

## La comunicación: activo sinérgico para la gerencia universitaria postconvencional

Communication: a synergistic asset for post-conventional university management

*Aura Elisa Parra Morales \**  
*Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado,*  
*República Bolivariana de Venezuela*  
*auraparra@ucla.edu.ve*  
*<https://orcid.org/0009-0005-9005-9237>*

Recepción: 09 Febrero 2025

Aprobación: 18 Abril 2025

### Resumen

Con el objetivo de definir el modelo de comunicación corporativa para la gestión de una gerencia postconvencional en la universidad pública venezolana, se realizó la presente investigación bajo un enfoque metodológico cualitativo de campo, aplicado a una muestra homogénea, probabilística y aleatoria, conformada por nueve informantes claves: tres trabajadores del personal obrero, tres del personal administrativo y tres docentes pertenecientes a tres universidades del estado Lara. El análisis de la información permitió detectar que en estas casas de estudios la comunicación es vertical, sin participación activa del personal, por lo que se considera necesaria una comunicación corporativa integral, en la que se incluya a todos sus miembros, tanto en la toma de decisiones, mediante una intracomunicación en red; y una comunicación organizacional o interna orgánica que muestre el ser y el hacer de la institución, a fin de fortalecer la identidad corporativa, construir una visión compartida y originar una gerencia universitaria postconvencional que responda a la nueva realidad del siglo XXI que la circunda y en la que se encuentra inmersa la universidad.

**Palabras clave:** comunicación corporativa, intracomunicación, comunicación organizacional, gerencia postconvencional, universidades.

### Abstract

In order to define the corporate communication model for the development of post-conventional management in the Venezuelan public university, this research was carried out using a qualitative methodological field approach, applied to a homogeneous, probabilistic and random sample, made up of nine key informants: three workers from the blue-collar staff, three from the administrative staff and three teachers from three universities in the state of Lara. The analysis of the information allowed us to detect that in these educational institutions communication is vertical, without active participation of the staff, which is why comprehensive corporate communication is considered necessary, in which all its members are included, both in decision-making, through intra-communication on the network; and an organizational or internal organic communication that shows the being and the doing of the institution, in order to strengthen the corporate identity, build a shared vision and originate a post-conventional university management that responds to the new reality of the 21st century that surrounds it and in which the university is immersed.

**Keywords:** corporate communication, intra-communication, organizational communication, postconventional management, universities.

---

### Notas de Autor

- \* Licenciada en Comunicación Social. Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela. Magister en Comunicación Corporativa. Universidad Fermín Toro. Doctora en Cultura Latinoamericana y Caribeña. Postdoctorado en Gerencia Postconvencional. Postdoctorado en Gerencia Postconvencional. Barquisimeto, Venezuela.

## **Introducción**

La universidad pública venezolana inició el siglo XXI con la obligación de asumir grandes desafíos de orden presupuestario y financiero, los cuales, con marcado énfasis desde el año 2008, han incidido en su funcionamiento; situación a la que se suman las dificultades operativas y organizacionales, como consecuencia de la renuncia masiva de su personal docente, administrativo y obrero, a causa de los bajos salarios que limitan la posibilidad de cubrir sus necesidades básicas.

Esta apreciación se sustenta en las demandas presentadas por los gremios universitarios, entre ellos la Asociación de Empleados de la Universidad de los Andes (ULA), cuya secretaria de organización Maydole Villegas declaró que los trabajadores universitarios deben buscar opciones para obtener ingresos, porque es imposible sustentar a la familia con los tres dólares mensuales del salario que devengan, motivo por el cual se distribuyen los horarios de trabajo de acuerdo a la cantidad de personal en cada dependencia (Aula Abierta Radio, 2024); mientras que en el gremio docente, el informe anual de Aula Abierta (2024) reportó que el salario de un profesor universitario en Venezuela para el mes de enero del año 2024 oscilaba entre 135,7 y 522 bolívares, lo que, de acuerdo con Uzcátegui y Salcedo (2020), es una de las causas principales de renuncia masiva y de migración de los docentes, quienes buscan mejorar sus condiciones de vida y continuar con su proyecto personal y profesional.

Esta situación ha llevado a que, aun cuando, en teoría, las universidades mantienen la estructura administrativa tradicional, en la práctica se produzca un redimensionamiento que permita el cumplimiento de sus objetivos, mediante una forma de actuar diferente, en la cual el personal que aún permanece en la institución tiene un rol protagónico.

En esta nueva realidad, la universidad está llamada a impulsar, desde el punto de vista funcional, una gerencia postconvencional orientada a promover la necesaria motivación y fortalecimiento de la identidad de ese talento humano que se mantiene activo en sus unidades, lo que se corresponde con el planteamiento de Zárraga (2024), según el cual la gerencia postconvencional debe propiciar la transformación de la gerencia moderna y promover tendencias emergentes en las que se involucre al talento humano y se estimulen los valores de respeto, solidaridad, justicia, tomando en cuenta los aspectos afectivo, emocional, espiritual y gerencial, en concordancia con la filosofía de gestión de la organización.

Aunado al criterio de Zárraga (2024), en este enfoque gerencial es imperioso considerar que el hecho universitario ocurre en un época calificada como posthumana, en la que, como lo expone Rojas (2023), se reconoce al ser humano en su condición de integrante de un entramado equitativo, de interconexión y

diversidad en cuyo desempeño, a juicio de Krebs (2023), es además de homo sapiens, homo technicus porque despliega su vida a partir de su fisiología humana, complementada por el apéndice externo de la tecnología que le acompaña y forma parte, incluso, de su vida cotidiana.

En este momento histórico, en el que la universidad venezolana debe buscar una renovación gerencial sustentada en el valor humano, la interacción es factor relevante para motivar la participación de todos los miembros de la organización, en la construcción de un modelo distinto de gerencia; por lo tanto, uno de los activos más valiosos para lograrlo es la comunicación corporativa como un proceso sinérgico, tanto en el ámbito físico como en la meta realidad que se vive en los medios tecnológicos y en las redes sociales.

Al respecto, Campos (2021), a partir de su investigación *“Inteligencia Social en la Comunicación: Una Aproximación Teórica para la Gerencia Universitaria”*, plantea que las máximas casas de estudios deben incorporar la inteligencia social en la comunicación de la alta gerencia, a través de la empatía, el autocontrol y la comprensión de las emociones ajenas, todo ello enmarcado en una comunicación clara y en los valores del respeto y la cooperación, por cuanto estima que de esta manera se propiciará un ambiente interno armonioso y una mejor proyección hacia el ámbito externo.

Esta propuesta surgió de las respuestas aportadas por los rectores de dos universidades venezolanas, las cuales le permitieron detectar que existe una adecuada conducción del modelo tradicional, pero que hace falta afinar destrezas en materia de inteligencia social en la comunicación. Esta conclusión constituye un aporte para la presente investigación porque resalta la relevancia de la comunicación para reforzar las habilidades propiamente humanas en el desarrollo de la gerencia, más allá de la información vertical, ascendente y descendente que ha prevalecido en las organizaciones.

En congruencia con este planteamiento, Velásquez (2023), luego de realizar una profunda revisión documental de fuentes académicas, explicó porqué la comunicación y no la información es importante para garantizar la calidad universitaria, en su investigación *“Caracterización de la comunicación en el sistema de gestión de la calidad de las universidades”*, la cual le permitió concluir que las instituciones de educación superior tienen la urgencia de poner en práctica estrategias comunicacionales orientadas a interactuar a tiempo y de forma dialógica, a fin de involucrar y comprometer a todos sus miembros en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Este punto de vista sobre la importancia de la comunicación en las organizaciones como elemento ontológico, es ratificado por García et al. (2022) quienes afirman que, en el actual entorno de globalización y cambios, tanto negativos como positivos, las universidades están en la obligación de

generar una comunicación eficaz para adaptarse a esa realidad socio cultural ineludible, que tiene incidencia en sus públicos internos y externos.

En tal sentido, en su investigación “*La comunicación institucional dentro de la gestión universitaria*” los autores alegan que a lo interno de la institución se precisa de un proceso comunicacional que fortalezca la cultura organizacional, es decir, el constructo de normas, valores, costumbres, hábitos, tradiciones, arte, políticas y las creencias que comparten sus miembros para cumplir con los objetivos de la institución; mientras que hacia lo externo es necesaria una comunicación destinada a estrechar las relaciones con los públicos y proyectar una imagen favorable para dar a conocer sus actividades y servicios.

Algunos autores han estudiado la incidencia de la comunicación en la promoción institucional, especialmente cuando la tecnología ha derribado fronteras y ha ampliado las posibilidades de actuación. Tal es el caso de Solórzano y Bravo (2023) quienes, en su investigación “*Comunicación universitaria en la era de la globalización: estrategias para el posicionamiento internacional*”, indicaron que, en un entorno competitivo y demandante, las universidades son cada vez más desafiadas a comunicar de manera estratégica y efectiva para mantener su relevancia y reputación, mediante respuestas pertinentes a los constantes cambios, a fin de inspirar confianza y colaboración en sus públicos, por lo que exhortaron a las universidades a fomentar procesos de comunicación en los que prevalezca la participación de todos sus integrantes.

En la búsqueda de un modelo comunicacional que responda a la nueva realidad de las universidades públicas, Vidal (2020) presenta un aporte significativo con su tesis doctoral titulada “*Gestión de la comunicación digital en la Universidad pública Ecuatoriana*”, realizada en 30 universidades del Ecuador, cuyos resultados sugieren que es necesario empoderar a los grupos de interés internos sobre la gestión, los valores y la cultura corporativa de la institución.

El autor asegura que este modelo de comunicación llevará a que los grupos o miembros de la institución se conviertan en embajadores de la universidad ante sus redes de contacto, actuación que contribuirá a incrementar el compromiso de la comunidad universitaria con la marca corporativa, lo que repercutirá directamente en los indicadores de reputación, imagen y notoriedad. Aunado a ello, propone que la difusión de la información se realice conforme a una planificación estratégica y a un manual de marca que posicione a la institución.

En este orden de ideas, Parra (2023), a partir de su investigación “*Comunicación corporativa digital para el fortalecimiento de la identidad organizacional en el ciberespacio*”, detectó la necesidad de una comunicación que reconozca el sentido de pertenencia, el compromiso y el cariño filial afianzado en los

empleados universitarios, luego de aplicar el método de la etnografía digital a una muestra de 13 trabajadores administrativos de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado y de cruzar las categorías obtenidas con las respuestas aportadas por un miembro de la alta gerencia universitaria de esa institución a una entrevista a profundidad. Este procedimiento fue realizado para cumplir con el objetivo del estudio: interpretar, en las interacciones de los públicos, el tipo de mensaje organizacional necesario para el fortalecimiento de la identidad corporativa.

Identificado el estado del arte sobre el tema de la comunicación en las universidades venezolanas con apoyo de estudios realizados en otros países, surge la pregunta: ¿cuál es el modelo de comunicación que debe desarrollar la universidad venezolana para responder a las demandas de una gerencia postconvencional?

## **Aportes teóricos**

### **Comunicación corporativa para la gerencia postconvencional**

Las universidades seleccionadas para el estudio cuentan en su estructura con una oficina con rango de dirección adscrita al rectorado de la institución, una de ellas lleva por nombre Prensa y Relaciones Públicas, mientras que en las otras dos se emplea la denominación Comunicación Corporativa, lo que debería suponer un manejo de tres áreas diferenciadas, tal como se concibe este concepto en la actualidad por parte de los diferentes investigadores del área comunicacional.

Al respecto, es oportuna la concepción de Costa (2002) quien define a la comunicación corporativa como *“la práctica que integra los diferentes recursos de comunicación de cualquier empresa en una acción común, para una mayor competitividad”* (p.12) y la divide en institucional, organizacional y mercadológica, en función de su visión global y de cara al compromiso con la sociedad, de su estructura y dinámica productiva, administrativa y de su relación con el mercado. La naturaleza de la comunicación descrita por Costa (2002) conlleva a una manera de crear los mensajes orientados a apoyar el cumplimiento de los propósitos de la organización, en la cual es insuficiente la información administrativa y vertical que hasta ahora se divulga en las máximas casas de estudios analizadas.

Al profundizar en la mirada que hace el autor sobre cada una de las variantes de la comunicación corporativa, se puede señalar que desde el ámbito institucional la universidad debe establecer una comunicación con sus públicos externos, en la que demuestre su compromiso con el bien mayor de la docencia, la investigación y la extensión, como sus obras más valiosas para el crecimiento de la sociedad. En relación con la comunicación organizacional o interna, Costa (2002) hace mención de dos aspectos fundamentales: la producción y la administración, en este sentido la universidad debe enviar mensajes

que fomenten la identidad de sus públicos internos como parte de su motivación para lograr un mayor rendimiento, así mismo debe promover mecanismos administrativos que impulsen la participación en la toma de decisiones, como elemento sustancial para el fortalecimiento del sentido de pertenencia con la institución.

Por otra parte, la comunicación mercadológica, incluida por Costa (2002) para romper con el enfoque bidireccional de la comunicación corporativa (comunicación institucional y comunicación organizacional), le abre a la universidad la oportunidad de exhibir las potencialidades de sus productos académicos, especialmente para afianzar su autonomía económica y cubrir su necesidad de autogestión, al menos, en términos parciales.

En la actual situación que viven las universidades venezolanas, el enfoque de comunicación integral sobre el que Costa (2002) ha trabajado desde las últimas décadas del siglo XX, resulta adecuado debido a que se centra en la búsqueda de la eficacia comunicativa, más allá de la postura cuantitativa y político-administrativa, con una metodología sustentada en lo estratégico, funcional y operativo, lo que supone que la comunicación, al igual que los recursos financieros, debe ser planificada como un activo intangible de incuestionable valor para la gerencia.

### **Participación e intracomunicación**

La potente influencia de la tecnología y, en particular de los medios digitales, ha convertido a la comunicación organizacional o comunicación interna en un factor de especial interés en el desarrollo de una gerencia postconvencional, puesto que difuminó la línea que separaba la comunicación interna de la comunicación externa, lo cual ha llevado a que el mensaje fluya, de manera ilimitada, en un espacio sin fronteras en el que los trabajadores pueden perfilarse como los embajadores de marca de las universidades, si su identificación y su sentido de pertenencia, sus logros y su dedicación, se convierten en el insumo de los mensajes que envía la organización.

En este sentido, se plantea la planificación de una comunicación interna orgánica que proyecte el ser y el quehacer de la universidad, lo cual, además, fortalece la identidad del trabajador con la institución que valora sus esfuerzos y lo reconoce como elemento fundamental para su crecimiento.

Por otra parte, la comunicación interna está integrada por la vertiente administrativa denominada intracomunicación, definida por Elías (2003) como un proceso estratégico de gestión para la comunicación interna entre los elementos involucrados a partir de una red de contactos, en la cual el sistema social llamado organización se compone de diversos subsistemas que participan en todos sus procedimientos.

En este sentido, la universidad, más allá de emplear la intranet como instrumento de información, debe impulsar la participación de todas sus unidades en la toma de decisiones, porque como lo señala Elías (2003) la organización del siglo XXI no puede desaprovechar el potencial, la iniciativa y la creatividad que tiene disponible en sus trabajadores; además, debe convertir a la intracomunicación en una posibilidad cierta para forjar una visión compartida de la organización. Esta premisa debe ser transformada en práctica en la dinámica comunicacional universitaria, con la finalidad de inspirar una gerencia inclusiva en la que prevalezca la participación y los valores de la gente como protagonista del éxito institucional.

## **Metodología**

Con el propósito de dar cumplimiento al objetivo de investigación, el presente estudio se sustentó en un enfoque cualitativo conceptualizado por Hernández et al. (2014) como *“un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos”* (p. 9). En congruencia con esta definición, se hizo visible una situación relacionada con un fenómeno intangible como es la comunicación en las universidades venezolanas.

Asimismo, se recurrió al diseño de investigación de campo, el cual, según Arias (2012), consiste en *“la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios)”* (p. 31).

En cuanto a la muestra seleccionada para fundamentar la investigación se escogió a nueve informantes claves, tres miembros del personal obrero, tres integrantes del personal administrativo y tres docentes de tres universidades públicas del estado Lara, de acuerdo con un muestreo probabilístico aleatorio al azar simple en el cual, de acuerdo con Arias (2012), todos los elementos tienen las cualidades y la misma probabilidad para ser seleccionados y es, según Hernández et al.(2014) una muestra homogénea, puesto que *“las unidades que se van a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien comparten rasgos similares”* (p. 388).

A los informantes claves se les aplicó una entrevista estructurada, la cual, según Hernández et al. (2014) es una guía de preguntas específicas a las que el investigador está sujeto, debido a que el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden (p. 403). La entrevista aplicada estuvo compuesta por tres preguntas abiertas en las que el informante pudo aportar mayor cantidad de datos (Arias, 2012).

### ***Entrevista aplicada a los informantes claves***

- 1.- ¿De qué manera recibe usted la información sobre las decisiones tomadas por las autoridades universitarias?
- 2.- ¿Es usted incluido en el ámbito comunicacional universitario? ¿cuál cree usted que es la causa de esta situación?
- 3.- ¿Considera usted que los miembros de la institución deben ser actores en la comunicación universitaria?

### **Análisis crítico**

Las respuestas aportadas por los informantes claves a la entrevista aplicada, con la finalidad de conocer sus percepciones sobre la forma como se gestiona la comunicación en las universidades, arrojaron una serie de categorías que permiten caracterizar el modelo de comunicación que pueden manejar las máximas casas de estudios, como apoyo a la gerencia postconvencional.

Cabe destacar que las preguntas presentadas a los tres miembros del personal obrero, administrativo y docente de tres universidades del estado Lara estuvieron orientadas a definir los parámetros según los cuales se administra la comunicación, tanto en el ámbito administrativo para la toma de decisiones, como en la comunicación corporativa en la proyección de la institución.

Al responder a la primera pregunta: ¿De qué manera recibe usted la información sobre las decisiones tomadas por las autoridades universitarias? Los miembros del personal obrero de las tres instituciones manifestaron que se enteran de las decisiones que asumen las autoridades por medio de mecanismos informales: en los pasillos de la institución, por comentarios de otros compañeros y en uno de los casos a través del sindicato que los agrupa, cuyos dirigentes les transmiten las noticias de interés.

Los entrevistados pertenecientes al personal administrativo de las tres instituciones coincidieron en que conocen sobre la toma de decisiones por medio del correo electrónico o de memorandos enviados a las unidades, aunque en uno de los casos el entrevistado se refirió a la falta de pertinencia de este mecanismo, ya que, en muchas ocasiones, llegan antes los efectos de la información que la información misma o se conoce primero la información por medios informales y rumores.

Por otra parte, en las respuestas aportadas por los integrantes del personal docente se pudo evidenciar inconformidad por la informalidad con la que se trata la información importante para la toma de decisiones, incluso, uno de los entrevistados señaló que no se incluye al personal en este proceso y que, muchas veces, la persona sujeto de una decisión se entera de la misma cuando ya se ha materializado el resultado, sin que se haya valorado su opinión; mientras que otro de los informantes expresó que en su institución la información sobre la toma de decisiones es enviada por los mecanismos establecidos, como el correo electrónico.

En relación con la segunda interrogante: ¿Es usted tomado en cuenta en el ámbito comunicacional universitario? ¿cuál cree usted que es la causa de esta situación? Los miembros del personal obrero de las tres instituciones aseguraron que no se les incluye en la dinámica comunicacional relacionada con la toma de decisiones, lo que anteriormente se hacía en las asambleas sindicales; ni tampoco como actores en la proyección institucional. Dos de los informantes recordaron que años atrás fueron entrevistados por los medios internos de la universidad, en ocasión de sus 20 años de servicio, lo que no se ha repetido con ninguno de los miembros del personal obrero.

Los empleados administrativos de las tres instituciones afirmaron que, a lo largo de su trayectoria institucional, no han sido partícipes del ámbito comunicacional, especialmente en lo relacionado con la proyección de la universidad, situación que también se evidencia en el sector profesoral. Al respecto aseguran que solo se publica algún reconocimiento obtenido por los docentes, pero no se proyecta la labor de la docencia, la investigación y la extensión en general. Uno de los tres informantes claves indicó que se han diversificado los medios o redes sociales en cada unidad para la proyección del quehacer académico o administrativo, ante la inexistente divulgación de sus actividades en los medios oficiales de la universidad.

Al solicitar la opinión de los consultados sobre las razones por las que consideran que no se incluye al personal en los procesos de comunicación de la institución, las respuestas variaron entre la poca importancia que se le atribuye al personal, ausencia de interés, la falta de políticas planificadas de comunicación y la creencia de que la comunicación corporativa es exclusiva para las autoridades universitarias.

En la tercera pregunta presentada a los informantes claves: ¿Considera usted que los miembros de la institución deben ser actores en la comunicación universitaria? la respuesta fue unánime en los tres sectores. Todos los entrevistados afirmaron que los trabajadores de la institución deben participar en sus planes de comunicación, porque todos conforman a la organización y con su trabajo la ayudan a salir adelante, por lo tanto, esta razón los convierte en los mejores voceros de su universidad.

## **Interpretación de los resultados**

La manera como los miembros de las universidades entrevistados perciben la comunicación dentro de estos recintos, permite señalar que se precisa de una transformación en los procesos de interacción en la vida organizacional, a fin de suscitar una gerencia más humana que contribuya a construir una nueva dinámica, de cara a la necesidad que tienen las universidades de responder a la actual realidad social, económica y política del país, marcada por la limitación presupuestaria y la migración de su personal.

En este sentido, fue posible detectar que la comunicación en las instituciones estudiadas muestra rasgos de la administración clásica y burocrática, especialmente en la verticalidad de los mensajes emanados desde la alta gerencia con fines informativos (Chiavenato, 2019), aun cuando este modelo registra limitaciones en la posibilidad de emitir y recibir respuestas pertinentes. Así mismo, se omite el valor de las interacciones con el personal, como fundamento para la formación y fortalecimiento de la identidad corporativa.

La importancia de la comunicación en el escenario que comienza a construirse en el siglo XXI para la universidad venezolana, se explica en los términos de la acción comunicativa de Habermas (1992) en la que se demuestra que desde la comunicación se relacionan la cultura, la sociedad y la personalidad como “*componentes del mundo de la vida simbólicamente estructurado*” (p.316). En esta propuesta de Habermas (1992) destaca el hecho de que la acción comunicativa, en su concepción de entendimiento, impulsa la renovación del saber cultural, promueve la integración social y, en materia de socialización, fomenta la formación de identidad personal.

Al transponer esta concepción a la realidad corporativa, es factible afirmar que se requiere de una renovada manera de entender la comunicación desde su poder para conectar los símbolos que definen y representan a la organización a partir de su historia, su reputación y su prestigio en la sociedad; y que urge la valoración de sus miembros como guardianes y representantes de esas características que la hacen única y competitiva. Por tal motivo, en el caso de las universidades venezolanas, es imperante que se considere la importancia de la comunicación para integrar a su gente en la consecución de los objetivos institucionales, mediante el fortalecimiento de su identidad y su sentido de pertenencia.

## **Conclusión**

El cambio en la manera de promover la comunicación es una tarea pendiente y urgente para las universidades, que tienen como propósito participar activamente en el crecimiento y progreso de la sociedad, debido a que necesitan fortalecerse desde su base humana para poner en marcha una gerencia diferente y que, aun con sus escasos recursos, responda a la realidad social, económica y cultural que las circunda y las envuelve.

En esta perspectiva, el trabajador deja de ser solo un apoyo para convertirse en actor principal del avance académico y administrativo de la universidad, porque cuenta con el potencial de la identidad y el sentido de pertenencia para dar testimonio del incalculable valor que tiene la institución como formadora de profesionales y generadora de conocimientos que repercuten en el bienestar de la sociedad.

Los trabajadores universitarios, personal obrero, administrativo y docente, tienen mucho que contar de la universidad, institución a la que permanecen aferrados, aun en medio de evidentes limitaciones y, por

ende, también deben ser actores en una comunicación corporativa planificada que acompañe a la gerencia postconvencional en el logro de sus objetivos y metas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de investigación*. Venezuela: Editorial Episteme.
- Aula Abierta (2024). Informe: Violaciones a los derechos laborales de los profesores universitarios en Venezuela. Enero 2023- enero 2024 [Documento electrónico]. Recuperado de: <https://aulaabiertavenezuela.org>
- Aula Abierta Radio (27 de septiembre 2024). Maydole Villegas, secretaria de organización del Sindicato de empleados de la Universidad de los Andes [Video]. Recuperado de: <https://www.instagram.com/aulaabiertala/reel/DAb3PVUS-gI/>
- Campos, M. (2021). Inteligencia Social en la Comunicación: Una Aproximación Teórica para la Gerencia Universitaria. *Revista Cientific*, 5 (18), 173-192.
- Costa, J. (2002). Las nuevas coordenadas de la Comunicación. *Revista Anagramas: Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 1 (1), 11-20.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. España: McGraw Hill.
- Elías, M. (2003). *Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación*. España: Editorial Gestión 2000.
- García, V.; Orrala, L. y Pacheco, I. (2022). La comunicación institucional dentro de la gestión universitaria. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5 (1), 186-192.
- Habermas, J. (1992). *Teoría de la Acción Comunicativa II*. México: Grupo Santillana de Ediciones.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. España: Editorial Mc Graw Hill.
- Krebs, V. (2023). El Fármakon tecnológico. Anotaciones Posthumanas. En *Papel Literario, Dossier: Post y Transhumanismo* (p. 2). Venezuela: El Nacional [Documento electrónico]. Recuperado de: <https://saber.ucab.edu.ve/handle/123456789/318>
- Parra, A. (2023). Comunicación corporativa digital para el fortalecimiento de la identidad organizacional en el ciberespacio. *Revista Experior 2* (1), pp.42-55.
- Rojas, I. (2023). Una mirada al posthumanismo. En *Papel Literario, Dossier: Post y Transhumanismo* (p.1). Venezuela: El Nacional [Documento electrónico]. Recuperado de: <https://saber.ucab.edu.ve/handle/123456789/318>
- Solórzano, R. y Bravo, I. (2023). Comunicación universitaria en la era de la globalización: estrategias para el posicionamiento internacional. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 10 (4), 564-584.
- Uzcátegui, R. y Salcedo, A. (2020). El profesor universitario venezolano migrante: ¿en búsqueda de la productividad perdida? *Revista Paideia*, (66), 73-108.
- Velásquez, J. (2023). Caracterización de la comunicación en el sistema de gestión de la calidad de las universidades. *Revista Invecom*, 3 (2), 1-21.

Vidal, P. (2020). *Gestión de la Comunicación Digital en la Universidad Pública Ecuatoriana* [Tesis Doctoral]. Universidad de Jaume, España.

Zárraga, R. (2024) Cambio y gerencia desde la perspectiva postconvencional. *Revista PostdocUBA*, 5 (2), 1-13.

Aura Elisa Parra Morales

**La comunicación: activo sinérgico para la gerencia universitaria postconvencional**

Compendium vol. 27,  
núm. 53, 2024  
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado,  
República Bolivariana de Venezuela  
compendium@ucla.edu.ve

**ISSN:** 1317-6099 / **ISSN-E:** 2477-9725

**DOI:** <https://doi.org/10.5281/zenodo.15943847>



**CC BY-NC-ND 4.0 LEGAL CODE**

Licencia Creative Commons Atribución-NoComercialSinDerivar 4.0 Internacional.