

# **MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO RECURSO INTANGIBLE EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**Yilsy M. Núñez Guerrero**

Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela, nyilsy@hotmail.com

**Carlos Rodríguez Monroy**

Universidad politécnica de Madrid, España, crmonroy@etsii.upm.es

**Sergio Arancibia**

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, Venezuela, sav1940@cantv.net

## **RESUMEN**

Esta investigación tiene por finalidad sistematizar un modelo de gestión por procesos aplicado a la comunicación organizacional como recurso intangible en las universidades, las cuales tienen la responsabilidad del enriquecimiento intelectual, moral y material de la sociedad, a través de la formación de sus ciudadanos y de la realización de tareas de investigación y la aplicación de sus resultados, para lo cual debe utilizar procesos comunicativos internos y externos, que si se gestionan eficientemente potencian el logro de los objetivos institucionales. El estudio, tiene alcance descriptivo, con una estrategia de campo, para la recolección de información diseñó un protocolo de entrevista aplicada a las coordinaciones académicas de la Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG). Se exploraron aspectos como, los tipos de clientes que utilizan la información, los insumos informativos que se deben comunicar y todo lo referente a la comunicación organizacional: manejo de información, medios de comunicación, divulgación de información, lenguaje, publicidad, imagen corporativa, entre otro. El análisis de los resultados permitió concluir que la comunicación organizacional se presenta en sus dos aspectos (internos y externo), lo que permitió construir un modelo gráfico desde el punto de vista sistémico de los procesos comunicacionales en la UNEG.

**Palabras claves:** Gestión por procesos; Comunicación organizacional; Intangibles, Universidades.

## **ABSTRACT**

This research intends to systematize a process management model to be applied to the organizational communication as an intangible resource in the universities which are responsible for the intellectual, moral and material enrichment of society through of the education of its citizens, the research work and the applications of their results. In order to achieve this it must use internal and external communication processes which can enhance the achievement of corporate objectives if managed efficiently. The study has a descriptive approach with a field work strategy. For compiling information an interview protocol was designed for its application to the academic coordination bodies in the Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG). The authors explored aspects such as types of customers who use the information, the information input that they should transmit and everything related to organizational communication: Management of information, language, advertising and corporate image among others. The analysis of the results allowed the authors to conclude that organizational communication can be present in two ways, internal and external, which enabled to build a graphic model from the systematic point of view of the communication process at UNEG.

**Keywords:** Management process; Organizational communication; Intangibles, Universities.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Todas las actividades que se llevan a cabo en las organizaciones son de gran importancia para el logro de sus objetivos, pero existen dentro de este grupo heterogéneo de actividades algunas consideradas neurálgicas dependiendo del tipo de organización y los fines que persigue. Por consiguiente, toda organización requiere de recursos para poder realizar sus funciones, por lo cual, la importancia que se le atribuye a los recursos ha sufrido transformaciones debido a la relevancia que ha tenido la teoría de los recursos y las capacidades (Doyle, 2000; Priem Butler, 2001; Srivastava et al. 2001), que ha hecho notable la importancia de los intangibles organizacionales.

Los intangibles, tanto activos como recursos, potencian el valor estratégico de las organizaciones, y se hace imperativo el hecho de conocerlos, valorarlos y gestionarlos lo más eficientemente posible (Nomen, 2005).

Es por esto que, la comunicación organizacional, las relaciones interpersonales, el liderazgo y la cultura organizacional se han convertido en procesos fundamentales para las empresas, hasta el punto que una estratégica administración y planificación de estas dinámicas, ejercen una gran influencia en la optimización de las labores y un mejor aprovechamiento del talento humano y de los materiales.

Ante este panorama, las universidades, se han visto en la necesidad de adecuar sus procesos para adaptarse a los cambios, redefiniendo las formas de gobierno universitario, de manera que se potencien las ventajas estratégicas que proporcionan los recursos y las capacidades que poseen, que en su mayoría son intangibles, (Viedman, 2003; Morales, Medina, Álvarez 2003) resaltando la pertinencia de la aplicación de técnicas gerenciales al visualizar estas instituciones desde la perspectiva de empresarial.

A partir de lo anterior, este documento tiene la finalidad de aportar elementos de reflexión y análisis que destaquen la función de la acción comunicativa dentro de los procesos propios del que hacer universitario, para asegurarse la calidad en los procesos comunicacionales, por lo que se presenta la sistematización de un modelo de gestión por procesos aplicado a la comunicación organizacional como recurso intangible en universidades.

## **2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION**

Sistematizar un modelo de gestión por procesos aplicado a la comunicación organizacional como recurso intangible en las universidades.

## **3. MARCO REFERENCIAL**

### **3.1 Universidad**

La universidad es un sistema complejo dedicado a gerenciar y transferir conocimientos en un medio de alta competitividad manteniendo la comunicación con su entorno para proveer la información necesaria sobre las disciplinas y tecnologías actuales.

En este orden de ideas, Bricall (2000) define las universidades como instituciones cuyas actividades se orientan en gran medida al enriquecimiento intelectual, moral y material de la sociedad, a través de la transformación de los ciudadanos, la realización de actividades de investigación y la consecuente aplicación de los resultados.

La anterior definición no estaría completa sin mencionar que los objetivos o funciones de las universidades según Martínez (2003) son la producción de investigación y la docencia de calidad, complementadas con la asistencia técnica y la extensión.

Al respecto, Marqués (2000) indica que las funciones que realiza la universidad en la sociedad, actualmente son: (i) impartir los niveles superiores de enseñanza, (ii) formar personas cultas, (iii) desarrollar investigación científica, (iv) contribuir al desarrollo económico y social, (v) ofrecer ejemplaridad ético-social, (vi) afirmar y preservar la identidad cultural e histórica del contexto, (vii) plataforma de cooperación internacional, (viii) plataforma privilegiada de educación durante toda la vida.

La universidades desde la perspectiva empresarial están ubicadas en el sector de servicios, puesto que proporcionan a la sociedad productos intangibles: (enseñanza e investigación), (Bricall, 2000). Por su parte Rey (1998) cuando cita a Lehtimaaak (1996) asegura que los productos ofrecidos por la universidad son “servicios de

conocimiento” a lo que Rey llama “servicios básicos” que estarían asociados a los procesos de docencia e investigación. También menciona los “servicios complementarios” asociados a los procesos de gobierno académico, gestión de recursos, gestión de servicios de apoyo, entre otros.

Los productos generados por las universidades son aprovechados por diferentes colectivos a los que se les puede denominar clientes, estos están divididos según Rey (1998) en dos categorías: los clientes directos y los indirectos.

Los clientes directos entonces serían todos aquellos que estén en contacto inmediato con la universidad, y para los que el beneficio recibido es directo. Los clientes indirectos son aquellos que perciben el impacto de las actividades de la universidad a través de los beneficiarios directos y pueden ser denominados “agentes sociales” o “sociedad”.

Es así que, las universidades como cualquier organización empresarial, para cumplir con su misión debe controlar un conjunto de procesos propios de sus actividades, referidos a gobierno académico, academia y apoyo. (Bricall, 2000).

Los procesos académicos son el conjunto de actividades claves que permiten llevar a cabo la misión de docencia e investigación de la universidad; y estarán respaldados por los procesos de gobierno académico que ejecutan la función de dirección organizacional y los procesos de apoyo dados por la gestión de los principales recursos y para la obtención de mayores beneficios. Procesos estos interrelacionados y orientados a satisfacer las necesidades del entorno y a fortalecer el flujo de información y colaboración entre universidad y sociedad.

### 3.2 La comunicación organizacional como recurso intangible.

Los recursos intangibles son un concepto más amplio que los activos intangibles pues, los activos intangibles representan cualquier inversión de naturaleza intangible realizada por una empresa que se refleje o no en sus estados financieros. Al agregar a la definición de activo intangible el conjunto de capacidades (saberes y competencias) se transforma en la definición de recursos intangibles, que se refieren a aquellas actuaciones desarrolladas por una organización con el fin de adquirir, producir, mantener y mejorar internamente recursos intangibles.

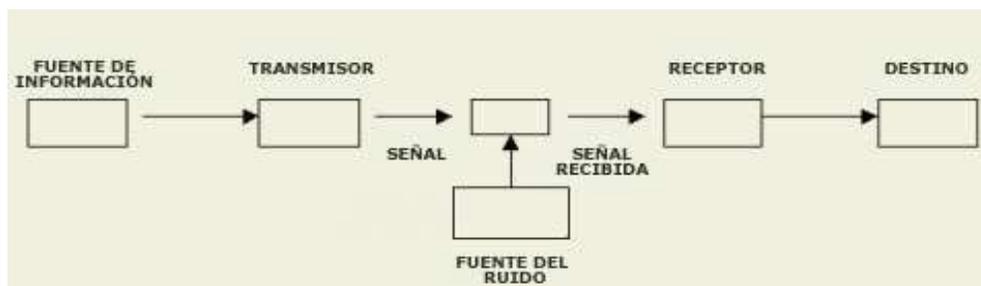
Al tomar en consideración las prácticas empresariales Villafañe (2005) expone que los intangibles empresariales son en definitiva: la marca, la gestión del conocimiento, la responsabilidad social empresarial, la reputación corporativa, ligadas a la condición de que si no se comunican, no generan ningún valor para la organización.

A partir de lo anterior se hace evidente el fuerte peso que tienen los procesos comunicativos en los aspectos relacionados con los intangibles organizacionales, tanto es así que, (Fernández, 2002; Costa 1995; Villafañe 2005; Bartoli 1991; Nosnik 1988) aseguran que la imagen e identidad corporativa (reputación corporativa), forman parte de los elementos característicos de la comunicación organizacional.

Por consiguiente, este enfoque coloca a la comunicación organizacional en un lugar estratégico en los pasos a seguir para gestionar los recursos intangibles empresariales.

De esta manera, la comunicación responde al proceso dinámico entre individuos y/o entre grupos, que mediante un intercambio informativo sirve para generar la comprensión entre los mismos y la estructura de este proceso es expresión de las relaciones que median entre sus participantes.

El modelo básico del proceso de comunicación propuesto por Shannon y Weaver (1949) ha sufrido adaptaciones, modificaciones en la terminología. La figura 1, lo representa:



## Figura N° 1. Modelo del Proceso Comunicacional, según Shannon y Weaver (1949)

La comunicación organizacional se conoce en diversas latitudes con denominaciones diferentes: comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa, corporativa, todas referidas al mismo fenómeno. Fernández (2002) define la comunicación organizacional como:

“Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (p.12)

Las teorías que sustentan la comunicación organizacional son las mismas teorías organizacionales (clásica, humanística, sistémica, contingente neoclásica). Es importante resaltar que por medio de la comunicación en las organizaciones, éstas logran estructurarse formalmente para poder cumplir sus objetivos, logrando coordinar todas las actividades que se realizan.

De lo anterior se desprende que la comunicación forma parte de la problemática de la dirección de la empresa y debe facilitar un control que permita prevenir o regular comportamientos disfuncionales. Es así como se presenta una mixtura con aspectos del modelo funcionalista. (Bartoli, 2001) destaca la adaptación de la comunicación organizada al ámbito interno y al entorno de la organización.

En el cuadro N°1 se presentan los elementos internos y externos de la comunicación organizacional.

**Cuadro N° 1. Aspectos de la comunicación organizacional**

TIPO	ASPECTOS	DEFINICIÓN
Comunicación Interna	Información de la organización	Contiene: filosofía de gestión, resultados, tamaño y alcance de las operaciones, políticas y procedimientos, productos y servicios, lenguaje utilizado, además de noticias que se generan en los diferentes niveles.
	Información acerca del trabajo	Comprende lo que se espera de las personas de la organización, parámetros para evaluación del desempeño, resultados de su desempeño, información sobre funciones y responsabilidades.
Comunicación Externa	Información sobre imagen corporativa	Comprende todo lo relacionado con los mensajes emitidos desde la organización hacia afuera (accionistas, proveedores, cliente, autoridades gubernamentales), sociedad, el lenguaje utilizado, entre otros.
	Información de publicidad y mercadeo	Comprende: Medios de comunicación, agencias, mercados, clientes, distribuidores.

Así se visualiza, la importancia de las comunicaciones en organizaciones empresariales corporativas y señalan como sus componentes: la imagen corporativa, las relaciones públicas, la relación con el entorno, la publicidad, los flujos internos de información, entre otros. Esto se cumple en organizaciones de toda índole y de todo tamaño.

### 3.3 Gestión por procesos

Si se toman como base la concepción de la empresa como un sistema de procesos interrelacionados y orientados a la satisfacción de las necesidades de sus clientes (Riveira y Mataix, 2004), se ven potenciados los cambios en las formas de gestión de funcional a procesos.

Así pues, la gestión por procesos es una forma diferente de la clásica funcional, que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen al sistema organizacional. Por lo tanto, es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a

generar un valor añadido sobre una “entrada” para conseguir un resultado, y una “salida” que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Se habla de procesos cuando se dan las siguientes condiciones:

- Se pueden describir las entradas y las salidas.
- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales
- Son capaces de cruzar horizontal o verticalmente la organización
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios, es decir se refieren al ¿Qué? y no al ¿Cómo?
- El proceso debe ser comprendido fácilmente por cualquier persona en la organización
- Debe ser susceptible de descomponerse fácilmente en actividades o tareas
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente a los componentes y actividades del mismo.

Este tipo de modelado utiliza el conjunto interrelacionado de procesos de manera que estos se desarrollen de forma coordinada para mejorar la eficacia y la eficiencia de la organización.

A partir de lo anterior se muestran a continuación los pasos para desarrollar la comunicación organizacional mediante un enfoque de gestión por procesos.

1. Definición de la misión y factores críticos de éxito: la misión es de vital importancia, pues es la que dicta la pauta en cuanto a ¿qué hacer?, ¿para quién se va a hacer?, ¿cómo se va a hacer?, con el fin de tener claro los clientes internos y externos y sus necesidades. Los factores críticos son los encargados de posibilitar el logro del objetivo final que se persigue por lo que se deben definir con propiedad.

2. Definición y clasificación de procesos-relaciones. En este paso se procede a definir y clasificar los procesos ubicándolos en el rango de proceso estratégicos, referidos a orientar cumplimiento de la filosofía de gestión y objetivos estratégicos, procesos claves, que son la razón de ser... , procesos de apoyo, los que se encargan de apoyar a los procesos claves de manera tal que se facilite su logro. Luego de definir y clasificar los procesos se procede a construir el mapa de proceso, donde de muestra de manera grafica los procesos que forman parte de las actividades que se quieren gestionar y las relaciones entre cada de uno de estos procesos.

3. Descripción de los procesos, para realizar la descripción detallada de los procesos se requiere de un análisis de las entradas, salidas y transformaciones derivadas del proceso que se pretende describir, con el fin de mostrar los elementos básicos que lo componen, así como también tener claras las responsabilidades, relaciones y parámetros de funcionamiento que contribuyen a llevar un control de cada proceso con el objeto de de alcanzar los factores críticos de éxito.

A continuación se representa el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, conocido como Modelo EFQM está patrocinado por la EFQM y la Comisión de la UE, en su versión más general, que establecen los especialistas citados en la bibliografía:



**Figura N° 2.  
Modelo EFQM**

(European Foundation for Quality Management, 1991)

El núcleo del modelo EFQM está en los procesos y se concede gran importancia a la evaluación y revisión de los enfoques de los criterios (agentes facilitadores) en función de los resultados obtenidos, es decir se destaca el aprendizaje organizacional mediante la innovación y la mejora permanente.

El uso principal del modelo es la autoevaluación de la que se obtiene un conjunto de puntos fuertes y otro de áreas susceptibles de mejora. Sobre esta base, y tras la correspondiente priorización, se construye un plan de acción.

#### 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

##### 4.1 Aplicación empírica del modelo

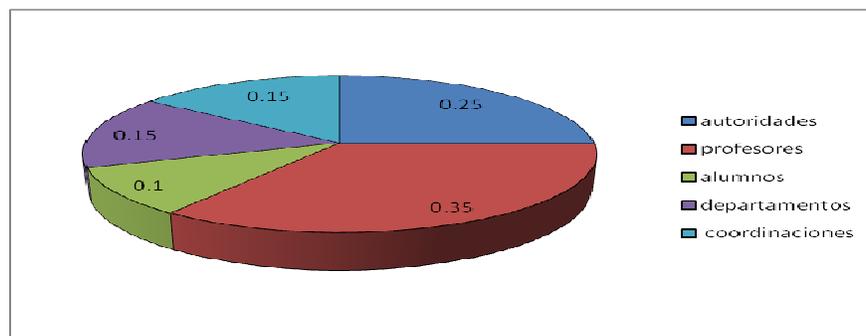
El modelo que se acaba de plantear fue aplicado de manera empírica al de Departamento de Organización y Gerencia de la Universidad Nacional Experimental de Guayana. Para ello se buscó la opinión de las personas que componen las diferentes coordinaciones (administrativas, académicas, investigación, extensión), así como el departamento mencionado, a través de la aplicación de una encuesta, que fue validada por expertos, la cual se aplico, tanto al profesorado como al personal de administración y servicios. En concreto se lograron 126 respuestas válidas de la muestra que estuvo integrada por 150 individuos. A partir de los referentes teóricos se generó un cuestionario que contempla las variables que caracterizan los procesos comunicativos, las cuales fueron evaluadas a través de indicadores en los que se utilizo una escala tipo Likert. Los indicadores hacen referencia a elementos o factores propios de la comunicación en el contexto universitario. Para luego sistematizar un modelo de gestión por procesos de la comunicación organizacional. Es importante señalar que la filosofía de gestión (misión, visión) que se tomó como base fue la que ya tiene establecida la UNEG.

#### 5. RESULTADOS

La investigación arrojó los siguientes resultados y estos, están presentados en función de la metodología de la gestión por procesos.

La primera fase fue la identificación de los clientes y sus necesidades comunicacionales donde se obtuvo que: los clientes internos están conformados por: autoridades, profesores, alumnos, coordinaciones. En la proporción que muestra la grafica 1.

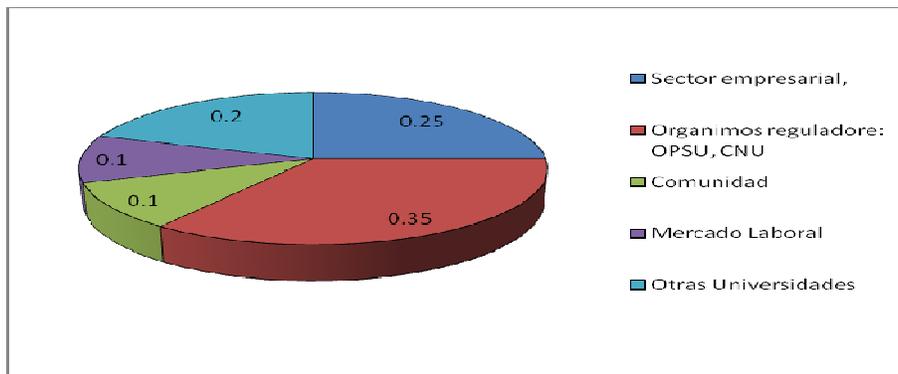
**Gráfica 1. Clientes internos.**



**Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de las encuestas.**

A su vez la investigación arrojó que los clientes externos son: el sector empresarial, los organismo reguladores: (Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), Consejo Nacional de Universidades (CNU)), el mercado laboral, “comunidad” y otras universidades.

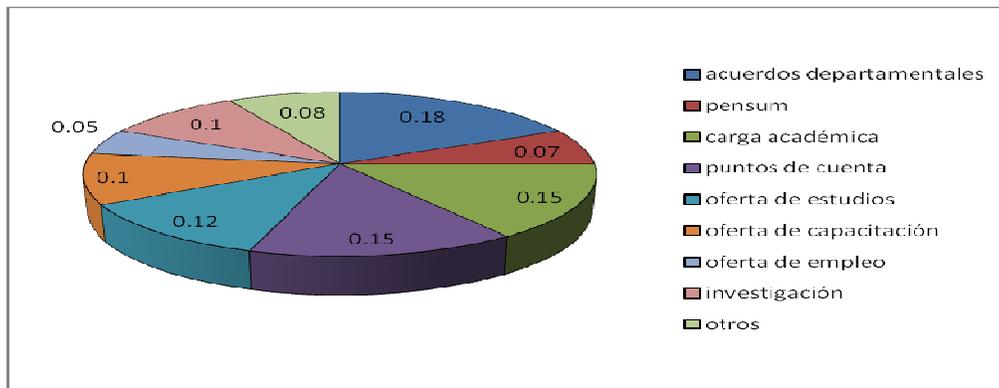
**Grafica 2. Clientes Externos**



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de las encuestas.

El segundo paso fue la definición de servicios y productos. De lo que se obtuvo que los procesos comunicativos se encarguen de transmitir información en general, referida a programas, acuerdos departamentales, pensum, carga académica, puntos de cuenta, oferta de estudios, oferta de capacitación, oferta de empleo, aéreas de investigación, otros.

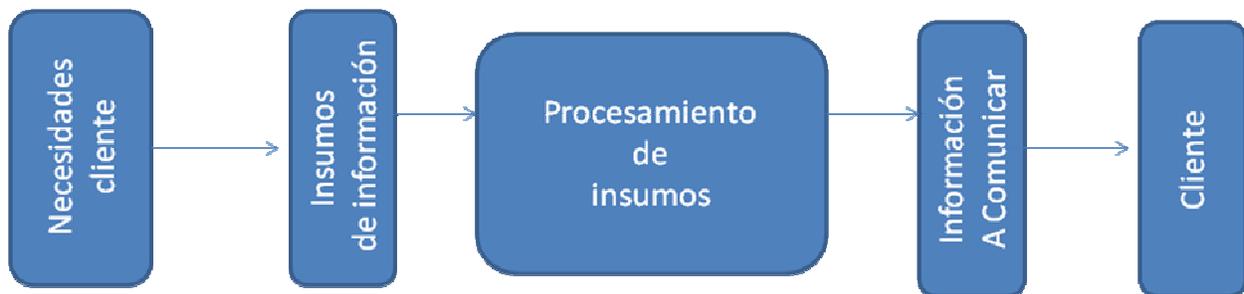
Grafica 3. Información que se comunica.



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de las encuestas.

El tercer paso consistió en el desarrollar el mapa de Procesos General, que se presenta en la figura 3.

Figura 3. Mapa de procesos.



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de las encuestas.

En la figura 3 se muestra que los clientes tanto internos como externos son quienes determinan la información a ser comunicada de acuerdo a las necesidades de información de cada uno de ellos, al ser detectada estas necesidades el Departamento de Organización y Gerencia de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, procede a recopilar todos los insumos de información que están representados por datos de diferentes tipos, luego se procede a contextualizarlos de manera de convertir los datos en información, esto se realiza a través de los procesos estratégicos, claves, y de apoyo que se llevan a cabo en la etapa de procesamiento, lo que deriva en la información a comunicar que luego es transmitida a los clientes ya depurada y organizada de acuerdo a sus necesidades.

## 6. CONCLUSIONES

Las instituciones de educación superior pueden ser vistas desde el enfoque sistémico, puesto que son sistemas de componentes integrados, por lo que es factible aplicar los conceptos de gestión por procesos en cualquiera de sus actividades. En este caso los procesos comunicacionales forman parte integral de la acción universitaria puesto que estas poseen un gran número de recursos (intangibles) que se deben comunicar para potenciar el valor estratégico de los mismos. Este tipo de gestión asegura en gran medida que las actividades propias de la comunicación se realicen con mayor calidad y sean enfocados desde la perspectiva de las necesidades de los clientes a los cuales va dirigida la información, lo que se transforma en mejoras en los sistemas de gestión del gobierno universitario.

## 7. REFERENCIAS

- Bartoli, A. (1991). "Comunicación organizativa. La organización comunicante y la comunicación organizada". México. Editorial Paidós.
- Bricall, J. (2000). Informe Universidad 2000, Estudio encargado por la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas (CRUE). [www.da.montes.upm.es/docs/bricall/bricall.htm](http://www.da.montes.upm.es/docs/bricall/bricall.htm) Boyd, E.
- Costa, J. 1995. "Comunicación corporativa y revolución de los servicios". España. Ediciones Ciencias Sociales.
- Hattauer, Brandel, Buckles, et al. (2003). Accreditation standards for university and college counseling centers. *Journal of Counseling and Development* : JCD, 81(2), 168-177. Retrieved September 19, 2008, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 340933341).
- Doyle, P. (2000). Value-based marketing. John Wiley & song, Chichester, Nueva York.
- Fernández, C (2002) La comunicación en las Organizaciones. México, Trillas,
- Marqués, P. (2000): "Impacto de las TIC en la enseñanza universitaria"; trabajo presentado en el Seminario organizado por el grupo de trabajo CCUC (Cambio de Cultura en las UAB); <http://dewey.uab.es/pmarques/ticuniv.htm>.
- Martínez, M. (2003). La medición de la eficiencia en las instituciones de educación superior; Fundación BBVA, Bilbao.
- Medina, D. (1998): Una visión integral de la empresa basada en los recursos, el conocimiento y el aprendizaje; Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 4, N° 2, pp. 77-89.
- Morales, V. Medina, E. Alvarez, N. (2003). La educación superior en Venezuela. Informe 2002 a IESALC-UNESCO. Caracas.
- Nomen, E. (2005). Valor razonable de los activos intangibles. Ediciones Deusto, Cap III.
- Nosnik, A, (1988)"El papel del investigador de la comunicación en la práctica de las organizaciones, en Enrique Sánchez Ruiz, La investigación de la comunicación en México. Logros, retos y perspectivas, EDICOM/AMIC/U. de G., México.
- Priem, R. Butler, J. (2001). Is the resource based view a useful perspective for strategic management research. *Academy of management review*, volume 26, páginas 479-496.
- Rey, A. (1998): Cómo gestionar la calidad en las universidades. El modelo Europeo de Excelencia universitaria; Club Gestión de Calidad, Madrid.
- Riveira, V. y Mataix, C (2004). Gestión por procesos y definición de indicadores. Ponencia CIO 2008. Servicio de publicaciones Universidad de Burgos. España.

- Srivastava, R. Fahey, L. Christense, H. (2001). The resource based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of management*, volume 27, páginas 777-802.
- Viedman, J. (2003). Los pasivos intangibles y el capital intelectual en la universidad pública española. Ponencia congreso internacional virtual de intangibles. Disponible en: <http://www.rediris.es/list/info/act-int.es.html>
- Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. *Revista comunicación y sociedad*. vol. 8, 2005, pp. 101-113.

### ***Autorización y Renuncia***

*Los autores autorizan a LACCEI para publicar el escrito en los procedimientos de la conferencia. LACCEI o los editors no son responsables ni por el contenido ni por las implicaciones de lo que esta expresado en el escrito*

### ***Authorization and Disclaimer***

*Authors authorize LACCEI to publish the paper in the conference proceedings. Neither LACCEI nor the editors are responsible either for the content or for the implications of what is expressed in the paper.*