

Aproximación teórica para el estudio de la comunicación como factor estratégico en la relación LUZ - sector productivo*

Lily Bermúdez**
Luis Rodolfo Rojas***

Resumen

Este trabajo se propone determinar el alcance de la comunicación como factor estratégico en la vinculación universidad - sector productivo, en este caso referido a La Universidad del Zulia. A través del análisis de las variables que intervienen en los procesos de comunicación entre LUZ y el sector productivo, se busca establecer la importancia estratégica que éstas tienen para la construcción de dos elementos fundamentales en la proyección de la universidad hacia su entorno: la creación de una visión corporativa y la proyección de una sólida imagen. Para lograr este objetivo se ha hecho una revisión bibliográfica, acompañada de una revisión de la filosofía de gestión de La Universidad del Zulia y de la infraestructura organizacional creada para vincularse a sectores externos. Se ha hecho además un análisis de las políticas, planes y proyectos de la institución como indicadores de planificación en el área de las comunicaciones. Así mismo se formulan algunos lineamientos que podrían ser útiles para intervenir el problema de la vinculación universidad - sector productivo a través del diseño de estrategias comunicacionales.

Palabras claves: comunicación, estrategia, visión corporativa, universidad, imagen institucional.

Recibido: 06-05-97 . Aceptado: 27-06-97

* Este trabajo es un avance de la elaboración teórica desarrollada en la tesis "Vinculación LUZ - sector productivo. Enfoque comunicacional".

** Tesista de la Maestría Ciencias de la Comunicación de La Universidad del Zulia.

*** Profesor Titular de La Universidad del Zulia, Tutor de la tesis.

Theoretical approximations for the study of communication as a strategic factor in the relations between luz and the productive sector

Abstract

This paper proposes the determination of the importance of communication as a strategic factor in the relation university-productive sector specifically in relation to the Universidad del Zulia. Through analysis of the variables which interact in the process of communication between LUZ and the productive sector, the paper attempts to establish the strategic importance that these variables have in the construction of two fundamental elements in the projection of the university in this sphere: the creation of a corporative image, and the projection of institutional solidity. To achieve this objective a bibliographical review was undertaken accompanied by a review of the administrative philosophy of the Universidad del Zulia and of the organizational structure which was created in order to establish relations with the external sector. There is also an analysis of institutional policies, plans and projects as indicators of planning in the area of communication. Some guidelines are also formulated which could be useful in the mediation of problems in the relation university-productive sector through the design of communicational strategies.

Key words: communication, strategy, corporative vision, university, institutional image

Introducción

Hoy en día algunas instituciones han comenzado a entender la importancia de la comunicación como elemento fundamental para la consecución de sus metas. También se ha hecho común la preocupación por la forma como son percibidos sus mensajes en los medios de comunicación social o a través del contacto directo con sus diferentes públicos. Sin embargo, pocas instituciones comprenden que la *comunicación organizacional*, es un activo estratégico para el crecimiento de la organización, que debe ser gerenciado con especial atención.

En el caso de La Universidad del Zulia (LUZ), no existe una planificación estratégica de las comunicaciones, tanto

internas como externas. La falta de planificación y control en el área de las comunicaciones dentro de LUZ ha influido negativamente sobre dos elementos fundamentales en su proyección hacia otros sectores: la creación de una visión corporativa y la proyección de una sólida imagen en sus grupos de interés.

Este hecho, a nuestro entender, se ha convertido en una debilidad de la institución en su intento de establecer una relación duradera con sectores externos, especialmente con el sector productivo del país al intentar aplicar los resultados de sus investigaciones. Por ello, este trabajo constituye un aporte para interpretar la importancia estratégica de la comuni-

cación en LUZ y una contribución para acciones concretas.

El problema de la comunicación en las universidades

La universidad es, entre otras cosas, un espacio de producción de mensajes, puesto que habla de muchas formas y con muchos sectores. Pero, tal y como lo ha planteado Prieto (1985), al hacerlo concibe su percepción como verdadera y tiende a excluir otras percepciones, así provengan de los destinatarios de su propia acción, con ello ha dado origen a lo que el autor denomina la emisión privilegiada.

Este planteamiento fue retomado por Cortés en 1993 al señalar que ese privilegiamiento de la fuente emisora llevó a la universidad a una confianza excesiva en el poder de sus propios mensajes para transferir conocimientos o tecnologías, o para cambiar conductas, y se ligó a una confusión entre persuasión y comunicación que produjo una asimilación de lo comunicacional a esquemas propios de la publicidad y la propaganda política, es decir un modelo de conducción, no de intercambio.

En consecuencia, la Universidad establece una relación con el sector productivo, donde la reciprocidad no constituye una prioridad. Así, lo más importante es lo que la institución tiene que decir, su propio discurso científico y tecnológico, no las demandas de ese sector.

Estos planteamientos aluden a un clásico problema comunicacional del que la universidad como organización no ha

logrado escapar: la falta de diálogo y el desconocimiento de que el proceso de comunicación implica la necesidad de compartir los significados del emisor y el receptor. El concepto de comunicación manejado por Paoli (1994) ilustra claramente esta afirmación, al definir el proceso como "el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca un significado en común."

Igualmente Rojas (1994), al plantear la comunicación como factor clave del éxito empresarial, afirma que "comunicar es hacer común un conocimiento independientemente de la carga emocional o afectiva." Y al hacer este señalamiento subraya que puede referirse a la imagen de la organización, a una orden de trabajo, a la cultura organizacional, a la divulgación de la misión de la empresa, a las relaciones humanas o a la publicitación de los productos de la empresa.

Para hacer común el conocimiento científico, la universidad debe utilizar un lenguaje que puede llegar con el impacto necesario a cada grupo de receptores de sus mensajes y que facilite el proceso de elaboración mutua de significados a través del diálogo y la retroalimentación.

En este sentido Cortés (1993) afirma que "es necesario entender que la tarea de la universidad, de hablarle a sectores externos, corresponde a tres tipos de mensajes: la promoción de sus propios servicios, la divulgación de su conocimiento y las acciones de extensión. En las dos últimas la Universidad no ha podido superar el modelo difusionista de comunicación." Esta problemática se nutre además de una fascinación por las crecientes y cada vez más sofisticadas

tecnologías de la información, lo que ha conducido a considerar los medios técnicos como un valor en sí mismo.

Si la universidad pretende dialogar con otros grupos, eso supone hablar con ellos a partir de su perspectiva y no de sí misma, para que los mensajes producidos hablen a su vez de los lenguajes que el otro acepta y comprende, y le hablen de lo que percibe como útil y necesario. En otras palabras, que el mensaje universitario tenga validez no sólo para la propia institución, sino para sus receptores.

La Universidad del Zulia como organización

La estructura organizativa, su funcionamiento y características definen la forma de ser y de hacer de una organización. Un acercamiento a lo que es La Universidad del Zulia como sistema, representa el punto de partida para el análisis de la comunicación como factor estratégico en su relación con el sector productivo.

Como organización, LUZ al igual que la mayoría de las instituciones de educación superior, posee características particulares, que la diferencian de la industria y de las empresas productoras de bienes y servicios; incluso algunos teóricos de las organizaciones se refieren a la universidad como un "ambiente anárquico". Alvarez, (1991) ha señalado que ni la especificidad de los objetivos ni de los incentivos mueve el trabajo de la universidad. Sin embargo, a lo largo de toda su existencia, la universidad ha ido generando su propia estructura organizativa.

En los últimos años, motivada quizás por los cambios que se han producido en las instituciones educativas, LUZ ha iniciado la aplicación de los modelos gerenciales que han ofrecido nuevas oportunidades a las organizaciones con mayor éxito. En el año 1994, LUZ realizó un estudio que dio origen al documento denominado "Filosofía de Gestión de La Universidad del Zulia". Este documento, preparado a instancias de la Dirección General de Planificación Universitaria, contiene la Misión, la Visión, los Objetivos, Estrategias y Políticas institucionales que para ese momento representaban sus necesidades organizacionales como líneas maestras de acción.

Estos lineamientos dejan en claro que en La Universidad del Zulia ha existido la intención de diseñar algunas estrategias que orienten la consecución de sus objetivos. Pero dejan en claro, también, que no se ha tomado en cuenta la necesidad de incluir las estrategias comunicacionales.

Si hacemos un análisis de ese documento, podríamos afirmar que precisamente la tendencia a resolver lo inmediato es uno de los factores que le ha impedido a LUZ plantearse una visión hacia el futuro, en la que pueda incluir la necesidad de sobrepasar el cerco que la separa de los sectores productivos del país.

Una visión de futuro en el enfoque estratégico de su gestión le permitiría a LUZ comprender y hacerse parte de lo que será el papel de las universidades en el nuevo orden económico mundial y nacional; teniendo en cuenta que la sociedad actual, caracterizada por la globalización y la abundancia de información,

reconoce al conocimiento como su mayor soporte.

Tal y como lo afirma Barker (1995) la buena anticipación es el resultado de una buena exploración estratégica. Este planteamiento nos permite suponer que en LUZ no se ha realizado una profunda exploración estratégica que oriente su visión del futuro como parte integral del desarrollo científico y tecnológico del país.

La universidad como institución generadora de conocimiento está obligada a formar parte armónica de esa red interconectada del saber productivo que la rodea, donde la transformación tecnológica se convierte en factor primordial del desarrollo. Para ello, necesita tener conciencia de su papel como organización cuyo producto final es precisamente generación y comunicación del conocimiento.

En este sentido Macaya (1991) afirma que la sociedad actual exige a la universidad su participación manifiesta en el desarrollo, no en las formas tradicionales, sino en lo que ha llamado "las necesidades del sector productivo", resolviendo carencias inmediatas y ligadas a la producción. Por su parte, Benjamín Álvarez (1991) afirma que la universidad y la empresa se hallan envueltos en el torbellino de los cambios con que se inicia el siglo XXI; "las dos necesitan reflexionar sobre su propia identidad y tomar conciencia de los lazos que inevitablemente las unirá en el futuro".

Esos lazos a los que hace mención Álvarez, requieren ser sustentados por un recurso, que en este caso tiene un carácter estratégico: el flujo comunicacional,

tanto dentro de la institución como hacia su entorno. El primero para lograr la unificación de políticas y acciones y el segundo para conseguir el establecimiento de un dialogo productivo con sus grupos de interés.

Al hacer un análisis de esta dimensión comunicacional en LUZ, encontramos que la circulación interna de la información en el caso que nos ocupa (su producción intelectual) es dispersa. La institución ha generado una amplia infraestructura organizacional con el objetivo de difundir información hacia sectores externos. La Oficina de Cooperación y Relaciones Interinstitucionales, el Consejo de Fomento, el Parque Tecnológico y el Proyecto Zulia, son dependencias de LUZ creadas para vincularse a sectores externos. Cada uno de estos organismos trabaja de manera independiente en su labor de establecer relaciones con el sector productivo, lo que revela una gran debilidad estratégica en el campo comunicacional.

Además de estos organismos, se encuentran el Servicio de Información y Bibliotecas (Serbiluz), el Consejo para el Desarrollo Científico y Humanístico (Condes) y Fundaluz que aunque no fueron creados para esos fines, también realizan labores para establecer relaciones con el sector productivo, situación que acusa la ausencia de coordinación estrategias comunicacionales para relacionar a LUZ con el sector productivo.

Comunicación y planificación

La estrategia empresarial y la comunicación constituyen un sistema inte-

gral. Para darle a la comunicación su verdadera dimensión dentro de una organización es indispensable saber quiénes somos y qué queremos. La comunicación debe servir para transmitir a sus integrantes una visión unificada de lo que es y los logros que pretende alcanzar.

Es a partir de la formulación de sus objetivos desde donde la universidad debe comenzar su tarea en materia de comunicación, porque ésta debe ser entendida como elemento fundamental para afianzar la misión de toda organización.

Tal y como lo expresan Jeinnyng y Churchil (1991: 23), las comunicaciones de una organización deben ser planificadas al igual que cualquier otra área. Las estrategias globales deben incluir las estrategias comunicacionales, de manera que le permitan posicionarse a través de una imagen bien proyectada porque la comunicación se dirige, pero también puede ayudar a conducir la dirección.

La planificación, las políticas de una empresa, la forma como está organizada y sus comunicaciones están íntimamente ligadas. Para poder planificar estas últimas, la empresa está obligada a definir claramente sus políticas comunicacionales. Dentro de este concepto se engloba todo lo referente a lo que las comunicaciones han ido parcelando: la publicidad, las relaciones públicas, las comunicaciones interpersonales y las comunicaciones corporativas. (Römer, 1994). En comunicación, al igual que en el resto de las áreas de una organización, debe trazarse un plan estratégico, para luego desarrollar una política global de comunicación e imagen.

Estos planteamientos nos ofrecen una plataforma para analizar el caso de La Universidad del Zulia. Hasta ahora no se ha realizado un diagnóstico estratégico de las condiciones en las que se desarrollan estos procesos comunicacionales dentro de la institución y hacia su entorno.

En lo que respecta al caso que nos ocupa (la vinculación LUZ - Sector productivo), no existe ningún plan ni estrategia que destaque el papel relevante de la comunicación en el proceso. La comunicación con este sector, se produce por esfuerzos aislados de algunas dependencias y no como producto de una política prediseñada o una estrategia de acción comunicacional.

La ausencia de una política comunicacional en LUZ, aunada a factores burocráticos, ha impedido que en la institución se haya creado un organismo que centralice y almacene los resultados de las investigaciones que realiza y que podrían tener un impacto directo en el sector productivo. Se multiplican esfuerzos en más de cinco dependencias que intentan aisladamente vincular a LUZ con sectores externos.

Como resultado, encontramos la atomización de la institución, de la visión de sus integrantes respecto a la organización y la proyección de una imagen fraccionada que representa hoy por hoy una debilidad frente al propósito de vincularse al sector productivo.

Por esta razón, cuando planteamos el problema de la *comunicación organizacional* en La Universidad del Zulia, pretendemos hacerlo de manera global y entendiendo este concepto como el flujo informativo tanto dentro de la organiza-

ción como desde ella misma hacia su entorno. Entendida la comunicación como una clave fundamental para la acción estratégica de organizaciones que desean aprender a ser excelentes

En 1984 Gerald Goldhaber definió la *comunicación organizacional* como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, dentro y fuera de la organización (Goldhaber, 1984: 76). Para que ese flujo informativo se produzca de la manera más efectiva, es requisito que exista una planificación y el diseño de una estrategia dirigida al grupo que se quiere llegar. Esto implica la necesidad de retroalimentar el proceso, es decir conocer los requerimientos del receptor.

Una visión corporativa como primer paso para proyectar una imagen global

Cuando se habla de comunicación y mensajes que transmitir, se habla también de públicos o de lo que la comunicación estratégica ha definido como los grupos de interés. En este sentido, la comunicación corporativa, tiene dos grandes vertientes: las comunicaciones hacia dentro y las comunicaciones hacia fuera. Cada una de ellas tiene tres propósitos específicos: 1) consolidar la identidad corporativa 2) proyectar una imagen clara de la organización y, 3) ayudar a conducir las acciones corporativas.

En cuanto a las comunicaciones internas, éstas constituyen la base para lograr la consolidación de la identidad, elemento de la cultura organizacional que

representa la parte medular de lo que denominaremos la *visión corporativa*.

Si el concepto tradicional de *visión* nos remite al conjunto de ideas generales que proporcionan el marco de referencia de una organización en dos tiempos: lo que es y lo que quiere ser (Romer 1994: 55), cuando hablamos de *visión corporativa* nos referimos a ese mismo conjunto de ideas pero en este caso internalizado por todo el sistema corporativo, y a la idea misma de reconocerse como tal, es decir la convicción de saberse parte de un todo integrado. Partiendo de este planteamiento debe establecerse que una sólida *visión corporativa* por parte de todos los integrantes de LUZ representa el primer paso para proyectar una sólida imagen hacia el entorno. Este planteamiento se apoya en la definición de Ind (1990) quien ve en la comunicación corporativa el proceso que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa.

Según afirma Römer (1994:56) "la visión nos hace concentrar en una imagen más global, como si observáramos desde una montaña". Así, las comunicaciones internas deben servir para proveer a la organización de las herramientas necesarias para lograr que sus integrantes desarrollen una visión global, ya que si éstos no son capaces de proyectar una visión de conjunto, la imagen que reflejarán de la organización será igualmente fragmentada.

En el caso de La Universidad del Zulia, puede observarse esta ausencia de una *visión corporativa*; y podría afirmarse que la institución, como tal, se encuentra fragmentada y esto se proyecta hacia su entorno.

La Universidad del Zulia, como organización, no ha logrado que sus miembros desarrollen una visión global de la institución. Así, la organización se ha parcelado al igual que la visión de sus integrantes y por lo tanto la imagen que proyecta hacia su entorno carece de solidez.

La imagen se construye sobre una sólida realidad

Los principios, normas y valores de la empresa, su trayectoria y el comportamiento de su personal, modelan lo que se ha llamado la cultura corporativa; la forma de ser y de hacer empresa que constituye la identidad corporativa y que al ser proyectada crea un fenómeno de opinión pública denominado imagen (Garbett, 1991:18).

El problema se presenta, por ejemplo para LUZ, cuando se pretende comunicar en un solo sentido, hacia afuera; esto significa buscar imagen sin haber construido sustento a través de una clara y definida identidad.

Para que la comunicación organizacional participe en construir una imagen positiva, coherente y estable en el tiempo y contribuya a las acciones estratégicas, debe estar sustentada en un claro y sólido sistema de identidad. Quiere decir, que el trabajo interno de la organización y la gerencia de fortalezas y debilidades debe ser anterior a todo proceso de proyección de imagen.

Organizaciones como La Universidad del Zulia no están en condiciones inmediatas de construir una imagen, sin antes haber realizado un análisis de su estructura interna. Lo primero es generar

un mejoramiento de su propia identidad y sólo después abrirse a las acciones corporativas que hacen imagen. La imagen no debe verse como una máscara externa adaptable convenientemente, sino como una prolongación sustantiva de la propia estructura y su verdadera forma de ser y hacer y el reflejo de la personalidad estratégica de la organización.

La comunicacion: elemento fundamental en la vinculación luz-sector productivo

Tal y como lo asoman los autores que han diseñado algunas estructuras para la vinculación universidad - sector productivo, la comunicación debe ser parte integral de este proceso. Sin embargo, hasta ahora se han desconocido los grandes aportes que la comunicación puede hacer para establecer una relación productiva entre estos dos sectores.

Tradicionalmente, la universidad y el sector productivo han tenido visiones diferentes, y podría decirse que opuestas, sobre sus objetivos. Algunos autores afirman que la cultura universitaria se opone a la cultura empresarial. Alvarez (1991), por ejemplo, ha señalado que la universidad y la empresa tienen una conciencia diferente de sus respectivas misiones y una diversa perspectiva sobre la investigación.

Esta visión, plantea una aparente ruptura entre ellas. Es allí donde la comunicación como elemento de consenso debe intervenir para establecer puntos de encuentro, o como lo llamaría Paoli (1993), significados comunes.

La producción de significados comunes supone el establecimiento de un diálogo entre las partes y va mucho más allá de la simple emisión unilateral de informaciones, ya que se estaría dejando de lado la posibilidad de retroalimentar el proceso.

Para poder superar el modelo difusionista que ha predominado en sus procesos comunicacionales, LUZ deberá utilizar otros lenguajes de uso común. Debe además romper con la emisión privilegiada que le ha impedido hablar con otras culturas y acercarse a ellas para hablar de sus realidades, con su propio lenguaje.

Según Cortés (1993: 71), la universidad necesita aprender, y para ello puede recurrir a procedimientos viables que se han mostrado eficaces cuando alguna institución los ha utilizado. El autor ha delineado algunos aspectos importantes que deben ser tomados en cuenta por la universidad en materia de comunicaciones. Entre ellos, compartimos plenamente el de la necesidad de ampliar el espacio de interlocución de la institución. En este sentido, LUZ debe mejorar la relación con su contexto y los destinatarios reales de sus mensajes.

En materia de mensajes, la necesidad se orienta hacia su validación, de manera que se asegure que éstos no solo tengan sentido para sí misma, sino para los sectores con los que se comunica para ofrecerles el producto de sus investigaciones.

Otro punto a considerar es el de la unificación de criterios y la necesidad de emprender la capacitación de los equipos encargados de manejar el área comunicacional, de manera que se entienda la

importancia de la verdadera y efectiva comunicación, mucho más allá de la simple utilización de las nuevas tecnología de la información o de la clásica visión de las oficinas de comunicaciones como sitios de reunión de carácter social.

Finalmente, LUZ debe comprender tres aspectos básicos para su supervivencia como institución generadora de conocimiento y como institución que aprende: 1) la anticipación o visión de futuro, 2) la planificación y activación acertada y 3) la consideración de la comunicación como factor estratégico.

Es precisamente en este punto donde LUZ debe abordar el problema, a través de la planificación de acciones para intervenir el proceso de comunicación entre la universidad y el sector productivo.

En este sentido, la comunicación estratégica ofrece instrumentos idóneas para abordar el problema de la comunicación entre LUZ y el sector productivo. LUZ como organización es un sistema que se relaciona con otros, entre los que se encuentra el sector productivo local, nacional y global. Para que esta relación sea efectiva se hace necesario diseñar una estrategia comunicacional dirigida específicamente hacia ese grupo de interés.

Scheison (1993), en su modelo de comunicación estratégica señala que los mensajes impactan de una manera particular en cada público, provocándole una impresión que le suscitará una lectura determinada, dando lugar a lo que el autor llama "la empresa imaginaria", que no es más que la imagen de la empresa que se forman sus grupos de interés.

Crear una imagen ante el sector productivo, representa el primer paso que la Universidad del Zulia debe dar para lograr una vinculación efectiva y duradera, donde ambos sectores logren beneficiarse progresivamente.

Consideraciones finales

LUZ, como universidad que se enfrenta al nuevo milenio debe poner el conocimiento que genera al servicio de los sectores productivos. Para hacerlo debe revisar su propia visión de lo que es su papel dentro del desarrollo de la ciencia y la tecnología y su relación con el sector productivo. Debe además aprender a aprender para cambiar y no perecer. Y una forma de aprender es el reaprendizaje de la comunicación y apuntar al centro de los cambios de la nueva sociedad, factor que le permitiría ampliar su horizonte de interpretación y actuación. Para ello es necesaria una visión nueva de liderazgo, de capacidad transformadora y de "empowerment".

Una nueva visión de futuro debe enfrentarse desde la comunicación, es decir que la comunicación sea entendida como el punto de partida para el diseño e implantación de estrategias. Si LUZ pretende insertarse en el nuevo orden de las relaciones productivas debe reaprender los procesos comunicacionales con verdadero sentido transformador.

Reaprender la comunicación significa darle su verdadera dimensión desde un enfoque sistémico y estratégico. Hasta ahora, la comunicación ha tenido un carácter instrumental que le ha impedido a

LUZ romper los viejos paradigmas gerenciales.

Ya la comunicación ha dejado de ser una herramienta para convertirse en un factor estratégico de los cambios. Sólo las organizaciones que logren comprender este cambio podrán alcanzar el éxito en las metas propuestas; este es el reto que debe asumir LUZ.

La Universidad del Zulia debe comprometerse con el reaprendizaje comunicacional para perfeccionar sus relaciones con el sector productivo, para lo que será necesario transformar la cultura comunicacional de la institución, mediante una profunda capacitación en las ciencias de la comunicación.

Referencias Bibliográficas

- Alvarez, B. (1991) "*Conocimiento y Poder: nuevas relaciones entre la universidad y la empresa*" en Reunión Internacional sobre los Nuevos Roles de la Educación Superior a Nivel Mundial. Caracas.
- Barker, J. (1995) *Paradigmas. El Negocio de descubrir el futuro*. Mc Graw Hill. Bogotá.
- Bartoli, A. (1991) *Comunicación y Organización: la Organización Comunicante y la Comunicación Organizada*. Celeste Ediciones. Madrid.
- Cortés, C. (1993) "*Cultura y destinatarios. Un acceso a través de la validación de mensajes*" en Revista Signo y Pensamiento. Volumen XII número 22. Bogotá.
- Dos Santos, S. (1990) "*Evaluación institucional de la vinculación de la universidad con el sector productivo*" en Vinculación universidad - sector productivo. BID - SECAB - CINDA. Santiago de Chile..

- Garbett, T. (1991) **Imagen Corporativa. Cómo Crearla y Proyectarla.** Ediciones Legis. Bogotá.
- Goldhaber, G. (1984) **Comunicación Organizacional.** Editorial Diana S.A. México.
- Ind, N. (1990) **La Imagen corporativa.** Díaz de Santos. Madrid.
- Jennings, M. y Churchill, D. (1991) **Como Gerenciar la Comunicación Corporativa.** Ediciones Legis Bogotá.
- Macaya, G. (1991) **Estrategias, Planificación y Gestión de Ciencia Y Tecnología.** UNESCO.
- Paoli, A. (1994) **Comunicación e Información. Perspectivas Teóricas.** UCA San Salvador.
- Prieto, D y Cortés C. (1985) **Diagnóstico de la Comunicación.** CIESPAL. Quito.
- Rojas, L. (1994) **"La comunicación: factor clave del éxito en los negocios"** en **Questiones publicitarias N. 3.** Universidad de Sevilla.
- Römer, M. (1994) **Comunicación Global: el Reto Gerencial.** Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Sheisohn, D. (1993) **Comunicación Estratégica. Management y Fundamentos de la Imagen Corporativa.** Macchi Grupo Editor S.A. Buenos Aires.