Venezuela).
- CLAVER, E., Llopis, J., GASCO, J.L. (1995). "La cultura corporativa como elemento integrador de la administración de empresas" Boletín de Estudios Económicos. Vol. 1 Agosto No. 155. Universidad Deusto.
- CLEMENZA, Caterina (2001). Universidad – Sector Productivo: Consideraciones en torno a su relación. Trabajo de Ascenso. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Maracaibo (Venezuela).
- CORTINA, Adela (1996). Ética de la Empresa. Editorial Trotta, Madrid.
- DRUCKER, Peter (1998). La Sociedad Postcapitalista, ediciones Norma, Colombia.
- DRUCKER, Peter (1999). Los desafíos de la gerencia del siglo XXI, editorial Norma. Colombia.
- ETKIN, Jorge (1998). La doble moral de las organizaciones. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- FEREIRA, Emilio (1998). "El futuro es hoy. Reflexiones sobre el rol de la Universidad del Siglo XXI" Instituto de Relaciones Humanas. Caracas (Venezuela).
- FERRER, J.; CLEMENZA, C. y RIVERA, A. (2001). "Generación del conocimiento y transformación universitaria". En Multiciencias. Vol. 1 No. 1. Enero-Junio. pp. 17-23. Maracaibo (Venezuela).
- FERRER, J.; CLEMENZA, C. ROMERO, D. y ROJAS, L. (2000). "Liderazgo corporativo y crisis paradigmática universitaria". En Convergencia. Año. 7 No. 23. Septiembre-Diciembre. pp. 151-176. México (México).

- GARCÍA y DOLAN (1997). *La Dirección por Valores*, Mac Graw-Hill, España.
- GARCÍA GUADILLA, Carmen (1998). "La Universidad Superior en Venezuela: Una perspectiva comparada en el contexto de la transición hacia la sociedad del conocimiento" *Cuadernos del Cendes*. Año 15 Enero- Abril. No. 37. Caracas (Venezuela).
- HANDY, Charles (1997). *Futuros inimaginados en La organización del Futuro*, Fundación Drucker. Ediciones Gránica. México.
- KOUZES, J., POSNER, B. (1997). *Siete lecciones para liderar el viaje hacia el futuro*. En *El líder del Futuro*, Fundación DRUCKER, ediciones DEUSTO, Colombia.
- LOVERA, A.; NAVARRO, J., CORTAZAR, J. (1998) "Educación Superior: La necesidad urgente de acciones reformativas". *Cuadernos del CENDES*. Año 15. No. 37. Enero-Abril. Caracas (Venezuela).
- LOZANO, Josep (1999). *Ética y empresa*. Simanca Ediciones. Madrid (España).
- LLANO, Carlos (1994). *El postmodernismo en la empresa*, Mac Graw Hill, México.
- MADRID, María Feliz y López, José Andrés (1995). "¿Hacia un nuevo modelo de empresa?". *Revista ESIC MARKET*. Octubre-Diciembre. No. 90. México.
- MAYZ VALLENILLA, Ernesto (1995). "La Universidad y la idea del hombre". En *Revista En torno a la Universidad*. Edición LUZ. Venezuela.
- NIEVES DE GALICIA, Fulvia (1994). "El Rol de las Universidades en el Desarrollo Regional: Desafíos". V Seminario. *La Investigación en las Universidades del País*. Memorias. UCV. CDCHT. Caracas (Venezuela).
- PARRA, María Cristina (1996) "Los profesores universitarios en un proceso de transición. Un estudio de casos." *Revista Espacio Abierto*. Vol. 5, No. 3. Septiembre-Diciembre. Maracaibo (Venezuela).
- Plan Estratégico de la Universidad del Zulia 1998. Dirección General de Planificación Universitaria (DGPU). Maracaibo (Venezuela).
- PROVENSALI, Gisela (1996). "La comunicación corporativa. Claves para la supervivencia en tiempos de crisis. ¡y en los nuevos tiempos también!". En *Resumen Gerencial*. Año 4. No. 17. 20 pp. Venezuela.
- ROJAS G. Álvaro (2000). "La comunicación organizacional productora de redes de conocimiento y sentido individual y colectivo". En *Contribuciones*. Konrad Adenauer Stiftung. Año XVII. No. 2. (66). Abril-Junio. 55-68 pp. Argentina.
- ROJAS VERA, Luis Rodolfo (1994). "El gerente: Paradigmas y retos para su formación". *Revista Encuentro Educativo*. Vol. 1. No.1. Maracaibo (Venezuela).
- ROJAS V., Luis R.; MUNDET, J., ARAPÉ C., Elizabeth. (1995) "Comunicación y Empresa: Hacia una Teoría del Post-management". *Revista de Ciencias Sociales FCES-LUZ*. Vol.1 No.2. Diciembre. Maracaibo (Venezuela).
- ROJAS V.; Luis R., ARAPÉ C.; Elizabeth. (1999) "La visión y la comunicación en la gerencia". *Revista Opción* Año 15. No. 28. Maracaibo (Venezuela).
- SALÓN A.; Rosa María (2000). "Las comunicaciones electrónicas universitarias: el caso de la red académica de LUZ". En *Venezolana de Gerencia*. Año 5. No. 12. Septiembre-Diciembre. 367-383 pp. Maracaibo (Venezuela).
- VAN RIEL (2000). *Comunicación corporativa*. Prentice Hall. España.
- VILLALOBOS, Neuro (1996). "Lo real posible de la Universidad", ediciones el Parque, Universidad del Zulia, Maracaibo (Venezuela).