



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"  
COORDINACIÓN DE LA COMISIÓN DE POSTGRADO  
CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCION: GERENCIA**



**bdigital.ula.ve**  
**SISTEMA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA  
PARA LA ULA NURR. TRUJILLO**

**Autor(a):** Lcda. Mirian Vásquez  
C.I. N° 11.126.460

Trujillo, Marzo de 2013



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"  
COORDINACIÓN DE LA COMISIÓN DE POSTGRADO  
CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCION: GERENCIA**



**SISTEMA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA  
PARA LA ULA NURR. TRUJILLO**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Título de Magíster en  
Administración Mención Gerencia

**Autora:** Lcda. Mirian Vásquez  
C.I. N° 11.126.460

**Tutora:** Profa. Lcda. Silvana Cardozo Vale. MSc.  
C.I.: 9323177

Trabajo de grado financiado por el CDCHTA. Código NURR-H-114-11-09-EM

Trujillo, Marzo de 2013

## **Aprobación del Tutor**

Yo, Silvana Cardozo Vale, titular de la cédula de identidad N° V-9.323,177 en mi carácter de Tutora del Trabajo Especial de Grado intitulado: **“Sistema de Comunicación Estratégica para la ULA NURR. Trujillo”**, presentado por la Lcda. Mirian Vásquez, titular de la cédula de identidad N° 11.126.460, para optar al Título de Magíster en Administración Mención Gerencia. Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Trujillo, a los 29 días del mes de enero de 2013.

Atentamente

**MSc. Silvana Cardozo Vale**

**C.I. V- 9.323.177**

## DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, quien permitió la existencia de mí ser.

A mi padre José Antonio Vásquez, quien me educó de la mejor manera durante 17 años.

A mis maravillosas hijas: Ruth Andreina y Charloth Stephany, quienes con su inmenso amor me ayudan a superar cada una de las metas que me he propuesto en la vida. Las amo princesas.

A mi esposo Juan Carlos, quien con su amor incondicional me ha apoyado en todas mis metas, sin esperar nada a cambio. Te amo flaco bello.

A mis hermanas Isabel, Yoliz, Nereida y a mi hermano Jimi, por su cariño y apoyo incondicional. Los amo.

A mi amiga Jenny Dimary Villegas Rangel, quien compartió junto a mí momentos inolvidables...Dios te llamó a su lado por ser una persona maravillosa....Gracias por todo amiga....Te quiero mucho.

A todos ustedes....gracias por existir...y permitirme estar en sus vidas.

Mirian J. Vásquez D.

## AGRADECIMIENTO

Ante todo agradezco a Dios por permitirme existir en éste mundo tal cual como soy....Gracias Dios, creo en ti infinitamente.

Al CDCHTA por el financiamiento de éste trabajo de grado por el código NURR-H-114-11-09-EM.

A mi tutora Silvana Cardozo, por su perseverancia y ayuda incondicional en la elaboración de éste trabajo de grado.

A la Dra. Omaira García, quien con su cariño y constancia, me ayudó a culminar ésta meta...Gracias por tus conocimientos, pero sobre todo gracias por ser mi guía espiritual y creer en mí.

Al Dr. Carlos Alarico Gómez, quien fue mi guía para complementar mi trabajo de grado con la temática de: Comunicación Estratégica. Gracias Dr.

A la Dra. Josefa Terán quien me tendió su mano cuando más lo necesitaba. Gracias Profesora.

A mis compañeros de maestría, gracias a todos, especialmente a mis amigos: William, Simón, María Eugenia y Luz, por compartir junto a mí momentos inolvidables....los quiero mucho y les deseo lo mejor del mundo.

A todos los profesores de la ULA NURR que me ayudaron a crecer académicamente.

A mis compañeros de trabajo y amigos: Ymarú, Alfredo, Javier y Edward, por su valiosa ayuda. Gracias por ser tan lindos. Los quiero.

A la Universidad de Los Andes, Núcleo "Rafael Rangel", por abrir sus puertas tanto a nivel laboral, como profesional. Gracias.

Mirian J. Vásquez D.

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>v</b>
<b>LISTA DE CUADROS.....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>x</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I Planteamiento del Problema.....</b>	<b>3</b>
Formulación del problema.....	9
Sistematización.....	9
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	10
Justificación de la investigación.....	10
Delimitación.....	11
<b>II Marco Teórico.....</b>	<b>12</b>
Antecedentes de la investigación.....	12
Bases teóricas.....	15
Herramientas para la comunicación interna y externa.....	15
<i>La Comunicación</i> .....	15
<i>Proceso de comunicación</i> .....	17
<i>Comunicación Estratégica</i> .....	19
<i>La Opinión Pública</i> .....	23
Clasificación de públicos. ....	25
<i>Comunicación interna</i> .....	26
<i>Los Mensajes</i> .....	28
<i>Reputación</i> .....	30

<i>Sistemas</i> .....	32
<i>Comunicación externa</i> .....	33
Temáticas de Intervención.....	34
<i>Personalidad</i> .....	35
<i>Cultura Corporativa</i> .....	38
<i>Identidad Corporativa</i> .....	44
<i>Soportes básicos de la identidad visual</i> .....	46
<i>Elementos de la identidad visual</i> .....	47
<i>Simbolismo como agente vinculante</i> .....	49
<i>Construcción de una identidad visual</i> .....	51
<i>Relevancia de la Identidad Corporativa</i> .....	52
<i>Vínculo Institucional</i> .....	53
<i>Posicionamiento</i> .....	53
<i>Posicionamiento Vincular</i> .....	55
<i>Comunicación Corporativa</i> .....	57
<i>Lineamientos de la Comunicación Corporativa</i> .....	61
<i>Implicaciones Estratégicas para la Planificación de     Comunicación Corporativa</i> .....	63
<i>Plan de Comunicaciones Corporativas</i> .....	64
<i>Imagen Corporativa</i> .....	65
<i>Importancia de la imagen corporativa</i> .....	70
<i>Consideraciones sobre la imagen corporativa</i> .....	71
<i>Gestión de la Imagen</i> .....	72
<i>La imagen es mucho más que una percepción</i> .....	73
<i>Factores críticos de éxito para gerenciar una buena imagen...</i>	74
<i>Plan Estratégico de Imagen e Identidad</i> .....	77
<i>Marco Legal</i> .....	83
<b>III Marco Metodológico</b> .....	<b>89</b>
<i>Corriente epistemológica</i> .....	89
<i>Nivel de pensamiento</i> .....	90

Tipo de investigación.....	91
Diseño de investigación.....	92
Población.....	92
Marco muestral.....	94
Técnicas de Recolección de Datos.....	98
Confiabilidad del Instrumento.....	99
Validez del instrumento.....	100
<b>IV Análisis e Interpretación de los Resultados.....</b>	<b>102</b>
<b>V Propuesta.....</b>	<b>141</b>
<b>VI Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>150</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>156</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>159</b>
A Validación del Instrumento.....	160
B Instrumento de Recolección de Datos.....	164
C Confiabilidad del Instrumento.....	169



## LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 La psicología de los colores.....	48
2 Operacionalización de la variable.....	88
3 Población: comunidad universitaria ( $N_1$ ).....	93
4 Población: comunidad trujillana ( $N_2$ ).....	93
5 Lista de la población: comunidad universitaria ( $N_1$ ).....	94
6 Estratos. Población de la comunidad universitaria ( $N_1$ ).....	97
7 Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento.....	100
8 Concepción estructural del sistema.....	148

bdigital.ula.ve

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 La Comunicación. Cómo saber qué decir, a quién y en qué momento.....	17
2 El Proceso de Comunicación.....	19
3 Clasificación de los públicos.....	25
4 Temáticas de Intervención.....	35
5 Funciones de la cultura corporativa. ....	43
6 Elementos de la identidad visual.....	49
7 Tipos de identidad.....	50
8 Posicionamiento.....	54
9 Segmentación del público y diferenciación de mensajes.....	54
10 Mensaje Clave Corporativo.....	56
11 Vínculo institucional.....	56
12 Lineamientos de la Comunicación Corporativa.....	62
13 Imagen desde dos perspectivas.....	73
14 Síntesis mental del público.....	74
15 Factores que afectan el proceso de acumulación.....	75
16 Plan Estratégico de Imagen.....	79
<b>RESULTADOS OBTENIDOS DE LA POBLACIÓN: COMUNIDAD UNIVERSITARIA</b>	
17 Comunicación interna.....	102
18 Medios de comunicación interna.....	104
19 Información.....	105
20 El rumor.....	106
21 Mensajes emitidos.....	107
22 Reputación.....	108
23 Gobierno municipal.....	109
24 Gobierno regional.....	110

25	Gobierno nacional. ....	111
26	Comunidad trujillana.....	112
27	Medios de comunicación.....	113
28	Instituciones educativas.....	114
29	Misión y visión de la ULA NURR.....	115
30	Valores.....	116
31	Cultura corporativa.....	117
32	Identidad corporativa.....	118
33	Simbolismo.....	119
34	Emblema.....	120
35	Posicionamiento.....	121
36	Comunicación corporativa (institución).....	122
37	Comunicación corporativa (comunidad trujillana).....	123
38	Imagen corporativa.....	124
<b>RESULTADOS OBTENIDOS DE LA POBLACIÓN:</b>		
<b>COMUNIDAD TRUJILLANA</b>		
39	Gobierno municipal.....	125
40	Gobierno regional.....	126
41	Gobierno nacional. ....	127
42	Comunidad trujillana.....	128
43	Medios de comunicación.....	129
44	Instituciones educativas.....	130
45	Misión y visión de la ULA NURR.....	131
46	Valores.....	132
47	Cultura corporativa.....	133
48	Identidad corporativa.....	134
49	Simbolismo.....	135
50	Emblema.....	136
51	Posicionamiento.....	137
52	Comunicación corporativa (institución) .....	138

53	Comunicación corporativa (comunidad trujillana).....	139
54	Imagen corporativa.....	140
	<b>PROPUESTA</b>	
55	Herramientas de comunicación interna.....	146
56	Herramientas de comunicación externa.....	147
57	Temáticas de intervención.....	148
58	Sistema de comunicación estratégica.....	149

bdigital.ula.ve

**SISTEMA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA  
PARA LA ULA NURR. TRUJILLO**

**Autora:** Lcda. Mirian Vásquez

**Tutora:** Profa. Lcda. Silvana Cardozo Vale. MSc.

**Año:** 2013

**Resumen**

El objetivo de la presente investigación fue diseñar un sistema de comunicación estratégica para la ULA NURR, que conlleve a afianzar su identidad y proyectar la imagen corporativa en su entorno, contorno y dintorno. El punto de partida de ésta investigación fue el diagnóstico: la identidad corporativa tiene elementos fragmentados entre los miembros de la comunidad universitaria, realizado por Cardozo (2008). La investigación se realizó bajo una metodología basada en un nivel de pensamiento deductivo, al seleccionar premisas que están implícitas en el tema comunicación estratégica. La investigación de tipo vivencial experiencial. El tipo de investigación es considerado como proyecto factible, motivado a que se generó una propuesta de diseño de un sistema administrativo. El diseño de investigación fue documental y de campo no experimental. La población estuvo representada por dos estratos: la comunidad universitaria de la ULA NURR (6.231), con una muestra de 117 personas y la comunidad trujillana (153.954), con una muestra de 60 personas. Se concluyó que se debe implementar un sistema de comunicación estratégica, el cual se fundamenta en tres ejes estratégicos: herramientas para la comunicación interna, herramientas para la comunicación externa y temáticas de intervención, que son los frentes de acción comunicacionales que permitirán afianzar la identidad corporativa y proyectar la imagen que se desea posicionar en el entorno, contorno y dintorno de la ULA NURR Trujillo.

**Palabras Clave:** sistema de comunicación estratégica, identidad, imagen corporativa, ULA NURR.

## INTRODUCCIÓN

Desde siempre la comunicación se ha convertido en un instrumento imprescindible para toda organización, sobre todo para el proceso de la toma de decisiones donde se hace principalmente necesaria, pues generalmente de ella depende la eficacia para la elección de una buena alternativa de solución y comúnmente interviene en todo el proceso.

Además la comunicación se considera como una herramienta potencial a utilizar con los empleados que laboran dentro de las organizaciones debido a que los motiva a trabajar, al brindarles una especificación clara acerca de lo que deben hacer y de qué tan bien se encuentra su desempeño actual, y a partir de esto cuáles son los comportamientos que debe adoptar para optimizar resultados.

La presente investigación estuvo dirigida a diseñar un sistema de comunicación estratégica para la Universidad de Los Andes, Núcleo Rafael Rangel (ULA NURR), que conlleve a afianzar su identidad y proyectar la imagen corporativa en su entorno, contorno y dintorno. A partir de la consideración de tres de sus principales componentes se ha estructurado en seis capítulos de la manera siguiente:

En un primer capítulo, se planteó el tema de investigación, que corresponde a la comunicación estratégica, el cual se encuentra estructurado en tres puntos de partida teóricos, que tienen que ver con categorías en estudio como lo son la comunicación interna y externa, las temáticas de intervención y la estructura del plan estratégico de imagen e identidad. Además se muestra en el contexto de la investigación a las sedes de la ULA NURR Trujillo, permitiendo así declarar un diagnóstico o problema a partir de lo observado y formular un problema de investigación. A partir de lo cual, se proponen las medidas correctivas necesarias en un planteamiento de acciones u objetivos de la investigación.

El segundo capítulo, está conformado por los antecedentes y las bases

teóricas y legales, donde se afianzó que el tema de investigación efectivamente es de interés científico, ha sido estudiado en otras investigaciones, puede dar paso a futuros trabajos científicos y tiene un componente teórico a partir del cual se desglosan conceptos y derivaciones teóricas de mayor incidencia en el plano de la realidad organizacional.

En el tercer capítulo, se definieron los procedimientos por medio de los cuales se obtuvo la información diagnóstica y se mostraron los procesos de análisis y síntesis fundamentales para el logro de los objetivos y su alcance.

En un cuarto capítulo, se presenta el análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de recolección de información a la comunidad universitaria de la ULA NURR y a la comunidad trujillana, la cual fue procesada a través del ordenamiento de la información por indicadores en tablas y gráficos según los parámetros de la estadística descriptiva. Para el efecto de dichos análisis se consideran los totales expresados en frecuencia relativa.

El quinto capítulo, presenta la propuesta del sistema de comunicación estratégica para la ULA NURR Trujillo, el cual se fundamenta en tres ejes estratégicos: herramientas para la comunicación interna, herramientas para la comunicación externa y temáticas de intervención, que son los frentes de acción comunicacionales que permitirán afianzar la identidad corporativa y proyectar la imagen que se desea posicionar en el entorno, contorno y dintorno de la ULA NURR Trujillo.

Y el sexto capítulo, muestra las conclusiones a las que se llegó con la investigación, basadas en los resultados obtenidos y en la propuesta.

**CAPITULO I**  
**EL PROBLEMA**  
**Planteamiento del Problema**

Diseñar un sistema de comunicación estratégica implica el conocimiento de los factores que integran el ambiente de la institución y sus relaciones, los cuales según Kotler (2006), se caracterizan principalmente por presentar un ritmo de cambio acelerado, para el cual las instituciones deben coordinar integralmente sus recursos a fin de adaptarse estratégicamente a los cambios. Sobre esta base, la comunicación de las instituciones con sus públicos de interés no puede ni debe dejarse al azar o a la espontaneidad de mensajes no planificados, pues esto dificultaría el logro de los objetivos, en este sentido uno de los procesos que debe adaptarse a los cambios es el proceso de la comunicación estratégica.

Entendiendo la comunicación estratégica según Sheinhsohn (2009), como un método de gestión en el cual se articulan inteligentemente, todas las comunicaciones tácticas (publicidad, promoción, relaciones públicas, difusión periodística, comunicación con los empleados, entre otras), a través de una estrategia general que las abarque. De igual forma, las comunicaciones de nivel táctico son aquellas que representan a los instrumentos concretos, a través de los cuales se procurará alcanzar un fin estratégico. La comunicación estratégica es una manera de lograr los objetivos empresariales de una forma ética, con beneficios compartidos, dónde todas las personas involucradas son esenciales, desde el dueño de la empresa, sus empleados, hasta la comunidad que los rodea.

La comunicación estratégica se puede observar como la capacidad de visualizar estratégicamente aquellas acciones específicas e infinitas que



puedan existir para comunicarlas, teniendo definidos los objetivos que se desean lograr, ya que como lo expresa Dess y Hampkin (2003), las estrategias deben responder a los cambios ambientales, los cuales se presentan cada vez con mayor frecuencia de forma repentina y acelerada.

Una de las instituciones venezolanas inserta en un ambiente de cambios que afectan su gestión, es la Universidad Nacional Autónoma. Entre los factores del ambiente que presentan cambios generadores de oportunidades y/o amenazas, se encuentran entre otros, el ambiente político – legal con la promulgación de la Ley Orgánica de Educación (L.O.E.), los posibles cambios de la Ley de Universidades (LEU), además de los cambios en la Ley Orgánica de Ciencia y Tecnología e Innovación (LOCTI), entre otros.

Las universidades pertenecen al ente institucional público y privado, al sector económico terciario. El financiamiento de la educación superior pública proviene del presupuesto del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. Para abordar el contexto de investigación se tiene como unidad de análisis a la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario “Rafael Rangel” (ULA NURR), con sedes en: Villa Universitaria (Municipio Pampanito), Casa Carmona (Municipio Trujillo), y Boconó (Municipio Boconó). La intención del presente estudio es trabajar con la ULA NURR Trujillo. Se escoge ésta unidad de análisis motivado a la dimensión de la misma.

Para el año 2009, según cifras del Banco Central de Venezuela (B.C.V.), el monto del presupuesto inicial para la Universidad de Los Andes fue de Setecientos setenta y un millones novecientos treinta y ocho mil cuatro Bolívares (Bs. 771.938.004). Así mismo, según cifras de la ULA (2011), en el año 2009 la ULA recibió en total un millardo treinta y tres millones, doscientos trece mil doscientos dieciocho bolívares (Bs. 1.033.213.018), correspondiente a las transferencias del Ejecutivo Nacional en la cuota inicial aprobada más las modificaciones presupuestarias de la Oficina de Planificación del Sector

Universitario (OPSU) y la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), realizadas durante el año 2009. De igual forma, la cuota presupuestaria del Ejecutivo Nacional asignada a la ULA para el 2009 es exactamente igual a la del 2007 y 2008, por lo tanto se mantiene con un presupuesto repetido, lo que genera como consecuencia un déficit presupuestario.

En cuanto al ambiente tecnológico, que según Kotler (2006), no solo determina fundamentalmente la sub-estructura material de la sociedad y por ende de la institución, sino también las pautas del pensamiento humano, en este ambiente se presenta como detonante del cambio, la digitalización de los sistemas y procesos.

Aunado a esto se observa el crecimiento de la demanda universitaria, la cual según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), para el año 2008 representada por una matrícula de dos millones ciento nueve mil trescientos treinta y un (2.109.331) estudiantes, de los cuales dos millones seis mil trescientos cuarenta y seis (2.006.346) corresponden a estudiantes de pregrado y ciento dos mil novecientos ochenta y tres (102.983) pertenecen a estudiantes de postgrado, teniendo la ULA NURR para el año 2010, la cantidad de cinco mil seiscientos noventa y cinco (5695) estudiantes de pregrado y postgrado, de los cuales cinco mil cuatrocientos once (5411) corresponden a estudiantes de pregrado y doscientos ochenta y cuatro (284) a estudiantes de postgrado, según información de la Oficina de Registros Estudiantiles del NURR (ORE NURR), 2011.

La situación presupuestaria, el ambiente tecnológico y el crecimiento de la demanda universitaria dificultan el logro de los objetivos de la institución, que según el artículo 32 de la Ley Orgánica de Educación de Venezuela, aprobada el 15 de agosto de 2009, establece que “Su finalidad es formar profesionales e investigadores o investigadoras de la más alta calidad y auspiciar su permanente actualización y mejoramiento, con el propósito de establecer sólidos fundamentos que, en lo humanístico, científico y tecnológico, sean soporte para el progreso autónomo, independiente y

soberano del país en todas las áreas”, y en el artículo 33 de la misma Ley, la calidad aparece como uno de los principios rectores fundamentales de la educación universitaria.

De los ambientes cambiantes, por lo menos en el contexto universitario, según Castro y Pineda (2007), se reconoce la importancia de la planificación como un proceso que sustenta la racionalidad e intencionalidad que rige el marco de formulación de objetivos, metas y estrategias de una política comunicacional. Dentro de este contexto la información y la comunicación son entendidas como recursos planificables.

En el caso de la Universidad de Los Andes (ULA), institución bicentenaria con presencia en los Estados Mérida, Táchira y Trujillo, a través de sus Facultades y Núcleos. En el año 2002, el Consejo Universitario de la ULA aprobó la política comunicacional con el objetivo de reforzar la identidad institucional, posicionar mejor la imagen institucional y fortalecer la estrategia institucional entre sus públicos externo e interno, mediante acciones de comunicación que realcen la misión, la visión, los valores, los objetivos y la cultura de la institución universitaria, así como difundir las actividades de docencia, investigación, extensión y gestión que se realizan en la ULA, según la Dirección General de Medios de Comunicación de la ULA (<http://www.ula.ve>); de igual forma, hace referencia a la política comunicacional que incluye un modelo comunicacional basado en la identidad, imagen, estrategia y comunicación institucional.

A pesar de que la ULA cuenta con una política comunicacional explícita, los actores clave del contexto académico (comunidad universitaria) asumen diferentes posturas, abordajes, interpretaciones, valores, y visiones sobre la proyección del quehacer universitario y su gestión, regida por símbolos, signos, códigos lingüísticos diversos, dificultando las relaciones de la institución con su entorno. Precisamente Tunnerman (citado por Muro, 2004), plantea que uno de los retos de la gestión universitaria en el siglo XXI es la búsqueda de nuevas formas de relacionarse con el entorno.

Esta situación también se evidencia en la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario “Rafael Rangel” (ULA NURR), en donde además según Cardozo (2008), la identidad corporativa tiene elementos fragmentados entre los miembros de la comunidad universitaria como consecuencia de la inexistencia de una política comunicacional, y la comunicación del NURR con los distintos actores, se produce en casi todos los casos, por esfuerzos aislados de algunos miembros de la comunidad universitaria, y no como parte de una política comunicacional fundamentada en la realidad institucional y de su entorno; generándose en algunos casos mensajes contradictorios que afectan la imagen institucional.

La ULA diseñó sus políticas comunicacionales de forma global, sin tomar en cuenta el entorno, contorno y dintorno de cada núcleo, específicamente en el Núcleo de Trujillo, porque en cada región existen distintas culturas, formas de pensar y aún siendo la misma institución, tienen la misma simbología, pero difieren en los valores y la cultura.

La comunidad universitaria de la ULA NURR, desconoce la política comunicacional de la ULA por falta de difusión y aplicación. Son pocas las personas que poseen la información de la política comunicacional y el manual de identidad de la ULA; por lo tanto no se aplican éstas políticas comunicacionales y en diversas oportunidades se utilizan distintos logotipos y slogans de la institución, así mismo se pierde de vista la utilización del tipo de letras y colores que se deben utilizar institucionalmente.

Aunado a esto, el continuo crecimiento de la ULA NURR Trujillo ha generado una compleja red de procesos comunicacionales, que buscan responder a propósitos diversos. Dichos procesos se proponen registrar el flujo interno y externo de mensajes, que resulta tanto de las funciones básicas que cumple la institución (docencia, investigación y extensión) como lo referente a su funcionamiento administrativo. Intentan, además cubrir necesidades de información en su entorno, contorno y dintorno, indispensables para la institución, puesto que no puede pasarse por alto que

la comunicación es la base en la que se apoya el funcionamiento de las organizaciones.

Como resultado de este diagnóstico, se determina una situación problemática relacionada con la variable de estudio: Comunicación Estratégica. La comunicación interna y externa de la ULA NURR Trujillo se encuentra fragmentada en su entorno, contorno y dintorno, por lo que requiere una revisión exhaustiva de la opinión de los diversos públicos que la conforman, de igual forma hay poca significación por parte de la ULA NURR en las temáticas de intervención de la comunicación estratégica que permita procesar la identidad, a fin de proyectar la imagen corporativa deseada de la ULA NURR. Además se observa la inexistencia de un plan estratégico de imagen e identidad posicionado por el personal que hace vida en la ULA NURR.

Con base a esta observación, al describir algunos de los síntomas observados, y que son relevantes en las instituciones universitarias, específicamente en la ULA NURR Trujillo, se presume que estos eventos corresponden a las siguientes causas: se estima un desacoplamiento en la comunicación interna y externa de la ULA NURR Trujillo; así mismo, se evidencia que existe ligereza en las temáticas de intervención de la comunicación estratégica que permitan procesar la identidad, a fin de proyectar la imagen deseada de la ULA NURR, en consecuencia su proyección es debilitada; de igual forma, se presume la inexistencia de un plan estratégico de imagen e identidad, posicionado por el personal que hace vida en la ULA NURR.

Es posible que la ULA NURR no proyecte una imagen e identidad que resuma sus realizaciones y potencialidades. Dicha imagen queda en manos de los medios de comunicación masivos, los cuales ceden sus espacios de acuerdo a la particular percepción que tengan de la universidad y de la problemática educativa y no siempre esta percepción es benévola. Con exagerada recurrencia, se hace referencia a la universidad como una

institución agobiada por el peso de los problemas y las limitaciones, con un crecimiento incontrolable de su infraestructura y en su población, sin apoyo de los sectores gubernamentales. Frecuentemente se resaltan las debilidades y se opacan los logros.

De acuerdo a esta situación de eventos no deseados en el ambiente corporativo, la comunicación estratégica y la imagen corporativa de la ULA NURR Trujillo, se denotan la siguiente situación problemática de imagen e identidad corporativa: en la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario “Rafael Rangel”, se observa desarticulación del sistema de comunicación, motivado posiblemente a la inexistencia de un sistema de comunicación estratégica. La situación planteada puede impedir que la ULA NURR Trujillo proyecte una imagen corporativa sólida, que permita además al personal que labora y estudia en esta casa de estudios internalizar su identidad y por ende proyectar la imagen corporativa que se desea transmitir.

Esta investigación consideró importante un trabajo sistemático, motivado a que el sector universitario objeto de observación puede participar activamente en este proceso, con la finalidad de lograr una mejor proyección de su imagen. Ante la realidad planteada se formula la siguiente interrogante:

### **Formulación del Problema**

¿Cuál es la estructura de un sistema de comunicación estratégica, para la ULA NURR Trujillo que conlleve a afianzar su identidad y proyectar la imagen corporativa deseada en su entorno, contorno y dintorno?

### **Sistematización**

- ✓ ¿Cuáles son las herramientas para la comunicación interna que permitan relacionar el entorno, contorno y dintorno de la ULA NURR Trujillo?
- ✓ ¿Cuáles son las herramientas para la comunicación externa que permitan relacionar el entorno, contorno y dintorno de la ULA NURR

Trujillo?

- ✓ ¿Cuáles son las temáticas de intervención de la comunicación estratégica que permitan procesar la identidad, a fin de proyectar la imagen deseada de la ULA NURR Trujillo?

### **Objetivo general**

- ✓ Diseñar un sistema de comunicación estratégica para la ULA NURR, que conlleve a afianzar su identidad y proyectar la imagen corporativa en su entorno, contorno y dintorno.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Describir las herramientas de la comunicación interna que permitan relacionar el entorno, contorno y dintorno de la ULA NURR Trujillo.
- ✓ Identificar las herramientas de la comunicación externa que permitan relacionar el entorno, contorno y dintorno de la ULA NURR Trujillo.
- ✓ Detallar las temáticas de intervención de la comunicación estratégica que permitan procesar la identidad, a fin de proyectar la imagen deseada de la ULA NURR Trujillo.

### **Justificación de la investigación**

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y conceptos básicos de comunicación estratégica, identidad e imagen corporativa, encontrar explicaciones a situaciones internas y del entorno que afectan la imagen e identidad de la ULA NURR Trujillo. Para ello el investigador contrastará diferentes conceptos de comunicación estratégica, en una realidad como la de la ULA NURR Trujillo.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, se acudió al empleo de técnicas de investigación como el instrumento para medir la comunicación estratégica en las sedes de la ULA NURR Trujillo que conlleve a afianzar la identidad e imagen corporativa en el entorno, contorno y dintorno. Teniendo

en cuenta los objetivos de la investigación, su resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas de comunicación estratégica que inciden en el desarrollo de las actividades de las unidades objeto de observación.

### **Delimitación**

Esta investigación estuvo orientada al Diseño de un sistema de comunicación estratégica, para la ULA NURR Trujillo que conlleve a afianzar la identidad e imagen corporativa en el entorno, contorno y dintorno, donde se abordan tres categorías (comunicación interna y externa, temáticas de intervención y plan estratégico de imagen e identidad), relacionadas con la variable: Comunicación Estratégica.

Se tiene como unidad de análisis la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario “Rafael Rangel” (ULA NURR), con sedes en: Villa Universitaria (Municipio Pampanito), Casa Carmona (Municipio Trujillo), y Boconó (Municipio Boconó). Los informantes clave son el personal docente, administrativo, técnico y obrero adscrito a la ULA NURR Trujillo, así como sus estudiantes y la comunidad trujillana.

El periodo correspondiente a la recolección y análisis de información se utilizará para su análisis y construcción de conocimiento es el año 2011.

En ésta investigación se tomarán en cuenta las concepciones de diversos autores, específicamente, en cuanto a Comunicación Estratégica se refiere, se tomará en cuenta los puntos de vista que Scheinsohn (2009) tiene acerca del tema. Asimismo, se enmarca dentro de la línea de investigación: dinámica organizacional e innovación.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo, se desarrollan dos aspectos fundamentales como sustento de la investigación, el primero tiene que ver con los antecedentes de la investigación y el segundo con las bases teóricas; ambos son la base o columna vertebral para respaldar el desarrollo de la investigación.

#### **Antecedentes de la investigación**

Al considerar los antecedentes relacionados con la investigación, trabajos y tesis de grado en referencia o similitudes al tema de estudio, se mencionarán algunas investigaciones realizadas que sirven como antecedentes al trabajo de investigación, y que confirman que la investigación propuesta es realizable, entre estos trabajos de investigación se pueden citar los siguientes:

Cardozo (2008), *“Identidad Corporativa del Núcleo Universitario Rafael Rangel de la Universidad de Los Andes”*. Investigación publicada en la Revista AGORA Trujillo, perteneciente al Centro Regional de Investigación Humanística, Económica y Social (CRIHES), de la Universidad de Los Andes, ULA NURR. Entre los objetivos de la investigación, se plantea identificar los elementos de la mezcla de identidad corporativa utilizados por el Núcleo Universitario Rafael Rangel (NURR) que son percibidos por la comunidad universitaria. Desde el punto de vista metodológico, se llevó a cabo una investigación de campo bajo un diseño no experimental de sección transversal la cual se fundamentó en la aplicación de un cuestionario estructurado, dirigido a un total de 437 personas, seleccionadas a través de

un muestreo probabilístico estratificado, con afijación proporcional, entre los miembros de la comunidad universitaria de la ULA NURR.

Los resultados más resaltantes de la investigación revelan que la ULA NURR Trujillo tiene elementos de identidad corporativa fragmentados entre los distintos miembros de la comunidad universitaria, y como consecuencia, se recomienda establecer como el umbral de la identidad corporativa, la definición de una política de comunicación coherente y sostenible en el tiempo. Esta publicación fue de gran utilidad para la investigación, ya que le permitió partir de sus resultados (diagnóstico), dónde se determina una situación problemática relacionada con la categoría de: Temáticas de intervención.

Castro y Pineda (2007), *“La política comunicacional de las universidades venezolanas y su impacto sobre la competitividad de sus emisoras de radio”*. Investigación presentada en la Revista de Ciencias Sociales (RCS), de FACES LUZ. En este artículo se analiza de manera global el impacto de la política comunicacional explícita y no explícita de las universidades venezolanas sobre la competitividad de sus emisoras de radio. Se seleccionaron siete de las diez emisoras universitarias que existen en el país. Se aplican para la evaluación técnicas provenientes del análisis de políticas públicas y gerenciales vinculadas con la teoría de los recursos y capacidades y con la generación de ventajas competitivas. Los resultados revelan que del total de universidades estudiadas, 6 (100%), sólo 2 (33%) (Zulia y los Andes), poseen políticas comunicacionales explícitas.

Las universidades que no tienen políticas comunicacionales explícitas se rigen por otros mecanismos explícitos o no. La política universitaria de comunicación no articula la misión y visión de las universidades con el funcionamiento de sus emisoras de radio. La generación de ventajas competitivas en las emisoras, obedece más a su gestión interna que a la preocupación de las universidades por hacer realmente efectiva la formulación e implementación de la política como tal.

Ésta investigación permitió confrontar conceptualización en las categoría de: Temáticas de intervención.

Pachano (2005), *“Imagen de la Universidad de Los Andes en relación con sus procesos de admisión”*, investigación presentada en la revista EDUCERE de la Universidad de Los Andes. Con el propósito de presentar una evaluación de la imagen de la Universidad de Los Andes en relación con los procesos de admisión de estudiantes a las distintas carreras de pregrado. La evaluación se hace considerando la opinión de dos tipos de población: los estudiantes de esta universidad y el público en general. Se indaga acerca del nivel de aceptación de distintas políticas relacionadas con el ingreso a esta universidad y acerca de la transparencia y confiabilidad de la administración de los instrumentos de admisión.

Así mismo, se clasifica el nivel de imagen de los procesos de admisión cada una de las Facultades del núcleo Mérida de la Universidad de Los Andes. El autor concluye que monitorear la imagen de los procesos de admisión es una necesidad de la Universidad de Los Andes. En esta investigación se propone una estrategia perfectible para hacerlo. Se recomienda que la imagen de estos procesos sea evaluada bienalmente con esquemas de monitoreo de buen consenso entre quienes tienen que ver con admisión y con imagen institucional.

Como se puede observar, el antecedente es de gran utilidad puesto que trata lo referido a la imagen corporativa que proyecta la Universidad de Los Andes, aspecto relacionado directamente con el tercer objetivo específico de esta investigación.

Perozo (2006), *“La gestión comunicacional basada en la cultura organizacional e identidad corporativa de la Universidad Nacional Abierta (UNA)”*. Investigación presentada en la Revista de Ciencias Sociales (RCS), de FACES LUZ. El presente estudio tuvo como propósito determinar la cultura organizacional e identidad corporativa como instrumentos de gestión comunicacional en la Universidad Nacional Abierta, de los Centros Locales

del occidente del país. La investigación siguió la modalidad de trabajo de campo de tipo descriptiva, dentro del enfoque cuantitativo. La población estuvo constituida por 138 sujetos miembros del personal académico de los centros locales del occidente del país, quedando la muestra conformada por 103 miembros del personal académico.

Como instrumento de recolección de datos se utilizó un (1) cuestionario con la finalidad de obtener información sobre la comunicación corporativa en la UNA, a través de dos dimensiones para su estudio: Cultura organizacional e Identidad corporativa. Como resultados se obtuvo las principales características del comportamiento organizacional e identidad corporativa del personal académico de los Centros Locales del occidente del país de la UNA.

Ésta investigación permitió confrontar conceptualización en la categoría de: Temáticas de intervención.

### **Bases teóricas**

La fundamentación teórica representa para cualquier investigación, el marco de referencia a través del cual se desarrollan una serie de conceptos, definiciones y perspectivas en torno a las variables objeto de estudio y a través de ellas se fundamenta la investigación y se genera conocimiento respecto al tema investigado. De allí, que a partir de esta sección se dé inicio al desarrollo de las bases conceptuales relacionadas con la comunicación estratégica y las distintas categorías que de ellas se derivan.

## **Herramientas para la comunicación interna y externa**

### ***La Comunicación***

Sustentado en Robins y Coulter (2005), comunicación es la transferencia y comprensión de significados. Si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo. El orador que no es escuchado, o el escritor que no es leído, no se ha comunicado. Para

que la comunicación sea exitosa, el significado se debe impartir y entender. La comunicación perfecta, si es que existe, se establecerá cuando el receptor percibe un pensamiento o idea transmitido exactamente como lo previó el transmisor.

Tomando las consideraciones de Pizzolante (2006) y Ribeiro (1998), la comunicación es la interacción simbólica de al menos dos participantes que comparten un código en común y responden en función del estímulo del otro. A nivel institucional, las organizaciones se comunican hacia su interior y con su entorno. La calidad de esa interacción simbólica es un bien intangible, pero para que dicha calidad sea óptima, la institución no puede darse el lujo de dejar al azar los mensajes que envía hacia sus distintos públicos.

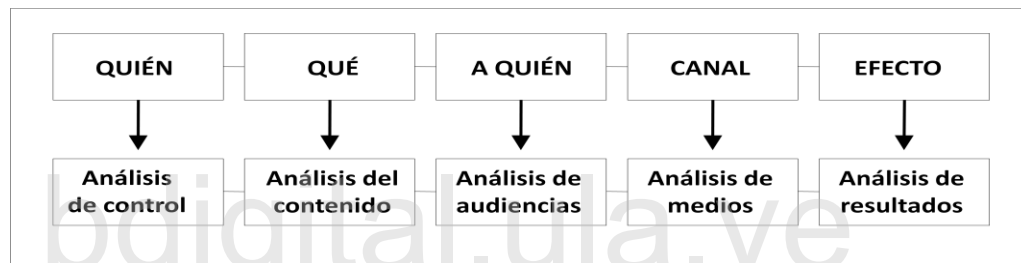
Ser espontáneo, irreverente y hasta contradictorio, puede ser muy bueno para la vida cotidiana de las personas, pero una institución necesita planificar todas sus acciones comunicativas de modo que tengan una coherencia simbólica que guíe hacia los objetivos de la misma.

Comunicar es un medio para motivar, persuadir, convencer, comprometer intereses, facilitar procesos, armonizar puntos de vista. Desde el momento en que realmente se quiere comunicar se debe ejercer la comunicación con la condición de aprender, es un proceso de mejora continua que nunca concluye. No puede haber comunicación si no se desarrolla la capacidad de escuchar, de colocarse en el lugar de otros, de comprender los contextos, las intenciones, las realidades de aquellos que intentan enviar sus mensajes.

Desde el punto de vista de Pizzolante (2006), la comunicación es acción y lo que no se comunica, simplemente, no existe. De allí la importancia de que los procesos de comunicación sean estratégicos, es decir, orientados nítidamente a objetivos previamente definidos y profundizando en el conocimiento de la naturaleza humana del proceso, para desarrollar a partir de las capacidades empresariales, las necesarias

habilidades que son exigidas para transmitir los diversos mensajes generando el eco personal que conecte la institución con la audiencia.

Para Reinares y Calvo (1999), la comunicación consiste en el paso de una determinada información de unas personas o entidades a otras. La comunicación no es únicamente pronunciar unas palabras y esperar que ocurra lo mejor; es un proceso donde tan importante es decir algo como saber escuchar lo que se dice. Al respecto, Laswell (citado por Reinares y Calvo, 1999), afirma que la comunicación puede definirse como un proceso en el que alguien dice a otro alguien a través de algún cauce o canal y con algún efecto (ver gráfico 1).



**Gráfico 1. La Comunicación. Cómo saber qué decir, a quién y en qué momento.**

Tomado de Reinares y Calvo (1999)

La respuesta a la pregunta ¿quién? da lugar al análisis de los objetivos y de las estrategias de comunicación por parte del emisor de los mensajes. El ¿qué? se identifica con el análisis de las formas y contenidos de los mensajes a transmitir. Cuando se pregunta ¿a quién? se hace referencia a los receptores de los mensajes. ¿por qué canal? supone conocer los medios de comunicación que se van a utilizar para transmitir esos mensajes y, finalmente, ¿qué efecto? significa evaluar el resultado de la comunicación.

### ***Proceso de comunicación***

Según Kotler (2006), cualquier proceso comunicativo está contenido de los siguientes elementos:

a) Emisor o fuente: es la persona u institución que inicia el proceso de comunicación, determinando el conjunto de ideas que deben ser transmitidas.

b) El mensaje: es la idea que el emisor quiere transmitir para provocar en los receptores la respuesta deseada.

c) El código: es el conjunto de normas y signos compartidos por las personas intervinientes en el proceso comunicativo y permite traducir la idea del emisor en un mensaje comprensible para el receptor.

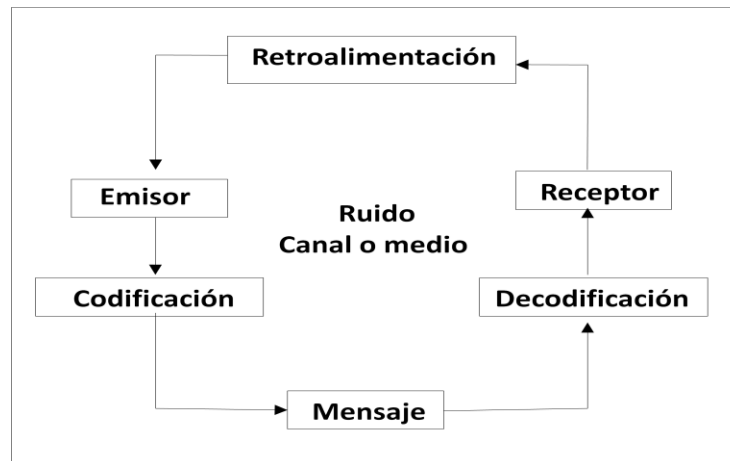
d) El canal o medio: es el elemento físico a través del cual el emisor hace llegar el mensaje al receptor.

e) El receptor: es la persona, grupo o institución que recibe la comunicación.

f) La respuesta: es la reacción de la audiencia una vez expuesta al mensaje transmitido por el receptor.

g) El ruido: consiste en las interferencias que se producen dentro del proceso de comunicación y que impiden al receptor recibir toda la información transmitida por el emisor, o hacen que dicha información se reciba de forma alterada.

Una comunicación eficiente está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga clara la idea o mensaje que quiere transmitir con el lenguaje y contenido correcto, previendo cuál va a ser su canal y conociendo antes quién es el receptor, teniendo en cuenta las interferencias que se puedan presentar, para que exista una respuesta adecuada. Las instituciones necesitan de comunicación para poder sobrevivir. Al igual que los seres humanos, deben transmitir mensajes al exterior para que sus públicos los conozcan, y ser capaces de entender los mensajes que se encuentran en el entorno, para poder contestar de forma adecuada (ver gráfico 2).



**Gráfico 2. El Proceso de Comunicación.** Tomado de Kotler (2006).

El proceso de comunicación es esencial y se da en todos los ámbitos, en el ambiente empresarial, tanto la comunicación como la planificación son herramientas imprescindibles, y se deben aplicar, debido a que ayudan al buen funcionamiento de cualquier estructura. En el caso de la planificación, permite afrontar, con menor margen de errores, situaciones que se presentan adversas o inesperadas, y es sabido que en el mundo de las organizaciones, estas situaciones son cotidianas. El comunicar permite estar en contacto con los diversos públicos que son de interés para la empresa, conocerlo, escucharlo y de esta forma, entenderlo mejor. De esta manera planificar la comunicación estratégicamente permitirá adelantarse a los acontecimientos futuros.

### ***Comunicación Estratégica***

Según Salazar (2010), la comunicación estratégica es uno de los temas más interesantes en el escenario laboral, sin duda alguna representa la clave para la obtención de metas y proyectos trazados al comienzo de su carrera y lo más importante: en su vida. La comunicación es la interacción simbólica de al menos dos participantes que comparten un código en común y responden en función del estímulo del otro. La estrategia es una forma de coordinar



integralmente los recursos existentes para lograr una posición de ventaja sobre el contrario, si se unen estos dos conceptos se obtiene algo muy interesante y de provecho, a lo cual se denomina: "La comunicación estratégica".

La comunicación estratégica es un sistema de relaciones institucionales que se apoya en las formas de comunicación externa e interna, en un cuerpo de temas a partir de lo cual se da la intervención; es así como la comunicación estratégica no solo se orienta a la institución en que se labora, si no a la interacción de todos los elementos que componen su vida.

Desde el punto de vista de Scheinsohn (2009), la comunicación estratégica se postula como una disciplina específicamente concebida, para posibilitar un abordaje óptimo y competitivo de la problemática comunicacional corporativa. Es la disciplina desde la cual se articularán inteligentemente todas las comunicaciones tácticas. La comunicación estratégica se propone como una hipótesis de trabajo que permita gestionar el proceso comunicativo, mediante la búsqueda de una coherencia significativa, para lo que será necesario: coherencia entre:

- ✓ Lo que se pretende comunicar y lo que se comunica,
- ✓ Lo que se comunica implícita y explícitamente,
- ✓ Los propósitos y los medios para alcanzarlos y,
- ✓ Lo que se declara y lo que se actúa.

Así mismo, Pérez (2001), afirma que la comunicación estratégica es la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la institución para diferenciarse de la competencia y lograr un lugar en la mente de su público objetivo. Una estrategia de comunicación cumple al menos tres (03) funciones:

- 1) Obliga a una reflexión y a un análisis periódico sobre la relación de una institución o de una marca con sus públicos: básicamente se trata de establecer si las relaciones de una institución

con su entorno son las más adecuadas, y, en concreto, son el componente simbólico de esa relación es el que más se adecua para la misión y los fines que dicha institución pretende alcanzar

2) Define una línea directriz de la comunicación: precisa qué sistemas conviene utilizar y qué peso relativo ha de tener cada uno en razón de los objetivos asignados, los público objetivo, las rentabilidades comparadas y las posibles sinergias

3) Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una institución: la estrategia de comunicación se convierte así en el marco unitario de referencia al que se remiten todos los actores de la institución, encauzando el hecho en una misma lectura de los problemas y oportunidades; poniendo en común unos mismo valores y un lenguaje compartido, y, sobre todo, dando coherencia a la pluralidad de voluntades y a la tremenda complejidad de las actuaciones que pueden darse en una institución.

Al respecto Pizzolante (2006), describe la comunicación estratégica a través de la geometría corporativa: El entorno, contorno y dintorno, las cuales a su vez tienen sus bases en la comunicación interna y externa de cualquier institución.

Entorno se refiere al conjunto de elementos que circunda o rodea a la empresa, y es hacia donde se proyecta la Imagen Corporativa. Son los aspectos sistemáticos que están fuera de la organización. Cada institución es única, y se encuentra en un lugar determinado, el cual es merecido por sus logros con respecto a los planes institucionales y los objetivos definidos por la institución. El analista del entorno encuentra las amenazas y oportunidades de la institución frente a la opinión pública que le rodea, y cada una de las audiencias específicas que condicionan la factibilidad de cumplir con su plan de negocio o vida. Por eso en una institución el entorno es su mercado o mundo externo, sus clientes, el campo de acción.

El contorno en una institución es su fachada exterior, los rasgos tangibles o no de la personalidad empresarial o todo lo que comunica la empresa regida por su identidad; es decir, los aspectos institucionales de intermediación con la organización. El contorno representa la voz y comportamiento de la cultura organizacional en la institución, ¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿cómo son?, ¿son buenos?, ¿son grandes?, ¿la institución tendrá un alto nivel?, son todas las percepciones comunes que el entorno de la institución hace de ella, esta percepción, se puede denominar como fama corporativa que se obtiene a través de la cultura, raíz y costumbre institucional, en donde navegan las normativas y leyes que componen la misma, obteniendo una clara opinión de funcionalidad tanto de su entorno como de sus propios empleados.

Así pues, el contorno proporciona y genera la posición o comportamiento hacia una persona, el trato que se da hacia ella, la opinión y confianza que produce la misma, estas percepciones dan una determinada Imagen e identidad, la cual es la etiqueta individual que se lleva en cada uno de los observantes, la cual en la mayoría de los casos una vez etiquetada es difícil de retirar.

El dintorno es todo aquello que encierra la institución y que muchas veces no puede verse. Es decir, las informaciones o rasgos que no son tangibles, ya que están relacionadas con su filosofía de vida corporativa: valores, normas, principios, su registro histórico, entre otros aspectos que conforman la cultura corporativa. El inconsciente colectivo que se manifiesta explícitamente en la institución mediante un conjunto de comportamientos. Cuando se requiere dar coherencia a la gerencia estratégica de una buena imagen, es fundamental actuar sobre la cultura de la institución, es allí donde están las raíces de las actitudes, conductas y actuaciones.

En efecto, en una institución el dintorno, es el origen del contorno, es la parte invisible dentro de la institución que compone valores, normas, conducta, aptitud, acciones, pensamientos que enmarcan la cultura y reflejan

a través del contorno lo que se conoce como cultura organizacional de la institución. El dintorno los clasifica y posiciona en el tiempo, y, el conocimiento, motivación, ética, responsabilidad y transparencia entran en juego para el cuidado y salud del dintorno.

En definitiva, estas tres (3) dimensiones se complementan desde la última a la primera, la carencia de una de ellas, romperá con un esquema armónico esencial para la expresión del profesionalismo, imagen y efectividad. Esta geometría es la base para la obtención de una sana y efectiva “Comunicación Estratégica”, afirma Pizzolante (2006).

En este sentido, la comunicación estratégica requiere de mucho cuidado, desde el momento en que se planean los objetivos, durante el proceso y en el momento de su ejecución. Ya que la geometría corporativa debe estar relacionada, es decir, el entorno, contorno y dintorno dependen exclusivamente de sus públicos. La comunicación con los distintos públicos y su opinión, va a ser quien decida en qué lugar se encuentra determinada institución, en relación con su competencia.

### ***La Opinión Pública***

Considerando a Alarico (2008), la opinión pública es el consenso de opiniones individuales de personas relacionadas por un tema de interés común. Surge de dos términos muy usados y comunes: opinión y público. Es decir, se trata de un conjunto de personas con los mismos intereses frente a una situación determinada por el ambiente interno de las organizaciones o por otra que surja de su entorno.

Todo ser humano recibe información a través de los medios y, en consecuencia interpreta y adopta una respuesta o actitud. El fenómeno de la opinión es complejo, sobre todo por estar íntimamente relacionado con la conducta humana. Los sentidos perciben los estímulos físicos y mentales que provienen del entorno y les da una respuesta adecuada, procesando e interpretando los de carácter intelectual con la ayuda de sus conocimientos y

valores. Existe una muy importante relación entre el fenómeno de la opinión pública y todo el proceso sistemático que desemboca en comunicación estratégica.

Por consiguiente, la imagen percibida es el efecto de la comunicación estratégica y la opinión pública es el resultado de esta gestión. Es decir, el emisor ha logrado que el receptor decodifique el mensaje traduciendo los signos y señales de acuerdo a sus propias convicciones y valores, a través de un complejo mecanismo mental que se inicia en la percepción y culmina en el feedback. En consecuencia, es necesario tomar en cuenta que la opinión pública está regida por la imaginación y por las creencias y que su internalización va a producir imágenes.

Para cumplir una fructífera gestión en la transmisión de la imagen, se deben sopesar los tres elementos fundamentales del proceso: la comunicación, la institución y los públicos. Esta certeza tiene apoyo sostenido en Alarico (2008), quien define el concepto de “público” como el ente que percibe los mensajes a través de los canales de comunicación. Sin embargo, esta apreciación resulta incompleta cuando se quiere enfocar al campo de la comunicación estratégica. Allí el alcance del término público es mucho mayor y se refiere, por lo tanto, a un conjunto de personas que tiene los mismos intereses frente a un tema o situación determinada.

La institución buscará la forma de influir en cada uno de sus públicos, tanto internos como externos, a través de una secuencia planeada y deliberada, y para lograr sus objetivos debe captar la aceptación y el reconocimiento de los mismos. De esta manera, se le puede llamar a la opinión pública, el consenso de opiniones individuales de personas relacionadas por un tema de interés común, por lo tanto, los públicos se deben clasificar o estratificar para conseguir las respuestas que se buscan a través de los diferentes tipos de públicos.

### Clasificación de públicos.

Fundamentado en Alarico (2008), los públicos reafirman su jerarquía dentro del proceso de comunicación estratégica, a pesar de no ser más que una masa invisible y silenciosa, pero su definición es de primera importancia y se logra mediante la estratificación. Sobre este particular es necesario agregar que la opinión pública no siempre es considerada prioritaria, pero adquiere su verdadera dimensión cuando surge un panorama de crisis, representado casi siempre por conflictos con cualquiera de los grupos clave.

Por lo tanto, la opinión pública debe ser constantemente analizada para aplicar medidas correctivas, pues su alcance lleva al estudio del medio y eso es útil para tener una interpretación completa de las tendencias, lo que facilita la toma de decisiones para desarrollar acciones adecuadas. De esa manera se disminuye o elimina el riesgo de improvisaciones. Es decir, la clave para alcanzar los objetivos de imagen está en definir las necesidades del público meta para que la oferta sea más atractiva que el mensaje de la competencia. De este modo, la estrategia tiene que estar sustentada en el conocimiento de los públicos y en la búsqueda de la mejor manera de captar su respaldo para facilitar el logro de los objetivos (ver gráfico 3).



Gráfico 3. Clasificación de los públicos. : Alarico (2008). Adaptado por la autora

En consecuencia, la clasificación de los públicos es uno de los pasos que se deben realizar para conocer el tipo de público que se tiene en la geometría de la comunicación estratégica, según lo llama Pizzolante (2006), el entorno, contorno y dintorno, para de ésta forma tener certeza a qué tipo de público se está trabajando, y si está dentro de la comunicación externa o interna, para así saber el tipo de tratamiento que se le debe dar.

### ***Comunicación interna***

Según Pizzolante (2006) si el capital humano es la riqueza de mayor importancia en la institución, porque es quien entiende y aplica la tecnología, quien maneja los equipos y sobre quien se puede estructurar la solidez de la institución, habrá que dotarlo de las fortalezas necesarias. Y esas fortalezas se pueden resumir en los siguientes aspectos: sensación de pertenencia a un equipo institucional coherente y exitoso; sensación de satisfacción personal y de posibilidades futuras; sensación de conocer sus labores y tener acceso a información y capacitación. Siguiendo la clasificación de Alarico (2008), quien plantea que el dintorno o “intorno”, como él lo denomina está formado por los accionistas, directivos y trabajadores de la institución, llámense hijos, suplentes o contratados.

Es por ello que el personal tiene que saber lo que debe hacer, para qué lo hace y para quién lo hace. Eso sólo se puede lograr si hasta los diversos niveles del personal ha llegado la información necesaria. Todo empleado debe comprender por qué su actividad es importante y en qué medida su trabajo favorece al equipo total que es la institución y lo favorece a él como individuo.

Así mismo, plantea Pizzolante (2006), que esa necesaria información hacia el personal es lo que ha dado origen a las actividades regulares de comunicación interna, la nueva rama operativa fabril, la nueva savia que debe circular por las vías estructurales de la institución. Sólo en la medida en que el personal maneje con soltura toda la información que requiere (sentido

de pertenencia y futuro, sentido de conocimiento técnico y de posibilidades tecnológicas), la institución será una institución coherente y sólida, con posibilidades de éxito.

Disponer de **medios de comunicación interna**, como revistas, videos, afiches, boletines, intranet, eventos, entre otros, no supone contar con una correcta comunicación dentro de la institución. En épocas donde las redes de comunicación son características comunes, la comunicación es lo menos común entre los diferentes niveles de la institución.

De modo que, con mucha frecuencia, el talento humano de las instituciones se entera de las buenas o malas noticias que genera su institución, a través de la prensa. Es común, subestimar al recurso interno, privilegiando a públicos externos a la institución. Se cree que es posible construir una buena imagen sin antes vigorizar la identidad de la institución, reforzando así su cultura corporativa. Una firme, coherente y competitiva cultura de institución es la condición imprescindible para crecer con éxito. De la nítida visión del empleado sobre los procesos institucionales depende su rendimiento, su lealtad, y compromiso en la gestión diaria.

Es importante señalar que, el personal tiene **derecho a estar informado** sobre la marcha de la institución, sus planes, objetivos y todo aquello que se relaciona con ella. La productividad, reflejo del entusiasmo que genera el sentirse bien informado, depende de aquellos aspectos que la institución comunica: la estructura de la institución que deja ver una carrera de ascenso, un proyecto de la vida; los productos que fabrica o servicios que presta; su posición en el mercado y los reconocimientos que reciben; la situación financiera; los principales clientes y proveedores; los planes en el corto, y largo plazo; las políticas y los objetivos que se plantea para el año, son algunas de las informaciones que potencian confianza y compromiso del recurso humano en la institución en la que trabaja.

Muchas instituciones se preocupan del **rumor** o del radio pasillo sin evaluar las razones que lo generan, sin examinar con sinceridad la



efectividad de los medios que dispone y el tipo y forma de los mensajes que diseña. Se requiere evitar el rumor en vez de utilizarlo como un medio más, disponible a la hora de generar estrategias de información. La energía emotiva de una institución se canaliza generalmente a través de medios informales, más aún cuando los formales son inexistentes o no responden a las expectativas de información, su tipo y frecuencia.

Desde luego que, la reacción humana está condicionada a la comprensión de los mensajes que reciben y ellos deben ser enviados cuidadosamente a través del medio oportuno y correcto, tal como se hace con la gerencia de los recursos económicos de la institución. Se debe invertir tiempo en conocer y comprender aquello que debe y quiere saber el personal y su familia a través de los distintos mensajes recibidos.

### ***Los Mensajes***

Según Alarico (2008), constantemente, los seres humanos reciben infinidad de mensajes de distintos medios, pero no todos llegan a fijarse en la mente de las personas. Actualmente las personas tienen acceso sin esfuerzo alguno a una cantidad tal de conocimientos, como ninguno de sus antepasados hubiera podido imaginar. Es necesario aceptar que ya la escuela no es el medio exclusivo para la reflexión y la transferencia de conocimientos, ni para que las personas de hoy se familiaricen con los conceptos de base que encuentran en su mundo tecnológico.

En relación a este tema, Scheinsohn (2009), clasifica los tipos de mensajes como: mensajes intencionales, no intencionales, explícitos, implícitos, residuales y exteriores. Los mensajes intencionales, son todos aquellos mensajes que siguen un proceso de codificación técnicamente asistido, con el propósito de generar un determinado efecto en los públicos. Así mismo expresa que con este tipo de mensajes la institución posee cierto dominio de la situación comunicacional, ya que los mensajes pasan por un proceso de codificación y control. Este tipo de mensajes, generalmente lo

constituyen: los avisos publicitarios, folletos, carpetas informativos para el periodismo, documentos corporativos, entre otros.

Los mensajes no intencionales, son aquellos que la institución genera sin habérselo propuesto. Cuando la institución se da cuenta de ello a tiempo, es posible tomar las medidas correctoras que correspondan, pero en muchos casos la institución no se entera. Razón por la cual la institución pierde cierta gobernabilidad de la situación comunicacional, puesto que no está sometida a procesos de codificación o control.

Tanto los mensajes intencionales, como los no intencionales pueden subclasificarse en mensajes explícitos e implícitos. Los mensajes explícitos guardan una fuerte relación con la información, lo analítico y el conocimiento. Constituyen ejemplos de este tipo de mensajes: comunicados de prensa, manual de procedimientos, balance, entre otros. Los mensajes implícitos se relacionan con lo subjetivo, la significación y la emoción. Cuando se habla de mensajes residuales se puede decir que son aquellos mensajes que se recibieron en un pasado, influyen en los mensajes que recibe en el presente. Por ejemplo, cuando una institución colabora con las necesidades de determinada situación que se haya presentado, las personas recuerdan la institución con agrado; pero si por el contrario, la institución vendió productos dañados y algunas personas se intoxicaron, entonces el recuerdo es negativo y actúa en modo de ruido.

Con respecto a los mensajes exteriores, Scheinsohn (2009), asevera que el mensaje exterior es aquel que procede de otras áreas externas distintas a las que la institución interactúa. Se trata de sucesos, tales como opiniones, informaciones, eventos, rumores y otros estímulos de diversa naturaleza, los cuales, que no pertenecen al ámbito específico de la institución ni a ningún otro ámbito relacionado con ésta, pero que ejercen una fuerte influencia sobre los públicos debido a que la gente desvía su atención hacia éstos mensajes.

Visto esto, se puede acotar que se debe tener sumo cuidado con los diversos mensajes que giran dentro y fuera de las instituciones, motivado a que gracias a ellos se les puede catalogar a las instituciones como exitosas o pueden llegar a debilitarse tanto, que pueden perder su reputación, hasta el grado de dejar de existir.

### ***Reputación***

Sustentado en Pizzolante (2006), si no se maneja información, no hay plan que pueda ser diseñado, sin sensibilidad social no hay estrategia de acción que pueda ser ejecutada, sin motivación no hay compromiso personal que pueda ser generado, sin ejemplo y clara dirección no hay organización que pueda lograr el éxito, sin credibilidad no hay reputación ni futuro posible. La reputación es parte vital de la manera de ser y hacer de las empresas y personas, es evidente entonces que la reputación agrega un importante valor a los planes de negocios y hasta los proyectos de vida personal.

Aún en incertidumbre no son justificados los temores de aquellas instituciones y personas que han ganado reputación y prestigio sobre la base de sus actuaciones en sociedad, aquéllas que han sabido alimentar de confianza y admiración al recurso humano de sus empresas. La clave es comunicarse con el mundo interior de la empresa, antes de que el mundo exterior confunda e influya negativamente en sus conductas. La comunicación solidifica, fortalece, infunde confianza, en efecto, la comunicación tanto con el mundo exterior como el interior de la institución, es clave para construir una clara y sostenible percepción de quién es, qué hace y qué no hace como ciudadano corporativo, dibujando un sistema flexible y dinámico que interactúa con el entorno y se alimenta de él.

Un excelente programa de reputación, bien planificado, puede reducir las amenazas y convertir las debilidades corporativas en fortalezas. Las instituciones no valen por lo que ellas dicen que valen, sino por lo que opina el público externo, y son muchos las percepciones que condicionan ese valor

que está en la mente de sus públicos. En este orden de ideas, se puede acotar, que cada institución tiene claramente definidos sus públicos, razón por la cual se deben desarrollar mensajes y medios específicos para llegar a ellos con la nitidez de una buena estrategia. Es evidente entonces, que la reputación es un sólido y confiable escudo para afrontar las crisis y fomentar relaciones proactivas con públicos clave.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, Pizzolante (2006), afirma que existen algunas herramientas básicas (investigación, análisis, planificación del posicionamiento y sus mensajes, recomendaciones estratégicas, control, seguimiento y un plan), para gerenciar la reputación, la cual es ganada a través del ejercicio sincero y honesto de la responsabilidad social, más allá de ser un logro del presidente de la institución, es construida y sostenida por todos sus miembros, y sus comportamientos voluntarios o no, formales o informales, dentro y fuera de la vida institucional.

Según Scheinshon (2009), la reputación de cualquier institución dependerá siempre y ante todo de su esencia, de la calidad de su actuación y de los productos o servicios que proporciona y no sólo de su publicidad u otras noticias que aparecen en los medios. Se comunica siempre y se comunica con todo aquello que se hace o se deja de hacer. La admiración y el respeto nacen y crecen sobre aquello que realmente se es, no sólo de aquello que se desearía ser y mucho menos aparentar.

Hechas las consideraciones anteriores se afirma que el mayor peligro para la reputación de una institución proviene de una información falsa, calumniosa o incompleta. No es cierto que cada uno posea la reputación que se merece, esto es, quizá, lo mejor que uno puede esperar. Existirán acontecimientos que podrán dañar potencialmente la reputación de la institución. El grado de peligro depende, en gran medida, de la percepción pública de dichos acontecimientos más que de los acontecimientos en sí.

Esto es válido tanto para las percepciones de un comité gubernamental que considere una nueva ley como para el público en general.

El fracaso en el reconocimiento del hecho fundamental de que la reputación depende de la percepción ha significado que muchos problemas evitables representen una crisis importante para algunas instituciones. La función de la gestión del riesgo de la reputación consiste en salvaguardar la fama que tantos años y esfuerzos ha costado conseguir, y que es tan susceptible de daños o de destrucción.

La reputación es muy valiosa para las instituciones y tener una buena reputación significa ser parte de un grupo de instituciones que cuidan su imagen, y por ende están inmersas dentro de un sistema de comunicación estratégica que les aporta las herramientas necesarias para tener el éxito y credibilidad necesaria para sobrevivir entre tanta incertidumbre.

### **Sistemas**

Según Ramos (2007), existen algunos conceptos para el análisis de los sistemas:

- ✓ El input, son recursos que posibilitan el funcionamiento de una organización y que los toma de su entorno o ambiente. Un input de comunicación puede ser toda la información que genere una organización en los medios de difusión masiva, esto le permitirá saber cuál es la opinión de sus públicos respecto a ella, y a partir de ahí, diseñar las estrategias para mantener, mejorar o desarrollar una nueva imagen.
- ✓ Transformación, en comunicación es toda la información que una organización recoja de su entorno y que será procesada a través de un conjunto de operaciones técnicas.
- ✓ Output, es según Sheinsohn (2009), el producto resultante de la operación de transformación y que luego el sistema los descarga en su entorno.

- ✓ Coordinación, consiste en la búsqueda de una cooperación armónica entre cada una de sus acciones incluidas las comunicacionales, para lo cual una organización debe definir sus funciones de comunicación, establecer un sistema o metodología para la misma, coordinarla y gestionarla.
- ✓ Feed back, es toda la información que el sistema organizacional recoge del entorno, desde cualquiera de los aspectos que lo conforman: económico, político, legal, tecnológico, educacional, sociocultural, demográfico, científico, ambiental, geográfico y comunicacional, así como de sus públicos.
- ✓ Estructura, son todos los componentes que conforman a un sistema determinado, y las relaciones que entre ellos mantienen. Estas relaciones dependerán exclusivamente de la manera como una organización entiende y ejerce, en fiel cumplimiento, su núcleo ideológico. El modelo sistémico de comunicación comienza con la propia concepción de la organización como una matriz de comunicación. Ésta es el fruto del intercambio de información con el entorno, lo cual pondrá en circulación mensajes que afectarán y repercutirán en el accionar de sus públicos, generándose, de ese modo, su imagen pública.

Por su parte, Sheinsohn (2009), afirma que las instituciones como sistemas están insertas a su vez en otros sistemas mayores que la envuelven (entorno inmediato o suprasistema, y entorno general o macrosistema), por lo tanto, la tarea de la comunicación estratégica consiste en el estudio de las características de los elementos que conforman los sistemas y entender las reglas que rigen sus interrelaciones.

La comunicación estratégica trabaja a partir del material surgido de la realidad corporativa y lo optimiza. En efecto, la comunicación estratégica, a través de las temáticas de intervención, trabaja con instrumentos de

idealización y lleva a cabo un abordaje de la realidad para que a partir de ésta, se pueda lograr una idealización de esa realidad y no de otra.

### ***Comunicación externa***

Sustentado en Cañizalez (2009) se puede decir que, cada público, cada sector, requiere de un tratamiento especial, por lo que se debe hacer una planificación y una programación seria, con actuaciones concretas debidamente jerarquizadas, ya que están dirigidas a todos los públicos del exterior de la institución, es decir, al entorno, según la clasificación realizada por Alarico (2008), descrita anteriormente (Gráfico 3). Por ello, hay que determinar muy bien los campos de actuación o los públicos a los cuáles se dirigirán las comunicaciones, para poder estudiar sus características, ya que no es posible relacionarse con todo el mundo al mismo tiempo y de la misma manera.

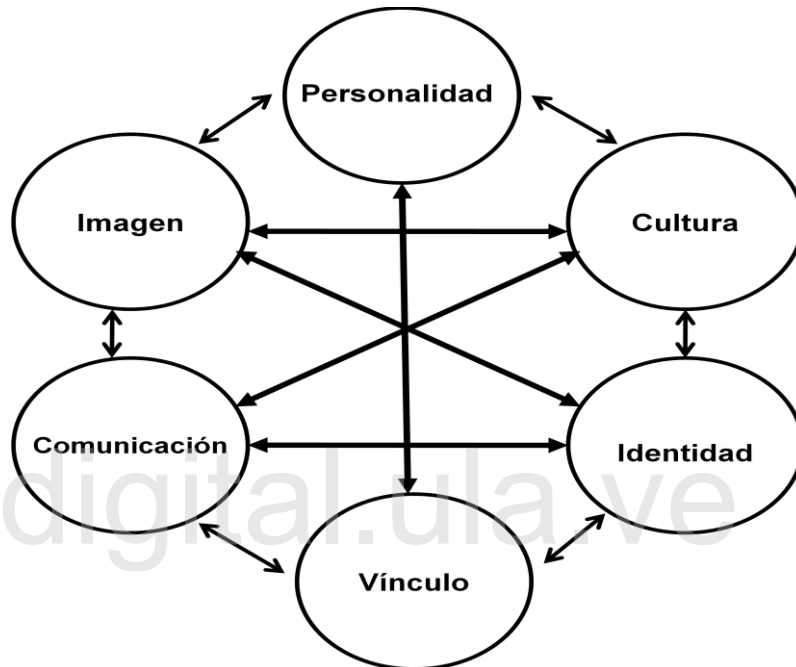
Los encargados de la comunicación estratégica de cualquier institución deben establecer y mantener buenas relaciones con los diferentes medios de difusión que utiliza la institución, a través del contacto personal, de igual forma, debe conocer puntualmente las políticas y los objetivos de la institución, así como también deben tener sumo cuidado con las relaciones con su público interno, es decir, con el contorno y dintorno de la institución.

### **Temáticas de Intervención**

Las temáticas de intervención son los campos operativos sobre los cuales la comunicación estratégica diagnóstica, pronóstica e interviene, afirma Scheinsohn (2009). Son seis los campos de las temáticas de intervención y están interrelacionados, así mismo se multideterminan mutuamente, los unos a los otros (ver Gráfico 4), de igual forma, las fuerzas que coexisten en estos campos no son absolutamente distantes. Las temáticas de intervención se especifican a continuación:

- ✓ La personalidad

- ✓ La cultura corporativa
- ✓ La identidad corporativa
- ✓ El vínculo institucional
- ✓ La comunicación corporativa
- ✓ La imagen corporativa



**Grafico 4. Temáticas de Intervención.** Tomado de Scheinsohn (2009)

### ***Personalidad***

Según Scheinsohn (2009), la personalidad es un recorte operativo a la compleja realidad, de manera de lograr una primera aproximación ordenada e indiscutible a ese universo significativo que es una institución. A través de la personalidad se propone sistematizar las observaciones de modo tal que éstas resulten lo menos parciales posible. Se toma la personalidad como un campo privilegiado para la aprehensión del sujeto social a intervenir, se debe entender que verdaderamente no es sólo un campo de observación, ya que en él también se intervendrá directa o indirectamente. De igual forma, la



personalidad corporativa es el centro psíquico de una organización y está integrada por su misión, visión, creencias y valores.

La personalidad tiene la capacidad de dirigir la organización en la consecución de su visión, es decir, dejar en claro cuáles son las aspiraciones de una institución en su afán de hacer mejor a la sociedad con sus productos o servicios, y con el mismo empeño, siendo fiel a sus políticas, estrategias, actividades tácticas, significa entonces que la personalidad debe actuar siempre dentro de un marco ético de valores, acota Ramos (2007).

Hechas las consideraciones anteriores, toda institución posee su personalidad corporativa, sin embargo, algunas son incapaces de apegarse a lo que ésta proclama, ya sea porque su estructura organizacional es totalitarista y su modo de accionar se da sobre la base en el maltrato psicológico hacia sus empleados o por falta de concientización del personal que la integra.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, Alarico (2008), afirma que la personalidad corporativa es uno de los primeros pasos que se debe dar cuando se define la personalidad de una institución, es el análisis de su cultura e identidad, que son elementos esenciales para descifrar los niveles de aceptación de la empresa. Surge del subsistema gerencial, encargado de coordinar el sistema y los procedimientos de la organización, del cual se desprende el estilo de dirección, básico para el manejo de un clima organizacional armónico, capaz de vincular al ente con la comunidad a través del programa de responsabilidad social.

El análisis debe realizarse siempre partiendo del diagnóstico, lo que permitirá descubrir la situación real del ente y diseñar una estrategia para hacer que la operación defina un perfil adecuado y coherente, que pueda ser transmitido a sus públicos en forma sistemática. Este análisis de la personalidad de la institución se puede realizar considerando diferentes aspectos de su vida interna: misión, valores, clima organizacional, tecnología, estructura, ideas y normas.

Thompson y Strickland (2004), señalan que la misión es la que suele centrarse en la perspectiva actual de la empresa (“quiénes somos y qué hacemos”), ésta describe de manera general sus capacidades, su enfoque del cliente, sus actividades y el aspecto actual de la empresa. Este autor expresa que dentro de la declaración de la misión se deben incluir los siguientes aspectos: en primer lugar, las necesidades de los clientes, o qué es lo que se está tratando de satisfacer; en segundo lugar, los grupos de interés o a quién se está tratando de satisfacer; en tercer lugar, las actividades, las tecnologías y las capacidades de la empresa, o cómo la empresa se ocupa de la creación y suministro de valor a los clientes, así como de la satisfacción de sus necesidades.

Hernández y Rodríguez (2006), señalan que la misión es lo que hace la empresa para satisfacer una necesidad de los usuarios y clientes, mientras que los objetivos y metas son lo que buscan los empresarios, es muy importante no confundir la misión con los objetivos y metas. Algunas preguntas que ayudan a definir la misión son: ¿En qué negocio se está?, ¿Quiénes son los clientes?, ¿Qué valor agregado reciben los clientes?, ¿Qué contribución hace la empresa a la sociedad?, ¿En qué es especialmente buena la empresa (productos, servicios, fortalezas)?, ¿Cómo se distingue y es única?

El autor citado expresa que el éxito de la empresa radica en que todo el personal tenga y comparta valores: creencias altamente arraigadas de todos los que participan en la organización para alcanzar la estrategia. La visión, una vez establecida orienta los planes, programas, proyectos y decisiones. La visión y los valores dan flexibilidad al cuerpo directivo, sin perder el rumbo ni la esencia del negocio. Los valores son elementos subjetivos en el sentido de que están en la mente de las personas, y por tanto rigen su comportamiento. La empresa debe elegir objetivamente los valores más útiles al desarrollo de su misión. Por ejemplo, la integridad del personal frente a los clientes internos y externos genera confiabilidad; la calidad del producto

y del servicio genera utilidades y rentabilidad del negocio, por lo que deben ser un valor, una creencia de todo el personal para el crecimiento de la empresa y de sus miembros.

### ***Cultura Corporativa***

Fundamentado en Scheisohn (2009), la cultura corporativa es el elemento que le aporta sentido a la vida organizacional. La cultura corporativa se desarrolla conforme lo hacen los marcos interpretativos que aplican los miembros para asignar significados a las acciones cotidianas de la institución, así los miembros entienden los fenómenos organizacionales, a partir de este marco interpretativo que se instituye a través de diversos actos comunicacionales de acuerdo con la lógica simbólica compartida.

De los marcos interpretativos surgen los “temas culturales”. Estos temas ejercen una fuerte influencia sobre:

- ✓ Las actitudes de los miembros;
- ✓ La jerga e idioma que se utilizan;
- ✓ Las historias, leyendas y chistes que se cuentan;
- ✓ Las lógicas que se aplican;
- ✓ La visión del futuro;
- ✓ La identificación de amigos y enemigos; entre otros.

La visión según Thompson y Strickland (2004), es aquella que refleja las aspiraciones de la administración respecto a la empresa y sus negocios, al proporcionar una vista panorámica de “hacia dónde vamos” y al suministrar los elementos específicos relacionados con sus planes de negocios futuros. Además, desglosa los objetivos de negocio a largo plazo, da forma a la identidad de una compañía también señala a la organización una dirección particular y traza una senda estratégica para que esta la recorra.

De acuerdo al autor citado, los tres elementos que debe tener una declaración de la visión son: en primer lugar, proponer una declaración de la

misión, que defina claramente los negocios que actualmente tienen la empresa, así como también debe expresar la esencia de “quiénes somos” lo que hacemos, y donde estamos ahora”; en segundo lugar, utilizar la declaración de la misión como una base para decidir el curso a largo plazo, elegir “hacia dónde vamos” y planear una ruta estratégica que la empresa deba recorrer; en tercer lugar, comunicar la visión en términos claros, apasionantes, que propicien el compromiso en toda la organización.

La visión según Hernández y Rodríguez (2006), es mental y se refiere a la manera de pensar de todos los miembros de la empresa, sobre todo de la alta dirección. Asimismo, está conformada por las ideas de lo que hay que alcanzar en el mercado o ambiente donde se desenvuelve la institución, para concretar la misión.

Como proceso mental, la visión directiva requiere ser significativa para los ejecutivos o directivos que la hacen realidad; por ello se requiere dotarla de valores que "afecten": sientan, autorrealicen, motiven, entre otros. Las siguientes preguntas y afirmaciones permiten clarificar ideas para posicionar la visión en la mente de los directivos: ¿Por qué son importantes nuestros productos y servicios en la comunidad?, ¿Por qué es importante dominar el mercado?, ¿Por qué es importante ganarle al competidor? La visión estratégica también es la aspiración de lo que la empresa desea llegar a ser, y es también una idea rectora compuesta por la misión y los valores.

Las siguientes preguntas y afirmaciones permiten clarificar ideas para *posicionar* la visión en la mente de los directivos: ¿Por qué son importantes nuestros productos y servicios en la comunidad?, ¿Por qué es importante dominar el mercado?, ¿Por qué es importante ganarle al competidor? La visión estratégica también es la aspiración de lo que la empresa desea llegar a ser, y es también una idea rectora compuesta por la misión y los valores.

En este sentido, los temas pueden ejercer efectos productivos o destructivos. Un tema productivo entre los miembros de una institución puede resultar ser, por ejemplo, la búsqueda permanente de altos estándares de

calidad. Un tema destructivo sería, por ejemplo la supuesta reducción de personal que una institución llevará a cabo. Más allá de los efectos productivos o destructivos, los “temas culturales” pueden tener una intensidad fuerte o débil.

La cultura de una institución es un poderoso elemento diferenciador para el triunfo. El percibir, cuando las personas se relacionan con una institución, valores que se hacen comunes, prioridades semejantes que se alinean, ofrece un poder sinérgico sin igual. El público que recibe los mensajes de esa manera se forma un criterio o imagen de sí mismo, y si la cultura que se comparte está acorde con la que se quiere y está prevista en el plan estratégico de la institución, se logran los objetivos. De lo contrario se debe iniciar un plan de intervención cultural a través de la inducción y el re-entrenamiento, donde la alta dirección y el área de Recursos Humanos, además del director de comunicación estratégica poseen un rol protagónico. La cultura está basada no solo en emociones o deseos, se construye a partir de realidades que se gerencia con un destino determinado y previamente definido, afirma Pizzolante (2006).

Tomando en cuenta las concepciones que Cañizalez (2009), tiene acerca de este tema, la cultura corporativa es el conjunto de ideas, normas y valores que forma la identidad de la institución. Las normas relacionadas con el comportamiento de la institución, como un ente colectivo y la conducta individual de los empleados, también forman parte de la cultura corporativa; así como los valores relativos al cumplimiento, la ética de los negocios, el trabajo y la superación de las personas.

En efecto, la cultura interna corporativa surge precisamente de ese acuerdo social-laboral, por el que la institución, como un todo, constituye una finalidad e interviene unos medios para conseguirla. Esta expresión alude fundamentalmente a una creación cultural hecha por las compañías en su comunidad interna. A través de ella todos sus miembros participan en la creación y diseño de las características conceptuales de identidad que harán

reconocible a esa institución, lo cual culmina en la constitución de un patrimonio cultural de la misma, tan relevante como el patrimonio económico.

Sin cultura una institución quedaría a merced de la improvisación y carecería de rasgos propios, los cuales deben ser comunicados a sus clientes y al público. Este conjunto de reglas permite que el comportamiento de la institución sea coherente y lógico. La carencia o posesión de una cultura es lo que determina los objetivos de la institución, tales como: con cuál tecnología producirá, cómo van a ser los tipos de relaciones entre las personas, cómo se empleará el tiempo productivo, que papel se asignará a las ideas o a la institución de nuevos productos en reemplazo de los viejos.

Esto último es de gran utilidad dentro de la institución y, a la larga, termina por impregnar la imagen externa de la misma. Por ejemplo, si el servicio en taquilla de un banco es excelente, quiere decir que el banco supo transmitir una porción de su imagen en el empleado de un modo satisfactorio y éste a su vez en el trabajo que realiza. Como se puede ver, la línea que divide la cultura interna corporativa de la imagen externa de una institución es más delgada de lo que se supone.

Cabe agregar que las ideas son los conceptos que actúan en la institución acerca del progreso y la eficiencia como motores de la producción, la relación entre las personas, la motivación que la institución consiga inducirles para que hagan bien su trabajo, y sobre el uso del tiempo que establezcan con fines productivos. Mientras que las normas constituyen el conjunto de instructivos que sirven para que el comportamiento de las personas y las organizaciones tenga referencia de aspectos importantes como lo conveniente o no, lo aconsejable y lo negado, lo permitido y lo prohibido.

Resulta oportuno mencionar que, toda compañía requiere de una normativa, de instrucciones claras sobre cómo debe operar en sí misma, así como cada miembro pertenece a ella, en cada situación o en cada momento. Si no las poseyera, la institución correría el riesgo de ser atómica, es decir,

dispersa e incoherente. Si las personas con poder de decisión no tuviesen oportunidad de recurrir de modo automático interiorizado o mediante consulta a un sistema de normas de referencia, la institución no podría funcionar como identidad orientada a fines determinados. Los valores son las creencias sobre las que la institución echa raíces; tales como: la ética de los negocios, el cumplimiento del trabajo por parte de cada miembro, el afán de superación, aspecto por considerar en la institución como objetivo moral para su comunidad laboral. Sin creencias nada se podrá transmitir a los clientes.

Sustentado en Cañizalez (2009), básicamente, la cultura corporativa cumple tres funciones generales:

1. Función de integración. La cultura corporativa favorece al consenso de la gente hacia la misión de la institución, sus metas operativas y hacia los medios necesarios para alcanzarlas. Así mismo es la que orienta el establecimiento de criterios para medir resultados y, en gran medida contribuye a las medidas correctoras.

En una institución suelen existir grupos profesionales con formaciones diversas (ciencias económicas, humanísticas, técnicas, etc.), en este caso, la cultura corporativa es un elemento fundamental para la articulación de estas distintas orientaciones, así como también para las lógicas que cada una de ellas aplica. Esto mismo es válido para los casos en que la institución transita por proceso de absorción, fusión, etc., en los cuales se da la interacción de personas con experiencia en distintas instituciones.

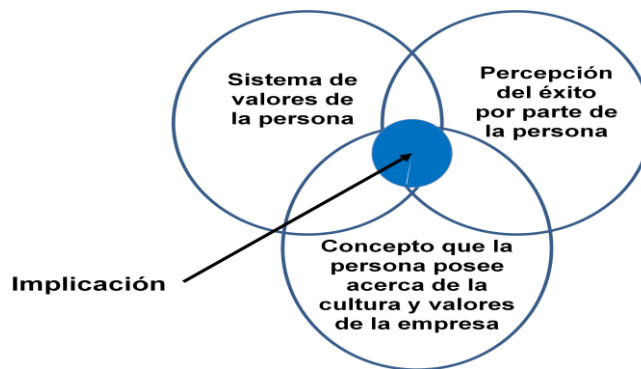
Un fuerte censo es lo que diferencia una mera declaración de intenciones de la que debiera ser la cultura corporativa, es decir, la referencia más importante para orientar al comportamiento colectivo. En este sentido podemos decir que la cultura corporativa es la base del proyecto institucional.

2. Función de cohesión. En esta función se puede apreciar de manera más efectiva el carácter pragmático de la cultura corporativa y su crítica incidencia en la dinámica organizacional.

El sentido de pertenencia que puede generar una cultura corporativa es su manifestación más genuina. Cuando se logra que la gente asuma un conjunto de valores, se constituye un fuerte sentido de pertenencia de ella hacia la institución. Si la institución posee una cultura corporativa cohesionada, la regulación del poder estará sujeta a un mismo conjunto de valores coherentes entre sí, que garantizan ese consenso en cuanto a los resultados. Es decir, que la cultura corporativa es el mecanismo auto regulador del poder.

3. Función de implicación de la persona. La implicación es cuando existe compatibilidad y correspondencia entre el sistema de valores de la institución y el de la persona (ver gráfico 5). Esto se logra en la intersección entre:

- ✓ El sistema de valores de la persona;
- ✓ Su propia percepción del éxito;
- ✓ El concepto que ella tenga de sí con el sistema de valores de la institución y su cultura corporativa.



**Gráfico 5. Funciones de la cultura corporativa.** Tomado de Scheisohn (2009)

La implicación es una situación de coherencia y compatibilidad entre el sistema de valores de la institución y el de la persona.

La implicación de la persona compromete:



- ✓ El convencimiento y aceptación de los objetivos y los valores de la institución.
- ✓ La voluntad de actuar en la dirección de los objetivos y la misión que la institución ha fijado.
- ✓ Un fuerte deseo de participar en la vida de la institución.

Se habla de cultura cuando la identidad corporativa es el resultado de un esfuerzo interno para elaborar con la participación de todos los miembros de la institución, las ideas sobre progreso, eficiencia y relación entre motivación y uso de tiempo.

### ***Identidad Corporativa***

La identidad corporativa es la suma de expresiones verbales y no verbales, características particulares que son interpretadas en forma de valores para sostener o no las relaciones entre los seres humanos. Ser sólido, honesto, flexible, cercano, innovador, global, dinámico y actual, entre otros, son atributos que se construyen a través de aquellos rasgos, muchas veces gráficos, que se ven o se sienten en la institución del personal, diferenciándola de las demás; rasgos que surgen de su forma de ser y de cómo hacen las cosas. Antes que el contenido, las formas son lo primero, lo que impacta al ser humano y ellas deben ser y parecer aquello que se es o se quiere ser, esta certeza tiene apoyo sostenido en Pizzolante (2006).

Según Villafañe (citado por Reinares y Calvo, 1999), expone que la identidad corporativa de una institución la define un conjunto de atributos de carácter permanente, que constituyen su esencia y sirven al mismo tiempo para diferenciarla de otras organizaciones. El reflejo final de cualquier programa de comunicación corporativa es la identidad visual de la institución. Esta identidad transmitida adecuadamente producirá en los distintos públicos de la institución, la imagen corporativa previamente establecida.

Según Birkigt y Stadler (citados por Riel, 2000), la identidad corporativa es la autopresentación y el comportamiento de una institución, a nivel interno

y externo, estratégicamente planificados, y operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la institución, en los objetivos a largo plazo, y, en especial, en la imagen deseada, junto con el deseo de utilizar todos los instrumentos de la institución como unidad única, tanto de manera interna como externa.

Se tomarán en cuenta las concepciones o los puntos de vista que Scheisohn (2009), tiene acerca de este tema, la identidad corporativa es el componente que menos varía de la institución. Es decir que, para una institución la aparición de una nueva identidad implicaría la aparición de una nueva institución. Por lo tanto, la identidad corporativa está conformada por todos aquellos rasgos que permiten distinguir a la institución como diferente y singular; aquello que, si desaparece, afecta decisivamente a la institución. La identidad corporativa es el producto del interjuego dialéctico entre:

- ✓ Aquello con lo que la institución ha nacido;
- ✓ Aquello en lo que la institución se ha convertido;
- ✓ Pero, por sobre todo, aquello que la institución decide ser.
- ✓ A partir de esto, se puede decir que la identidad corporativa posee una dimensión diagnóstica y otra dimensión pronóstica.

Retomando las consideraciones de Pizzolante (2006), hablar de identidad en el mundo institucional, generalmente es hacer referencia de forma equívoca, a todo aquello tangible que identifica a una institución: el logotipo, la papelería, la decoración interna de las oficinas, la presentación visual de los edificios, de los camiones y otras representaciones visuales de la forma de ser de la institución. Estos rasgos institucionales que son comunicados a las audiencias de la institución no son los únicos mensajes de la identidad, porque la opinión que se forma de una persona en particular, no se construye únicamente con ver su atuendo, sino también la coherencia de su lenguaje, su formación intelectual, el tono de hablar, su forma de tratar a las demás personas, entre otros aspectos.

Frecuentemente se cree que cuando se inicia un programa de identidad corporativa, se resuelven todos los problemas de la institución en cuanto a imagen e identidad se refiere. Se piensa además que teniendo el logotipo impreso en todos los lugares posibles, una revista institucional de la mejor calidad posible, entre otros, es suficiente para proyectar su identidad a través de la imagen corporativa, y es completamente falso, porque se desconoce que únicamente se está cubriendo la identidad gráfica o visual, a la cual no se le resta importancia, pero no debe ser a lo único que se le preste atención.

Significa entonces que la forma como la institución requiere ser identificada no puede dejarse al juego del azar, debe estar en el marco de una estrategia global, coherente, estable, consistente y sobre todo factible. La identidad estratégica en el mundo corporativo es la personalidad que la institución deliberadamente quiere construir para sí misma y que interpretada por su capital humano construye la impresión o imagen que la institución requiere para cumplir con sus planes. También esa identidad es la misma que reciben aquellos que viven de la institución que nace de su cultura y que actúa como una camisa de fuerza o rasgos de personalidad que, a voluntad de la alta gerencia deben estar presentes en el comportamiento global de los empleados. La identidad de la institución puede ser un logro totalmente voluntario y de resultados planificados y previsibles. La comunicación estratégica es una herramienta útil para persuadir, para convencer, si se sabe qué se quiere y así poder llegar a donde se desea estar.

### ***Soportes básicos de la identidad visual***

Afirma Reinares (1999), que cualquier institución, por pequeña que sea, utiliza habitualmente materiales de papelería para comunicarse con sus audiencias. Estos materiales son los soportes básicos sobre los que se comienza a proyectar la identidad de la institución. Los formatos de los impresos vienen determinados por las normativas que les corresponden únicamente para impresos, carteles, bolsas y sobres. Al respecto, cabe

señalar que el entorno juega un papel muy importante, motivado a que es el ambiente que rodea a la imagen corporativa y al mismo tiempo, sirve para transmitirla.

Así mismo, al talento humano que labora en las diversas organizaciones, se le da especial importancia, desde los altos directivos hasta el personal que labora en los niveles operativos. Y por último, pero no con menor importancia el servicio que presta la institución, debe ser de calidad, seriedad y responsabilidad, sea cual sea su razón de ser.

### ***Elementos de la identidad visual***

Según Reinares y Calvo (1999), la identidad visual está compuesta de varios factores (ver gráfico 6), entre ellos se pueden mencionar:

- ✓ El color: actúa como generador de identidad cuando se programa y se reproduce adecuadamente para cada soporte y para cada situación. La asignación de un color a los signos identificativos tiene que ser una decisión meditada, no debe hacerse al azar y han de tenerse en cuenta algunos aspectos importantes, como su capacidad comunicadora, ya que transmite valores psicológicos e impacta ópticamente. En el terreno de la comunicación corporativa el color ha llegado a adquirir una nueva dimensión y, en algunas ocasiones, se ha convertido en un valor connotativo, en un elemento identificador básico que trasciende al propio aspecto visual. Este es el caso de la imagen corporativa de algunas organizaciones que son identificadas por un color antes que por los demás elementos que componen su identidad visual (logotipo, símbolo, tipografía, entre otros).

Esta convicción conduce a tener en cuenta las convenciones y tradiciones con respecto al uso del color, así como el comportamiento de las distintas comunidades y culturas, que pueden responder de una forma diferente frente al color y poseen códigos cromáticos opuestos. Sin embargo, la identidad de una institución pequeña o mediana no tiene por qué dar

prioridad al color, salvo que éste realce o acentúe su significado. Es por ello que es conveniente tener en cuenta la economía, utilizar la menor cantidad posible de tintas y procurar que éstas sean siempre planas. Esto puede suponer un ahorro enorme para la institución, además de una simplificación que casi siempre es positiva cuando se refiere al terreno de la imagen (ver cuadro 1).

### **Cuadro 1**

#### **La psicología de los colores**

<b>Color</b>	<b>Características</b>
<b>Rojo</b>	Entusiasmo, dinamismo, pasión y violencia
<b>Naranja</b>	Poder estimulante
<b>Amarillo</b>	Apaciguamiento y reposo, naturaleza
<b>Verde</b>	Tranquilidad
<b>Azul añil</b>	Fantasías y femineidad
<b>Violeta</b>	Centro pasivo, neutro, factor de equilibrio y elegancia
<b>Gris</b>	Ausencia de color. Refuerza los colores que se combinan con él
<b>Negro</b>	Vitalidad, antídoto contra la tristeza

*Nota:* tomado de Alonso R. (Citado por Reinares y Calvo, 1999)

- ✓ La tipografía: puede ser definida como el arte de disponer de material impreso de acuerdo a unos propósitos específicos; ordenar la letra, distribuir los espacios y escoger el tipo adecuado de letra es ayudar a la mejor comprensión del texto por parte del lector. Gracias a la tipografía se comunican los mensajes, contribuye a la decisión que tomará el público lector, de elegir o no determinado mensaje.

- ✓ La retícula: todos los elementos que conforman la identidad corporativa estarían perdidos sin una estructura, sin un sistema que organice y ordene todo en una superficie o en un espacio, de un modo específico y diferenciado. La retícula es un elemento integrador de los signos de identidad de la institución, la cual se encarga de que todos los elementos sean percibidos como un todo ordenados.



**Gráfico 6. Elementos de la identidad visual.** Tomado de Reinares y Calvo (1999).

Adaptado por la autora

### ***Simbolismo como agente vinculante***

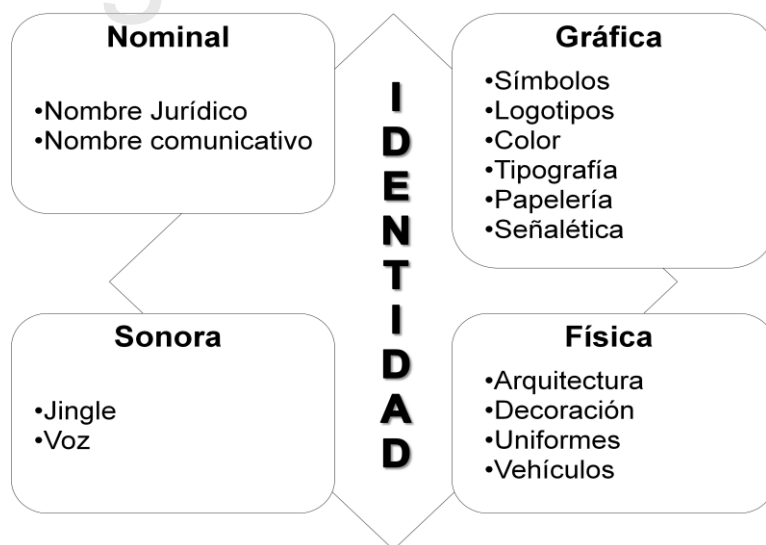
De acuerdo a Olins (citado por Van Riel, 2000), la identidad de una institución se encuentra en los nombres, logotipos y colores que ésta utiliza para distinguirse a sí misma, a sus marcas, y a sus instituciones asociadas. Encierran en sí mismos sentimientos colectivos de pertenencia, y los hacen visibles. Además ofrecen, hasta cierto punto, una garantía de calidad estándar consistente, y contribuyen a aumentar la lealtad de los clientes y otro público objetivo.

Las organizaciones no tienen tales símbolos a su disposición de forma automática, se necesita de la creatividad y estudio profundo de la institución para crearlos y diseñarlos. El estilo corporativo es la aplicación de simbolismo mejor conocida para promover la unidad y reconocimiento de una institución. Una presentación visual unificada crea una imagen coherente, y un estilo corporativo bien diseñado contribuye al establecimiento y mantenimiento de la identidad corporativa. La introducción de un estilo corporativo inicia un proceso de auto concienciación dentro de la institución.

Las visibles muestras de pertenencia de los empleados incrementan el orgullo de la institución, y producen un aumento demostrable en la disponibilidad de las diferentes partes interesadas a cooperar.

Según Alarico (2008), la identidad corporativa está conformada por distintos aspectos, tales como: la identidad jurídica, ésta responde a la razón social de la organización, a su nombre legal; la identidad gráfica, se refiere a los elementos de diseño que permiten a sus públicos reconocer con facilidad la identidad de la organización, entre los cuales los más usados son: el emblema, símbolo, logotipo, color, tipografía, papelería y señalización. La identidad física utiliza la forma y se apoya en la arquitectura, en los uniformes, en los automóviles; mientras que la identidad sonora, se basa en los jingles, en la voz, en los himnos (ver gráfico 7). De tal manera, se puede concluir que la identidad y la cultura conforman la imagen corporativa o, lo que es lo mismo, la percepción que la gente tiene sobre el ente y no la que el ente desea tener, debido a que éste es el objetivo que se desea lograr.

bdigital.ula.ve



**Gráfico 7. Tipos de identidad.** Tomado de Alarico (2008). Adaptado por la autora

Según Reinares y Calvo (1999), los signos de identificación de una institución o institución no debe ser un asunto estrictamente de estética,

formal o decorativo. Es decir, la identidad corporativa ha de estar estrechamente vinculada a la estrategia institucional y ser una traducción de su cultura, entendida ésta como su forma de comportarse, de actuar, de trabajar como colectivo. En este sentido, la identidad corporativa se entiende como el conjunto de instrumentos formales, medios, soportes y recursos con los que una institución decide ser reconocida y así proyectarse ante los públicos con los que se relaciona. Este conjunto organizado de signos con los que se aspira a ser reconocidos por las audiencias y diferenciarse de las otras instituciones de la competencia, requiere ser diseñado y programado para obtener un efecto positivo de la imagen corporativa.

La identidad corporativa trata de adecuar y potenciar al máximo la imagen que se quiere proyectar y difundir por medio de una serie de recursos profesionales debidamente coordinados y vinculados estrechamente a las estrategias generales de la comunicación estratégica. La identidad, por lo tanto, se diseña y se programa para obtener un efecto positivo en la imagen global. La cuestión radica en diseñar estructuras visuales organizadas, integradas que reflejen una coherencia en todos y cada uno de los mensajes transmitidos.

### ***Construcción de una identidad visual***

Fundamentado en Pizzolante (2006), la comunicación visual comprende el conjunto de técnicas de construcción de la identidad visual de una institución y de sus productos. Esta identidad forma cuerpo en las formas más diversas: su logotipo, instalaciones, vehículos, correo, documentos impresos, pabellones de exposición, pero también sus productos, embalajes, señalético (o forma de imprimir cualquier tipo de rótulos), entre otros, todos los elementos que componen un estilo propio; componente incuantificable e irracional, la identidad visual de la institución es un vector esencial de su propia imagen. Influye indudablemente en la opinión del público de cara a la institución y a su producción.



### ***Relevancia de la Identidad Corporativa***

Según Van Riel (2000), una institución con la identidad corporativa fuerte y convincente puede lograr mucho más con los distintos públicos objetivos, una fuerte identidad corporativa es efectiva en las formas siguientes:

- ✓ Aumentar la motivación entre sus empleados: una fuerte identidad corporativa permite que los empleados se identifiquen con la institución. El aumento del compromiso con la institución afecta a su comportamiento, el cual tendrá, a su vez, un impacto externo.
- ✓ Inspirar confianza entre los públicos objetivos externos de la institución cuando una institución está posicionada por una fuerte identidad corporativa, los diferentes públicos objetivos externos pueden desarrollar una imagen clara de ella. Es esencial una identidad corporativa desplegada bajo un determinado propósito, ya que una institución que transmite mensajes contradictorios, se arriesga a perder su credibilidad.
- ✓ Tener conciencia del papel vital de los públicos objetivo financieros: los proveedores de capital se perciben muy a menudo, como el segundo público objetivo más importante de una institución. Los proveedores deben confiar en la institución, ya que normalmente son las que asumen los mayores riesgos al suministrar, considerables sumas de dinero.

La identidad corporativa se puede ver como una clase de adhesivo. Una identidad corporativa fuerte aumenta la posibilidad de identificación o vinculación con la institución. Esto se aplica tanto a los públicos objetivos internos como externos.

### ***Vínculo Institucional***

Scheinson (2009), afirma sobre la importancia de identificar los diversos públicos, así como el análisis de la calidad del vínculo que la empresa mantiene con ellos. Este análisis vincular tiene como propósito particularizar la relación de esos públicos con la empresa implicada, ya que cada empresa con cada público configuran un vínculo institucional determinado. El análisis se basa en una triología denominada “Teoría de las tres D”, quien deposita qué a quién, donde:

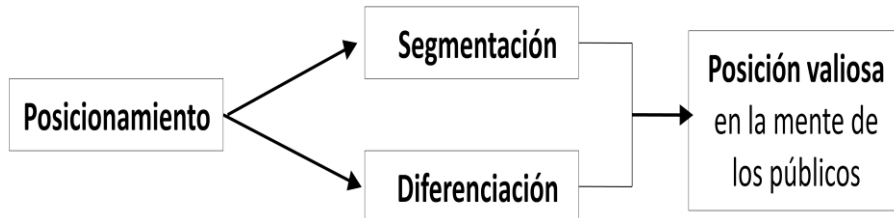
- ✓ Quién, es el depositador
- ✓ Qué, es lo depositado
- ✓ A quién, es el depositario.

Si se entiende el “quién”, el “qué” y el “a quién”, se podrá determinar el cómo. Como se puede observar, el vínculo institucional es de suma importancia, debido a que se debe tener cuidado con cada detalle, por lo tanto se incluye el posicionamiento, ya que tiene una estrecha relación con todas las temáticas de intervención.

### ***Posicionamiento***

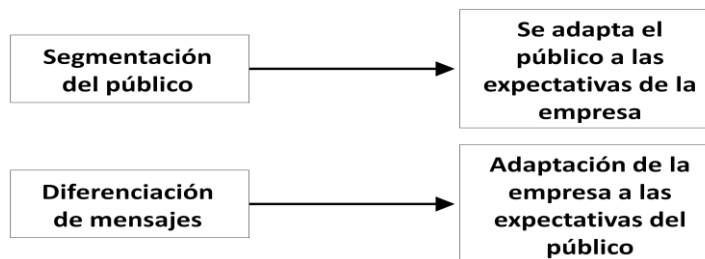
De acuerdo a Scheison (2009), posicionamiento es un concepto que se origina a principios de la década de los `70 a partir de los estudios de Al Ries y Jack Trout; se puede definir como el conjunto de actividades que se instrumentan con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente de los públicos. Es la herramienta idónea para definir la información que puede resultar procesable para un público, desde sus propias expectativas, con el objeto de saber desde dónde hay que comunicarse con él, a través de mensajes que revistan valor para ese público. El posicionamiento se orienta a trabajar con aquello que ya está establecido en la mente del público, procurando elaborar una revinculación en los conceptos preexistentes, obviamente, a favor de los propósitos corporativos.

El posicionamiento es una macroactividad, orientada a articular dos actividades básicas, la segmentación y la diferenciación, con el objeto de crear una posición valiosa en la mente de los públicos (ver gráfico 8).



**Gráfico 8. Posicionamiento.** Tomado de Scheishon (2009)

La segmentación es una práctica en la que se parte de un todo (el público), para luego subdividirlo en partes con rasgos más o menos homogéneos (cada uno de los públicos). Para que los mensajes logren responder a los intereses y expectativas de los diferentes públicos, no se puede conformar con llegar a todos los públicos con un mismo y único mensaje de manera indiscriminada, sino que se debe elaborar una diferenciación de mensajes. Se debe tener en cuenta que la segmentación es una acción que la institución lleva a cabo, con el propósito de reconocer los diferentes segmentos de públicos de existencia previa a dicha práctica. En este sentido, se puede afirmar que la segmentación consiste en elaborar una adaptación el público a las expectativas (comunicacionales) de la institución. En cambio la diferenciación de mensajes es una adaptación de la institución a las expectativas del público (ver gráfico 9).



**Gráfico 9. Segmentación del público y diferenciación de mensajes.** Tomado de Scheishon (2009)

### ***Posicionamiento Vincular***

Retomando a Scheisohn (2009), la comunicación estratégica utiliza al posicionamiento vincular para elaborar una descripción sintética de los distintos tipos de vínculo institución-público que se pueden configurar. Así surgen cuatro diferentes tipologías básicas de vínculos:

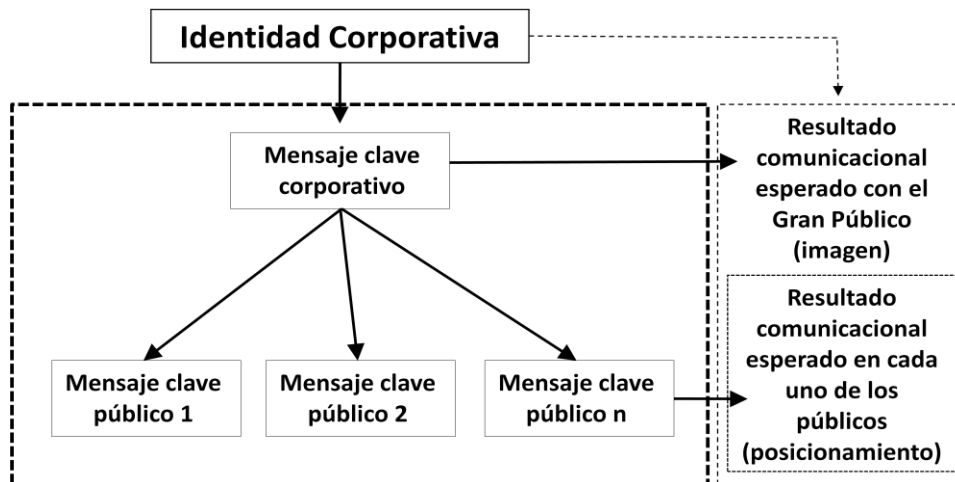
- ✓ Vínculo comunitario o paterno-filial;
- ✓ Vínculo materno-filial;
- ✓ Vínculo simbologista;
- ✓ Vínculo pragmático.

Entonces, el concepto central del posicionamiento vincular es la “vincularidad”, es decir, la relación que se configura entre la institución y el público, y entre la institución y cada uno de los públicos, con un enfoque sistemático-relacional. La perspectiva del posicionamiento vincular hace que se concentren específicamente en vínculo institución-público que entre ambos configuran y no, en uno u otro.

A través del posicionamiento vincular se puede establecer:

- ✓ ¿Cómo está posicionada la institución y cómo lo están las instituciones análogas o referenciales?
- ✓ ¿Cuál es el mejor posicionamiento para la institución de acuerdo con los propósitos corporativos?
- ✓ ¿Cómo se pueden alcanzar?

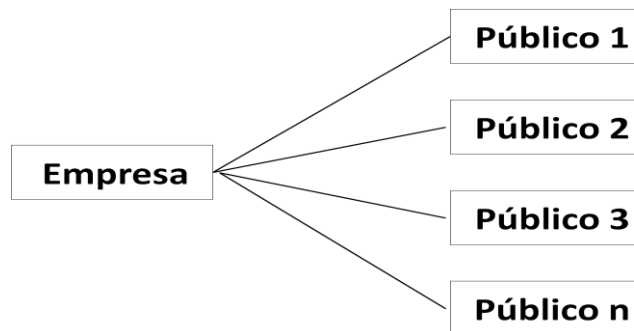
De esta manera se considera que cada uno de los vínculos que la institución mantiene con los diferentes públicos se inscribe en un vínculo institucional con el gran público, debe considerarse que cada uno de los mensajes clave correspondientes a cada segmento debería desprenderse de un mensaje clave corporativo correspondiente a este gran público. Este gran mensaje corporativo no es otra cosa que el resultado comunicacional esperado, a partir de la identidad corporativa definida (ver gráfico 10).



**Gráfico 10. Mensaje Clave Corporativo.** Tomado de Scheishon (2009)

Visto de este modo, la temática de intervención de comunicación estratégica que aborda la problemática de los públicos se denomina vínculo institucional.

La comunicación estratégica propone entender la problemática de los públicos desde una perspectiva vincular, que particulariza la relación que los diferentes públicos mantienen con una institución dada, ya que: “Entre una institución y cada público, se configura un vínculo particular” (ver gráfico11).



**Gráfico 11. Vínculo institucional.** Tomado de Scheishon (2009). Adaptado por la autora

Si existe un vínculo diferente con cada público, este vínculo institucional se inscribe, es decir, que en gran parte está determinado por otro *vínculo*

*institucional global* con el gran público. Sin embargo, la información corporativa pública, eficiente, tratada y dirigida, se convierte en un valor de uso competitivo de primera magnitud para la institución que la utiliza eficientemente. De esta manera, se les hace partícipes de los éxitos, colaboradores de los fracasos y miembros informados de un equipo responsable. Por consiguiente, la comunicación corporativa logra ser una gran herramienta competitiva.

### **Comunicación Corporativa**

La comunicación corporativa está sustentada en el proceso de comunicación que se lleva como herramienta gerencial. La comunicación permitirá dar a conocer la realidad de las organizaciones, incluye los intercambios de información, que constituyen los vínculos formales e informales dentro del personal, dando lugar, de acuerdo a la jerarquía a que todo el personal esté imbuido del espíritu de emprendimiento y la cultura organizacional. A su vez, la comunicación comprende las relaciones e intercambios con el exterior, es decir, comprende vínculos con otras instituciones.

Según Pizzolante (2006), comunicar tiene la misma raíz que comulgar, es decir, “compartir con otro u otros los mismos principios, ideas o sentimientos”. Si bien la comunicación corporativa se fundamenta en el proceso comunicacional, su principal acción está contenida dentro de la noción corporativa. La palabra “corporativa” alude la referencia a un cuerpo, es decir, suma de miembros que integran una misma unidad. La Comunicación Corporativa define situaciones en las que dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la institución con visión global. En estos mensajes se comparte lo explícito de un área particular de la compañía, y lo implícito en el resto de la institución como un todo.

Si la comunicación corporativa es un sistema de elementos y códigos que transmite formal o informalmente una institución, voluntaria o involuntariamente, en cada uno de sus departamentos, entonces, todos son responsables de que este sistema agregue valor a la institución en la búsqueda de sus objetivos. El resultado de esta comunicación corporativa ha dado voz y voto a un “gran juez” de las instituciones y sus ejecutivos, el cual es la opinión pública. Este resultado de la comunicación corporativa, es un fenómeno comunicacional formado por un conjunto heterogéneo y complejo de seres humanos dentro y fuera de la institución. Así, la opinión pública se convierte en una reacción al estímulo de los mensajes, y está condicionada a realidades que muchas veces se desconocen si no se manejan los componentes del sistema de comunicación corporativa. La comunicación corporativa es el proceso que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa.

Blauw (citado por Van Riel, 2000), define Comunicación Corporativa como el enfoque integrado de toda comunicación producida por una institución, dirigida a todos los públicos objetivo relevantes. Cada partida de comunicación debe transportar y acentuar la identidad corporativa. Similar a ésta definición, asevera Jackson (citado por Riel, 2000), que la comunicación corporativa es la actividad total de comunicación generada por una institución para alcanzar los objetivos planificados, en los cuales se integran los propósitos o compromisos con los distintos entornos.

Van Riel (2000), se inclina a dar mayor énfasis a la meta última de la comunicación corporativa, la cual es la de crear una base positiva para las relaciones con los públicos de los que la institución depende; por lo tanto, este sistema de comunicación corporativa se apoya en la siguiente formulación: la comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable en las relaciones con los públicos

de los que la institución depende. El término corporativa no debe tomarse como adjetivo correspondiente de institución, sino que debe interpretarse en relación con la palabra latina “corpus”, que significa “cuerpo”, o, en sentido figurado, “relacionado al todo”.

Scheinson (2009), afirma que la comunicación corporativa trata de obtener una mayor gobernabilidad sobre el amplio campo de emisión, de mensajes e información; debiendo reconocer mensajes involuntarios con anticipación a su emisión efectiva; y, si se reconocen posteriori a la emisión, se propone la intervención para capitalizar el beneficio de su lectura, en caso de que sea favorable a la estrategia, o bien, en caso de resultar negativos, atenuar los efectos indeseables.

Alarico (2008), alega que cuando se constituye un ente lo primero que se define es la misión, posteriormente se desarrolla la estructura, el perfil tecnológico, el clima organizacional y el estilo gerencial. Estos aspectos van a constituir, más adelante, elementos clave en la gestión de la imagen. Su etimología conduce al análisis del concepto “corporatio”, el cual se define como una institución integrada por personas que trabajan en forma sistemática, con el fin de alcanzar objetivos corporativos. Es un cuerpo o corps –con las limitaciones que le señalan sus estatutos-, que comprende la institución como un todo, con ramificaciones que la ubican en algún sector de la economía.

Scheinson (citado por Ramos, 2007), asevera que la comunicación corporativa es una interactividad que intenta sistematizar a cada una de éstas temáticas: personalidad, identidad e imagen, en un todo coherente. El mismo autor sostiene la idea de sintetizar en un posible mix, elementos como personalidad, identidad e imagen, así mismo deja claro que la imagen de una institución se construye.

Para lograr sus propósitos, todo ente requiere de una estructura integrada por direcciones o gerencias, departamentos o secciones, que ejecutan de manera sistemática las diferentes fases del proceso, hasta lograr



la producción del bien o servicio para el cual fue concebida. Una vez creada, ésta estructura comienza a actuar y se involucra en su entorno natural, al cual se integra con sus actividades operacionales que se ven sometidas a la normativa jurídica, política y financiera del mercado donde le toca actuar.

Los autores citados, coinciden en algunos términos en sus definiciones de comunicación corporativa: señalan que es un conjunto de mensajes que una institución, llámese institución, fundación, universidad, ONG, entre otros, proyecta a un público determinado a fin de darse a conocer, y lograr establecer una empatía entre ambos. Así mismo, afirman que la percepción que tengan los públicos es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de realimentación que generará.

La comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección y orientación sinérgica, basada en una realimentación constante. Por varias razones, las instituciones se han dado cuenta de la necesidad de crear una imagen favorable, que luego será proyectada a los distintos públicos. Manejar las comunicaciones corporativas de una institución, sin importar las dimensiones que ésta tenga, es una gran reto. Se debe garantizar la respuesta oportuna a millones de clientes externos y reforzar, a través de las comunicaciones internas, el espíritu y principio básico de integración presente en toda institución de alcance nacional y enfocado a públicos heterogéneos.

Cañizalez (2009), asevera que el objetivo que persigue la comunicación corporativa es la creación de vínculos entre la institución y su entorno, contorno y dintorno. En el momento que el emisor transmite un mensaje se produce un feedback y es allí donde se da un proceso de comunicación; de no recibir respuestas, se convierte únicamente en transmisión de información, o ello no daría lugar a la comunicación corporativa.

Las unidades de comunicación corporativa tienen dos funciones; una está referida a la función estructural, que tiene como intención conseguir el

posicionamiento de la institución, de manera que la identidad se haga evidente en los públicos internos y externos. Y la otra se relaciona con la función coyuntural; la cual se aplica en el momento en que la institución ha perdido su credibilidad y es necesario reposicionarla. Al momento de detectar problemas en una institución, se debe diferenciar de inmediato el tipo de problemas, si son de orden coyuntural o estructural, según sea el caso, lo que permitirá conocer el objetivo de la acción a seguir para contrarrestar la situación.

Es importante tener en cuenta las dimensiones de la institución, ya que manejar las comunicaciones corporativas, sin importar sus dimensiones, es un gran reto. La institución debe garantizar millones de respuestas oportunas a sus diversos clientes externos y reforzar, a través de las comunicaciones internas, el espíritu y principio básico de integración, presente en toda institución de alcance nacional y enfocado a diversos públicos.

### ***Lineamientos de la Comunicación Corporativa***

Según Cañizalez (2009), el éxito de una buena comunicación radica en el cambio de conducta y esto es lo que se busca con un sistema de comunicación corporativa. De allí que los comunicadores corporativos planteen algunos lineamientos que deben cumplirse de manera estructural; es decir, en orden a los niveles de la jerarquía organizacional, todo lo cual se indica en el siguiente gráfico:



1) Conocer a fondo todas las áreas de la institución	2) Ser competitivo	3) Tener formación tecnológica
4) Tener capacidad de diálogo, entendimiento, negociación y liderazgo.	5) Poder emitir mensajes claros y creíbles	6) Analizar las fuerzas externas e internas que intervienen en los procesos, definiciones y principios que orientan la gestión comunicacional
7) Analizar el entorno externo e interno, y el mercado de la opinión pública.	8) Construir confianza en los públicos que les rodean, mediante el desarrollo de destrezas que permitan gerenciar la cultura e identidad como fundamentos para proyectar una imagen corporativa positiva, que agregue valor al proyecto de vida individual y al plan estratégico	9) Identificar motivos e intereses que están detrás de la información en los medios y comprender la ingeniería de los mensajes y la arquitectura de la política comunicacional.
10) Comprender el rol del informante y/o comunicador y la dinámica que le rodea al proceso de transmisión de información	11) Estar consciente de la estrategia, de la efectividad, del dossier informativo y de la metodología de medición de respuestas.	12) Conocer los instrumentos y herramientas para gerenciar el riesgo en situaciones difíciles, que involucren la credibilidad, imagen e identidad corporativa de la institución.
13) Desarrollar estrategias comunicacionales para manejar la incertidumbre y para lograr la recuperación rápida de la imagen corporativa en tiempos de crisis.	14) Tener capacidad de respuesta y adaptación a las constantes modificaciones del entorno, contorno y dintorno especialmente en épocas de crisis.	15) Conocer qué es lo que realmente se quiere, para poder fijarse nuevas metas y tratar objetivos corporativos claros.
16) Saber hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos de la comunicación corporativa; por ello es necesario clarificar propósitos y definir los problemas antes de decidir las soluciones.	17) Concentrar esfuerzos comunicacionales en el logro del feedback positivo de los públicos estratégicos para la compañía.	18) Visualizar nuevas posibilidades y enfrentar la resistencia al cambio

**Gráfico 12. Lineamientos de la Comunicación Corporativa**

Las instituciones deben darse la oportunidad de mirar un poco más allá y desde un poco más arriba, para trazar una ruta que permita un común para los participantes internos y externos, y así, ir todos hacia un mismo norte.

### ***Implicaciones Estratégicas para la Planificación de Comunicación Corporativa***

Según Cañizalez (2009), el conjunto de formas comunicativas otorgan a la Planificación de la Comunicación Corporativa de una institución una complejidad muy alta, más allá de los tradicionales planes de comunicación.

La determinación, adecuada y minuciosa, de las formas comunicativas por medio de las cuales se expresa la institución facilitará la labor de identificar y seleccionar el “mix” de actividades y medios más acertados para comunicar el perfil de imagen e identidad corporativa de la institución. Así, dentro del Plan de Comunicación, se deberán determinar entre otros aspectos los siguientes:

- ✓ Formas comunicativas más utilizadas en la institución en su contacto con los públicos.
- ✓ Formas comunicativas que en mayor medida estén comunicando de forma planificada y cuáles comunican de forma espontánea, sin una intervención programada.
- ✓ Impacto y potencial comunicativo que tienen cada una de las formas comunicativas en los diferentes públicos.
- ✓ Alternativas para comunicar de forma efectiva, el perfil de identidad corporativa de la institución.

De esta forma, se podrá lograr una mejor y más eficaz gestión estratégica de los recursos de comunicación de los que dispone la compañía para informar o influir sobre sus públicos, lo que permitirá una mayor coherencia y una fuerte sinergia de todos los aspectos comunicativos de la institución.

Resumiendo lo expuesto, para fines de este trabajo de grado, la comunicación corporativa es un conjunto de mensajes que una institución proyecta a un público determinado, a fin de darse a conocer, y lograr establecer vínculos con su entorno, contorno y dintorno, ya que la percepción que tengan los públicos es uno de los aspectos más importantes, porque de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, y ésta repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de realimentación que generará, lo que proyectará la imagen corporativa de la institución.

La comunicación corporativa eficiente se obtiene con el fortalecimiento de la imagen corporativa (personalidad de la institución) y esto es lo que garantiza una buena imagen en los públicos objetivo. La integración de todas las formas de comunicación, empleadas por la institución, es, por lo tanto, una de las herramientas responsables de dar coherencia y énfasis a la identidad corporativa.

### ***Plan de Comunicaciones Corporativas***

De acuerdo al punto de vista de Cañizalez (2009), la comunicación institucional es el medio más útil para influir sobre la opinión general acerca de la institución: saca a la luz pública temas en disputa, hace un llamado directo al público para que reflexione y se aparte, generalmente, de sus pensamientos habituales. Hace que el público piense por sí mismo y llegue a una decisión basada en el raciocinio y la lógica. Visto de ésta manera, todo plan de comunicaciones corporativas debe constar de:

- 1) **Objetivos de la comunicación:** deben ser concretos y establecerse de acuerdo con el estudio de la información preliminar. Pueden significar la creación de la imagen deseada, por lo que es posible concentrar las comunicaciones en el logro de ésta. En cuanto a los objetivos se habla de un producto final, el efecto o la impresión que se espera comunicar.

2) Análisis del material preliminar: se basa en sondeos de opinión, actitudes y relaciones de las personas que realizan los actos o políticas de la institución.

3) Relación mutua entre los elementos: en la síntesis del mensaje influirá el rumbo que debe llevar la comunicación hacia un objetivo general.

4) Síntesis de la comunicación: evaluar quién dice qué, a quién, por qué causa y con qué efecto. Resumen de los medios publicitarios, el público y la fase del proceso de comunicaciones.

5) Retroalimentación: con base en promedios de investigación sobre el público (cuestionarios).

El trabajo de imagen corporativa persigue que la gente mire con buenos ojos la institución. Se basa en hechos o pruebas –que todos pueden verificar si desean- donde se cuente una historia interesante desde el punto de vista humano –relaciones con los clientes- y que revelen el esfuerzo realizado para dar al público el mejor producto y ponerlo al alcance del mayor número de personas. Debe ofrecer cosas que valgan más que cualquier riqueza material: nobleza, honradez, integridad, trato justo, fidelidad a la palabra, ideal de servicio, experiencia, habilidad, competencia y solidez financiera.

La imagen debe individualizar, personalizar la institución y fomentar en el espíritu del público las ideas e ideales asociados con ésta. Los medios utilizados son publicaciones internas, folletos, revistas, periódicos, programas de radio y películas. La imagen hacia el público se refleja en la forma en que sus empleados tratan a las personas.

### ***Imagen Corporativa***

En la actualidad, la palabra imagen está siendo utilizada para definir gran cantidad de cosas o fenómenos. Según Riel (2000), esto es debido, principalmente, a la multiplicidad del término, y se puede comprobar en los espacios dedicados a imagen en las enciclopedias o diccionarios, en los que

se pueden encontrar diversas definiciones. Esta abundancia de significados ha hecho que su utilización en el ámbito de la comunicación de la institución también fuese confusa y prueba de ello es la gran cantidad de expresiones contrastadas en ese campo y que queda reflejada en la literatura sobre el tema. Costa (1994), hace una agrupación de esas expresiones citando: imagen gráfica, imagen visual, imagen mental, imagen de institución, imagen de marca, imagen corporativa e imagen global.

Sin embargo el problema no es la cantidad de expresiones sino la utilización que se hace de ellas, ya que no siempre se ajustan a lo que realmente es la imagen de una institución. Por esta razón, se hace necesaria una clarificación de la expresión imagen corporativa, en cuanto a su sentido. De esta manera es necesario, antes de analizar las distintas concepciones predominantes acerca de la imagen en la institución, saber cómo se forma una imagen mental. Según Da Costa (1994), tener una imagen implica la existencia de un proceso. Dos rasgos principales sobresalen a primera vista: la duración del proceso, que puede ser más o menos dilatada en el tiempo, en función de la frecuencia de los impactos recibidos y la intensidad psicológica con que la imagen concierne al receptor.

A consecuencia de la duración del proceso y la intensidad psicológica de la imagen aparece una nueva dimensión: la persistencia de la imagen en la memoria social. Así, las imágenes mentales tienden hacia dos formas principales de evolución: el desgaste y la obsolescencia. En el primer caso, la imagen mental puede debilitarse progresivamente por la función del olvido, lo que ocurre cuando se produce un déficit de estímulos, una incoherencia entre los estímulos recibidos o una escasa fuerza de implicación psicológica.

En el segundo caso, la imagen retenida es provocada y con ella reforzada consecuentemente en el espacio-tiempo y toma entonces dos (02) caminos alternativos:

1. Se reincrusta en su espacio mental y resiste con ligeras modificaciones (con lo cual se convierte en un estímulo predominante sobre la conducta).
2. La imagen permanece, pero es fluctuante y evoluciona de modo más lento, más o menos coherente.

Todos los seres humanos viven en la sociedad de la información, el conocimiento y de la imagen; tercer apellido que serviría para definir de forma más completa el actual panorama mundial formado por las telecomunicaciones, los medios de comunicación, los mensajes que éstos ponen en circulación, y las propias personas interactuando a través de sus límites y posibilidades.

De allí que cada individuo, con la imagen posicionada de determinada institución, se extiende en una imagen generalizada que, al ser compartida por un conjunto de diversos públicos, configuran la imagen pública de la institución en cuestión. En este sentido, Sheinsohn (2009), afirma que la imagen corporativa es el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, conocimientos, sentimientos e impresiones que la gente tiene respecto a una institución.

De acuerdo al autor citado, la imagen corporativa de una institución nos permite diferenciar a primera vista la identidad de una institución, sea cual sea. Se habla mucho de identidad corporativa, imagen corporativa y comunicación corporativa, y existe una notable confusión, hasta el punto que muchas instituciones no saben lo que realmente están comprando cuando contratan esta clase de servicios.

Afirma el autor, que la expresión “imagen corporativa” proviene del inglés y es una traducción libre de “corporate image”. En el contexto anglosajón “corporation” significa compañía o institución, pero en el contexto latino remite a formas organizativas más complejas y nunca significa sólo institución. Se apela a ese término cuando se alude a una agrupación de asociaciones que integra por ejemplo a institución privadas, a organismos



públicos y/o sectores de la comunidad. La imagen corporativa y/o imagen institucional aparece como el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social. Equivale a la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo.

Para definir la imagen corporativa Riel (2000), fundamenta que una imagen es el conjunto de significados por los que un objeto se conoce y a través del cual la gente lo describe, recuerda y relaciona. Es decir, es el resultado neto de la interacción de las creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene de un objeto. Koenes y Soriano (citado por Karounga, 2005) afirma que la imagen es una percepción, no necesariamente una constatación de la realidad. No se trata de cómo es la institución o cómo sus directivos creen que es. Se trata, fundamentalmente, de cómo la perciben los diferentes públicos con los que la institución mantiene algún tipo de relación.

Esta definición se enfoca más en la percepción de los públicos que en la de los directivos de la institución, porque son los primeros quienes perciben las organizaciones desde fuera. Además, entre los diferentes públicos, es lógico que existan percepciones distintas, sin llegar todavía a hablar de lo que piensan proyectar los propios directivos.

De acuerdo a Alvesson (citado por Van Riel, 2000) la imagen corporativa es una impresión holística y viva que mantiene un público concreto hacia una institución, en parte como resultado del procesamiento de la información (dar sentido) llevado a cabo por los miembros del público, y, en parte, por la comunicación global de la institución en cuestiones que tienen que ver con su naturaleza, es decir, el retrato fabricado y proyectado de sí misma.

Karounga (2005), afirma que la imagen corporativa, es la imagen que tienen todos los públicos de la institución. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta. En éste sentido, la imagen

corporativa es la imagen de una nueva mentalidad de la institución, que busca presentarse no como un sujeto estrictamente económico, sino más bien, como un sujeto integrante de la sociedad. Se define la imagen corporativa, como la estructura mental de la institución que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la institución.

De acuerdo a Pizzolante (2006), cuando se profundiza en el análisis de la imagen corporativa, y se recuerda que la imagen nace de percepciones que pueden ser colectivas y que corporativa viene de cuerpo, es decir, suma de las partes que componen la institución, se cae en cuenta entonces que, cada una de esas partes crean, en sí mismas imágenes en cada uno de los diferentes públicos.

Por ejemplo, el equipo humano que está en finanzas crea percepciones en el sector financiero, proveedores, entre otros; el equipo de fabricación y distribución, en el consumidor; el equipo gerencial en el gobierno, la competencia, la comunidad; el equipo de planta en los vecinos, entre otros muchos públicos. Todas y cada una de las partes que integran a la institución en su conjunto forman imágenes y cada uno de los públicos puede percibir y de esa manera sostener una imagen particular de la institución. Públicos que pueden tener en consecuencia, opiniones diferentes y hasta contradictorias de una misma institución.

Como puede observarse, es responsabilidad de la institución procurar crear una imagen unificada y alineada con la que se desea y se necesita tener, o en todo caso, intentar que exista coherencia y sinergia entre las imágenes aisladas, presentes en el mercado de sus públicos. Esta descripción permite concluir, considerando a la institución como un solo cuerpo, que es la imagen corporativa la que está grabada en el entorno institucional que le rodea. La imagen está fijada y grabada en la mente de aquellos que componen el entorno de la mentes, por ello, es reto institucional es utilizar la comunicación estratégica, para colocarlos frente a ellos:

brevemente, para que lo lean, claramente, para que puedan apreciarlo vívidamente, para que lo recuerden, y por encima de todo con precisión, para que puedan guiarse con su luz.

### ***Importancia de la imagen corporativa***

En términos de liderazgo, de institución, o de cualquier otra institución humana, la buena imagen es un activo muy importante, aunque su consecución es complicada. Contar con una buena imagen es tener cuota de presencia, algo que relacionamos con el éxito en los resultados. En la competencia establecida hoy día, la Comunicación Corporativa puede colaborar en primera línea con la institución para el hallazgo de ese santo cáliz llamado imagen. De lo que se trata es de trabajar, y trabajar bien, para dar a conocer su imagen y conseguir así unos objetivos rentables.

En este sentido, Van Riel (2000), afirma que la imagen es extremadamente importante para la fuente de la imagen (el objeto de la imagen), y para quien la recibe (el sujeto). La fuente (la institución) considera que la transmisión de una imagen positiva es el requisito previo esencial para establecer una relación comercial con los públicos objetivo. Para el sujeto, la imagen constituye la forma de resumir la verdad sobre el objeto en términos de un conjunto de simplificaciones (bueno, malo, útil, inútil, entre otros). Existe una relación entre la importancia de la imagen corporativa para la fuente, y de su importancia para el destinatario. Cuanta más grande sea la confianza que el sujeto ponga en la imagen corporativa, al tomar una decisión, más importante será que la institución tenga una reputación sólida.

Sin embargo, tener buena imagen en el mundo y mercado actual significa ser rentables, pero, el tema supera la frontera exclusivamente económica, desde el momento en que la imagen está relacionada con los consumidores, los ciudadanos, las personas en definitiva. Tener buena imagen es algo que va más allá de la medida de los resultados. Pero para tener saldo positivo en sus resultados hay que tener buena imagen.

### ***Consideraciones sobre la imagen corporativa***

De acuerdo a Cañizalez (2009), una institución puede tener todos los indicios y actuaciones para ser una auténtica ganadora. Pero si no es conocida, no cosechará los beneficios que disfrutaban las instituciones exitosas. Por esta razón hay que tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- 1) La reputación actual de la institución es más o menos invisible a los ojos del público, por estar representada sólo por marcas que tienen una identidad propia, separada; o ya ha sido identificada por productos publicitados a escala nacional, que lleven el nombre de la institución.
- 2) Una reputación positiva arraigada ayudará a las organizaciones a salir adelante en épocas difíciles. Si el sector al que pertenece la institución está sujeto a revelaciones inesperadas o indeseadas, es conveniente iniciar de antemano un programa de imagen corporativa, de modo que la primera impresión que el público tenga de la institución no vaya a ser una noticia mala o indeseada.
- 3) La institución es una institución de servicios en la que un programa de publicidad puede mostrar a los empleados en un papel de trabajo idealizado.
- 4) La reputación actual de la institución entre este grupo al que pertenece, atrae o aleja un sector en el cual mantener la ventaja competitiva depende de asegurarse los máximos profesionales y especialistas.

Señala la autora, que la imagen de una institución no puede ser diferente en cada sitio donde opere, no puede cambiar para adaptarse a un estado o país, necesita una personalidad consistente. El objetivo de una institución puede ser simplemente crear su reputación y corregir o modificar una visión errónea que se tenga de ella. También puede no tener metas específicas.

### ***Gestión de la Imagen***

Existen una serie de eventos que afectan la imagen corporativa de una institución, por lo tanto, se debe tener sumo cuidado al momento de analizar la imagen corporativa de una institución. Al respecto, Alarico (2008), acota que la gerencia de la imagen corporativa u organizacional consiste en el arte o técnica de administrar con un máximo de efectividad los recursos comunicacionales que posee una institución.

Es por esto que, la política de comunicación debe estar dirigida a romper el círculo vicioso de la formalidad innecesaria, de la centralización, de la excesiva burocracia. Debe afianzarse en los objetivos de la institución, con el fin de evitar la resistencia al cambio, la desviación de la sinergia y los rumores malsanos. Todo esto afecta la imagen corporativa y un clima armónico para lograr alcanzar las metas propuestas. Esto conduce a crear un círculo virtuoso en el que se descentralicen y coordinen las estrategias y acciones del sistema de comunicación corporativa, lo que permite formalizar las operaciones rutinarias, asegurando un flujo de información eficiente, oportuna y creíble.

En este sentido, la estructura de una gerencia de comunicación corporativa está integrada por servicios de prensa, publicaciones, publicidad, eventos especiales, protocolo, producción audiovisual y relaciones públicas, entre otros. Todos juntos responden a la coordinación de una gerencia que tiene bajo su responsabilidad la definición de la imagen del ente, mediante un plan que busca influir positivamente en la opinión pública.

Esto es importante para afrontar los problemas que se generan debido a las debilidades de imagen, las cuales se captan durante la fase de promoción. El propósito central es proyectar una imagen coherente, atractiva y sólida, que se base en principios éticos de verdad, objetividad y pertenencia.

El propósito de la comunicación corporativa es el de eliminar la incertidumbre, fortalecer la imagen, eliminar la desproporción entre la calidad

y cantidad de información que se emita, aprovechar los recursos, eliminar las discordancias entre el emisor y el receptor por causa del código usado, estimular un buen clima organizacional y servir de balance entre la institución y sus públicos.

### ***La imagen es mucho más que una percepción***

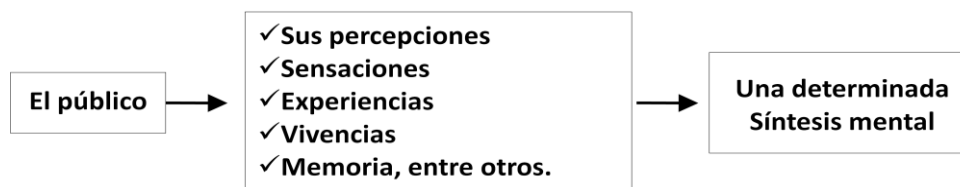
La imagen corporativa está relacionada a una representación o una percepción dada que se obtiene en función de ciertos elementos afectivos y racionales, cuyo grado de apreciación varía según los individuos. En el terreno perceptivo no existe una percepción objetiva y, se debe reconocer, que la percepción de los diferentes públicos sobre una determinada Institución sólo puede ser imparcial. Sin embargo, no hay duda que la identidad proyectada por las instituciones y directivos sea intransferible.

Al respecto, señala Sheinsohn (2009), que el concepto que maneja la comunicación estratégica no se corresponde con la acepción visual que se utiliza habitualmente, sino con la acepción de imagen mental (ver gráfico 13).



**Gráfico 13. Imagen desde dos perspectivas.** Tomado de Scheinsohn (2009)

En relación a ésta figura, es común escuchar a quienes operan en el campo de la imagen, reducir esta problemática a la percepción que los públicos tienen de la institución, suponiéndose de esta manera que la imagen es sólo un resultado perceptual. La percepción, es sólo un elemento más entre todos los factores implicados en la configuración de la imagen, tales como: la memoria, sensaciones, experiencias y vivencias (ver gráfico 14).



**Gráfico 14. Síntesis mental del público.** Tomado de Sheinsohn (2009)

Tal como se observa la génesis de la imagen es el punto en el cual el público percibe y procesa un conjunto de estímulos, operando en sus mentes una síntesis que instaura un determinado imaginario colectivo. El autor habla de las sensaciones percibidas por los sentidos y de cómo estas sensaciones son descifradas y comprendidas hasta llegar al grado de traducción del significado que es a fin de cuentas una decodificación de la imagen mental.

Esta imagen mental, se puede detener y reproducir, interrelacionar con otras imágenes de tal forma que la acumulación de todas ellas, crean nuevos conceptos. Dichas imágenes pueden ser conformadas de manera racional y consiente, pero también irracional e inconsciente, así que se tiene que la imagen mental va a ser una consecuencia de percepciones acumuladas por una persona. Cuando se habla de percepciones se deben tener en cuenta las actitudes de la persona que percibe la imagen, ya que las características de un ser humano a otro varían ya sea por sus contextos, su cultura o su educación. Se puede decir entonces que las imágenes percibidas no son totalmente literales, aunque existen características que todas las personas connotan con la imagen.

### ***Factores críticos de éxito para gerenciar una buena imagen***

La imagen corporativa es un registro público de sus atributos identificatorios, es decir, la interpretación que la sociedad hace o construye de modo intencional o espontáneo acerca de la misma. La imagen corporativa es el resultado de una interpretación acumulativa de información que llega a los públicos.

Esta certeza tiene apoyo sostenido en Pizzolante (2006), quien afirma que la llegada de la información a los públicos es por pedazos o partes, en diferentes momentos y de diversas formas. Es decir, la imagen es producto de un proceso fragmentado. Las informaciones que se envían son percibidas en distintas circunstancias o situaciones, así como diversos espacios o sitios y a su vez, tiempos o momentos distintos. Conocer estas variables antes de estructurar los mensajes permite minimizar el riesgo de que no lleguen de manera adecuada, y maximizar la posibilidad de que cumplan sus objetivos.

Así que, para comunicar estratégicamente se debe tomar en cuenta múltiples aspectos, que por simples son frecuentemente desestimados. Y sobre todo, se debe tomar en cuenta la flexibilidad para modificar, de ser necesario, lo que ya se tenía preparado. La imagen surge de un proceso de información que también es discontinuo. Los diversos públicos no están esperando mensajes de una institución en particular, pues le llegan otros de muchas otras personas o instituciones que compiten junto con el resto de la información en su mente, una diversidad de informaciones que son agrupadas, comparadas, e interpretadas, acumuladas en su memoria.

Dicha acumulación está claramente influenciada por la coherencia de los mensajes que se comunican, la asociación con otras informaciones previas, la repetición y la saturación, algunas veces se quiere insistir en comunicar simultáneamente con otros, es decir, compitiendo sin necesidad, sin aceptar que la atención es finita y que el ser humano rechaza aquello que rebosa su propia capacidad de recepción. Otros factores que afectan el proceso de acumulación son la selección y la memorización (ver gráfico15).



**Gráfico 15.** Factores que afectan el proceso de acumulación. Tomado de Pizzolante (2006)



Las audiencias no siempre toman todo lo que se les da, son muy selectivas con aquello que internalizan o hacen suyo, tanto de lo que se dice como de lo que no se dice, y a partir de allí interpretan:

- ✓ *El primer factor crítico es la notoriedad.* La imagen está directamente relacionada con el plan de comunicaciones corporativas de la institución. Las percepciones públicas de calidad, seriedad y confiabilidad de la institución no se construyen con publicidad, sino con comportamientos comunicados estratégicamente. Es vital gerenciar el grado de conocimiento que tengan las audiencias clave sobre la institución. Hay casos donde puede haber débil notoriedad y buena imagen. Esta situación no agrega valor suficiente a la institución. El desafío es gerenciar la notoriedad, administrando estratégicamente el perfil adecuado para cada situación.
- ✓ *El segundo factor crítico es la fuerza.* La nítida asociación del nombre de la institución o su actividad comercial con la información, ya que está sembrada positivamente en la mente de las audiencias de la institución. En este aspecto es vital la rapidez y espontaneidad con que la institución se asocia a un estímulo particular.
- ✓ *El tercer factor crítico es el contenido.* Es muy importante el contenido o fondo de los mensajes organizacionales. Es decir, los atributos que se asocian a la institución. Es vital cuidar el foco de los mensajes que se comunican. Frecuentemente se hace de todo, para todos y con todos los medios. Al final, nadie está claro de qué es lo que hace la institución y cómo lo hace.

Los tiempos que se viven hoy por hoy exigen más y mejor comunicación. Pensar qué se va a decir antes de decirlo, cómo hacerlo antes de decirlo y, sobre todo, cuándo y a quién se le está diciendo, no se puede improvisar. Se pueden diseñar estrategias y ser auténticos al comunicar, garantizando que los mensajes logren sus propósitos en los diversos públicos. Esto se logra elaborando un plan estratégico de imagen e identidad.

## Plan Estratégico de Imagen e Identidad

Para Alarico (2008), el plan estratégico de comunicación es vital. En él se van a señalar los pasos a seguir para alcanzar los objetivos y metas que permitirán obtener una imagen percibida que sea lo más cercana posible a la deseada o planificada. Le toca cumplir con su misión de influir en el público meta, así como en la formulación de los principios que regirán el desarrollo de las organizaciones dentro de un clima armónico que permita el alcance de las metas. Es decir, permite aplicar la metodología apropiada para conducir el proceso gerencial de imagen corporativa, incluyendo los medios a través de los cuales se transmitirán los mensajes clave. Por supuesto, el estilo gerencial será determinante para lograr la imagen deseada.

La comunicación puede servir como una estrategia verdaderamente eficaz para proyectar la imagen “idónea” de la institución. En este sentido, Sam (citado por Karounga, 2005), distingue cuatro etapas: la primera alude a la búsqueda de la toma de conciencia, es decir, la institución ha de persuadir al público de interés de lo que es ella. Se trata de la identificación de la institución ante el público, con el fin de diferenciarse de sus competidores. La segunda etapa se relaciona con el compromiso de la institución. Se trata de transmitir al público lo que se puede hacer para él. Es de notar que dicho compromiso suele encerrar la misión principal de la institución. La tercera etapa concierne a la comunicación propiamente dicha porque es necesario que el personal responsable de la comunicación diga a los públicos lo que piensa la institución.

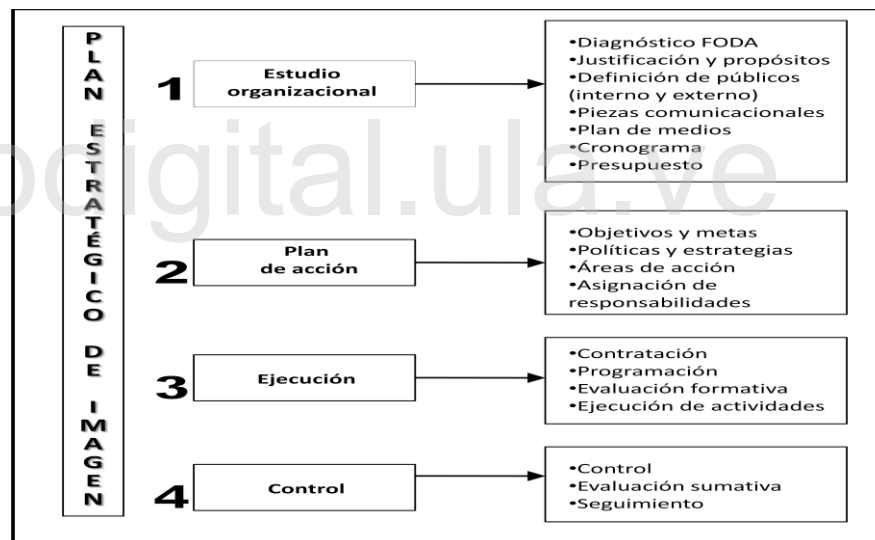
La última etapa se refiere a la persuasión ética, es decir, se refiere a las estrategias de comunicación de la institución para orientar las emociones, actitudes, y percepciones de los públicos hacia lo que los directivos quieren que los públicos creen o hagan. En resumen, se trata de conducir a los públicos hacia el cumplimiento de los propios objetivos de la institución.

De igual modo, De la Tajada (citado por Karounga, 2005), tiene una visión casi idéntica cuando habla de la dimensión imagen como verdadera identidad percibida sobre una institución en la mente de los públicos. Si el resultado que se obtiene es positivo, se podrá proyectar con facilidad la imagen que se desea. Si por el contrario es negativo será necesario aplicar cambios en la cultura o será casi imposible que se logre inspirar credibilidad y confianza en el público meta o en la comunidad.

Como complemento a todo lo anteriormente dicho, se debe considerar a los directivos como elementos de identificación, ya que su buena o mala actuación influirá en el perfil que el público se forme de la institución. En definitiva, la imagen no es más que la necesidad que se tiene de constituir, mantener o reforzar la verdadera personalidad, tanto en lo cultural como en lo visual. Es un valor agregado cuyo desarrollo será la base para su proyección, pero es importante que esa gestión se fundamente en una adecuada comunicación dirigida a públicos específicos, basada en el principio de la verdad. Como se puede observar, ésta es una tarea donde entran en juego tres elementos insustituibles: la institución, la comunicación y los públicos. Es decir, si se omite alguno de ellos será imposible alcanzar un objetivo de imagen.

Retomando a Alarico (2008), debe quedar claro que no hay una estrategia única, ni un plan exclusivo, pero si un modelo que se puede aplicar a cada caso tomando en cuenta las características específicas de las organizaciones a las que se quiere adaptar. Para iniciar un plan estratégico de imagen, los directivos deben estar muy claros en que esta gestión implica un tratamiento muy exigente de todo el sistema de planificación, una claridad en las ideas, un manejo adecuado de los mensajes y una clara política de comunicación con sus públicos. Sin esto sería difícil lograr el éxito en cualquier esfuerzo que se intente, el cual debe estar coordinado con el resto de las gerencias que conforman la organización, especialmente las de mercadeo y de personal.

El modelo que recomienda este autor es un plan estratégico con programas y proyectos específicos de acción, que incluyen una serie de pasos, denominados tácticas, a través de los cuales se alcanzan los objetivos. Esto supone un diagnóstico transparente, cuya aplicación debe responder a las necesidades de la organización, verificando previamente las debilidades y amenazas a las que se debe dar prioridad por encima de las fortalezas y oportunidades. El éxito de modelo depende de un conjunto de factores como creatividad, conocimiento, recursos, medio ambiente, tipo de organización, conocimiento del mercado. Por consiguiente, el diseño del modelo debe responder a una metodología coherente, realista, que garantice buenos resultados (ver gráfico 16).



**Grafico 16. Plan Estratégico de Imagen.** Tomado de Alarico (2008)

Según Pizzolante (2006), el plan estratégico de imagen está compuesto por la política general de comunicaciones y el presupuesto, la enumeración de los objetivos empresariales y su traducción en términos de imagen, el estado actual de la imagen y la configuración o adaptación de la personalidad corporativa (identidad) que requiere la estrategia. De igual forma, el autor afirma que son muchos los planes de imagen que han fallado, posiblemente

por la confusa o mala imagen del departamento de comunicaciones, razón por la cual se deben articular las funciones y soluciones que agreguen valor al plan y anticiparse a las respuestas que pudieran afectar la imagen de la institución, por lo tanto éste departamento debe estar ubicado muy cerca de la alta dirección.

En este mismo orden y dirección, es necesario desarrollar los instrumentos o herramientas de apoyo, tales como: auditoría de comunicación, mensajes o temario de tratamiento público, entrenamiento de voceros, monitoreo y análisis de entorno y no puede faltar el talento humano adecuado. Así mismo, el objetivo de las normas generales de comunicación es el de imprimir un estilo propio a la comunicación de la empresa, diseñando formas que los relaciones con sus audiencias clave.

Por su parte Reinares y Calvo (1999), exponen que una de las decisiones más importantes de una institución es la de poner en marcha un plan estratégico de identidad corporativa, y que deben involucrarse diversos elementos. Desde el momento en que se toma la decisión de realizar un plan hasta que el público percibe el resultado deberá superarse una serie de etapas:

- 1) Análisis y definición de los objetivos de la empresa
- 2) Búsqueda de información
- 3) Valoración
- 4) Creatividad
- 5) Selección
- 6) Realización del programa
- 7) Implementación
- 8) Control

De acuerdo a los razonamientos que se han venido realizando, estas ocho etapas son imprescindibles en el momento de elaborar un plan estratégico de identidad, y para ello se debe establecer un orden jerárquico de los objetivos, conocer a fondo la institución, conocer los atributos, valores,

cultura, entre otros, así mismo se debe tener suficiente creatividad para diseñar el material publicitario y luego seleccionar la más indicada, para de esta manera realizar el plan e implementarlo, y, por su puesto velar para que esa identidad funcione adecuadamente.

Por su parte, Cañizalez (2009), sostiene que el punto de partida para elaborar un plan de identidad es la definición de su filosofía y objetivos institucionales, seguidamente se debe analizar la imagen existente mediante los métodos clásicos y exploratorios, luego se realiza el estudio del sistema de comunicaciones actual de la institución y se elabora un modelo en el cual se simulen sus circuitos, itinerarios, canales y dimensión espacial – temporal, así como también se analizan los materiales que circulan por el sistema, mediante un análisis estadístico, cualitativo y de contenido, con la finalidad de detectar alguna estrategia que se confrontará con la imagen prevista, y en consecuencia determinar su pertinencia. Seguidamente, se pasa a la puesta en práctica de la nueva estrategia y se plantea la corrección o la creación del sistema de identificación, coherente con las directrices de la estrategia.

De igual forma, afirma que son diversas las causas que muestran signos para actuar en busca de soluciones para llevar un plan de identidad, y se especifican a continuación:

- ✓ Imagen existente inadecuada a la verdadera personalidad de la institución, a su calidad y su dimensión.
- ✓ Cambios en el estilo de dirección, en los objetivos, las políticas, o las estrategias de la comunicación.
- ✓ Políticas de diversificación, de concentración o de crecimiento.
- ✓ Relanzamiento de la institución o de la marca, para emprender una nueva etapa de vida, acceder a nuevas actividades o abrir nuevos mercados.
- ✓ Relaciones entre empresas y grupos. Fusiones o absorciones de compañías por un grupo.

- ✓ Posicionamiento demasiado rígido de la institución, esto hace que se ancle en una especialidad, en una época o en una situación limitativa que impide su acceso a otras áreas de desarrollo.
- ✓ Falta o imprecisión del posicionamiento y, por lo tanto, de la imagen de la empresa.
- ✓ Lastre de estereotipos negativos que dificultan la imagen y el desarrollo de la compañía.
- ✓ Envejecimiento del sistema actual de identificación, lo cual distorsiona la imagen de la institución y, lo más grave, le impide desarrollos futuros.
- ✓ Fuerte penetración de un producto que absorbe la personalidad y el conocimiento público de la propia corporación, lo cual dificulta su rendimiento global.
- ✓ Programa de innovación fuertemente afectado a causa de una identificación débil, dispersa o inapropiada.
- ✓ Búsqueda de una mayor rentabilidad, para lo cual juega un papel cada vez más importante el valor agregado.

En este mismo orden de ideas, Cees (2000), acota que los elementos centrales de comunicación en un plan de imagen e identidad son los que se especifican a continuación:

- ✓ Determinación de los objetivos comunicativos
- ✓ Selección de públicos objetivo
- ✓ Formulación del mensaje
- ✓ Selección de medios y planificación
- ✓ Organización de la comunicación.

De acuerdo a los razonamientos que se han venido realizando, se puede observar cuando es necesario elaborar un plan estratégico de imagen e identidad y como llevarlo a cabo. No existe ninguna receta para seguir y estar seguro que va a ser un éxito, sino algunas sugerencias que se pueden realizar para solventar situaciones similares a las descritas anteriormente. A

lo largo de los planteamientos hechos se puede observar que los autores tienen similitud en sus planteamientos y soluciones, por lo tanto se debe tener claro que hay que trabajar arduamente para lograr posicionar una excelente imagen e identidad en el entorno, contorno y dintorno de determinada institución.

### **Marco Legal**

Desde el año 1999 se observan una serie de transformaciones, en la Educación Superior de Venezuela, tanto en el orden legal como en el orden de las estructuras de gobierno. Desde el orden legal, se establece una Nueva Constitución (1999), se crea la Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación (2005), la Ley de Servicio Comunitario del estudiante de Educación Superior (2005), y recientemente se aprueba la Ley Orgánica de Educación (2009).

Desde el orden estructural, se crearon los Ministerios para la Educación Superior y el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. Igualmente por la vía de Decretos y Resoluciones Ministeriales se generan estructuras y nuevas formas relacionadas con la educación superior, Tales como la Misión Sucre y Las Aldeas Universitarias. Las normas que regulan a la Educación Superior en Venezuela de acuerdo su orden jerárquico son:

- ✓ La Constitución Bolivariana de Venezuela (1999)
- ✓ Ley de Universidades (1970)
- ✓ El Reglamento de los Institutos y Colegios Universitarios (1995)
- ✓ La nueva Ley Orgánica de Educación (2009)
- ✓ La Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (2005)
- ✓ La Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior (2005)
- ✓ La Misión Sucre (2003)

La Ley de Universidades, norma todo lo relacionado con las Universidades y autoriza al Estado para crear Institutos y Colegios



Universidades. Los artículos más representativos en relación a la estructura y institución de las Universidades son los siguientes: Artículos: 1, 2, 3, 4, 8, 9, 10, 83, 86, 87, 89, 104, 116, 117, 145, 187.

De igual forma, la nueva Ley Orgánica de Educación establece en sus artículos 32, 33, 34 y 35 las normas básicas que regirán el sistema de la educación universitaria. Prácticamente la ley se constituye en un marco normativo general, en una especie de ley paraguas y remite a leyes especiales, aspectos importantes de la estructura del sistema educativo nacional. Esta Ley adopta la denominación de Educación Universitaria en lugar de Educación Superior.

En este sentido, el sistema de gobierno de la Educación Superior en Venezuela está centrado en el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU), antes Ministerio Poder Popular Educación Superior (MPPEU), el cual dirige todo lo relacionado con la Educación Superior. El Ministerio se constituye en el órgano rector del sistema y formula las políticas públicas del sector. Fue creado en enero del año 2002. Está conformado por el Despacho del Ministro y por los despachos de los viceministros de Planificación Estratégica, Desarrollo Académico y de Políticas Estudiantiles.

Según el artículo ciento dos (102) de la Constitución Bolivariana de Venezuela. Título III. De los derechos humanos y garantías, y de los deberes. Capítulo VI. De los derechos culturales y educativos. La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad.

La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la

participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana, de acuerdo con los principios contenidos en esta Constitución y en la ley.

De acuerdo al Artículo 103. Toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas.

En este sentido, el estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados o privadas de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo. Las contribuciones de los particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitario serán reconocidos como desgravámenes al impuesto sobre la renta según la ley respectiva.

Por otro lado, el Artículo 104 afirma que la educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de

evaluación de méritos sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

En relación con la Educación Superior, la nueva Ley Orgánica de Educación de Venezuela, aprobada el 15 de agosto de 2009, en el artículo 32, establece que “Su finalidad es formar profesionales e investigadores o investigadoras de la más alta calidad.” En el artículo 33, la calidad aparece como uno de los principios rectores fundamentales de la educación universitaria, estos son: “...el carácter público, la calidad, la innovación, el ejercicio del pensamiento crítico y reflexivo, la inclusión, la pertinencia, la formación integral, la formación a lo largo de toda la vida, la autonomía, la articulación y cooperación internacional, la democracia, la libertad, la solidaridad, la universalidad, la eficiencia, la justicia social, el respeto a los derechos humanos y la bioética así como la participación e igualdad en condiciones y oportunidades.”

Las normas relacionadas directamente con la educación superior son los siguientes: Artículo 102. La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentado en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana, de acuerdo a los principios contenidos en esta Constitución y en la ley.

Así mismo, el Artículo 109 dogmatiza que el Estado reconocerá la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a los profesores, profesoras, estudiantes, egresados y egresadas de su comunidad dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológica, para beneficio espiritual y material de la Nación. Las Universidades autónomas se darán sus normas de gobierno, funcionamiento y la administración eficiente de su patrimonio bajo el control y vigilancia que a tales efectos establezca la ley. Se consagra la autonomía universitaria para planificar, organizar, elaborar, actualizar los programas de investigación, docencia y extensión. Se establece la inviolabilidad del recinto universitario. Las Universidades nacionales experimentales alcanzarán su autonomía de conformidad con la ley.

En el artículo 34, destinado a consagrar el principio de autonomía en la educación universitaria, establece que el principio de autonomía obliga a "...responsabilidad de todos y de todas, los y las integrantes del subsistema, la rendición de cuentas periódicas al Estado y a la sociedad sobre el uso de los recursos, así como la oportuna información en torno a la cuantía, pertinencia y calidad de los productos de sus labores. De aquí se puede deducir que existe a nivel del Estado una preocupación por la calidad de la educación universitaria aunque no la define ni establece criterios para apreciarla.

## CUADRO 2

### OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Título: Sistema de comunicación estratégica, para la ULA NURR Trujillo						
Variable: Comunicación Estratégica						
Diagnóstico: Desarticulación del Sistema de Comunicación Estratégica de la ULA NURR Trujillo						
Formulación del Problema: ¿Cuál es la estructura de un sistema de comunicación estratégica para ULA NURR Trujillo, que conlleve a afianzar su identidad y proyectar la imagen corporativa deseada en su entorno, contorno y dintorno?						
Objetivo General: Diseñar un sistema de comunicación estratégica para la ULA NURR, que conlleve a afianzar su identidad y proyectar la imagen corporativa en su entorno, contorno y dintorno.						
Síntomas	Causas	Inquietudes	Objetivos específicos	Categorías	Indicadores	Ítems
La comunicación interna de la ULA NURR Trujillo, se encuentra fragmentada en su entorno, contorno y dintorno.	Se estima un desacoplamiento en la comunicación interna de la ULA NURR Trujillo.	¿Cuáles son las herramientas para la comunicación interna de la ULA NURR Trujillo, que permitan relacionar su entorno, contorno y dintorno?	Describir las herramientas de la comunicación interna que permitan relacionar el entorno, contorno y dintorno de la ULA NURR Trujillo.	Herramientas para la Comunicación interna	Comunicación interna Medios de Comunicación Información Rumor Mensaje Reputación	26 27 27 28 29 31 1, 2, 3 4 5 6 7 8
La comunicación externa de la ULA NURR Trujillo, se encuentra fragmentada en su entorno, contorno y dintorno.	Se estima un desacoplamiento en la comunicación externa de la ULA NURR Trujillo.	¿Cuáles son las herramientas para la comunicación externa de la ULA NURR Trujillo, que permitan relacionar su entorno, contorno y dintorno?	Identificar herramientas de la comunicación externa que permitan relacionar el entorno, contorno y dintorno de la ULA NURR Trujillo.	Herramientas para la Comunicación externa	Clasificación de los públicos: Gobierno Municipal Gobierno Regional Gobierno Nacional Comunidad Trujillana Medios de comunic. Instituc. Educativas	34 25 25 25 25 25 9 10 11 12 13 14
Poca significación por parte de la ULA NURR en las temáticas de intervención de la comunicación estratégica que permita procesar la identidad, a fin de proyectar la imagen corporativa deseada de la ULA NURR.	Se evidencia que existe ligereza en las temáticas de intervención de la comunicación estratégica que permita procesar la identidad, a fin de proyectar la imagen deseada de la ULA NURR.	¿Cuáles son las temáticas de intervención de la comunicación estratégica que permitan procesar la identidad, a fin de proyectar la imagen deseada de la ULA NURR Trujillo?	Detallar las temáticas de intervención de la comunicación estratégica que permitan procesar la identidad, a fin de proyectar la imagen deseada de la ULA NURR Trujillo?.	Temáticas de intervención	Misión Visión Valores Cultura Corporativa Identidad Corporativa Simbolismo Emblema Posicionamiento Comunicación Corporativa Imagen Corporativa	37 38 37 40 45 50 50 53 58 69 15 16 17 18 19 20 21 22 23, 24 25

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

La investigación debe tener como base un conjunto de interrogantes ordenados en forma secuencial, metódica y sistemática, que permita la estructuración del esquema a seguir y logre hallar la respuesta concreta a las incógnitas que originaron la inquietud del investigador ante la situación analizada. Morles (2002), afirma que la metodología está vinculada a la epistemología, la cual estudia los métodos para aplicar el conocimiento; y a la teoría del conocimiento que indaga la posibilidad de llegar a la verdad. En ésta investigación se requiere utilizar los métodos adecuados para conocer la realidad del problema a investigar.

#### **Corriente Epistemológica**

Para la presente investigación se sigue una corriente epistemológica empirista. Por un lado, Maletta (2009), asevera que la investigación empírica aporta información novedosa sobre la realidad, ya sea con datos totalmente nuevos (primarios) o con un aprovechamiento novedoso de datos preexistentes (secundarios). Por otro lado, Cerda (2005), asevera que todo conocimiento se fundamenta en la experiencia y se adquiere a través de ella.

Así mismo, parte del supuesto de que la verdad está contenida en los hechos, por lo tanto la tarea primordial de la práctica científica radica en constatar y en medir estos hechos a través de datos fidedignos, recabados por medio de un instrumento, con el fin de establecer posteriormente relaciones que permitan generalizar a niveles de mayor abstracción.

En tal sentido, se sigue un paradigma de investigación estructuralista, el cual se utiliza para designar el modo cómo las partes de un todo están articuladas unas con otras, formando una totalidad concreta. Del mismo modo, se puede decir que la estructura es lo que da unidad a la disposición interna de un conjunto que perdura en el tiempo, así como también, es lo que da importancia a cada una de las partes, que son dependientes del todo y copartícipes entres sí, de tal manera que toda modificación en cualquiera de ellas, afecta inevitablemente a las demás. Este argumento se basa en lo que expresa el autor Cerda (2005).

### **Nivel de pensamiento**

Tomando en cuenta los argumentos de Hurtado y Toro (2001), el nivel de pensamiento deductivo es un proceso mental o de razonamiento que va de lo general a lo particular, y consiste en partir de una o varias premisas para llegar a una conclusión. Visto así, se seleccionaron premisas que están implícitas en el tema de investigación: en la medida que el personal maneje la información institucional que requiere, la comunicación interna fluirá y la comunicación interna será coherente y sólida; la posibilidad de construir una buena imagen, depende enormemente de una excelente comunicación externa; y, las temáticas de intervención son los campos operativos sobre los cuáles la comunicación estratégica diagnostica, pronostica e interviene; como puntos de partidas teóricos, que sirven de base para tomar una decisión sobre el grado de certeza que poseen, con la finalidad de llegar a una conclusión del objeto de estudio.

Al respecto, cabe señalar que ésta investigación también tiene carácter Vivencial Experiencial, ya que la autora labora en las instalaciones de la ULA – NURR y su experiencia vivencial le ha ayudado a conocer más de cerca la problemática existente con relación a su imagen e identidad corporativa. Cabe destacar, que Padrón (1998), afirma que la investigación vivencial – experiencial está dirigida a la formación y transformación de las personas

como individuos en una íntima interrelación con otros individuos en la conformación de equipos, para alcanzar el desarrollo de sus competencias, así como el fortalecimiento de sus valores. Las personas viven sensaciones, emociones, situaciones y aprenden de ellas, actuando estas experiencias como fijadores del aprendizaje. Las sesiones posteriores con la aplicación de meta-comunicación, cumplen un papel importante.

### **Tipo de Investigación**

Dadas las características y objetivos de esta investigación, se considera como un estudio proyectivo, motivado a que se generó una propuesta. Fundamentado en Hurtado (2002), quien afirma que este tipo de investigación intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta. Se tomó la descripción de diversos indicadores de la variable área de estudio, con la finalidad de diseñar un sistema de comunicación estratégica para la ULA NURR Trujillo, que conlleve a afianzar la identidad e imagen corporativa en su entorno, contorno y dintorno.

Además, dentro de esta categoría entran los “proyectos factibles”, que de acuerdo con la autora citada, conllevan el diseño o creación de algo, con base en un proceso investigativo, que para efectos de ésta investigación fue de tipo descriptiva, la cual según Dankhe, citado por Hernández, y otros (2000), es la investigación que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Dentro de ésta investigación descriptiva, se realizó una investigación de campo, la cual se refiere a aquella investigación que se realiza en el lugar y tiempo en que ocurran los fenómenos objeto de estudio.

Asimismo, el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2005) indica que el Proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo



operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de instituciones o grupos sociales.

### **Diseño de investigación**

Se refiere a la estrategia de la cual se vale el investigador para llevar a cabo la investigación. El diseño para este estudio fue en un primer momento documental, porque se refiere a la búsqueda, análisis e interpretación de datos secundarios, es decir, son aquellos datos según Arias (2006) obtenidos y registrados por otros investigadores. En una segunda etapa, se utilizó un diseño de campo, no experimental, apoyado en el autor citado, en este tipo de diseño, se recolectan los datos primarios de los sujetos investigados o de la realidad sin manipular o controlar variable alguna.

En este sentido, se conocieron las dimensiones o categorías necesarias para el Diseño de un sistema de comunicación estratégica para la ULA NURR, que conlleve a afianzar la imagen corporativa en su entorno, contorno y dintorno.

### **Población**

La población se considera como el conjunto de elementos que forman parte del contexto donde se quiere investigar el evento, así lo indica Hurtado, (2002). Al respecto, cabe señalar que una población está determinada por sus características determinantes. Por lo tanto, la población es la totalidad del fenómeno a estudiar, dónde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Para efectos de ésta investigación, el objeto de estudio estuvo representado por dos poblaciones a saber: la comunidad universitaria de la ULA NURR ( $N_1$ ) (ver cuadro 3), integrada por el personal docente, administrativo, técnico y obrero adscrito a la ULA NURR Trujillo, así como sus estudiantes; y la comunidad trujillana ( $N_2$ ) (ver cuadro 4), representada

por las personas que habitan en los municipios Trujillo, Pampanito y Boconó, por ser poblaciones (municipios) con sedes de la ULA NURR.

### Cuadro 3

#### Población: comunidad universitaria ULA NURR (N<sub>1</sub>)

Población (N <sub>1</sub> )	Unidades	Tamaño
Estudiantes	Pregrado	5.411
	Postgrado	284
	<b>Subtotal</b>	<b>5.695</b>
Personal Administrativo, Técnico y Obrero (ATO)	No profesional	43
	Profesional	76
	Obreros	99
	Contratado continuo	17
	<b>Subtotal</b>	<b>235</b>
Profesores	Ordinarios	218
	Contratados	83
	<b>Subtotal</b>	<b>301</b>
	<b>Total (N<sub>1</sub>)</b>	<b>6.231</b>

*Nota: datos proporcionados por ORE NURR y Coordinación Administrativa NURR.*

Año 2012

### Cuadro 4

#### Población: comunidad trujillana (N<sub>2</sub>)

Población (N <sub>2</sub> )	Unidades	Tamaño
Comunidad trujillana	Municipio Trujillo	53.239
	Municipio Pampanito	16.630
	Municipio Boconó	84.085
	<b>Total (N<sub>2</sub>)</b>	<b>153.954</b>

*Nota: datos tomados del INE. Censo 2001*

### Marco Muestral

Para efectos de ésta investigación se desarrollaron dos tipos de muestreo, en función de los dos tipos de población definidas que requirieron procedimientos muestrales distintos para la selección de las unidades muestrales. La población definida como comunidad universitaria ( $N_1$ ) es de acuerdo a las consideraciones de Árias (2006) una población finita, pues se conoce con exactitud la cantidad de elementos muestrales que la conforman. Además cada posible elemento muestral aparece registrado en una lista o marco muestral que representa la totalidad de la población ( $N_1$ ), tal como puede observarse en el cuadro 5.

#### Cuadro 5

##### Lista de la Población: comunidad universitaria ( $N_1$ )

Elementos	Unidades	Lista
Estudiantes	Pregrado	Suministradas por la Oficina de Registros Estudiantiles del Núcleo "Rafael Rangel" (ORE NURR), que incluye todos los estudiantes de pregrado por carrera para el semestre A-2012.
	Postgrado	Suministradas por la Coordinación de Investigación y Postgrado del Núcleo "Rafael Rangel", que incluye todos los estudiantes de postgrado para el Año 2012.
Personal Administrativo, Técnico y Obrero (ATO)	No profesional	Suministradas por la Coordinación Administrativa del Núcleo "Rafael Rangel para el Año 2012.
	Profesional	
	Obreros	
	Contratado continuo	
Profesores	Ordinarios	Suministradas por la Oficina de Asuntos Profesorales del Núcleo "Rafael Rangel para el Año 2012.
	Contratados	

*Nota: datos proporcionados por ORE NURR, Coordinación Administrativa NURR y OAP NURR. Año 2012. Elaboración propia.*

Fundamentado en Hernández, Fernández y Baptista (2002), el tipo de muestra para la comunidad universitaria ( $N_1$ ), es probabilística, la cual representa un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Ésta situación conduce a señalar que, tomando en cuenta el enfoque cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población.

Con relación a la población comunidad trujillana ( $N_2$ ), no existe un marco o lista que represente la totalidad de la población aquí definida, por lo tanto el tipo de muestra es no probabilística, a conveniencia.

Las estimaciones del tamaño de la muestra se realizaron atendiendo a la variable de estudio. Dado el tema de la población se requiere elaborar un proceso muestral que de acuerdo con Méndez (2008), el muestreo permite al investigador, por un lado, seleccionar las unidades de la población a las que se les requerirá información, y por el otro, interpretar los resultados con el fin de estimar los parámetros de la población sobre la que se determina la muestra para probar las hipótesis.

Para la realización del cálculo de la muestra de la población definida como **comunidad universitaria ( $N_1$ )**, se utilizó la fórmula propuesta por Hernández y otros (2002):

Se calcula el tamaño de la muestra 
$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

$$n' = \frac{S^2}{V^2} = \text{Tamaño provicional de la muestra} = \frac{\text{Varianza de la muestra}}{\text{Varianza de la población}}$$

Donde:

$n'$  = Tamaño de la muestra sin ajustar.

$n$  = Tamaño de la muestra.

$N$  = Tamaño de la población.

$\hat{Y}$  = Valor promedio de una variable = 1

Se= Error estándar = 0,02 determinado por el investigador.

$V^2$ = Varianza de la población su definición (Se): cuadrado del error estándar.

$S^2$ = Varianza de la muestra se expresa como la probabilidad de ocurrencia de  $\hat{Y}$ .

P=probabilidad de éxito

1-P= probabilidad de fracaso

Sustituyendo se tiene que:

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

$$S^2 = P(1-P) = 0,95(1-0,95) = 0,0475$$

$$V^2 = (0,02)^2 = 0,0004$$

$$n' = \frac{0,0475}{0,0004} = 118,75 = \text{tamaño de la muestra provisional}$$

Para el cálculo de la muestra de la Comunidad Universitaria se toma la muestra provisional para ajustarla de la siguiente manera:

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N} = \frac{118,75}{1 + 118,75/6.231} = 116,53$$

Como se mencionó anteriormente, la población de la comunidad universitaria ( $N_1$ ), está compuesta por estudiantes, personal administrativo, técnico y obrero (ATO) y profesores, para los cuales se necesita tomar una muestra estratificada, que según Olivares (2000) “para que se justifique el dividir la población en estratos debe existir diferencias significativamente grandes entre los individuos que pertenezcan a distintos estratos” (p. 52)

Los cálculos pasados de la muestra corresponden a una muestra probabilística simple. Se determinó en este caso que el tamaño de la muestra son de  $n_1 = 117$  personas correspondientes a la comunidad universitaria ( $N_1$ ). En este caso no basta que cada uno de los elementos muestrales tengan la misma probabilidad de ser escogidos, sino que además es necesario *estratificar la muestra* en relación a estratos o categorías que se presentan en la población y que aparte son relevantes para los objetivos del estudio, se diseña una muestra probabilística estratificada. Lo que aquí se hace es dividir a la población en subpoblaciones o estratos y se selecciona una muestra para cada estrato.

Para obtener la muestra de cada uno de los estratos, se utiliza un muestreo estratificado con afijación no proporcional, que según Ramírez (2007) es el menos complejo y consiste en asignar a cada estrato un número igual de personas o elementos (unidades de análisis) de las cuales se va a obtener la información.

Como el tamaño de la muestra **comunidad universitaria ( $N_1$ )** es 117, se divide entre los tres estratos presentes en la población de la comunidad universitaria ( $N_1$ ) y se procede de la siguiente manera:  $117/3=39$ ; es decir que para cada uno de los estratos se seleccionaran 39 personas. (Ver cuadro 6).

Para el cálculo de la muestra de la **comunidad trujillana ( $N_2$ )**, se empleó un muestreo no probabilístico de tipo intencional u opinático. De acuerdo con Arias (2006), el muestreo no probabilístico es un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra. En cuanto al muestreo no probabilístico intencional los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador.

Para efectos de la investigación se seleccionaron sesenta (60) personas (debido al costo y tiempo) de la población **comunidad trujillana ( $N_2$ )**, distribuidas de la siguiente manera: veinte (20) del municipio Trujillo,

veinte (20) del municipio Pampanito y veinte (20) del municipio Boconó.

**Cuadro 6.**

**Estratos. Población de la comunidad universitaria ULA NURR (N<sub>1</sub>)**

<b>Población</b>	<b>Estrato</b>	<b>Unidades</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Muestra</b>
Estudiantes	1	Pregrado	5.411	37
		Postgrado	284	2
		<b>Subtotal</b>	<b>5.695</b>	<b>39</b>
Personal Administrativo, Técnico y Obrero (ATO)	2	No profesional	43	7
		Profesional	76	13
		Obreros	99	16
		Contratado continuo	17	3
		<b>Subtotal</b>	<b>235</b>	<b>39</b>
Profesores	3	Ordinarios	218	28
		Contratados	83	11
		<b>Subtotal</b>	<b>301</b>	<b>39</b>
		<b>Total</b>	<b>6.231</b>	<b>117</b>

**Técnicas de Recolección de Datos**

En relación a este punto, Sabino (1997), señala que para cada forma de recolectar datos será preciso encontrar un mecanismo que les posibilite registrar los datos que se presenten. A este mecanismo, muy variable según las circunstancias, se designó con el nombre de instrumento de recolección de datos. De su calidad, coherencia interna y factibilidad para la aplicación, dependerá en gran parte el valor de los datos recogidos, por lo que se hace imperativo diseñarlo con sumo cuidado, atendiendo hasta sus menores detalles.

Con la finalidad de recopilar información pertinente al trabajo en cuestión, se utilizó como técnica la encuesta, la cual se realizará por medio de un instrumento de recolección de datos denominado cuestionario, el cual es un instrumento de medición, contentivo de un conjunto de preguntas respecto a la variable de estudio.

Se realizó un cuestionario, el cual se aplicó a la muestra conformada por dos poblaciones: la comunidad universitaria (N<sub>1</sub>), conformada por ciento

diecisiete (117) personas y la comunidad trujillana (N<sub>2</sub>), conformada por sesenta (60) personas. El cuestionario contiene veinticinco (25) ítems, de los cuales dos (02) son preguntas cerradas (15 y 16), y veintitrés (23) de selección múltiple (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 y 25). Así mismo, se utilizaron fuentes secundarias como bibliografías, documentos y folletos para el logro de objetivos teóricos – interpretativos planteados.

### Confiabilidad del Instrumento

Para determinar la confiabilidad del instrumento se realizará una prueba piloto a una población con características similares a las de la población objeto de estudio, y a cuyos resultados se les aplicará el coeficiente Alfa Cronbach por ser un cuestionario de varias alternativas de respuesta, la fórmula según Ramírez (2000) es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} * \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{St^2}\right)$$

Donde:

$K$  = número de ítems del instrumento

$S_i^2$  = varianza de cada ítem

$St^2$  = varianza del instrumento

La fórmula para  $S_i^2$  es:

$$S_i^2 = \frac{(R_1 - \bar{X}_1)^2 + (R_2 - \bar{X}_2)^2 + (R_3 - \bar{X}_3)^2 \dots (R_n - \bar{X}_i)^2}{n}$$

Sustituyendo se tiene que:



$$\alpha = \frac{25}{25-1} * \left( 1 - \frac{5,53}{17,69} \right) = 0,7160$$

Lo que indica que la confiabilidad del instrumento es alta de acuerdo a los criterios de decisión según Ramírez (2007). (Ver cuadro 7).

### **Cuadro 7.**

#### **Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento**

<b>Rangos</b>	<b>Interpretación</b>
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

#### **Validez del Instrumento**

La validez en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Según Hernández y otros (2002), la validez tiene diferentes tipos de evidencia:

- ✓ Relacionada con el contenido: se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide.
- ✓ Relacionada con el criterio: establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento.
- ✓ Relacionada con el constructo: se refiere al grado en el que una medición se relaciona de manera consistente con otras mediciones,

de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos que se están midiendo.

La validez tiene diversos tipos de evidencia, sin embargo, en la presente investigación se desarrolló el procedimiento de validez de contenido. Para tal fin se rotaron ejemplares del instrumento a tres (3) especialistas conocedores de construcción y redacción de ítems, conjuntamente con los objetivos de la investigación, las categorías definidas en el cuadro de operacionalización de variables (ver cuadro 2. Pág. 88).

bdigital.ula.ve

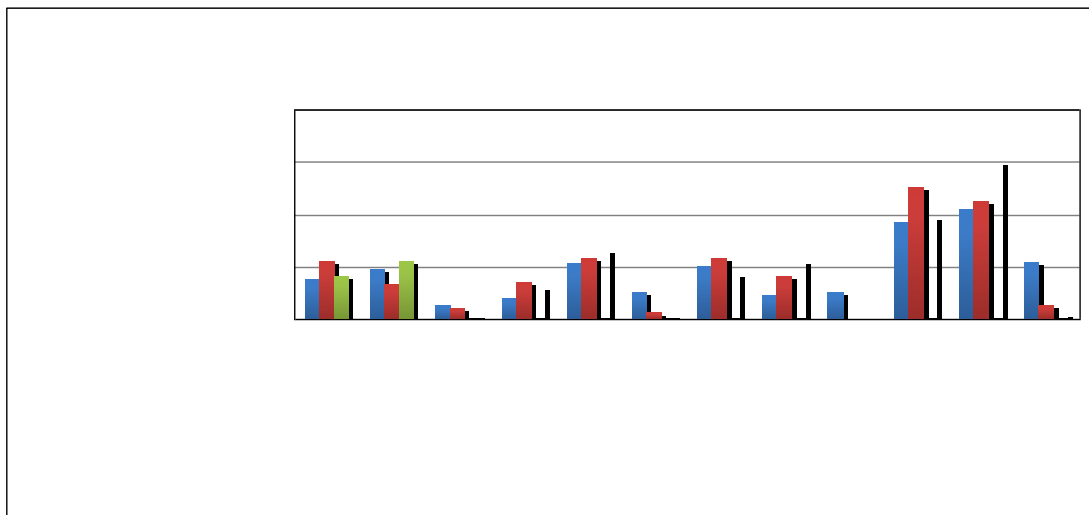
## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta, el análisis efectuado a la información recopilada mediante la aplicación del instrumento, con el objeto de diseñar un sistema de comunicación estratégica para la ULA NURR, que conlleve a afianzar su identidad y proyectar la imagen corporativa que se desea en su entorno, contorno y dintorno; la información fué procesada a través de su ordenamiento por indicadores en tablas y gráficos según los parámetros de la estadística descriptiva. Para el efecto de dichos análisis se consideran los totales expresados en frecuencia relativa, los cuáles se presentan en las páginas siguientes.

#### **Resultados obtenidos de la población: comunidad universitaria**

**Gráfico 17. Comunicación interna**



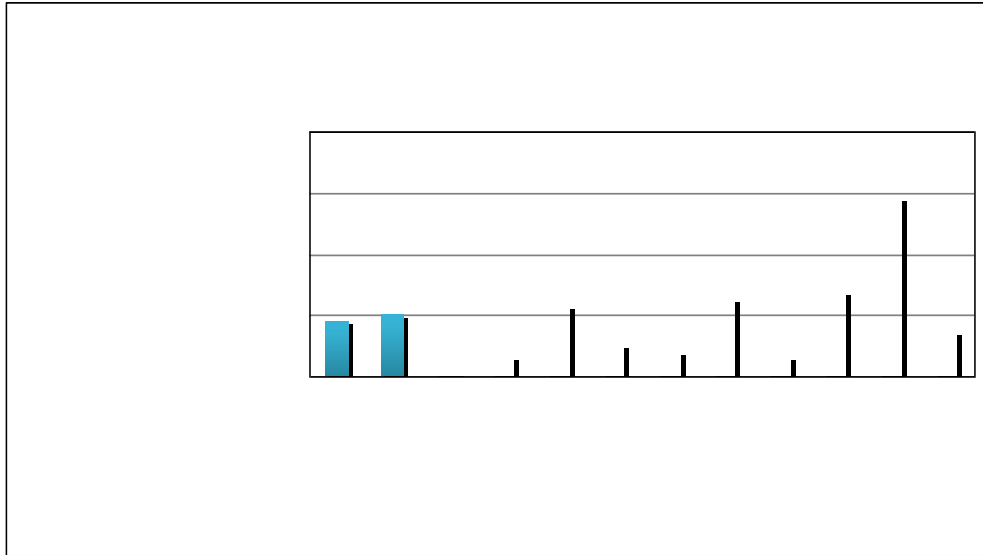
Fuente: Vásquez (2012)

El gráfico 17 muestra que de las personas encuestadas, 42% entre personal administrativo, técnico, obrero; docentes y estudiantes contestaron que algunas veces tienen sensación de pertenencia a un equipo institucional coherente y exitoso, 37% personas respondió que siempre han sentido esa sensación de pertenencia y sólo 21% dicen que nunca han experimentado dicha sensación.

También se observa que 50% personas expresan que siempre han sentido sensación de satisfacción personal en su trabajo, 44% de ellas alegan que algunas veces se han sentido satisfechos personalmente y 5% dicen que nunca han sentido satisfacción personal. En lo que respecta al conocimiento de sus labores el 60% de los encuestados dicen que algunas veces sienten la sensación de conocer sus labores y tener acceso a la información, mientras que 38% dicen que siempre han sentido esa sensación y solamente 2% nunca la han sentido.

En este sentido, se observa que una porción considerable de la población encuestada (60%) algunas veces conocen sus labores, la mitad (50%) siempre han sentido sensación de satisfacción personal en su trabajo y el 42% algunas veces tienen sensación de pertenencia a un equipo institucional coherente y exitoso, por lo tanto, la institución no emplea una comunicación interna, necesaria para estructurar la solidez de la institución, lo que afirma la opinión de Pizzolante (2006) que al capital humano hay que dotarlo de las fortalezas necesarias porque son estos la riqueza de mayor importancia en la institución.

### Gráfico 18. Medios de comunicación interna

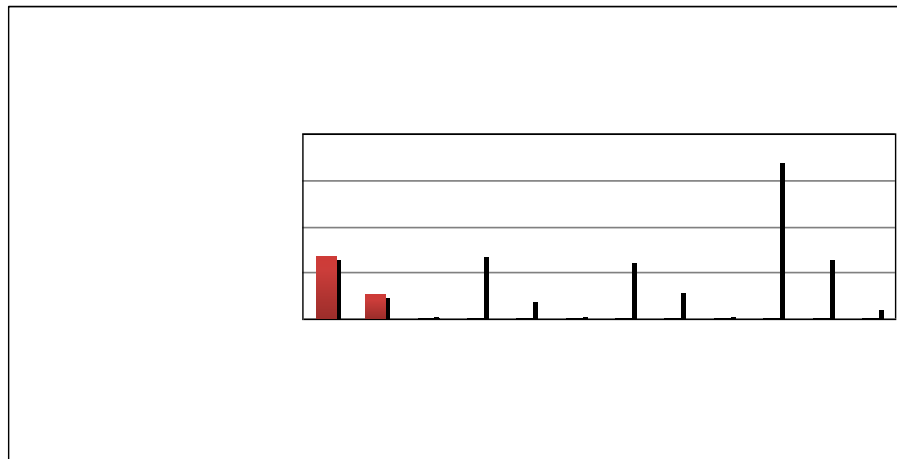


Fuente: Vásquez (2012)

Como se puede ver en el gráfico 18, el 58% de los encuestados expresan que la ULA NURR algunas veces utiliza los medios de comunicación interna para dar a conocer diversas informaciones, el 27% dice que siempre los utilizan y el 15% restante afirma que nunca hacen uso de estos medios de comunicación interna.

En este orden de ideas, se visualiza que más del mitad (58%) de los encuestados expresan que la ULA NURR algunas veces utiliza los medios de comunicación interna como revistas, videos, afiches, boletines, intranet, eventos, entre otros, por lo tanto, la institución como lo afirma Pizzolante (2006) debe disponer de medios de comunicación interna, debido a que las redes de comunicación interna en el NURR son de gran importancia para construir una buena imagen corporativa de la universidad.

### Gráfico 19. Información

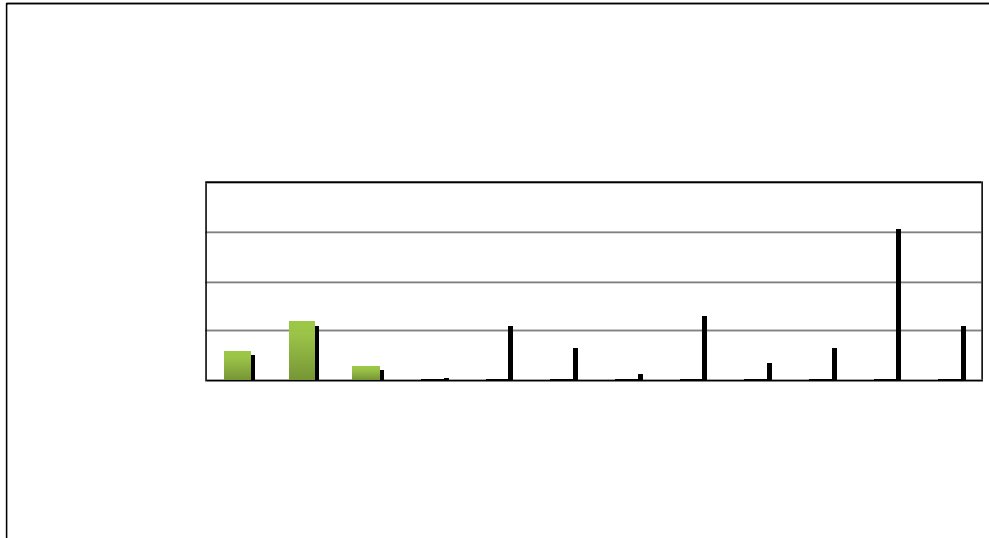


Fuente: Vásquez (2012)

Otro aspecto explorado fue el derecho a estar informado, los resultados indican que el 68% de la población universitaria encuestada, afirman que siempre el personal tiene el derecho a estar informado, el 26% dice que algunas veces se tiene este derecho y el 5% dice que nunca el personal tiene el derecho de estar informado. Este resultado corrobora lo expresado por Pizzolante (2006) quien señala que el personal tiene derecho a estar informado sobre la marcha de la institución, sus planes, objetivos y todo aquello que se relaciona con ella.

En este orden de ideas, la productividad de la universidad depende del entusiasmo que genera el sentirse bien informado, es decir, de aquellos aspectos que la institución comunica, los cuales tienen que ver con políticas, planes de trabajo, proyectos educativos, becas estudiantiles, en fin, de la necesidad de estar bien informado, tanto del personal empleado, obrero docente, como del estudiantado en general.

**Gráfico 20. El rumor**

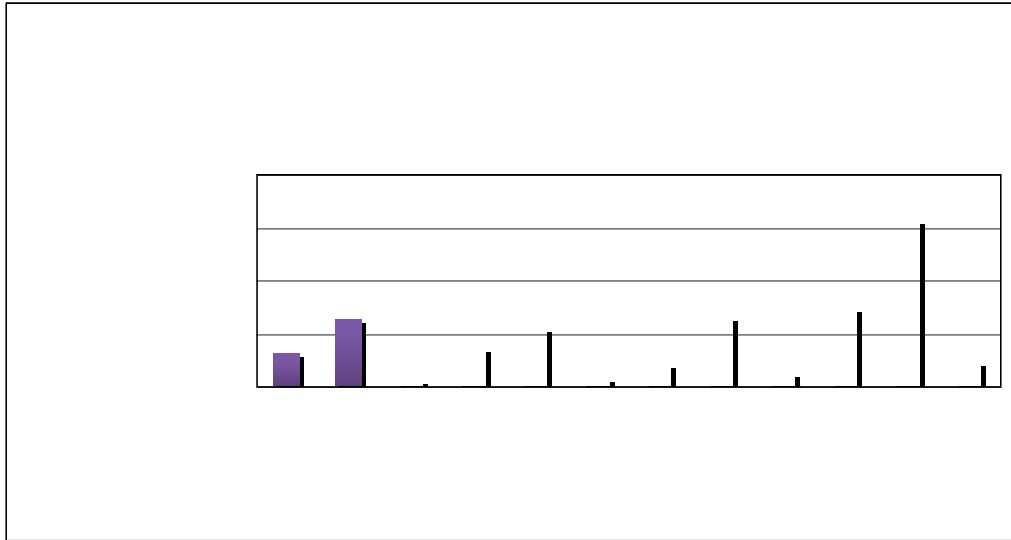


Fuente: Vásquez (2012)

En el gráfico 20 se evidencia que el 62% de las personas consultadas dice que algunas veces la universidad evita el rumor en vez de utilizarlo como un medio más de comunicación, el 23% expresa que nunca lo evitan y el 15% afirma que siempre evitan el rumor.

Al respecto, un porcentaje considerable (62%) de la población universitaria señalan que algunas veces la institución evita el rumor en vez de utilizarlo como un medio más de comunicación disponible a la hora de generar estrategias de información tal como la señala Pizzolante (2006). Es por ello que la energía emotiva de una institución en este caso la de la ULA NURR se puede canalizar a través de medios informales, más aún cuando los formales, aunque existen no son utilizados o no responden a las expectativas de información.

## Gráfico 21. Mensajes emitidos



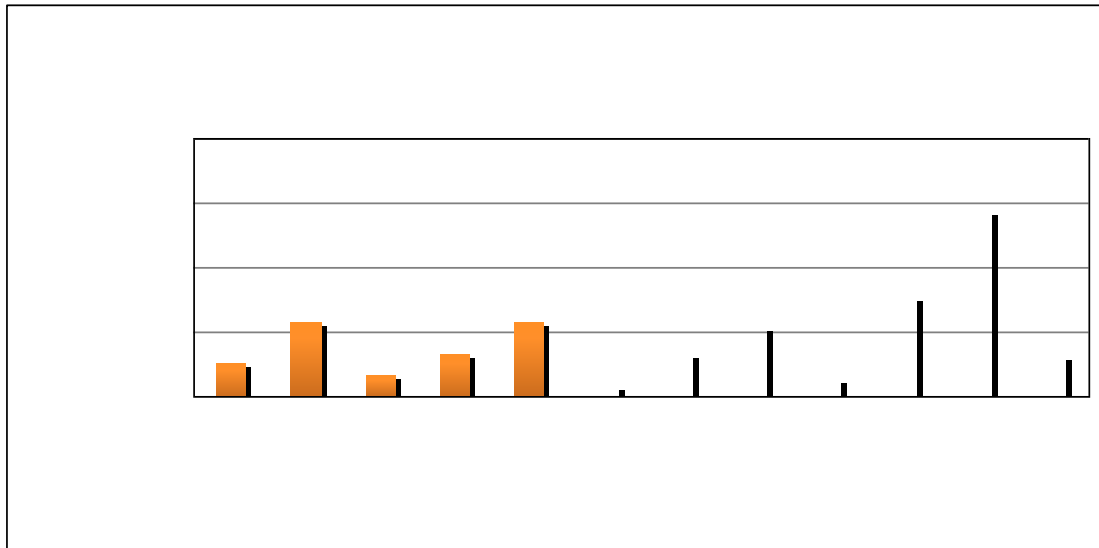
Fuente: Vásquez (2012)

Con respecto a los mensajes emitidos por la universidad, se observa que 62% de los encuestados expresan que algunas veces los mensajes emitidos por la universidad afectan y repercuten en el accionar de los públicos, el 29% opinan que siempre los mensajes emitidos afectan a los públicos y el 9% dice que nunca.

En este sentido, un porcentaje moderado (62%) de la población universitaria señalaron que algunas veces los mensajes emitidos por la universidad afectan y repercuten en el accionar de los públicos, en tanto la universidad tiene que emitir mensajes por distintos medios, en opinión de Alarico (2008) debido a que no todos llegan a fijarse en la mente de las personas.



## Gráfico 22. Reputación

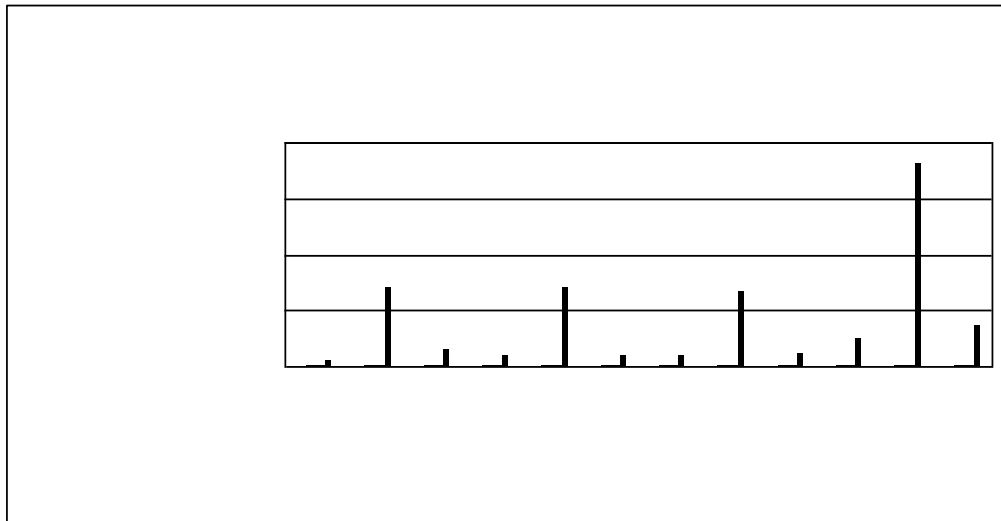


Fuente: Vásquez (2012)

Al continuar con el sondeo, se visualiza que el 57% de la población consultada afirma que algunas veces la reputación de la ULA NURR es un sólido y confortable escudo para afrontar la crisis, 31% alega que siempre lo es, y 12% dice que nunca la reputación es un escudo sólido.

En este orden de ideas, se observa que más de la mitad (57%) de los encuestados afirma que algunas veces la reputación de la ULA NURR es un sólido y confortable escudo para afrontar la crisis, en tal sentido, dentro de la institución la reputación es poco manejada, siendo esta la parte vital de la manera de ser y hacer de las empresas y personas según lo corrobora Pizzolante (2006).

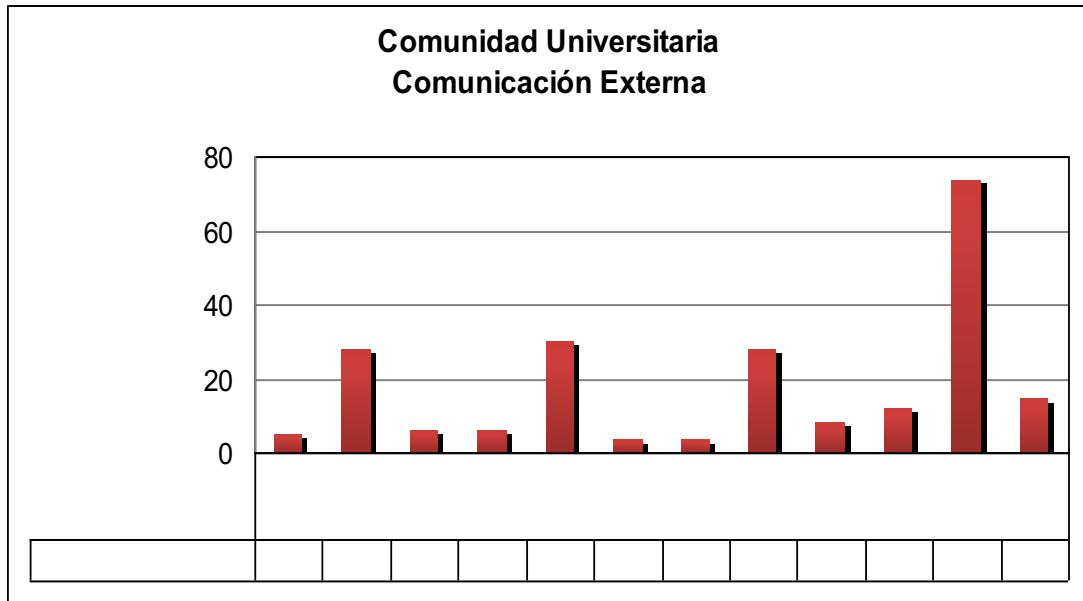
**Gráfico 23. Clasificación de los públicos: Gobierno municipal.**



Fuente: Vásquez (2012)

En relación al gráfico 23, el 74% de los encuestados expresa que la ULA NURR algunas veces se relaciona con el Gobierno Municipal, el 15% dice que nunca lo hace y el 11% restante señala que siempre lo hace. Con referencia a lo anterior, casi tres cuartas parte de la población encuestada (74%) ratifican que ULA NURR, algunas veces se relaciona con el gobierno municipal, lo cual coloca en desventaja a la institución debido a que gobierno municipal, la relación con los públicos reafirman su jerarquía dentro del proceso de comunicación estratégica, en opinión de Alarico (2008).

**Gráfico 24. Clasificación de los públicos: Gobierno regional.**

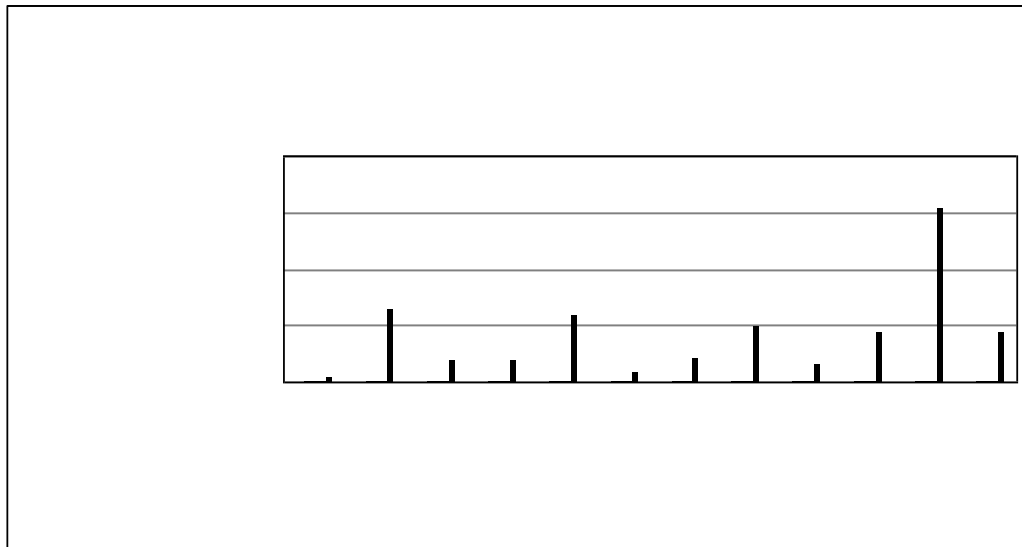


Fuente: Vásquez (2012)

El gráfico 24 evidencia que el 74% de las personas encuestadas alega que algunas veces la ULA NURR se relaciona con el Gobierno Regional, 12% dice que nunca lo hace y el 12% expresa que siempre existe esa relación.

Al respecto, se evidencia que un alto porcentaje de la población universitaria (74%) señala que algunas veces la ULA NURR se relaciona con el Gobierno Regional, como puede observarse, la ULA NURR debe ser constantemente analizada para aplicar medidas correctivas en correspondencia a lo expresado por Alarico (2008), lo que permite tener una interpretación completa de las tendencias, y así facilitar la toma de decisiones para desarrollar acciones adecuadas que permitan el logro de los objetivos.

**Gráfico 25. Clasificación de los públicos: Gobierno nacional.**

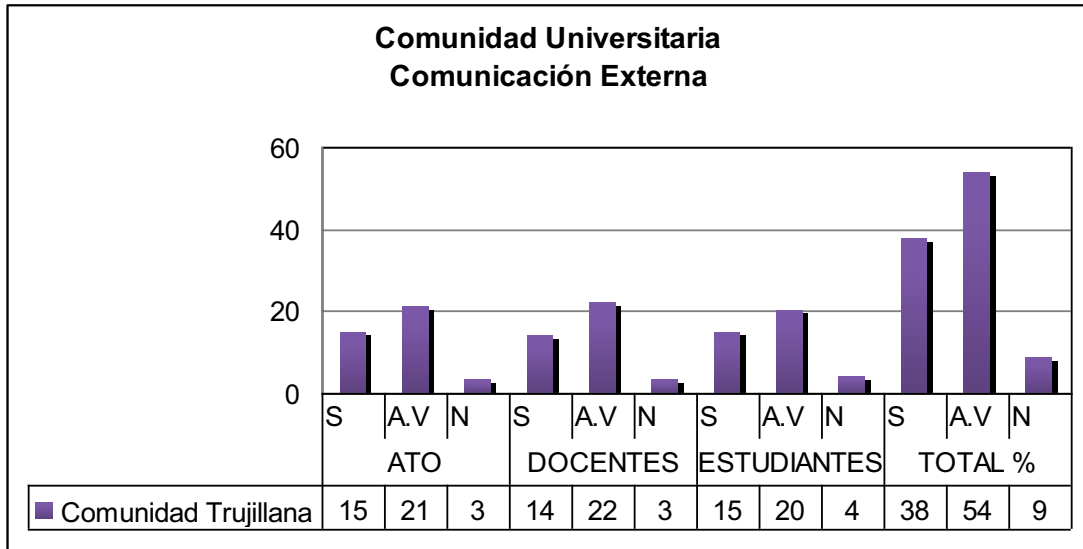


Fuente: Vásquez (2012)

El gráfico 25 muestra que el 62% de la población encuestada asevera que algunas veces la ULA NURR se relaciona con el gobierno nacional, 19% afirma que siempre lo hace y el restante 19% dice que nunca.

En este sentido, un porcentaje considerable (62%) de los encuestados afirmaron que algunas veces la ULA NURR se relaciona con el gobierno nacional, por tal razón se tiene que hacer una planificación y una programación seria, con actuaciones concretas debidamente jerarquizadas como lo señala Cañizalez (2009), ya que cada uno de los públicos y el gobierno nacional en particular requiere de un tratamiento especial.

**Gráfico 26. Clasificación de los públicos: Comunidad trujillana.**

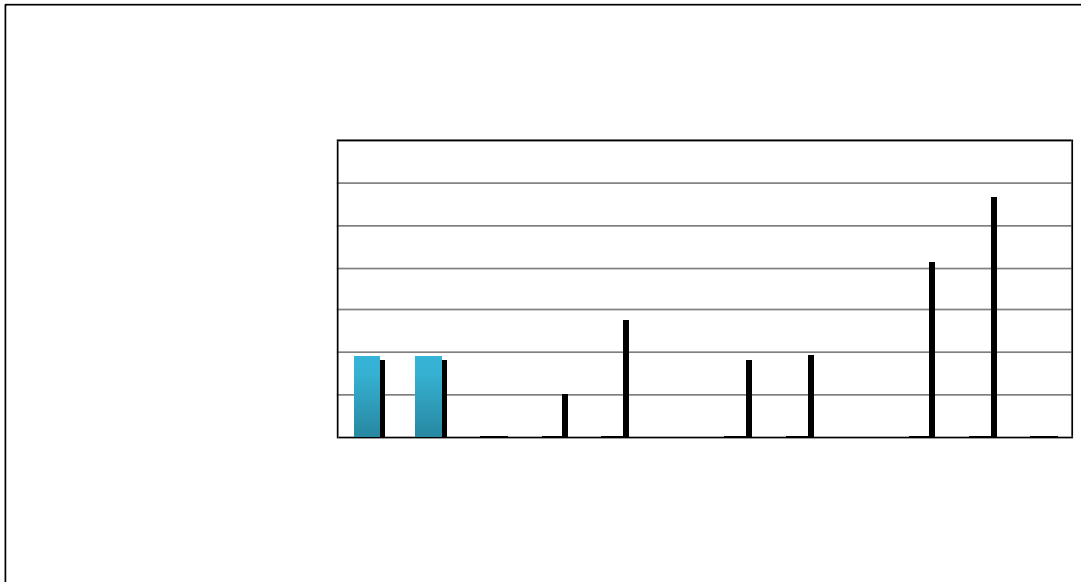


Fuente: Vásquez (2012)

Como puede observarse el gráfico 26, un poco más de la mitad (54%) de los encuestados señalaron que algunas veces la ULA NURR se relaciona con la comunidad Trujillana, el 38% expresa que siempre lo hace y sólo el 9% asegura que nunca se relaciona.

Al respecto, los resultados de la encuestas muestran que mas de la mitad de las personas consideran que algunas veces la ULA NURR se relaciona con la comunidad Trujillana ya que no es posible relacionarse con todo el mundo al mismo tiempo y de la misma manera tal como lo señala Cañizalez (2009), en tanto hay que determinar muy bien los campos de actuación o los públicos a los cuáles se dirigirán las comunicaciones, para poder estudiar sus características.

**Gráfico 27. Clasificación de los públicos: Medios de comunicación.**

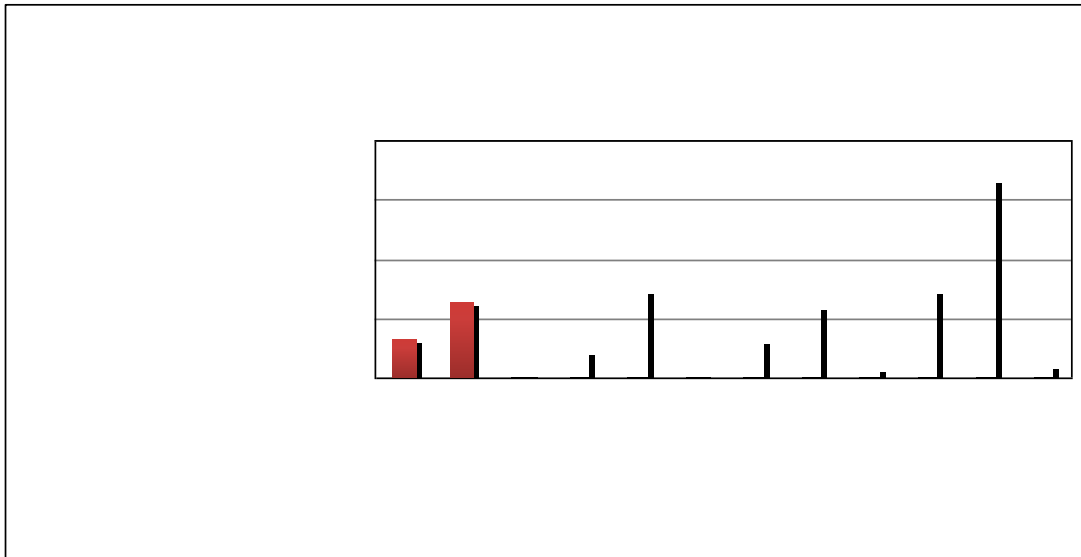


Fuente: Vásquez (2012)

En el gráfico 27 se visualiza que el 57% de la población universitaria encuestada afirman que la ULA NURR se relaciona con los medios de comunicación algunas veces, el 42% señalan que siempre lo hacen, mientras que el restante 1% afirma que nunca lo hacen.

En este sentido, más de la mitad (57%) de los encuestados señalaron que la ULA NURR se relaciona con los medios de comunicación algunas veces, hecha la afirmación anterior, se puede observar que la institución presenta debilidades con los diferentes medios de difusión que utiliza, como lo ratifica Cañizalez (2009); por ello los encargados de la comunicación estratégica deben establecer y mantener buenas relaciones con los medios de comunicación.

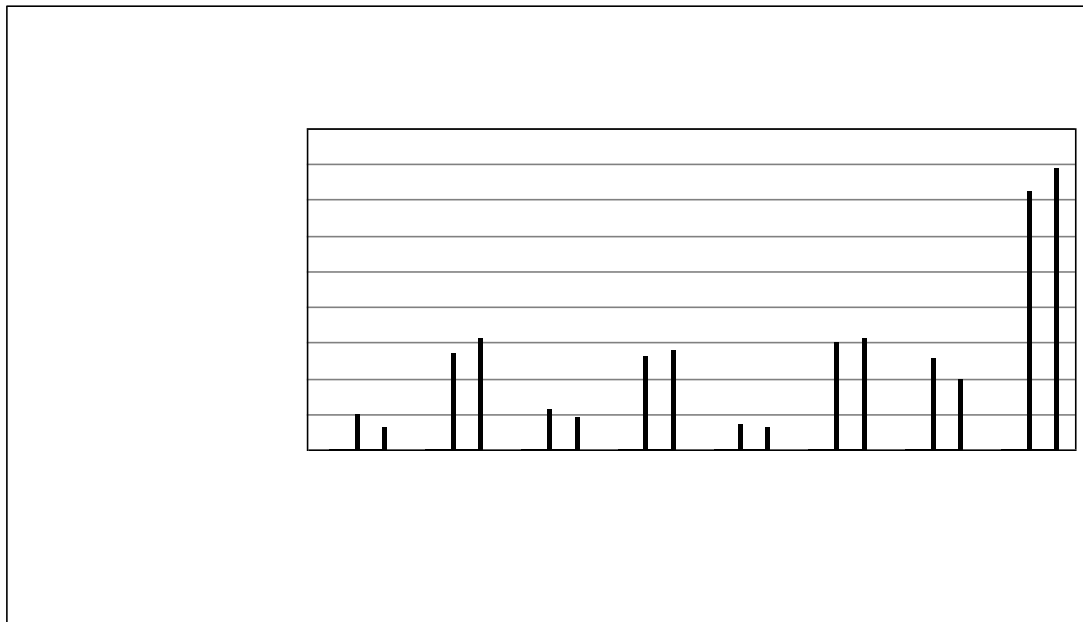
**Gráfico 28. Clasificación de los públicos: Instituciones educativas.**



Fuente: Vásquez (2012)

Se observa en el gráfico 28 que el 67% de los encuestados señalan que la ULA NURR algunas veces se relaciona con las diversas instituciones educativas del estado Trujillo, un 29% expresa que siempre lo hacen y el restante 4% afirma que nunca lo hacen. En este orden de ideas, se confirma lo expresado por Cañizalez (2009), que se debe conocer puntualmente las políticas y los objetivos de la institución, porque una porción considerable (67%) de los encuestados afirmaron que la ULA NURR algunas veces se relaciona con las diversas instituciones educativas del estado Trujillo, siendo estas las encargadas de formar y desarrollar las capacidades y habilidades del talento humano.

**Gráfico 29. Misión y visión de la ULA NURR**



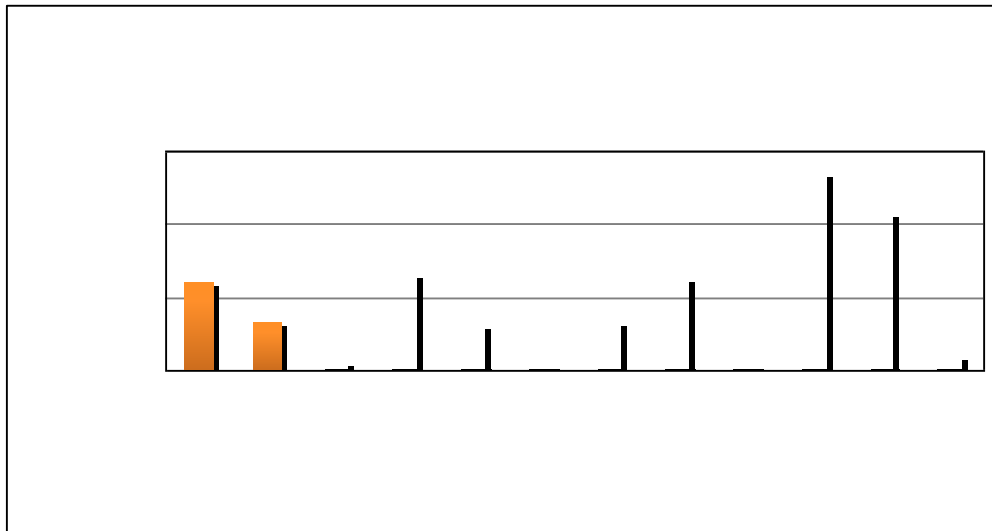
Fuente: Vásquez (2012)

Como se observa en el gráfico 29 el 74% de los encuestados dice que no conocen la razón de ser de la ULA NURR mientras que el 26% indica que si conocen la misión. En lo concerniente a la visión, el 79% de las personas encuestadas afirma que no la conocen y el restante 21% expresa que si la conoce.

En lo que respecta los resultados obtenidos, se visualiza que un considerable porcentaje (74%) de la población universitaria encuestada afirmaron que no conocen la razón de ser de la ULA NURR, así mismo, un 79% señaló que tampoco conocen la visión de la institución, lo que demuestra que la ULA NURR no utiliza los mecanismos acordes para dar a conocer su misión y visión, lo que pudiera llevar según lo señala Hernández y Rodríguez (2006) y Thompson y Strickland (2004), a perder el rumbo, la esencia de la institución y la perspectiva actual de la empresa.



**Grafico 30. Valores**

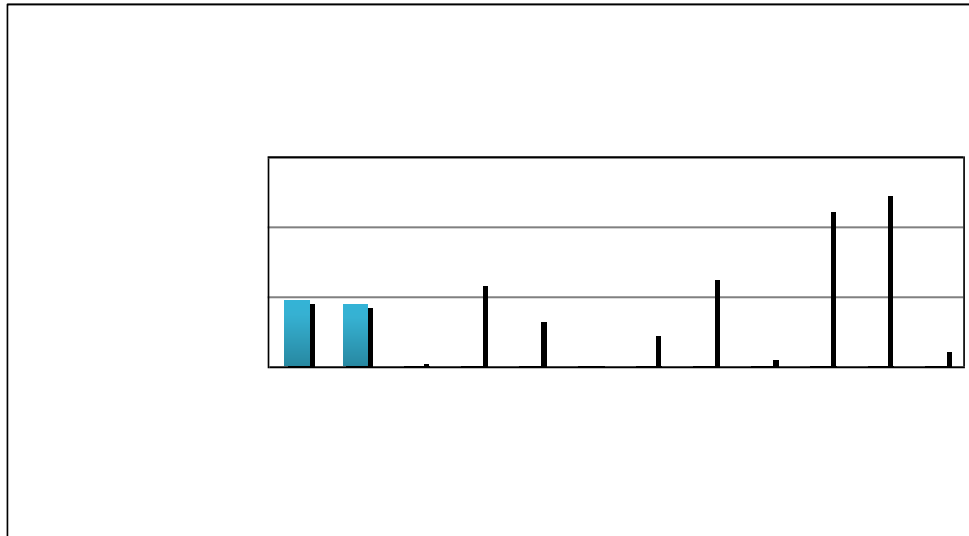


Fuente: Vásquez (2012)

En el gráfico 30 se visualiza que el 54% de las personas encuestadas alega que siempre el éxito de la ULA NURR radica en que todo su personal tenga y comparta valores y creencias altamente arraigadas de todos los que participan en la organización para alcanzar las estrategias planteadas, el 43% señala que algunas veces y sólo el 3% dice que nunca.

Así pues, más de la mitad (54%) de los encuestados señalaron que el éxito de la ULA NURR radica en que todo su personal tenga y comparta valores y creencias altamente arraigadas de todos los que participan en la organización para alcanzar la estrategia, porque como lo ratifica Hernández y Rodríguez (2006) los valores son elementos subjetivos que están en la mente de las personas, y por tanto rigen el comportamiento.

**Gráfico 31. Cultura corporativa**

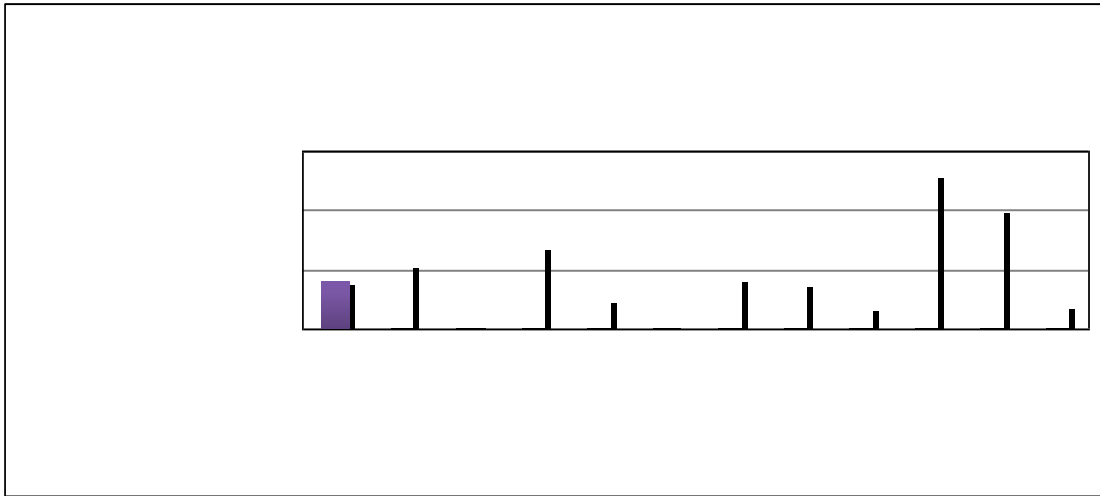


Fuente: Vásquez (2012)

bdigital.ula.ve

Como se puede ver en el gráfico 31 la mitad (50%) de la comunidad universitaria encuestada consideran que algunas veces la conducta individual y colectiva de los empleados de la ULA NURR forman parte de su cultura corporativa, el 45% dice que siempre y solamente el 5% alega que nunca. Esta percepción de la comunidad universitaria con relación a la cultura corporativa reafirma la concepción de Cañizalez (2009), al vincular las normas relacionadas con el comportamiento de la institución y la conducta individual de los empleados como parte de la cultura corporativa

### Gráfico 32. Identidad corporativa

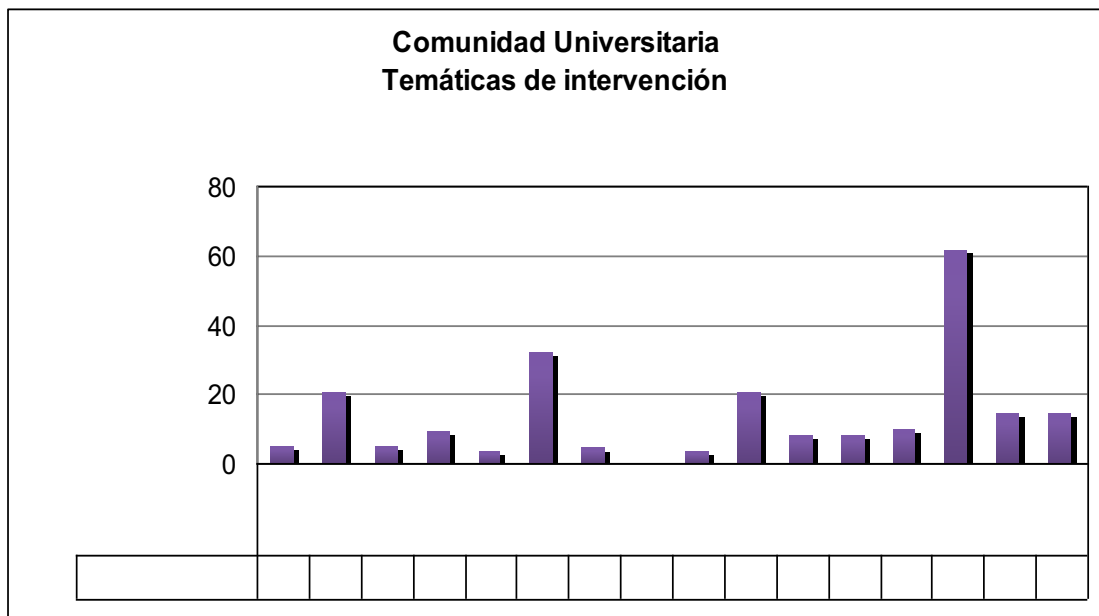


Fuente: Vásquez (2012)

El gráfico 32 muestra que más de la mitad (52%) de los encuestados cree que siempre los rasgos de la ULA NURR permiten distinguirla como diferente y singular ante otras organizaciones, el 40% considera que algunas veces y el 8% restante dice que nunca. En este sentido, se afirma lo expresado por van Riel (1997) quien señala que la identidad corporativa incluye todas las formas de expresión (simbolismo, comunicación y comportamiento), por medio de los cuales una organización revela su personalidad.

Es decir, que los aspectos característicos de la institución la hacen diferente a otra del mismo sector, generando identidad corporativa en opinión del 52% de la población encuestadas.

**Gráfico 33. Simbolismo**

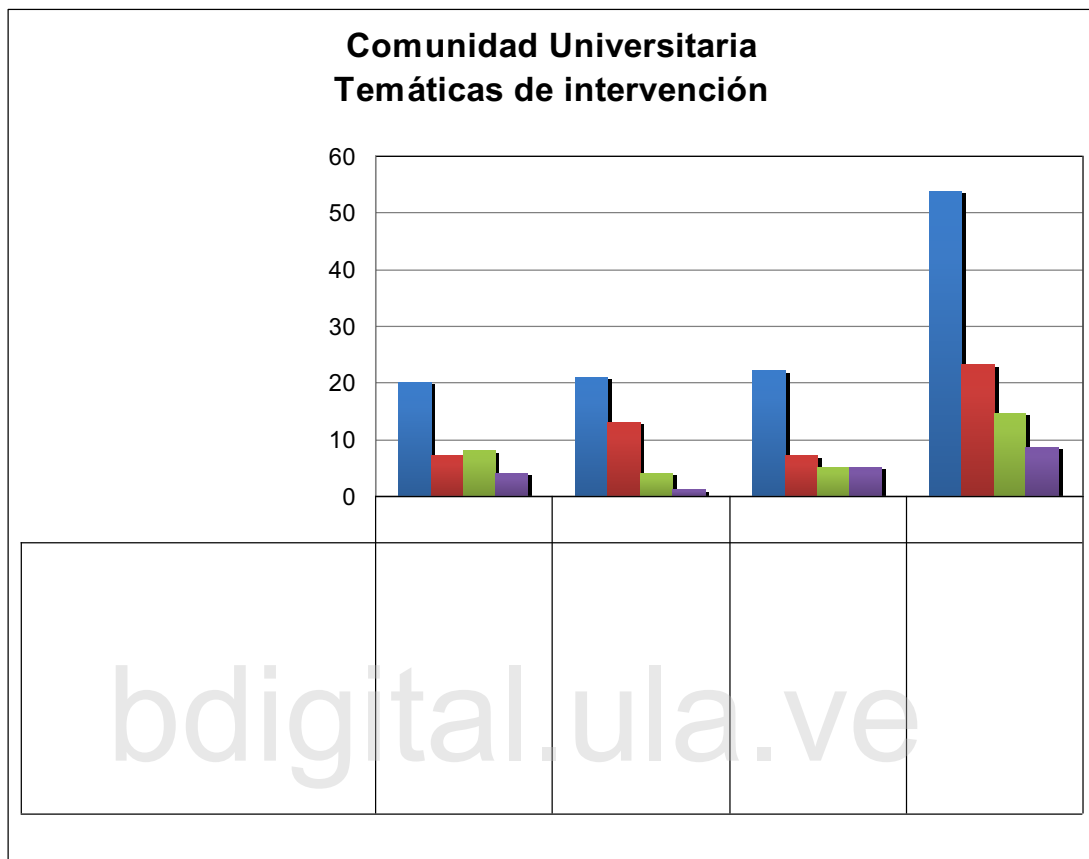


Fuente: Vásquez (2012)

Uno de los rasgos que permite diferenciar la institución de otras son los distintos símbolos con los cuáles se identifican, tal como se observa en el gráfico 33, en donde 62% de la comunidad universitaria encuestada identifican la institución con el logo identificado con la letra “b”, que se puede observar en la parte izquierda del gráfico, el 15% se sienten identificados con el tercer símbolo de la ULA NURR identificado con la letra “c”, el 15% se identifica con el símbolo identificado con la letra “d”, y el 9% con el primer símbolo identificado con la letra “a” .

En este sentido, se afirma lo expresado por Olins (citado por Riel, 2000), quien señala que la identidad de una institución se encuentra en los nombres, logotipos y colores que ésta utiliza para distinguirse a sí misma, a sus marcas, y a sus instituciones asociadas.

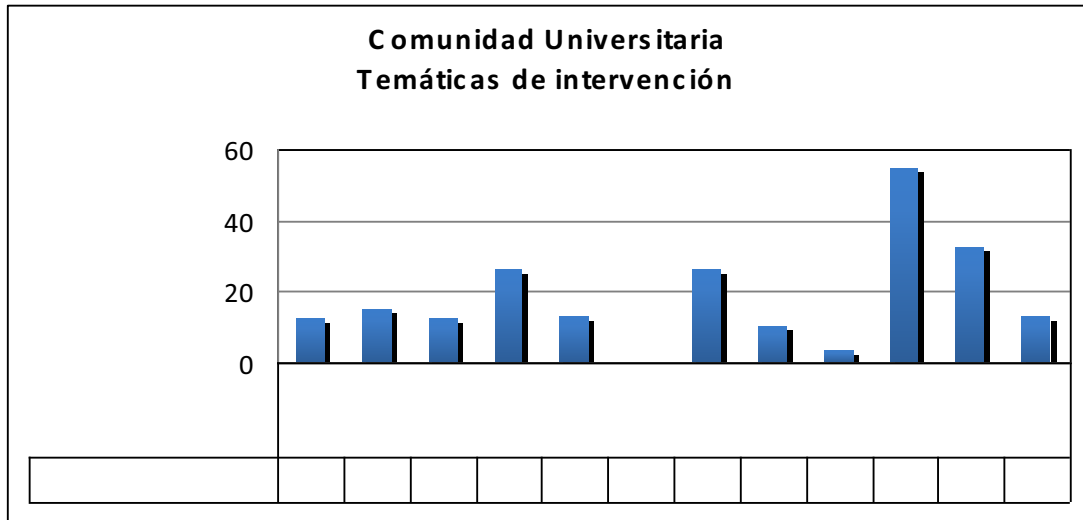
**Gráfico 34. Emblema**



Fuente: Vásquez (2012)

El 54% de las personas encuestadas se identifica con el primer emblema de la universidad, identificado con la letra “a”, ésta información se puede observar en el gráfico 34, el 23% de la comunidad universitaria encuestada se identifica con el segundo emblema de la universidad, identificado con la letra “b”, el 15% se siente identificado con el tercero, identificado con la letra “c”, y el 9% con el cuarto emblema de la universidad, identificado con la letra “d”. Al respecto, se corrobora lo indicado por Alarico (2008) cuando expresa que la identidad corporativa está conformada por la identidad jurídica y gráfica de una institución.

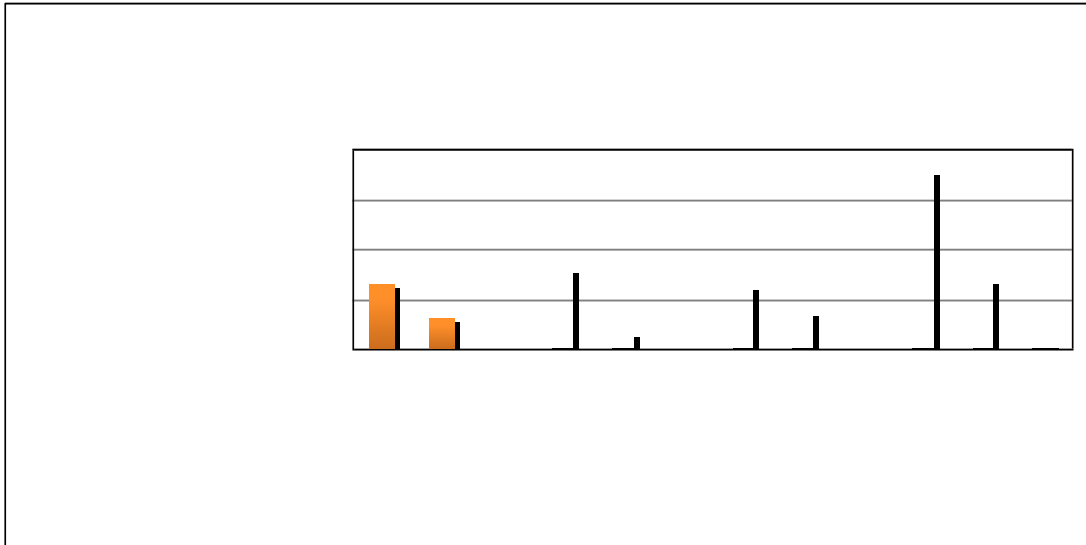
**Gráfico 35. Posicionamiento**



Fuente: Vásquez (2012)

Como se evidencia en el gráfico 35, el 55% de las personas encuestadas expone que la ULA NURR siempre tiene una posición valiosa en la mente de sus públicos, el 32% considera que algunas veces y el 13% dice que nunca. Este resultado corrobora lo expresado en los gráficos 33 y 34 cuando la comunidad universitaria reconoce y se identifica con los símbolos de la institución, ratificando lo expresado por Scheinsohn (2009), que el posicionamiento es el conjunto de actividades que se instrumentan con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente de los públicos.

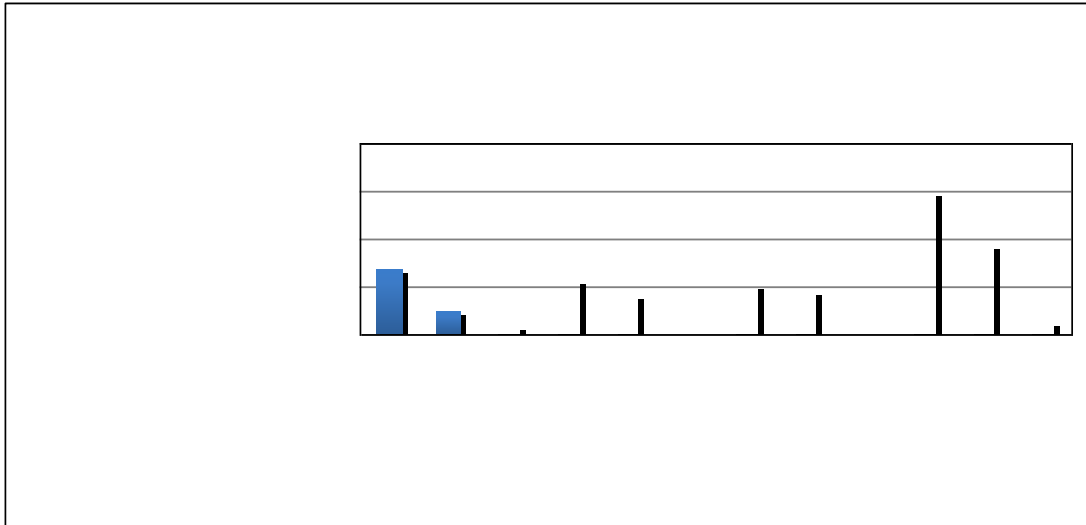
**Gráfico 36. Comunicación corporativa (institución)**



Fuente: Vásquez (2012)

Como se puede ver en el gráfico 36, un porcentaje considerable (71%) de la población universitaria encuestada afirma que siempre la comunidad universitaria de la ULA NURR es responsable de agregar valor a la Institución para la búsqueda de sus objetivos, el 27% dice que algunas veces lo hace y 2% alega que nunca. Es por ello, que se afirma lo expuesto por Pizzolante (2006), quien corrobora que existen situaciones en las que dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la institución con una visión global

### Gráfico 37. Comunicación corporativa (comunidad trujillana)



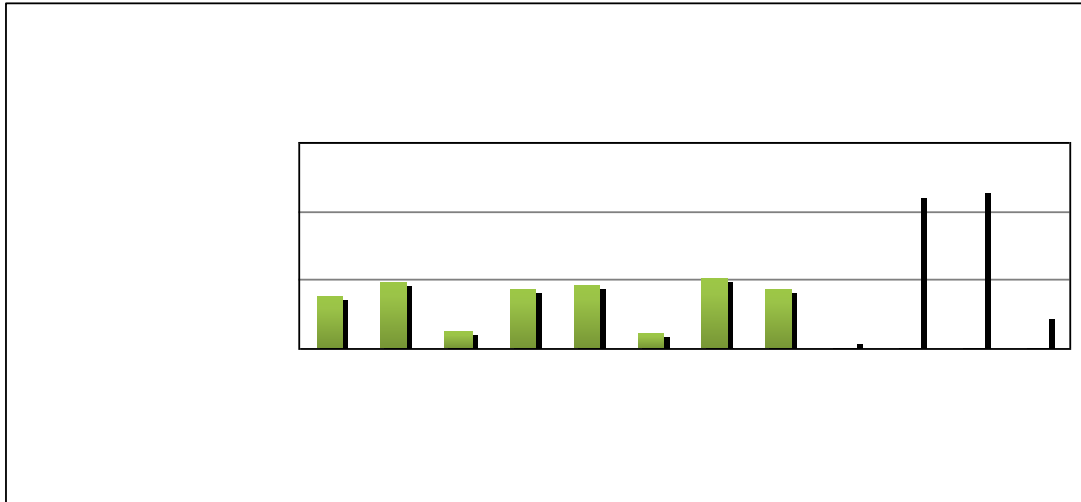
Fuente: Vásquez (2012)

En el gráfico 37 se muestra que el 59% de los encuestados considera que siempre la comunidad trujillana es responsable de agregar valor a la institución para la búsqueda de sus objetivos, 37% alega que algunas veces y 4% expresa que nunca lo hace.

En este sentido, es importante mencionar que la comunicación corporativa que se mantiene con el público externo en el caso de la comunidad trujillana transporta y acentúa la identidad corporativa tal como lo afirma Blauw (citado por Riel, 2000), en este mismo orden de ideas, la comunicación corporativa que utiliza la ULA NURR, integran los propósitos o compromisos con los distintos entornos tal como lo asevera Jackson (citado por Riel, 2000).



**Gráfico 38. Imagen corporativa**

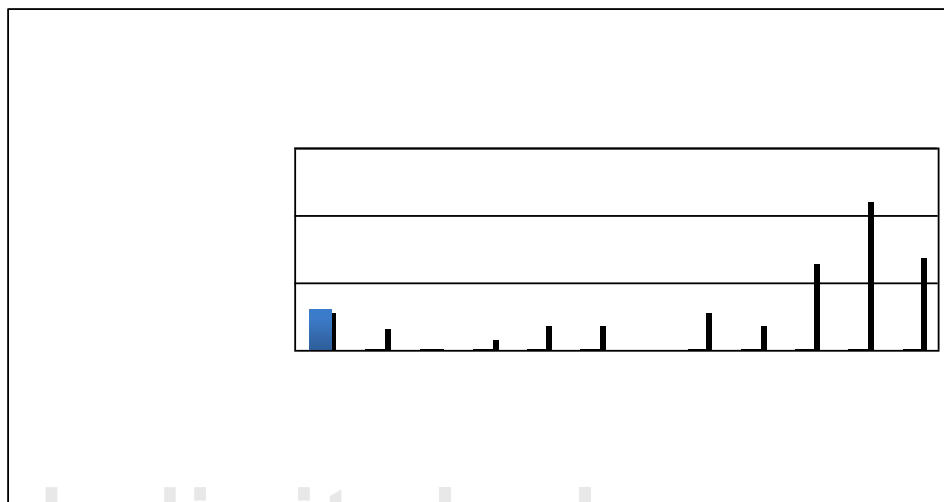


Fuente: Vásquez (2012)

El gráfico 38 señala que el 46% de la población universitaria encuestada afirmaron que algunas veces la ULA NURR procura crear una imagen unificada y alineada con la que se desea y se necesita tener, el 44% afirma que siempre lo hace y el restante 9% expresa que nunca. Así pues, los resultados arrojados, corroboran las afirmaciones de Pizzolante (2006) en cuanto a que la imagen corporativa es la suma de las partes que componen la institución

## Resultados obtenidos de la comunidad trujillana

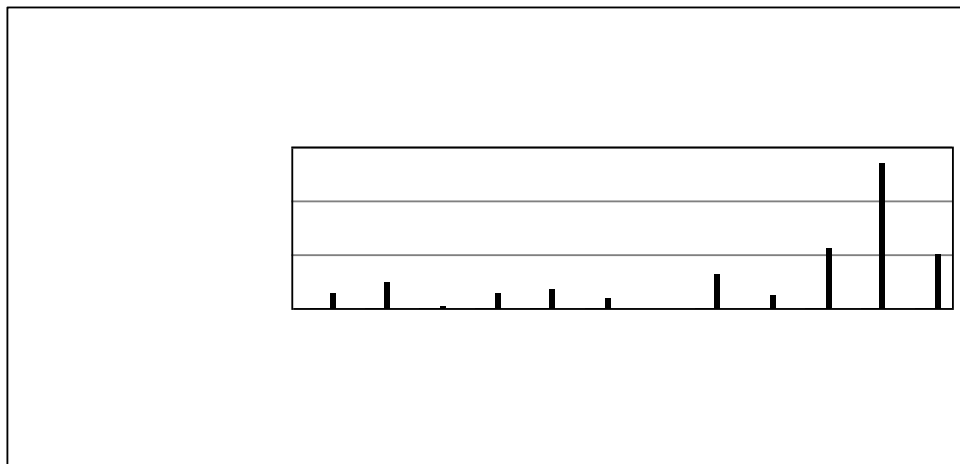
**Gráfico 39. Clasificación de los públicos: Gobierno municipal.**



Fuente: Vásquez (2012)

Con relación al vínculo entre la comunidad universitaria y el gobierno municipal el gráfico 39, señala que el 45% de la comunidad trujillana percibe que solo algunas veces estas se relacionan, el 28% dice que siempre lo hace y el 27% restante señala que nunca lo hace. De acuerdo con los resultados arrojados, se corrobora lo señalado por Alarico (2008), el cual afirma que la relación con los públicos debe ser constantemente analizada, para aplicar medidas correctivas ya que su alcance lleva a la toma de decisiones para desarrollar acciones adecuadas con los mismos.

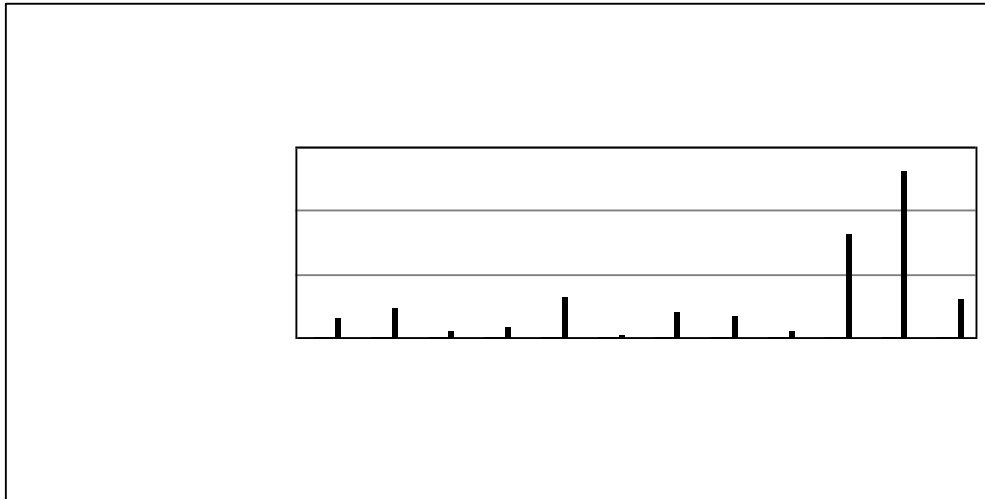
**Gráfico 40. Clasificación de los públicos: Gobierno regional.**



Fuente: Vásquez (2012)

El gráfico 40 evidencia que el 55% de las personas encuestadas alega que algunas veces la ULA NURR se relaciona con el Gobierno Regional, 23% dice que siempre lo hace y el 22% expresa que nunca existe esa relación. Al respecto, los resultados arrojados afirman que más de la mitad (55%) de la población trujillana encuestada señalaron que algunas veces la ULA NURR se relaciona con el Gobierno Regional, siendo éste uno de los públicos externos más importantes para la institución por lo cual, se corrobora lo señalado por Pizzolante (2006), en cuanto a que tener certeza del tipo público externo con quien se está tratando, para así saber el tipo de tratamiento que se le debe dar.

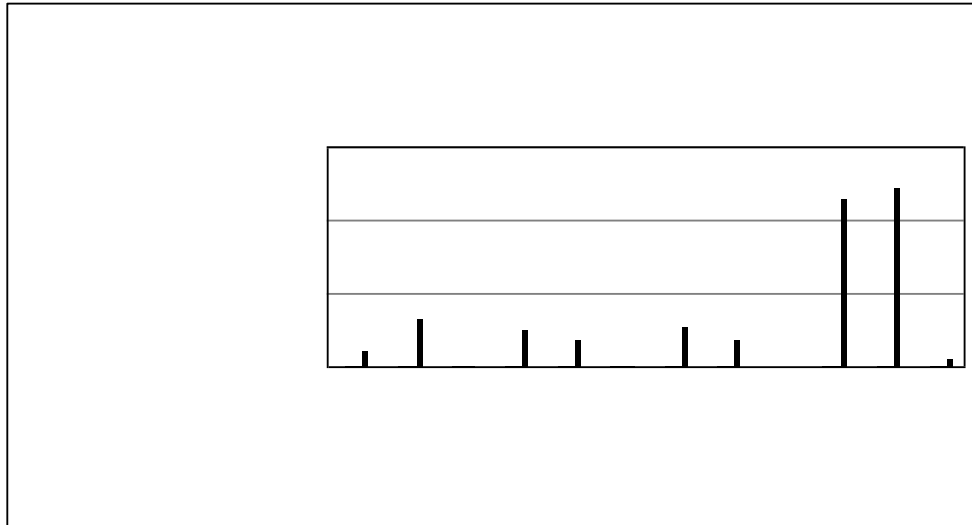
**Gráfico 41. Clasificación de los públicos: Gobierno nacional.**



Fuente: Vásquez (2012)

El gráfico 41 muestra que el 53% de la población trujillana encuestada, asevera que algunas veces la ULA NURR se relaciona con el gobierno nacional, 33% afirma que siempre lo hace y el restante 13% dice que nunca. En este sentido Cañizalez (2009) expone que cada público de acuerdo a sus características y sector en particular requiere de una serie de actuaciones en particular.

**Gráfico 42. Clasificación de los públicos: Comunidad trujillana.**

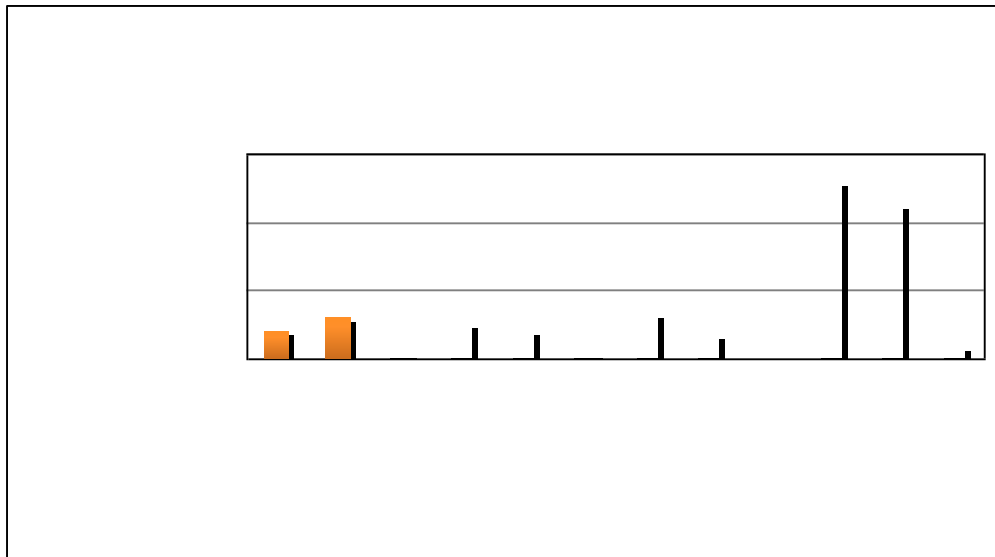


Fuente: Vásquez (2012)

Como puede observarse la mitad (50%) de los encuestados señalan que algunas veces la ULA NURR se relaciona con la comunidad Trujillana, lo cual se visualiza en el gráfico 42, además, poco menos de la mitad 47% expresa que siempre lo hace y sólo el 3% asegura que nunca se relaciona.

Aún cuando no es posible relacionarse con todos los públicos al mismo tiempo y de la misma manera, el resultado permite observar que la ULA – NURR se relaciona con una porción significativa de los miembros de ésta comunidad, tal como lo percibe el 97%, si se suman los valores relativos de siempre y algunas veces.

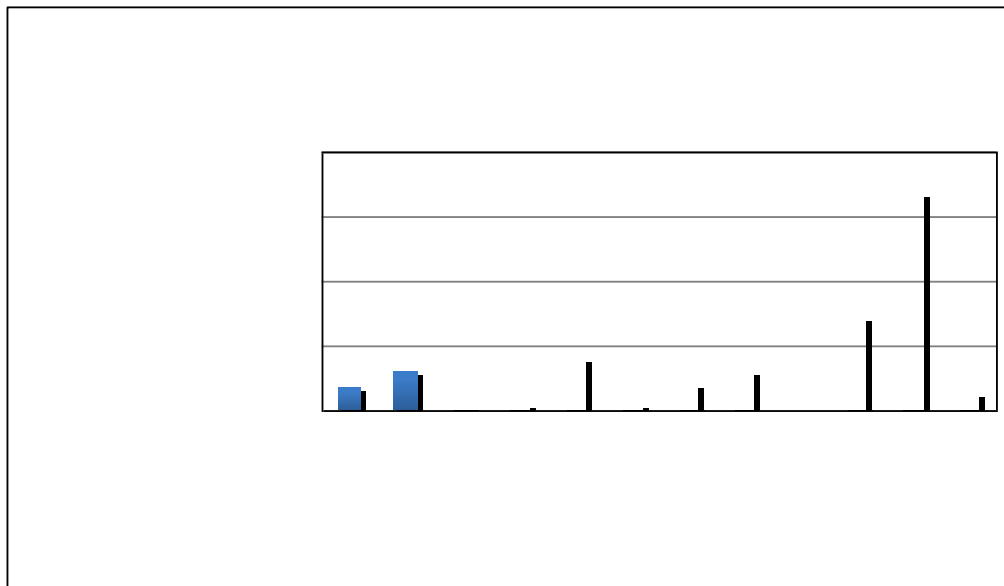
**Gráfico 43. Clasificación de los públicos: Medios de comunicación.**



Fuente: Vásquez (2012)

En el gráfico 43 se visualiza que el 52% de las personas encuestadas afirman que la ULA NURR siempre se relaciona con los medios de comunicación, el 45% señalan que algunas veces lo hacen, mientras que el restante 3% afirma que nunca lo hacen. Este resultado confirma la recomendación de Cañizalez (2009) con relación a la comunicación estratégica de establecer y mantener buenas relaciones con los diferentes medios de difusión que utiliza la institución, a través del contacto personal.

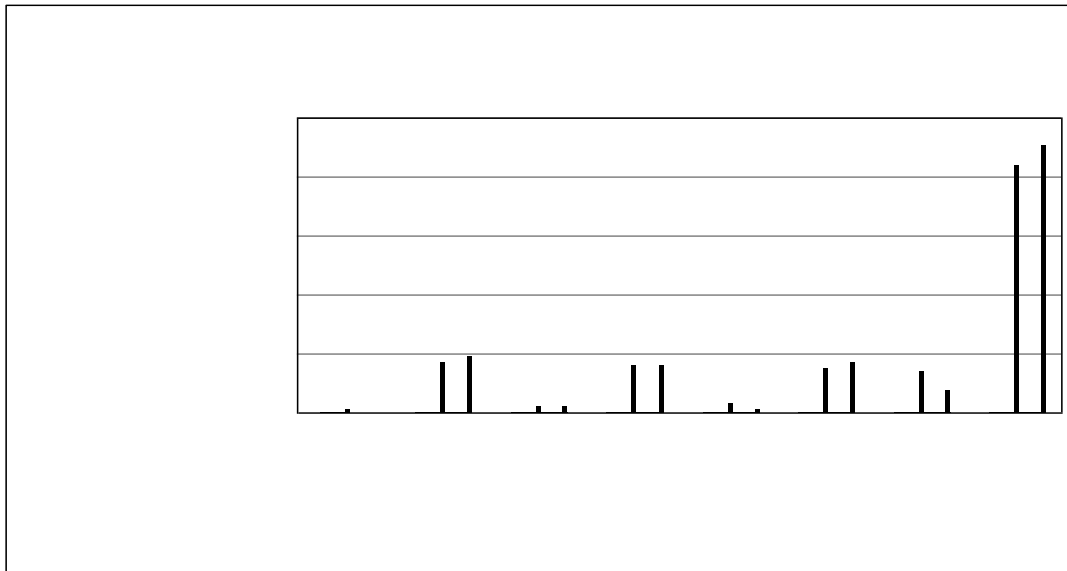
**Gráfico 44. Clasificación de los públicos: Instituciones educativas.**



Fuente: Vásquez (2012)

Se observa en el gráfico 44 que un porcentaje considerable (67%) de los encuestados señalan que la ULA NURR algunas veces se relaciona con las diversas instituciones educativas del estado Trujillo, un 28% expresa que siempre lo hacen y el restante 5% afirma que nunca lo hacen. En este sentido se afirma lo expresado por Cañizalez (2009) de que se debe conocer puntualmente las políticas y los objetivos de la institución, así como también se debe tener cuidado con las relaciones que se tengan con el público interno, es decir, con el entorno de la institución.

**Gráfico 45. Misión y visión de la ULA NURR**



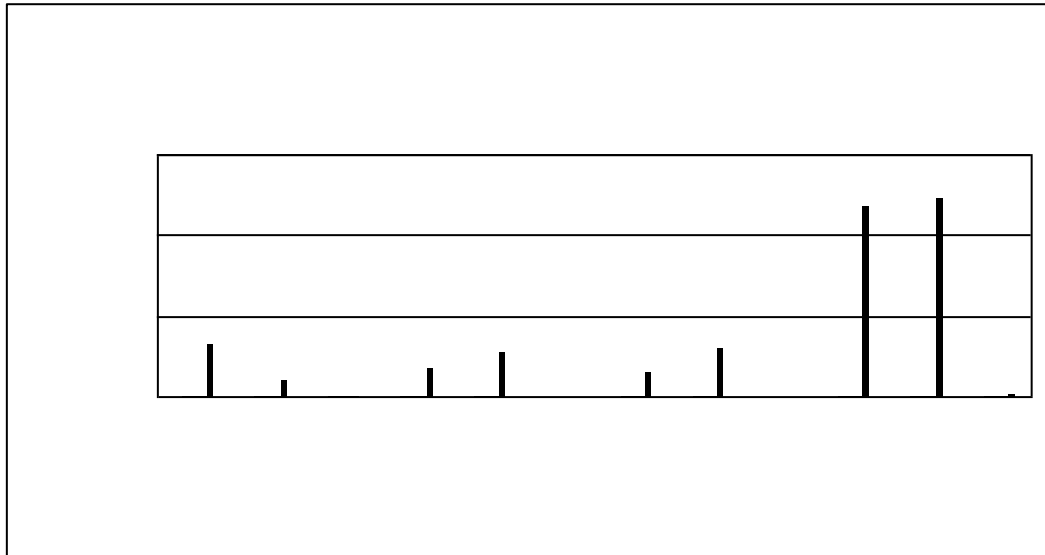
Fuente: Vásquez (2012)

Como se observa en el gráfico 45, el 85% de los encuestados en la comunidad trujillana dice que no conoce la misión de la ULA NURR mientras que el 15% indica que si la conoce. En lo concerniente a la visión, el 92% de las personas encuestadas afirma que no la conocen y el restante 8% expresa que si la conoce. Al respecto, se observa una alta proporción de la población trujillana encuestada (85%) no conoce la misión, en tanto, este resultado demuestra que la misma no conoce las capacidades, el enfoque del cliente, las actividades y el aspecto actual de la ULA NURR por lo que afirma lo expresado por Thompson y Strickland (2004), de que la institución tiene que dar a conocer su perspectiva actual (“quiénes somos y qué hacemos”).

En lo que respecta a la visión de la ULA NURR, un alto porcentaje (92%) de los encuestados señalaron que no conocen la visión de la ULA NURR, en este sentido, se asevera lo expuesto por Thompson y Strickland (2004), quien señala que se debe proporcionar una vista panorámica de “hacia dónde va la institución” al suministrar los elementos específicos relacionados con los planes del futuros.



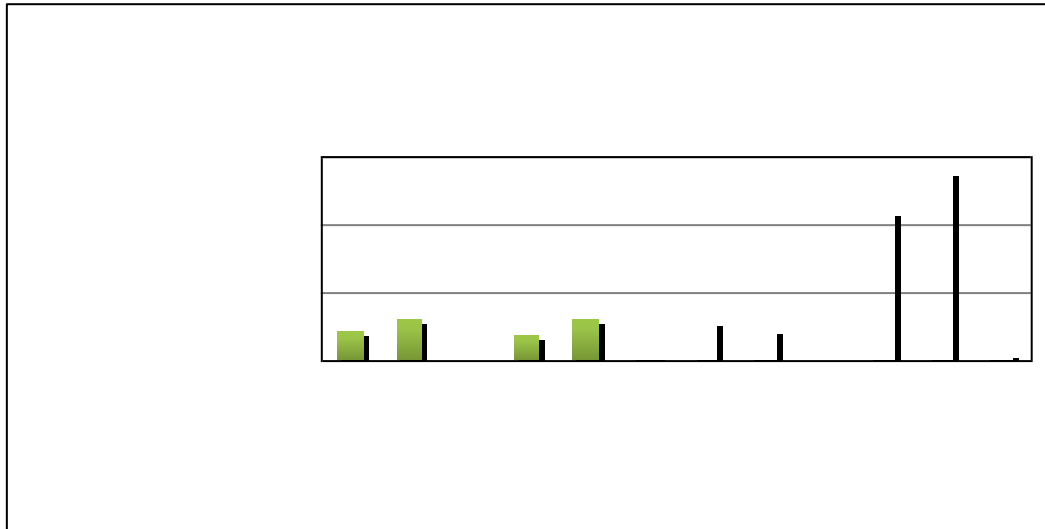
**Grafico 46. Valores**



Fuente: Vásquez (2012)

En el gráfico 46 se visualiza que el 50% de los encuestados alega que algunas veces el éxito de la ULA NURR radica en que todo su personal tenga y comparta valores y creencias altamente arraigadas de todos los que participan en la organización para alcanzar la estrategia, el 48% dice que siempre y sólo el 2% expresa que nunca. Así pues, los resultados arrojados corroboran las afirmaciones de Hernández y Rodríguez (2006) en cuanto a que la empresa debe elegir objetivamente los valores más útiles al desarrollo de su misión.

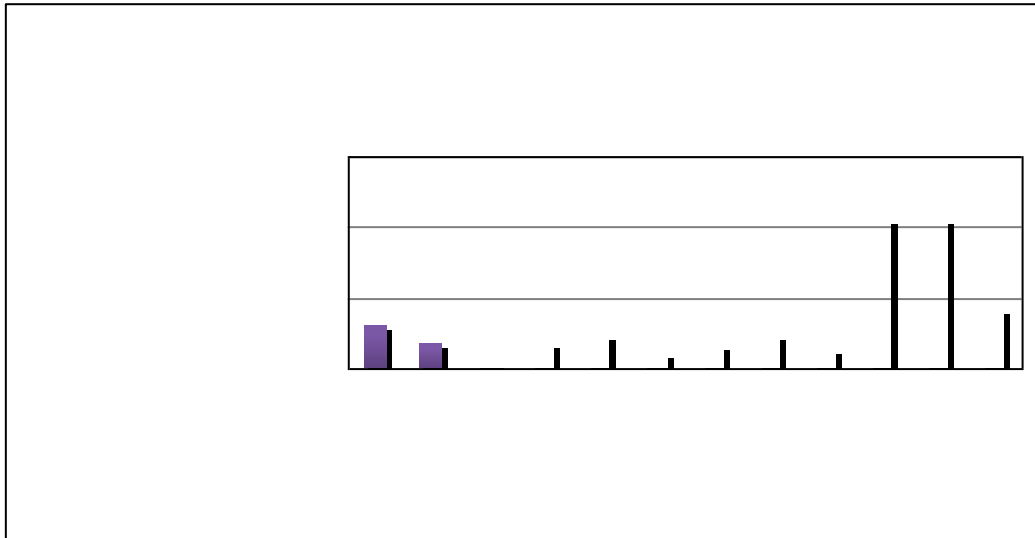
### Gráfico 47. Cultura corporativa



Fuente: Vásquez (2012)

Como se puede ver en el gráfico 47, el 55% de las personas consultadas considera que algunas veces la conducta individual y colectiva de los empleados de la ULA NURR forman parte de su cultura corporativa, el 43% dice que siempre y solamente el 2% alega que nunca. Al respecto, este resultado confirma lo expresado por Scheisohn (2009) de que la cultura corporativa es el elemento que le aporta sentido a la vida organizacional y se desarrolla conforme lo hacen los marcos interpretativos que aplican los miembros para asignar significados a las acciones cotidianas de la institución, así los miembros entienden los fenómenos organizacionales, a partir de este marco interpretativo que se instituye a través de diversos actos comunicacionales de acuerdo con la lógica simbólica compartida.

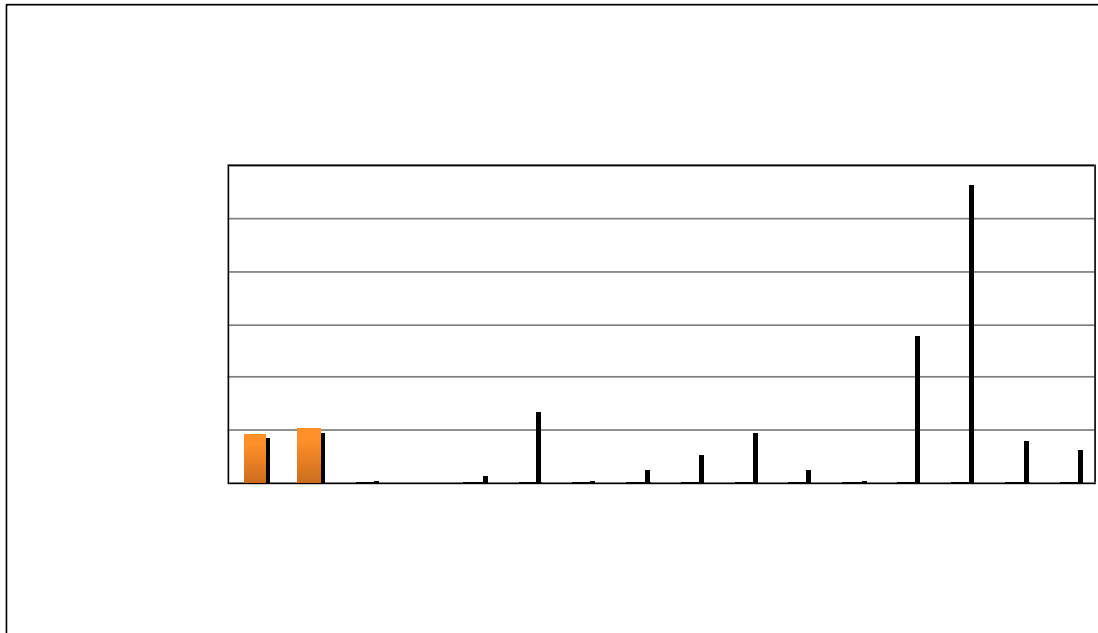
### Gráfico 48. Identidad corporativa



Fuente: Vásquez (2012)

El gráfico 48 muestra que el 42% de los encuestados cree que siempre los rasgos de la ULA NURR permiten distinguirla como diferente y singular ante otras organizaciones, el 42% considera que ocurre solo algunas veces y el 17% restante señalaron que nunca. Los resultados demuestran que es importante dar a conocer los rasgos de la institución puesto a que se corrobora las afirmaciones de Pizzolante (2006) debido a que generalmente es hacer referencia de forma equívoca, a todo aquello tangible que identifica a una institución: el logotipo, la papelería, la decoración interna de las oficinas, la presentación visual de los edificios, de los camiones y otras representaciones visuales de la forma de ser de la institución.

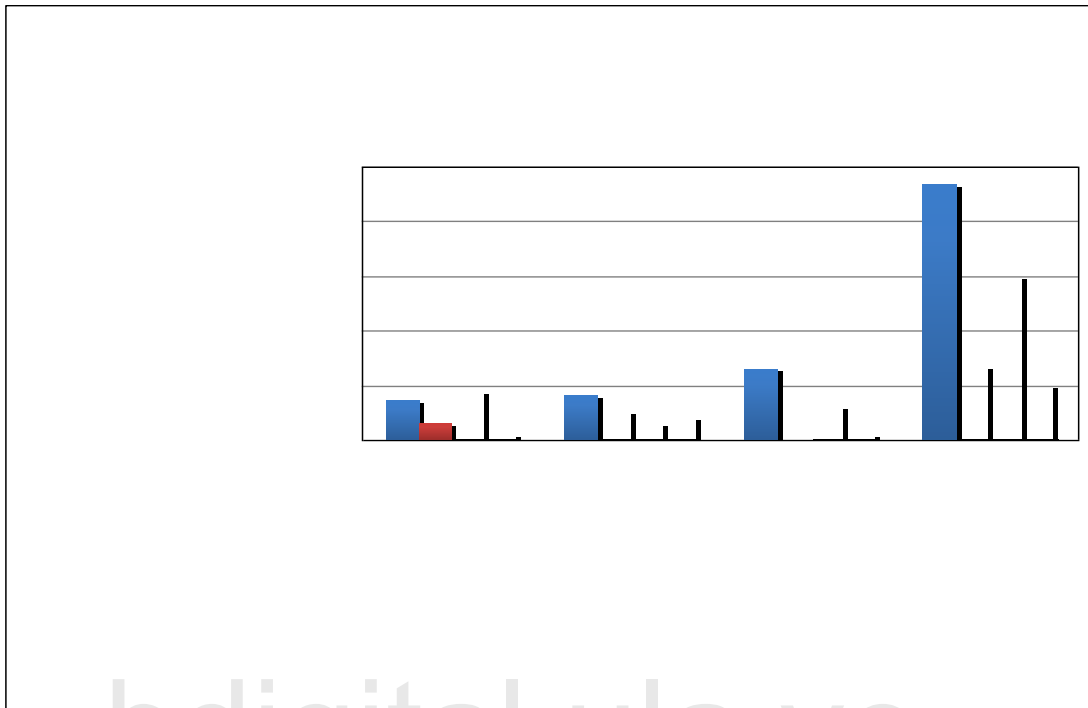
### Gráfico 49. Simbolismo



Fuente: Vásquez (2012)

En el gráfico 49 se observa que el 57% de los encuestados expresa que se sienten identificados con el segundo símbolo de la ULA NURR identificado con la letra “b”, ubicado en la parte izquierda del gráfico, el 28% se identifica con el primero, identificado con la letra “a”, el 8% con el tercero identificado con la letra “c”, y el restante 7% con el último, identificado con la letra “d”. Se afirma lo señalado por Reinares y Calvo (1999) en cuanto a los signos de identificación de una institución, lo cuáles no deben ser un asunto estrictamente de estética, formal o decorativo. Es decir, la identidad corporativa emplea un conjunto de instrumentos formales, medios, soportes y recursos con el fin de que la institución logre ser reconocida y pueda proyectarse ante los públicos con los que se relaciona.

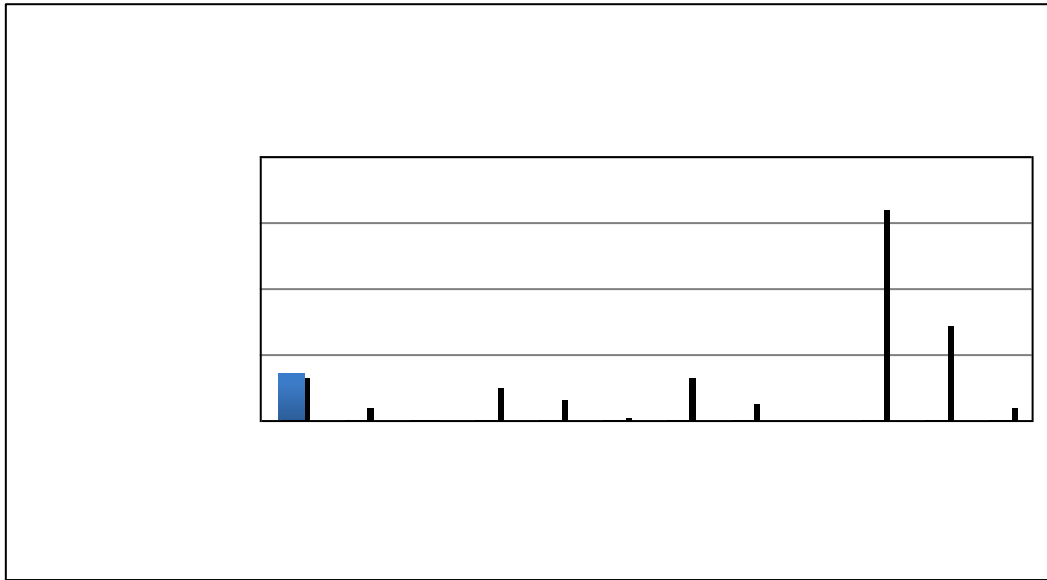
**Gráfico 50. Emblema**



Fuente: Vásquez (2012)

El gráfico 50 muestra que el 46,7% de las personas encuestadas se identifica con el primer emblema de la universidad, identificado con la letra “a”, el 30% con el tercero, identificado con la letra “c”, el 13,3% se siente identificado con el segundo emblema, identificado con la letra “b”, y el 10% con el cuarto, identificado con la letra “d”. Al respecto, se ratifican las afirmaciones de Alarico (2008) de que uno de los elementos de diseño que permiten a sus públicos reconocer con facilidad la identidad de la institución es el emblema.

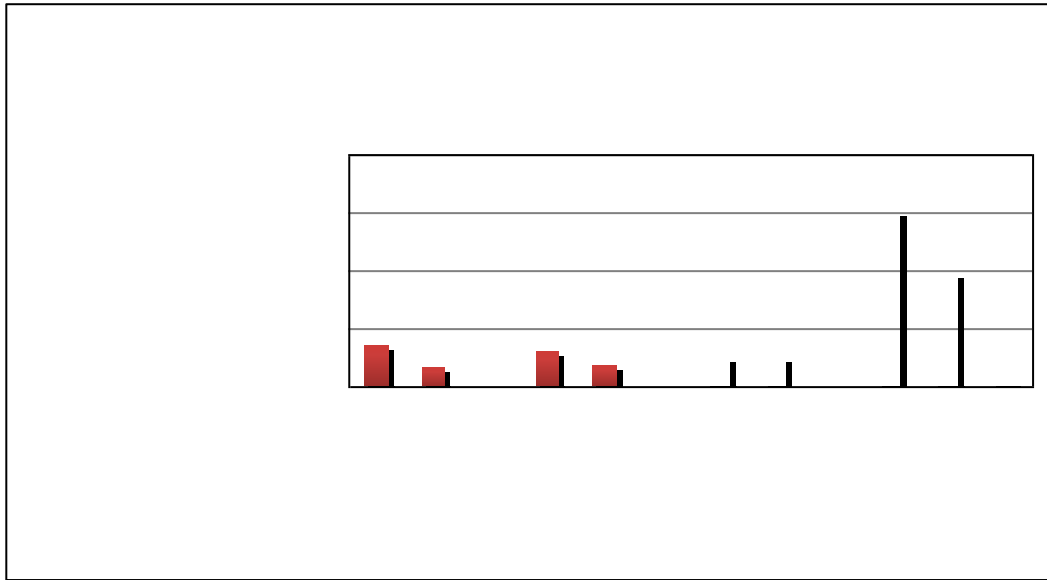
**Gráfico 51. Posicionamiento**



Fuente: Vásquez (2012)

Como se evidencia en el gráfico 51, el 65% de las personas encuestadas expone que la ULA NURR siempre tiene una posición valiosa en la mente de sus públicos, el 30% considera que algunas veces y el 13% dice que nunca. Este resultado afirma lo expresado en los gráficos 49 y 50 cuando la comunidad trujillana reconoce y se identifica con los símbolos de la institución, ratificando lo señalado por Scheinsohn (2009) en cuanto a que el posicionamiento se orienta a trabajar con aquello que ya está establecido en la mente del público, procurando elaborar una revinculación en los conceptos preexistentes, a favor de los propósitos corporativos

**Gráfico 52. Comunicación corporativa (institución)**

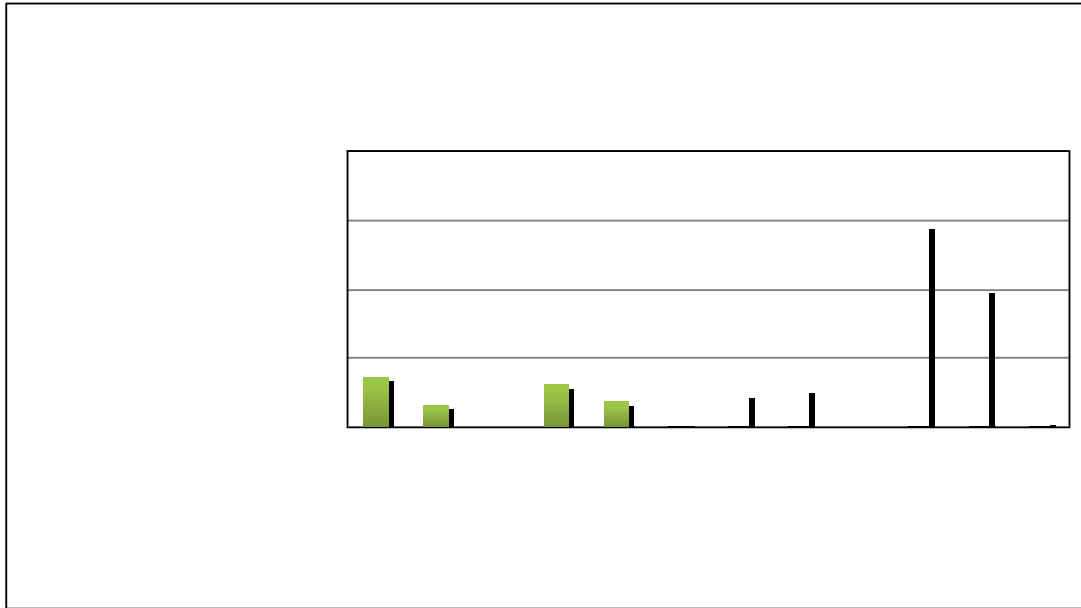


Fuente: Vásquez (2012)

Como se puede ver en el gráfico 52, el 60% de la población trujillana encuestada afirma que siempre la comunidad universitaria de la ULA NURR es responsable de agregar valor a la institución para la búsqueda de sus objetivos, el 38% dice que algunas veces lo hace y 2% alega que nunca.

Al respecto se afianzan los resultados en las afirmaciones de Pizzolante 2006, quien asevera que la comunicación corporativa es un sistema de elementos y códigos que transmite formal e informalmente una institución, voluntaria o involuntariamente, en cada uno de sus departamentos, entonces, todos son responsables de que ese sistema agregue valor a la institución en la búsqueda de sus objetivos.

**Gráfico 53. Comunicación corporativa (comunidad trujillana)**

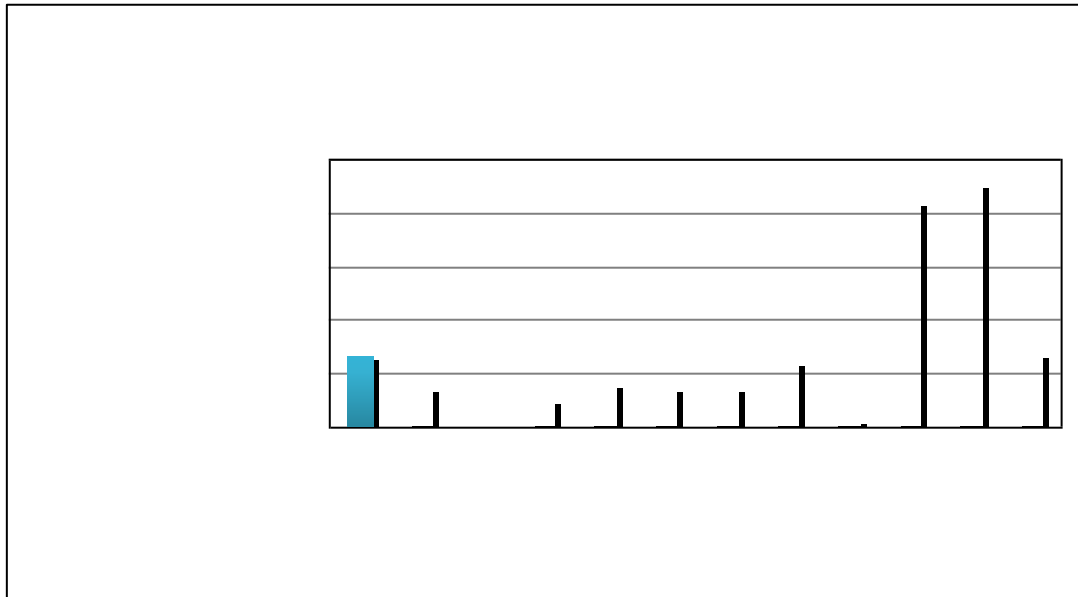


Fuente: Vásquez (2012)

En el gráfico se muestra que el 58% de los encuestados considera que siempre la comunidad trujillana es responsable de agregar valor a la institución para la búsqueda de sus objetivos, 40% alega que algunas veces y 2% expresa que nunca lo hace. Se afirma lo expresado por Riel (2000) quien enfatiza a que la comunicación corporativa crea una base positiva para las relaciones con los públicos de los que la institución depende.



**Gráfico 54. Imagen corporativa**



Fuente: Vásquez (2012)

El gráfico 54 señala que el 45% de las personas encuestadas de la población trujillana exponen que algunas veces la ULA NURR procura crear una imagen unificada con la que se desea y se necesita tener, el 42% afirma que siempre lo hace y el restante 13% expresa que nunca. En este sentido, se corroboran las afirmaciones de Sheisohn (2009) de que la imagen corporativa es el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, conocimientos, sentimientos e impresiones que la gente tiene respecto a una institución.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede confirmar que la comunicación tanto interna como externa de la ULA NURR se encuentra fragmentada en su entorno, contorno y dintorno; que en efecto, genera acciones desarticuladas de comunicación en sus distintos públicos; es evidente entonces, que existe poca significación por parte de la ULA NURR en las temáticas de intervención de la comunicación estratégica (personalidad, cultura corporativa, identidad corporativa, vínculo institucional, comunicación corporativa e imagen corporativa).

La situación planteada impide que la ULA NURR Trujillo proyecte una imagen corporativa sólida, que permita además a la comunidad universitaria, internalizar su identidad y por ende proyectar la imagen corporativa que se desea transmitir.

Hechas las consideraciones anteriores, y partiendo del enfoque sistémico es posible diseñar un sistema de comunicación estratégica para la ULA NURR. De esta manera, se define un sistema como un conjunto de elementos que se encuentran interrelacionados y que se afectan mutuamente para formar una unidad, es decir, una unión de partes o componentes, conectados en una forma organizada.

En este sentido, este sistema se define como el medio encargado de transmitir y hacer fluir la información para toda la universidad, generando una vinculación entre el entorno, el contorno y el dintorno; en esta medida, esta información debe estar liderada y emprendida por un adecuado equipo de profesionales que sacarán el mejor provecho de las acciones planificadas.

Con este sistema se busca proyectar la imagen de la ULA NURR utilizando para ello la comunicación interna así como también los distintos medios comunicativos, como por ejemplo, videos, afiches, boletines, intranets y eventos; entre los miembros de la comunidad universitaria.

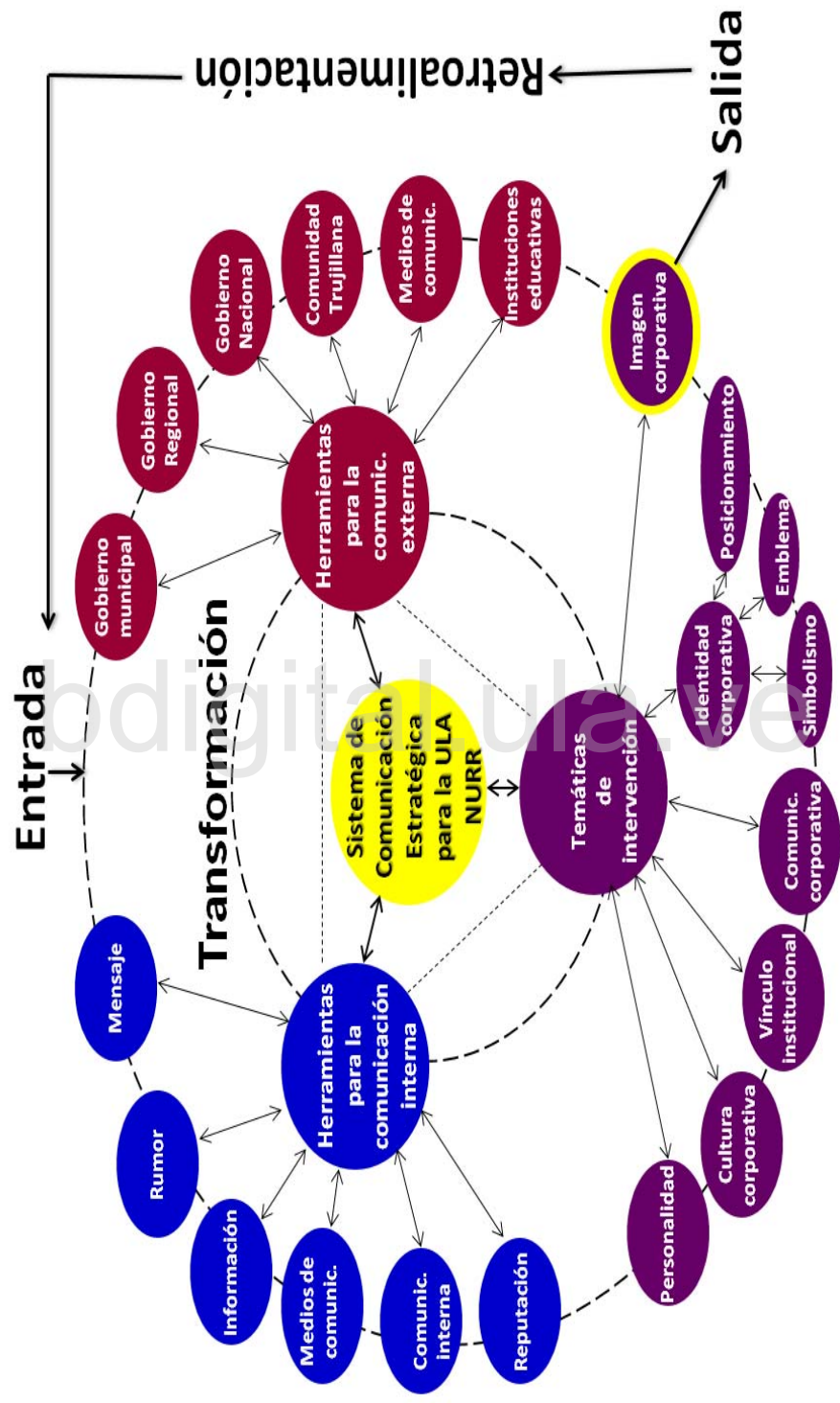
Asimismo, se persigue que los miembros de la comunidad universitaria tengan sentido de pertenencia de la institución y que apliquen herramientas de la comunicación interna, externa y de las temáticas de intervención para proyectar una buena imagen de la institución. Además se busca que la comunidad trujillana se sienta participe de los proyectos y planes de la universidad y de esta manera forjar una buena imagen de la institución en dicha comunidad.

### **Objetivo del sistema**

Afianzar la identidad corporativa y proyectar la imagen que se desea al posicionar en el entorno, contorno y dintorno de la institución.

### **Concepción básica del sistema**

En la concepción básica del sistema, el objeto se visualiza como una entidad que recibe insumos y los transforma en un producto, se identifica la interacción del objeto con su entorno y la identificación de los objetivos del sistema. Resuelve la función específica que cumple el sistema. (Ver gráfico 55).



**Gráfico 55.** Concepción básica del sistema  
**Fuente:** Vásquez, 2013

### **Concepción estructural del sistema**

La concepción estructural del sistema consiste en identificar las partes o componentes del sistema, conocer las características de las partes, establecer patrones de relaciones de las partes, deducir las propiedades del comportamiento del sistema total. Los componentes estructurales o ejes estratégicos que determinan el funcionamiento del sistema de comunicación estratégica son: herramientas de comunicación interna, herramientas de comunicación externa y temáticas de intervención. Estos ejes estratégicos son los frentes de acción comunicacionales que la institución requiere para proyectar su imagen e identidad (Ver cuadro 8).

**En la primera fase** intervienen las **herramientas para la comunicación interna**, cuyo propósito es relacionar la comunicación interna, los medios de comunicación, la información, el rumor, el mensaje y la reputación, con la finalidad de vincular el entorno, contorno y dintorno para estructurar la solidez de la institución.

En lo que respecta a la **comunicación interna** se propone, *en primer lugar*, que al momento del ingreso a la institución del personal docente, administrativo, obrero y estudiantado de la comunidad universitaria, dar la bienvenida a la institución con la finalidad de dar a conocer las instalaciones de la institución, tanto de la Villa Universitaria, como de la Casa Carmona, así como también el Centro de Ecología Boconó, la sede de estudios de Administración y Contaduría de Boconó, y la Escuela de Medicina en Valera, para que la Comunidad Universitaria pueda manejar con facilidad dicha información.

*En segundo lugar*, dictar charlas sobre sentido de pertenencia a los miembros de la comunidad universitaria, *en tercer lugar*, dictar charlas sobre autoestima y motivación, *en cuarto lugar*, dar a conocer a los trabajadores de la comunidad universitaria el perfil de su cargo, tareas y funciones, *en quinto lugar*, se sugiere dictar una asignatura a los estudiantes que inician su carrera en la ULA NURR, con la finalidad de dar a conocer toda la

información referente a la institución, así como los distintos beneficios que tienen los estudiantes de la ULA NURR. Al final de la asignatura, los estudiantes de cada curso deberían trabajar en beneficio del NURR, ya sea arreglando algo que esté dañado o utilizando su creatividad para mejorar lo que ellos consideren haga falta en la institución. Y en sexto lugar, se propone establecer una oficina de coordinación de los diferentes eventos que se organizan dentro de la comunidad universitaria, que a la vez sirva de enlace para la difusión de los mismos.

En relación a los **medios de comunicación** se plantea: promover la comunicación interna en la comunidad universitaria, a través de videos, afiches, boletines, intranet, eventos, entre los miembros de la comunidad universitaria. Además, de contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión, también se plantea la activación de los medios de comunicación: presencia universitaria (informativo), boletín informativo (información general) y el búho azul (opinión literaria), página web (prensa NURR).

En lo referente a la **información** como herramienta de comunicación interna es importante dar a conocer a la comunidad universitaria necesaria acerca de los distintos aspectos de la universidad, tales como: políticas, planes de trabajo, proyectos educativos, entre otros. En lo concerniente al **rumor** resulta relevante reducir al máximo los focos de conflictos internos y del rumor mal sano, a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros de la comunidad universitaria.

Por su parte el **mensaje** como herramienta de comunicación interna puede facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales, con la finalidad de fijar con mayor facilidad los mensajes que se quieran transmitir a la comunidad universitaria. Igualmente, la ULA NURR debe fortalecer su **reputación** para proyectar una buena imagen de la institución.

En la segunda fase, participan las herramientas para la **comunicación externa**, basada en la gestión comunicacional de los vínculos institucionales con los distintos públicos de su entorno: gobierno: municipal, regional, nacional, comunidad trujillana, medios de comunicación e instituciones educativas.

Así pues, con estas herramientas se propone seleccionar un determinado sistema de diálogo con cada uno de los gobernantes: **municipal, regional y nacional**, así como a los alcaldes de los municipios: Pampanito, Trujillo, Boconó y Valera, con la finalidad de participar activamente en los proyectos gubernamentales; en igual forma, mantener excelentes relaciones con los distintos **medios de comunicación del estado Trujillo**, los decanos y/o coordinadores de las distintas **instituciones educativas**; con la finalidad de estrechar vínculos, de igual forma invitarles a los distintos eventos que se realizan en la institución para mantener los lazos y comunicación directa con los distintos públicos que conforman nuestro entorno.

Y en la tercera fase, actúan las **temáticas de intervención**, que permiten consolidar la identidad y fortalecer la imagen corporativa de la institución, a través de su personalidad, cultura corporativa, simbolismo, emblema, posicionamiento, vínculo institucional y comunicación corporativa.

En cuanto a la **misión, visión y valores** se propone *en primer lugar*, sincerar cuál es la misión, visión y valores de la ULA NURR. Y *en segundo lugar*, realizar charlas de inducción al personal docente, administrativo, obrero y a los estudiantes de la ULA NURR, referentes a la visión, misión y valores de la institución, para que todos la puedan internalizar.

En lo que respecta a la **cultura corporativa** se plantea vincular la conducta de la comunidad universitaria con las normas relacionadas con el comportamiento de la institución. De esta forma, con la proyección de la **identidad corporativa** se busca que la comunidad universitaria tenga sentido de pertenencia de la institución y que apliquen herramientas de

comunicación interna, externa y temáticas de intervención para proyectar una buena imagen de la universidad. Así como también, hacer partícipe a la comunidad trujillana de los proyectos y planes de la ULA NURR y de esta manera generar en dicha comunidad una buena imagen de la institución.

Del mismo modo, con el **simbolismo** de la institución se trata de: dar a conocer a la comunidad universitaria el manual corporativo de la ULA NURR, para que posicionen el logotipo que debe utilizarse en los distintos formatos que ofrece la ULA NURR; solicitar a la ULA Mérida la reproducción del manual para repartirlo en las diferentes coordinaciones y unidades de la ULA NURR y; utilizar el símbolo indicado en los distintos eventos y o publicidad que se realice en la ULA NURR.

En lo referente al **emblema** de la universidad de la ULA NURR se propone sincerarlo y darlo a conocer a la comunidad universitaria. De esta manera para lograr un buen **posicionamiento** de la institución sería conveniente elegir un nicho (comunidad universitaria y comunidad trujillana) y ocuparlo comunicativamente, para posicionar el logotipo, slogan, misión, visión y valores de la ULA NURR.

Así pues, para lograr una adecuada **comunicación corporativa** se propone: tratar en lo posible que la comunidad universitaria comparta principios, ideas y sentimientos de la institución para que tengan una visión de ella y crear la oficina de Imagen Institucional para la ULA NURR Trujillo.

En definitiva para proyectar una buena **imagen corporativa** es fundamental afianzar las temáticas de intervención en la comunidad universitaria, para que de ésta manera se pueda obtener una mejor imagen e identidad corporativa en su entorno, contorno y dintorno.



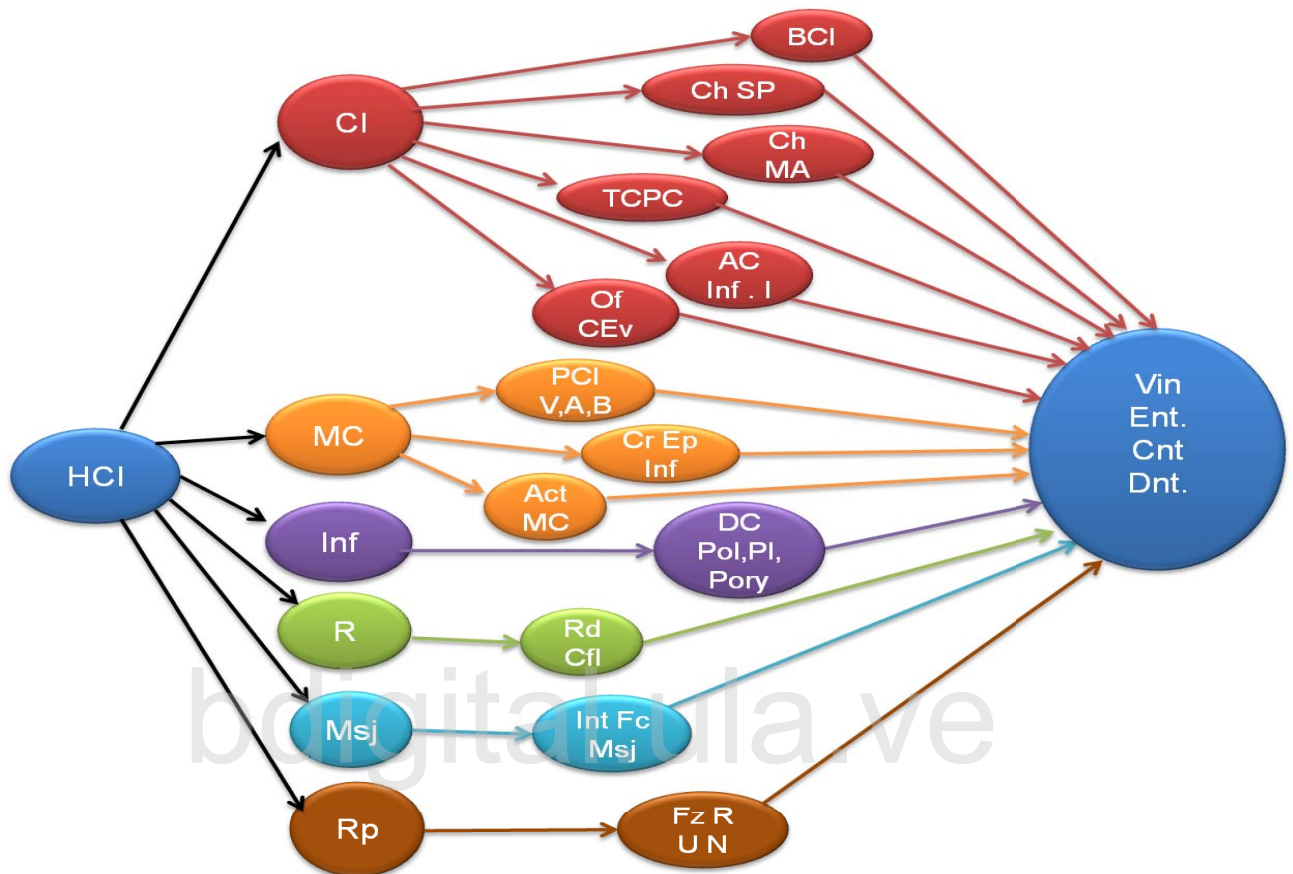
**Cuadro 8**

**Concepción estructural del sistema**

Componentes	Herramientas de comunicación interna	Herramientas de comunicación externa	Temáticas de intervención
<b>Fases del sistema</b>			
<b>Fase I</b>	Comunicación interna Medios de Comunicación Información Rumor Mensaje Reputación		
<b>Fase II</b>		Clasificación de los públicos: Gobierno Municipal Gobierno Regional Gobierno Nacional Comunidad Trujillana Medios de comunic. Instituc. educativas	
<b>Fase III</b>			Misión Visión Valores Cultura Corporativa Identidad Corporativa Simbolismo Emblema Posicionamiento Comunicación Corporativa Imagen Corporativa

**Fuente:** Vásquez, 2013

## Concepción operacional del sistema



**HCI:** herramientas de comunicación interna

**CI:** comunicación interna

**MC:** medios de comunicación

**Inf:** información

**R:** rumor

**Msj:** mensaje

**Rp:** reputación

**BCI:** bienvenida para dar a conocer la institución

**Ch SP:** charlas sobre el sentido de pertenencia

**Ch MA:** charlas sobre autoestima y motivación

**TCPC:** que los trabajadores conozcan el perfil de su cargo

**AC Inf. I:** asignatura para dar a conocer la institución

**Of CEv:** oficina para la coordinación de eventos

**PCI V,A,B:** promover la comunicación interna a través de videos, afiches, boletines, entre otros

**Cr Ep Inf:** crear espacios de información

**Act MC:** activación de los medios de comunicación

**DC pol, PI, Pory:** dar a conocer planes, políticas y proyectos

**Rd Cfl:** reducir conflictos

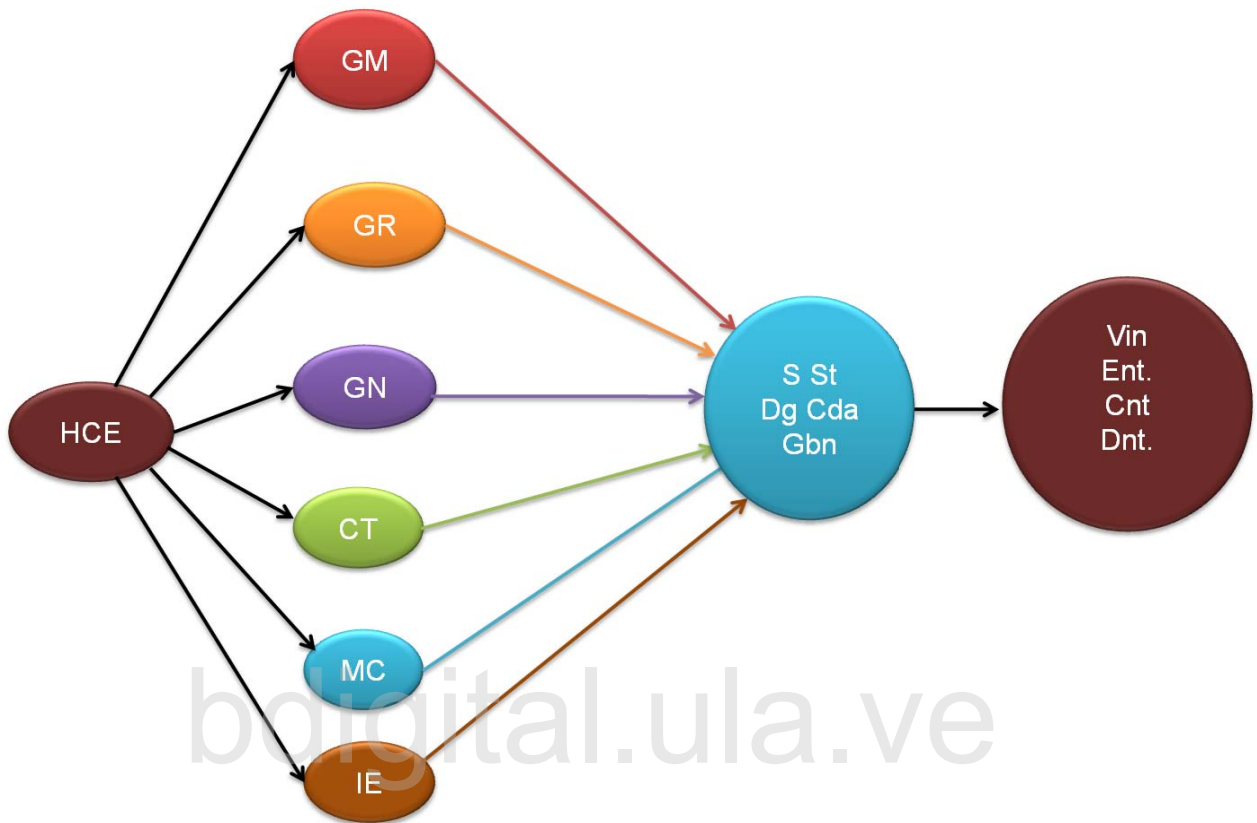
**Inf Fc Msj:** integración para fijar con facilidad los mensajes

**Fz R UN:** fortalecer la reputación en la ULA NURR

**Vin Ent. Cont. Dint:** vincular el entorno contorno y dintorno

**Gráfico 56.** Herramientas de comunicación interna

**Fuente:** Vásquez, 2013



**HCE:** herramientas de comunicación externa

**GM:** gobierno municipal

**GR:** gobierno regional

**GN:** gobierno nacional

**CT:** comunidad trujillana

**MC:** medios de comunicación

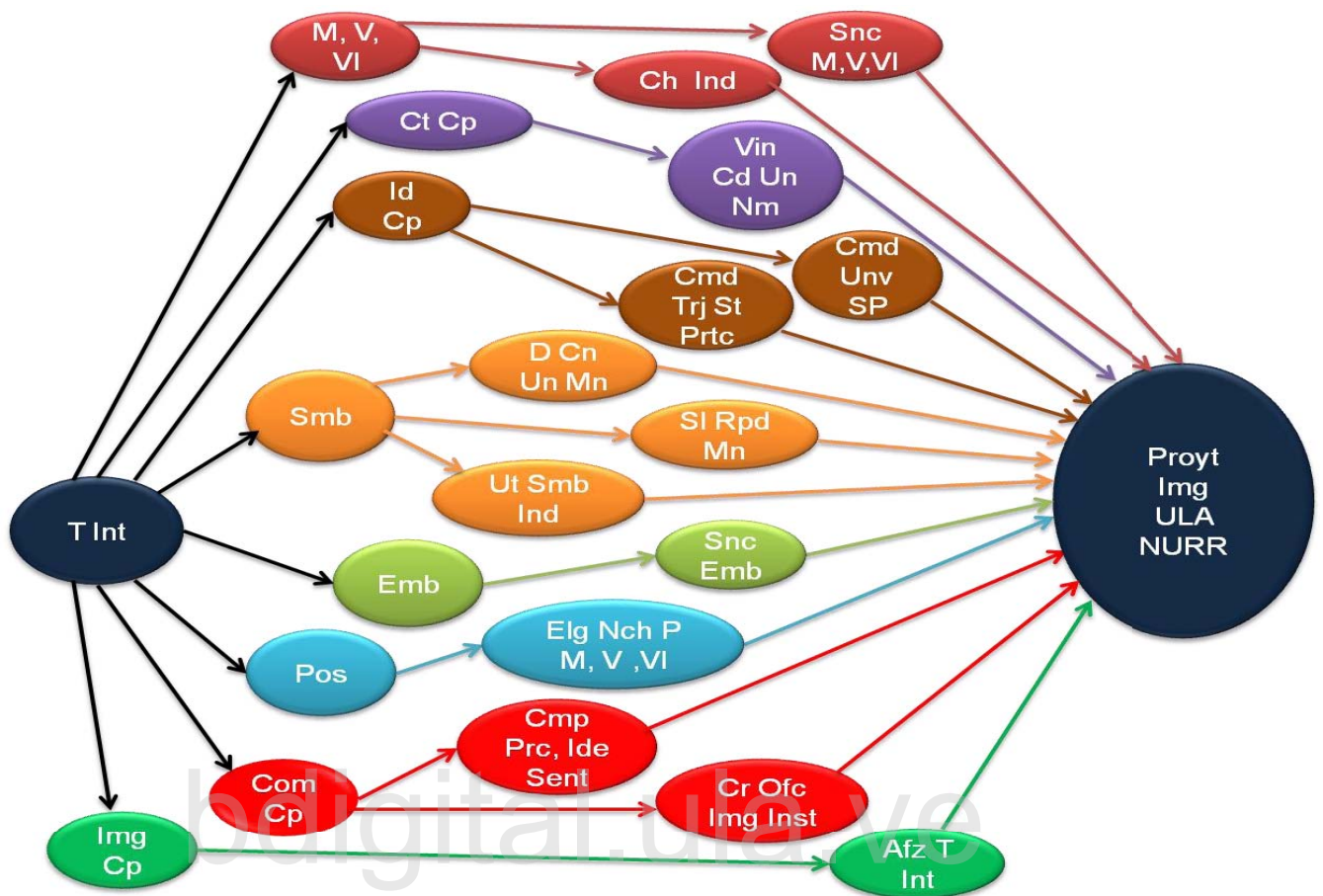
**IE:** instituciones educativas

**S St Dg Cda Gob:** seleccionar un sistema de diálogo con cada gobierno

**Vin Ent. Cont. Dint:** vincular el entorno contorno y dintorno

**Gráfico 57.** Herramientas de comunicación externa

**Fuente:** Vásquez, 2013



**T Inf:** temáticas de información

**M V VI:** misión, visión, valores

**Ct Cp:** cultura corporativa

**Id Cp:** identidad corporativa

**Smb:** simbolismo

**Emb:** emblema

**Pos:** posicionamiento

**Com Cp:** comunicación corporativa

**Img Cp:** imagen corporativa

**Snc M, V, VI:** sincerar la misión, visión y valores

**Ch Ind:** charlas sobre inducción al personal docente

**Vinc Cd Un Num:** vincular la conducta universitaria con las normas de comportamiento

**Cmd Unv Sp:** que la comunidad universitaria tenga sentido de pertenencia de la institución y apliquen herramientas para proyectar la imagen

**Cmd Trj St Prtc:** que la comunidad trujillana se sientan partícipes de los proyectos de la universidad

**D Cn Un Mn:** dar a conocer a la comunidad universitaria el manual corporativo

**Ut Simb Ind:** utilizar el símbolo indicado

**Snc Emb:** sincerar el emblema

**Elg Nch P M, V, VI:** elegir un nicho y posicionar la misión visión y valores

**Cmp Prc Ide Sent:** compartir principios, ideas, sentimientos

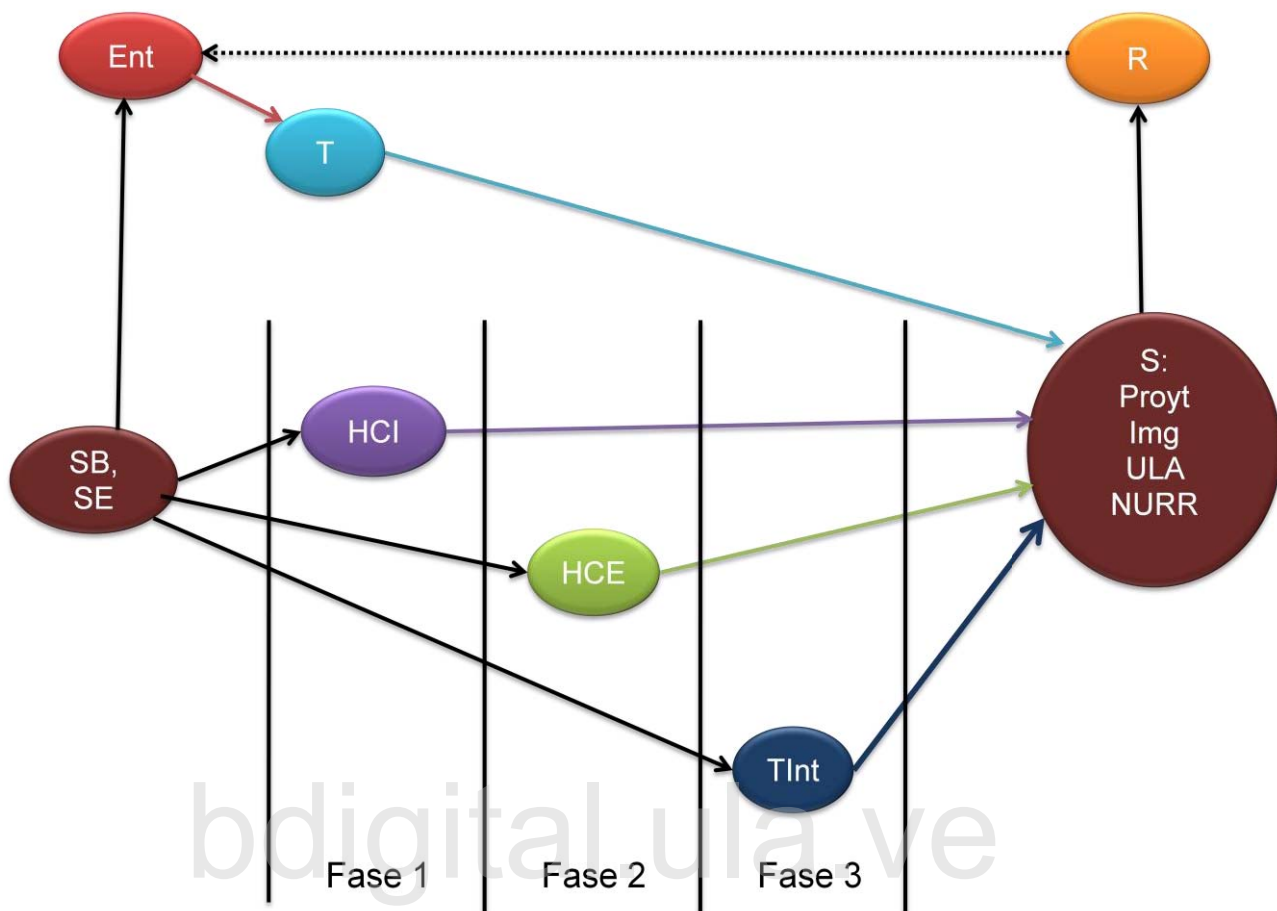
**Cr Ofc Img Inst:** crear una oficina de imagen institucional

**Afz T I:** afianzar las temáticas de intervención

**Proyt Img Ula NURR:** proyectar la imagen de la ULA NURR

**Gráfico 58.** Temáticas de intervención

**Fuente:** Vásquez, 2013



**SB, SE:** sistema básico, sistema estructural

**Ent:** entradas

**T:** transformación

**S Proyt Img ULA NURR:** salidas: proyectar la imagen de la ULANURR

**HCI:** herramientas de comunicación interna

**HCE:** herramientas de comunicación externa

**T Int:** temáticas de intervención

**R:** retroalimentación

**Gráfico 59.** Sistema básico, sistema estructural

**Fuente:** Vásquez, 2013

## CAPÍTULO VI CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente investigación así como el seguimiento de los objetivos específicos planteados y el análisis de la información diagnóstica que sirven de sustento al objetivo general, permiten concluir lo siguiente:

En lo concerniente al *primer objetivo*, se describieron las herramientas de comunicación interna: Medios de Comunicación, Información, Rumor, Mensaje y Reputación, que permiten relacionar el entorno, contorno y dintorno de la ULA NURR Trujillo.

Así mismo, es necesario promover la comunicación interna universitaria entre sus miembros a través de videos, afiches, boletines y otras herramientas que son de gran relevancia para proyectar la identidad e imagen institucional que permiten dar a conocer la información necesaria acerca de los distintos aspectos de la universidad como políticas, planes de trabajo, proyectos educativos, entre otros, ya que la productividad, es el reflejo del entusiasmo que genera el sentirse bien informado y depende de aquellos aspectos que la institución comunica, como la estructura de la institución que deja ver una carrera de ascenso, un proyecto de la vida, así como los servicios que presta.

En ese sentido, la reputación es parte vital de la manera de ser y hacer de las empresas y personas, es por ello que la ULA NURR debe fortalecer su reputación ya que ésta agrega un importante valor a los planes y proyectos universitarios. Aún en incertidumbre no son justificados los temores de aquellas instituciones y personas que han ganado reputación y prestigio sobre la base de sus actuaciones en sociedad, aquéllas que han sabido alimentar de confianza y admiración al recurso humano de sus empresas. La clave es comunicarse con el mundo interior de la empresa, antes de que el mundo exterior confunda e influya negativamente en sus conductas.

La comunicación solidifica, fortalece, infunde confianza, en efecto, la comunicación tanto con el mundo exterior como el interior de la institución, es clave para construir una clara y sostenible percepción de quién es, qué hace y qué no hace como ciudadano corporativo, dibujando un sistema flexible y dinámico que interactúa con el entorno y se alimenta de él.

En lo que respecta al *segundo objetivo*, se pudo identificar las herramientas de comunicación externa por medio de la clasificación de los públicos, que permiten relacionar el entorno, contorno y dintorno de la ULA NURR Trujillo.

Cada público, cada sector, requiere de un tratamiento especial, por lo que se debe hacer una planificación y una programación seria, con actuaciones concretas debidamente jerarquizadas, ya que están dirigidas a todos los públicos del exterior de la institución, es decir, al entorno. Por ello, hay que determinar muy bien los campos de actuación o los públicos a los cuáles se dirigirán las comunicaciones, para poder estudiar sus características, ya que no es posible relacionarse con todo el mundo al mismo tiempo y de la misma manera.

En lo referente al tercer objetivo, se detallaron las temáticas de intervención de la comunicación estratégica (Misión, Visión, Valores, Cultura Corporativa, Identidad Corporativa, Simbolismo, Emblema, Posicionamiento, Comunicación Corporativa e Imagen Corporativa), que permiten procesar la identidad a fin de proyectar la imagen deseada de la ULA NURR. Igualmente se considera que sólo algunas veces la conducta colectiva de los empleados forma parte de su cultura corporativa, por lo cual sería de gran relevancia vincular la conducta de la comunidad universitaria con las normas relacionadas con el comportamiento de la institución.

También se muestra que siempre los rasgos de la universidad permiten distinguirla como diferente y singular entre otras organizaciones. De este modo, la personalidad corporativa es uno de los primeros pasos que se debe dar cuando se define la personalidad de una institución, es el análisis de su

cultura e identidad, que son elementos esenciales para descifrar los niveles de aceptación de la empresa. Surge del subsistema gerencial, encargado de coordinar el sistema y los procedimientos de la organización, del cual se desprende el estilo de dirección, básico para el manejo de un clima organizacional armónico, capaz de vincular al ente con la comunidad a través del programa de responsabilidad social.

Y en lo que respecta al objetivo general, se pudo diseñar un sistema de comunicación estratégica para afianzar la identidad e imagen de la ULA NURR, es un medio que se encarga de transmitir y hacer fluir la información para toda la universidad, generando una vinculación entre el entorno, el contorno y el dintorno; forjando así una buena imagen de la institución al proyectar su identidad corporativa. En esta medida, esta información debe estar liderada y emprendida por un adecuado equipo de profesionales que sacarán el mejor provecho de las acciones planificadas.

bdigital.ula.ve



## Referencias

- Alarico, C. (2008). *La Gerencia de la Imagen*. Caracas: Liren Editores, C.A.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica* (5a ed.). Caracas: Episteme.
- Cañizalez, D (2009). *Comunicaciones Corporativas*. Caracas: CEC, S.A.
- Cardozo, S. (2008). Identidad Corporativa del Núcleo Universitario Rafael Rangel de la Universidad de Los Andes. Trabajo de Maestría no publicado. Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Castro y Pineda (2007). La política comunicacional de las universidades venezolanas y su impacto sobre la competitividad de sus emisoras de radio. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. FACES – LUZ. 13 (3).
- Cerda, H., (2005). *Los Elementos de la Investigación*. Bogotá: El Búho Ltda.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, N° 36.860. Caracas: Imprenta Nacional.
- Costa J., (1994). *Comunicación Global*. Madrid: Ediciones CEAC
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Teoría general de la administración: origen, evolución y vanguardia*. (4<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2000). *Metodología de la Investigación* (3<sup>a</sup> ed.). México. McGraw Hill.
- Hurtado, J. (2006). *Metodología de la investigación holística* (3<sup>a</sup> ed.). Caracas: Sypal.
- Hurtado, L., y Toro, J. (2001). *Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio*. Caracas. Venezuela. Edición: Episteme Consultores Asociados C.A.
- Instituto Nacional de estadística. (2010), [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.ine.gob.ve> [Consulta: 2011, Enero 15].
- Karounga, K. (2005). La Imagen Corporativa en las entidades financieras: el caso del Banco Sabadell en Cataluña. Trabajo Doctoral no publicado. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Ley de Universidades. *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, N° 1.429 (Extraordinaria). Caracas: Imprenta Nacional.
- Ley Orgánica de Educación. *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, N° 5.929 (Extraordinaria). Caracas: Imprenta Nacional.

- Maletta, H. (2009). *Metodología y técnica de la producción científica*. [Libro en línea]. Disponible: <http://www.librosgratispdf.com.ar/libro-de-Epistemologia.html>. [Consultado 2009, Septiembre, 06].
- Manual de Trabajo de Grado de especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (2011) (4ta ed). Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador. UPEL (2004)
- Méndez, C. (2008). *Metodología: diseño y desarrollo de investigación* (4<sup>a</sup> ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Ministerio de educación superior. (2011), [Página Web en línea]. Disponible: [http://www.mes.gov.ve/mes/documentos/descarga/Educacion\\_Superior\\_R\\_evolucion\\_Bolivariana.pdf](http://www.mes.gov.ve/mes/documentos/descarga/Educacion_Superior_R_evolucion_Bolivariana.pdf). [Consulta: 2011, Enero 15]
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (2008). Misión, Visión y Principios Orientadores del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior. Recuperado el 15 de Agosto de 2009. Disponible: [http://www.mes.gov.ve/mes/documentos/descarga/mision\\_vision.pdf](http://www.mes.gov.ve/mes/documentos/descarga/mision_vision.pdf)
- Morles, V. (2002). *Ciencia, tecnología y sus métodos*. Caracas: Coordinación central de estudios de postgrado de la Universidad Central de Venezuela.
- Olivares, J. (2000). Guía de muestreo. Dirección de cultura de la universidad del Zulia: Maracaibo.
- Pachano, F. (2006). Imagen de la Universidad de Los Andes en relación con sus procesos de admisión. *Revista Educere*. 9 (29). Recuperado de <http://www.saber.ula.ve>.
- Padrón, J. (1998): La Estructura de los Procesos de Investigación. *Revista educación y ciencias humanas*. 9 (17).
- Pérez, R. (2001). *Estrategias de Comunicación*. Editorial Ariel.
- Perozo, G. (2006). La gestión comunicacional basada en la cultura organizacional e identidad corporativa de la Universidad Nacional Abierta (UNA). Investigación presentada en la Revista de Ciencias Sociales (RCS), de FACES LUZ 12 (2).
- Pizzolante, I. (2006). *El poder de la Comunicación Estratégica. Reflexiones de un evangelizador corporativo*. Caracas: CEC, S.A.
- Ramírez, T. (2007). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Panapo.
- Ramos, D. (2007). *Manual Básico de Comunicación Corporativa*. Colombia. Editorial San Pablo.
- Reglamento orgánico del ministerio del poder popular para la educación superior. *Gaceta oficial de la república bolivariana de Venezuela*, No. 39.032. Caracas: Imprenta Nacional.

- Reinares P. y Calvo (1999). *Gestión de la Comunicación Comercial*. España. Mc GrawHill. Interamericana de España, S.A.U.
- Ribeiro, L. (1998). *La Comunicación Eficaz*. España: Urano, S.A.
- Robins S. y Coulter M. (2005). *Administración* (8ª ed.) México: Prentice Hall.
- Sabino, C. (1997). *Metodología de Investigación* (3ª ed.). Caracas: Logos.
- Scheisohn, D. (2009). *Comunicación Estratégica*. Argentina. Editorial Granica.
- Sheinsohn, Daniel (1997). *Más allá de la Imagen Corporativa*. Argentina. Ediciones Macchi.
- Thompson, A. y Strickland (2004). *Administración estratégica*. (13ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Universidad de los Andes. (2011), [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.ula.ve> [Consulta: 2011, Enero 15]
- Van Riel, C. (2000). *Comunicación Corporativa*. España: Pearson Educación S.A.

bdigital.ula.ve

**ANEXOS**  
bdigital.ula.ve

**ANEXO A**  
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

bdigital.ula.ve



Universidad de Los Andes  
Núcleo "Rafael Rangel"  
Coordinación de la Comisión de Postgrado  
Coordinación de la Maestría en Administración



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo CÉSAR E. MORA C., titular de la cédula de  
Identidad N° 11469894, de profesión  
Lic. Administración por medio de la presente hago constar que  
he revisado y validado\* el instrumento presentado por la Licenciada  
**Mirian Vásquez**, titular de la cédula de identidad N° 11.126.460, aspirante  
al título de *Magister en Administración Mención Gerencia de la Universidad  
de Los Andes Núcleo Universitario Rafael Rangel*, el cual será utilizado para  
recabar información necesaria para su trabajo de grado titulado: **SISTEMA  
DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ULA NURR TRUJILLO.**  
\*revisar las sugerencias y observaciones!

Firma:

C.I. N° 11.469.894

Fecha: 17.11.11

c.c. archivo



Universidad de Los Andes  
Núcleo "Rafael Rangel"  
Coordinación de la Comisión de Postgrado  
Coordinación de la Maestría en Administración



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo CÉSAR E. MORA C., titular de la cédula de  
Identidad N° 11469894, de profesión  
Lic. Administración por medio de la presente hago constar que  
he revisado y validado\* el instrumento presentado por la Licenciada  
**Mirian Vásquez**, titular de la cédula de identidad N° **11.126.460**, aspirante  
al título de *Magister en Administración Mención Gerencia de la Universidad  
de Los Andes Núcleo Universitario Rafael Rangel*, el cual será utilizado para  
recabar información necesaria para su trabajo de grado titulado: **SISTEMA  
DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ULA NURR TRUJILLO.**

\*revisar las sugerencias y observaciones!

Firma:

C.I. N° 11.469.894

Fecha: 17.11.11

c.c. archivo



Universidad de Los Andes  
Núcleo "Rafael Rangel"  
Coordinación de la Comisión de Postgrado  
Coordinación de la Maestría en Administración



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Dr<sup>a</sup> Elizabeth Rojas, titular de la cédula de  
Identidad N° 9172384, de profesión  
Dr<sup>a</sup> Gerencia Recursos Humanos por medio de la presente hago constar que  
he revisado y validado el instrumento presentado por la Licenciada  
**Mirian Vásquez**, titular de la cédula de identidad N° 11.126.460, aspirante  
al título de *Magister en Administración Mención Gerencia de la Universidad  
de Los Andes Núcleo Universitario Rafael Rangel*, el cual será utilizado para  
recabar información necesaria para su trabajo de grado titulado: **SISTEMA  
DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ULA NURR TRUJILLO.**

Firma:

C.I. N° 9172384

Fecha: 19-12-2011

c.c. archivo



**ANEXO B**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### Comunicación Estratégica

**Propósito:**

El propósito de este cuestionario es diseñar un sistema de comunicación estratégica para la Universidad de Los Andes "Núcleo "Rafael Rangel" (ULA NURR), que conlleve a afianzar su identidad y proyectar la imagen corporativa en su entorno, contorno y dintorno. Los datos que Ud. aportará serán completamente confidenciales, por lo tanto sus respuestas quedarán en el anonimato. Se le agradece con antelación la colaboración prestada, así como también, responder objetivamente el presente cuestionario con la finalidad de obtener datos fidedignos.

**Información Demográfica:**

La población estará representada por dos poblaciones a saber: la comunidad universitaria, representada por el personal docente, administrativo, técnico y obrero adscrito a la ULA NURR Trujillo así como sus estudiantes; y la comunidad trujillana, representada por las personas que habitan en los municipios Trujillo, Pampanito y Boconó, por ser poblaciones (municipios) con sedes de la ULA NURR. Las personas son de sexo masculino y/o femenino, con edades comprendidas entre 16 y 70 años, de distintas clases sociales.

**Parte I: Herramientas para la Comunicación Interna**

**Instrucciones:**

Lea cuidadosamente el cuestionario  
 Marque con una (X) la respuesta que considere adecuada.  
 No deje ninguna pregunta sin contestar.  
 Si tiene alguna duda pregunte al encuestador  
 Si pertenece a la Comunidad Universitaria, por favor responda las preguntas del N° 1 al 25  
 Si pertenece a la Comunidad Trujillana, por favor responda a partir de la parte II, las preguntas del N° 9 al 25

	Siempre	Algunas veces	Nunca
1) Siente Ud. la sensación de pertenencia a un equipo institucional coherente y exitoso.			
2) Siente Ud. la sensación de satisfacción personal y de posibilidades futuras.			
3) Siente Ud. la sensación de conocer sus labores y tener acceso a información y capacitación.			
4) La ULA NURR utiliza los medios de comunicación interna, como revistas, videos, afiches, boletines, intranet, eventos, entre otros, para dar a conocer informaciones diversas dentro de la institución.			
5) El personal tiene derecho a estar informado sobre la marcha de la institución, sus planes, objetivos y todo aquello que se relaciona con ella.			
6) La ULA NURR evita el rumor en vez de utilizarlo como un medio más, disponible a la hora de generar estrategias de información.			
7) Los mensajes emitidos por la ULA NURR afectan y repercuten en el accionar de los públicos.			
8) La reputación de la ULA NURR es un sólido y confiable escudo para afrontar las crisis y fomentar relaciones proactivas con públicos clave.			

**Parte II: Herramientas para la Comunicación Externa**

**Instrucciones:**

Lea cuidadosamente el cuestionario

Marque con una (X) la respuesta que considere adecuada.

No deje ninguna pregunta sin contestar.

Si tiene alguna duda pregunte al encuestador

Si pertenece a la Comunidad Universitaria, por favor responda las preguntas del N° 1 al 25

Si pertenece a la Comunidad Trujillana, por favor responda a partir de la parte II, las preguntas del N° 9 al 25

	Siempre	Algunas veces	Nunca
9) La ULA NURR se relaciona con el Gobierno Municipal			
10) La ULA NURR se relaciona con el Gobierno Regional			
11) La ULA NURR se relaciona con el Gobierno Nacional			
12) La ULA NURR se relaciona con la Comunidad Trujillana			
13) La ULA NURR se relaciona con los medios de comunicación			
14) La ULA NURR se relaciona con las diversas Instituciones Educativas del Estado Trujillo			

**Parte III: Temáticas de Intervención**

	Si	No
15) ¿Conoce Ud. la misión de la ULA NURR? (Si su respuesta es afirmativa, por favor descríbala, de lo contrario, continúe).		
16) ¿Conoce Ud. la visión de la ULA NURR? (Si su respuesta es afirmativa, por favor descríbala, de lo contrario, continúe).		

	Siempre	Algunas veces	Nunca
17) Considera Ud. que el éxito de la ULA NURR radica en que todo su personal tenga y comparta valores: creencias altamente arraigadas de todos los que participan en la organización para alcanzar la estrategia.			
18) Considera Ud. que la conducta individual y colectiva de los empleados de la ULA NURR forman parte de su cultura corporativa.			
19) Considera Ud. que los rasgos de la ULA NURR permiten distinguirla como diferente y singular ante otras organizaciones			

**Instrucciones:**

Lea cuidadosamente el cuestionario





Marque con una (X) la respuesta que considere adecuada.

No deje ninguna pregunta sin contestar.

Si tiene alguna duda pregunte al encuestador

Si pertenece a la Comunidad Universitaria, por favor responda las preguntas del N° 1 al 25

Si pertenece a la Comunidad Trujillana, por favor responda a partir de la parte II, las preguntas del N° 9 al 25

20) ¿Con cuál de los siguientes símbolos se siente Ud. identificado?	a)  UNIVERSIDAD DE LOS ANDES VENEZUELA	b)  UNIVERSIDAD DE LOS ANDES NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"	c) 	d) 
----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------

21) ¿Con cuál de los siguientes emblemas identifica Ud. la ULA NURR?	a) La Universidad de Los Andes en Trujillo.	b) La Universidad de Trujillo es su gente.	c) La Universidad de Trujillo.	d) La Universidad de todos y para todos.
----------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------	--------------------------------------------	--------------------------------	------------------------------------------

	Siempre	Algunas veces	Nunca
22) ¿Considera Ud. que la ULA NURR tiene una posición valiosa en la mente de los públicos?			
23) ¿Considera Ud. que la Comunidad Universitaria de la ULA NURR es responsable de agregar valor a la Institución para la búsqueda de sus objetivos?			
24) ¿Considera Ud. que la Comunidad Trujillana es responsable de agregar valor a la Institución para la búsqueda de sus objetivos?			
25) ¿Considera Ud. que la ULA NURR procurar crear una imagen unificada y alineada con la que se desea y se necesita tener?			

**ANEXO C**  
**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**  
bdigital.ula.ve

