

LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Alix Belén Rivera (1)
Luis Rodolfo Rojas (2)
Fanny Ramírez (3)
Teresita Álvarez de Fernández (4)

Resumen:

Las teorías de comunicación e información y de desarrollo organizacional, consideran a la comunicación como herramienta fundamental para lograr que las relaciones en las organizaciones sean exitosas. Gracias a estas teorías surge el presente artículo, luego de una investigación de campo realizado al personal administrativo activo de las diferentes Facultades y Dependencias de la Universidad del Zulia, el cual entre sus objetivos fue analizar la gestión comunicacional adelantada por la Alta Gerencia Universitaria.

Palabras claves: Comunicación, Gestión Comunicacional, Alta Gerencia Universitaria, desarrollo organizacional.

Abstract:

The theories of communication and information and organizational development, they consider to the communication like tool fundamental to obtain that the relations in the organizations are successful. Thanks to these theories arise the present I articulate, after an investigation of field made to the active administrative personnel of the different Faculties and Dependencies from the University of Zulia, which between its objectives was to analyze the communicational management advanced by the High University Management.

Key words: Communication, Communicational Management, High University Management, organizational development.

Recibido:	Junio 2005
Aceptado:	Octubre 2005

-
- (1) Magíster en Ciencias de la Comunicación. Universidad del Zulia, adscrita al Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico. Investigadora de la Universidad del Zulia. alixbel@cantv.net
(2) Doctor en Ciencias de la Comunicación. Investigador de la Universidad del Zulia. luisrodolfoforjas@gmail.com
(3) Magíster en Gerencia de Mercadeo. Investigadora y Docente de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia. fannisima0045@yahoo.com
(4) Doctora en Gerencia Educativa. Investigadora de la Universidad del Zulia. teresitaalvarez@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

La comunicación viene del latín “comunicare” que significa compartir; se entiende por comunicar al proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos entre dos o mas personas. La comunicación es inherente al ser humano, es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros información, sentimientos, vivencias, porque a través de ella el hombre forma colectivos, ponen algo en común, por lo tanto juega un papel importante en el desarrollo de cualquier interacción humana.

Es así que se afirma que la comunicación desde todas las perspectivas de estudio (organizacional, comercial, interpersonal), conforma un conjunto de instrumentos, estrategias y acciones importantes en el mundo empresarial, por ello al emplearla adecuadamente puede llegar a convertirse en un factor clave de éxito en las organizaciones del siglo XXI.

Ya desde finales de los años setenta diferentes autores comienzan a estudiarla desde el ámbito de las organizaciones y a comprenderla como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con los objetivos de la organización.

Autores como Scheinsohn (1993) afirman “la comunicación es un hecho fundante de las relaciones en las organizaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella”. Este especialista, considera que el acto comunicativo cuando se desarrolla entre sujetos sociales más complejos

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

(públicos, instituciones, gobiernos, reparticiones), es más factible que las complicaciones propias de este acto se agudiza aún más.

Tal aseveración confirma que la comunicación faculta el entendimiento entre la alta gerencia y los empleados, en la medida en que trata de articular los diversos intereses, expectativas y necesidades conducentes, tanto el desarrollo del talento humano como a la optimización de la producción. Rojas (1999) sostiene que en la actualidad el estudio y comprensión de la comunicación es la clave para comprender las organizaciones.

Por ello se hace necesario preguntarse: ¿Es importante la Comunicación para el funcionamiento de las organizaciones?, ¿La Comunicación es considerada por la Alta Gerencia como una herramienta para lograr el consenso entre todos los empleados de una organización?, ¿La Alta Gerencia de La Universidad del Zulia cumple las políticas de comunicación que tiene contemplado en el Plan Estratégico?

1. LA COMUNICACIÓN COMO MOTIVADOR PARA LAS RELACIONES EN LAS ORGANIZACIONES.

En las organizaciones es fundamental que exista un clima organizacional democrático, de prosperidad y sosiego, donde haya armonía, respeto entre la Alta Gerencia y el resto del personal y por supuesto que exista reconocimiento laboral, donde el personal sea motivado, y de esa manera éste aportará valor e inspiración a sus otros compañeros.

Otra forma de alcanzar el crecimiento y el éxito en las instituciones es orientar la comunicación a todos los niveles para lograr un mejor desempeño y una mayor satisfacción en el empleo, permitiendo que los individuos comprendan mejor su trabajo, sintiéndose más comprometidos con lo que hacen. A este respecto, Timm (1986) considera a la comunicación esencial

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

para la organización, en el sentido de obtener cooperación y consenso entre todos los integrantes de la empresa.

Como se puede inferir la Alta Gerencia debe comunicar la información necesaria, capacitar, apoyar a su gente para que se movilicen en pos del logro individual y común, eliminando todas las interferencias o ruidos y creando espacios para la retroalimentación.

Goldhaber (1984) afirma que la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización. En consecuencia cuando se comunica puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de sinceridad, **de escucha** y de circulación de la información.

En consecuencia, la información como recurso básico para el desarrollo de las relaciones humanas, debe ser oportuna, porque es la herramienta fundamental para lograr sinergia, orientada a los actores de los diferentes procesos organizacionales, para dar a conocer las políticas, el desarrollo cultural, económico, social y académico de la empresa, permitiendo así enriquecer la calidad de trabajo..

En este orden de ideas, la comunicación es una herramienta de gestión porque permite reducir la incertidumbre del futuro y desarrollar perspectivas acerca del comportamiento social de los individuos; cuando la comunicación es fluida, los procesos de intercambio se asignan, se delegan funciones y se establecen compromisos en todos los niveles.

Rojas y Arape (1999), refuerzan este planteamiento, al considerar a la comunicación como el intercambio progresivo de informaciones, sentimientos o saberes destinados al conocimiento y las transformaciones que logran el

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

crecimiento común de todas las partes involucradas; es decir, la comunicación es una fuerza determinante en los procesos empresariales de transformación y no como un instrumento auxiliar para el desarrollo de estrategias y las universidades no escapan a esta realidad. Al respecto Senge, (1992) admite que una organización debe ser capaz de mantener su propio diálogo interno.

Gracias a ella se logra estrechar vínculos, intensificar el contacto entre el personal que labora en una compañía, estimular su participación en la creación de las oportunidades y soluciones de los problemas y debilidades; lo que a su vez, ayudará a que los individuos se sientan partícipes, tomados en cuenta por sus superiores, aumentando la motivación que ellos puedan tener para lograr un buen desempeño en su trabajo; es decir, la comunicación abarca todas las categorías de la organización y demanda acción, planificación y comprensión en todas los espacios para estrechar esas relaciones.

Rojas (1995), insiste en expresar que actualmente la dirección de las organizaciones esta girando en torno a la información y la comunicación. Por tal motivo la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación son elementos fundamentales para enfrentar con éxito los nuevos paradigmas que exige el modelo de Universidad del nuevo Siglo.

Para tal efecto, se podría afirmar que la comunicación (el famoso acto de *poner en común*) juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, muestra de ello es la definición de Scheinsohn (1993), para quien la comunicación es un hecho fundante de las relaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella. Este autor considera que el acto comunicativo cuando se desarrolla entre sujetos sociales más complejos (públicos, instituciones, gobiernos, reparticiones, etc), las complicaciones propias de este acto se agudiza aún más.

Como se puede inferir, la comunicación hacia adentro de la organización desarrolla relaciones de trabajo que se dan en un ambiente de sinceridad, de escuchar al otro y de circulación de la información, para tal efecto, la comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

2. GESTIÓN COMUNICACIONAL

La comunicación es una herramienta de gestión, ya que contribuye al consenso entre el personal en las empresas, es decir, las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, da oportunidad al personal para que tome parte de los procesos que están orientados a la creación de los valores de la organización, alimentado así el sentido de pertenencia. En este sentido es necesario citar a Fernández (1991) quien considera a la comunicación como el sistema nervioso de la empresa.

Las organizaciones y en especial las Instituciones de Educación Superior deben controlar y dirigir las comunicaciones emitidas, ya que es un factor de vital importancia para el cumplimiento de las metas trazadas y ser proactivas, por ello se habla de gestión comunicacional para definir todo lo relacionado de la comunicación en las organizaciones.

Jordan (1996) concibe a la gestión como el acto de dirigir metas, estrategias que conduzcan la puesta en marcha de la política general de la empresa, para tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados, en este sentido, se infiere que la gestión es la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados,

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

medir los resultados y de esa manera orientar los objetivos hacia la mejora de la organización.

Por su parte, Vargas (2003) afirma que la comunicación en las organizaciones, es la condición de anunciar y conseguir técnicas de comunicación que admitan incrementar verdaderamente el concepto de público, de audiencia, que no sólo reciba información sino que genere igualmente visiones y actividades, que favorezcan a que la organización cumpla con sus objetivos.

La gerencia para alcanzar el éxito en sus comunicaciones debe implementar un flujo bidireccional, a través de memos, periódicos, correo electrónico y vídeos para informar a todos los miembros a fin de alcanzar los objetivos que la organización se ha trazado (Gibson, 1999)

Sin embargo una definición mucho más categorial es la de Ramírez 2004, quien sostiene que la gestión de la comunicación, es un campo de la práctica fundamentada en forma reflexiva y articulada que se extiende a través de un gran número de niveles y esferas de la actividad comunicacional en la organización. La gestión comunicacional en las empresas debe darse en todos los niveles, desde los más bajos hasta los más altos. Es primordial que la Alta Gerencia conozca las necesidades de sus empleados, además que corrobore que la comunicación sea comprendida por todos.

Según las teorías organizacionales, el estilo de la Alta Gerencia influye en el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma como dirige el sistema total y por ende fija la fuerza de las interacciones entre los miembros de la organización (Serna, 2000), es decir, la Alta Gerencia no sólo debe explicar los principios y valores que rigen la vida institucional, debe promocionarlos y divulgarlos entre todo sus miembros, para lograr adeptos al

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

proceso de transformación que trabajen juntos para lograr las metas propuestas por dichas gerencia.

Las estrategia comunicacional es la principal herramienta que tienen los directivos para informar sobre los planes propuestos, en consecuencia, debe ser bien analizada y discutida con todos los integrantes de la organización, ya que en la comunicación es donde se puede informar y explicar del porqué de los cambios que estos conllevan para los afectados, porque una mala comunicación perjudica el trabajo: se demoran, se duplican o se pierde la calidad de las tareas, baja la productividad, nace la desmotivación y la incertidumbre.

A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión

En el caso de las universidades Prieto y Suárez (1998) consideran que una buena comunicación entre el personal y la Alta Gerencia Universitaria repercutirá en una mayor participación de la comunidad universitaria para brindar su apoyo a las tareas universitarias, impulsando el conocimiento, la calidad, la productividad, la corresponsabilidad y el compromiso necesario para alcanzar la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos Institucionales.

3. LA COMUNICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

Las Organizaciones Educativas, y sobre todo las universitarias, al transitar hacia un nuevo paradigma de sociedad sin haber delineado un plan estratégico comunicacional se divorcian del papel fundamental para lo cual fueron creadas y se arrinconan en el lugar de los espectadores.

Las instituciones universitarias requieren de una plataforma de proyección de la imagen fundamentada en una gestión comunicacional adecuada a la Identidad, siempre centrada en la comunicación como elemento primordial en los procesos organizacionales, y como pilar fundamental para la creación de la identidad corporativa, que a su vez como consecuencia origina una imagen corporativa que se despliega en la cultura compartida en la comunidad organizacional (Castellano, 2002).

El flujo de información entre los diferentes niveles, es fundamental para el desarrollo organizacional de las universidades, ya que la fluidez de la comunicación en todos los niveles permite que los procesos de intercambio se den en toda la organización.

Bermúdez y Rojas (1997) afirman que la dimensión comunicacional en la Universidad del Zulia, es dispersa, a pesar de la infraestructura generada para difundir información; alegan, una ausencia de visión corporativa que sea entendida y proyectada tanto interna como externamente, se desprende de tales afirmaciones que la Institución necesita detectar cual es la gestión comunicacional idónea para crear las bases motivacionales y provocar reacciones de identificación de su público interno.

Uno de los aspectos más importantes para la gerencia del mundo moderno, es obtener suficiente cooperación y trabajo de equipo en la organización, de modo que las energías y recursos personales de la Alta Gerencia no se desaprovechen en conflictos incompresibles e inútiles, sino

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

que sirvan eficientemente al esfuerzo constructivo de la empresa en el logro de sus objetivos.

Romero, (1999) complementa la tesis de Rojas, al afirmar de que la alta gerencia corporativa universitaria ha utilizado esquemas comunicacionales que no logran la agilidad, el acceso y la real difusión de la información, lo que ha provocado que las políticas de transformación organizacional solo lleguen, en algunos casos a los niveles medios, los niveles operacionales no participan en el proceso.

La Universidad del Zulia pareciera hacer esfuerzos enrumbados hacia este propósito, pero hasta el momento los servicios de información y en general las comunicaciones internas de que dispone no satisfacen los requerimientos de las comunidades tanto internas como externas (Clemenza, Ferrer, Romero, Andrade y Araujo, 2002).

Es evidente que si no hay delineado un plan comunicacional, entonces se podría afirmar que no hay una transferencia de información y por ende no hay comprensión entre las personas que conforman la comunidad universitaria. Para que una organización sea exitosa es fundamental que exista una comunicación efectiva, motivo por el cual es primordial que la comunicación debe ser planificada como cualquier otro elemento de la organización.

Es por ello que para Prieto (1998), la crisis que presenta actualmente la Universidad del Zulia, no solo radica en el problema presupuestario, sino en la pérdida de sentido de la comunidad, entre otros problemas. Esta pérdida de identificación con la institución quizás, se deba a que la comunicación en la organización es vertical, lo cual genera que la información no llegue a todos los niveles.

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

Por su parte, Vargas, (2003) confirma la aseveración de Prieto, al afirmar “en LUZ hay carencia de una estructura comunicacional adecuada y de un proceso de planificación estratégico, en el que existe un modelo de gestión por proceso y no por funciones, y donde no están establecidas las competencias que el comunicador debe desarrollar para alcanzar el desarrollo y mantenimiento de los Principios Básicos Organizacionales (Misión, visión, valores, políticas, objetivos y estrategias)”.

En efecto, toda organización necesita un sentido de finalidad claro, que todos sus integrantes deben conocer, éstos necesitan a la vez experimentar una fuerte sensación de pertenencia, en caso contrario, el personal que labora dentro de esa organización manifestaría un escaso sentido de pertenecía

4. METODOLOGÍA UTILIZADA

El estudio se realizó entre el personal administrativo activo de las diferentes dependencias de la Universidad del Zulia, núcleo Maracaibo, por ser esta la principal casa de estudios del occidente del País. Se seleccionó este cliente interno ya que junto con los docentes, los investigadores, los estudiantes y los obreros, son los actores fundamentales de la organización, y porque es el cliente interno menos estudiado, hasta ahora. El total de la población es de 3.593 miembros activos del personal administrativo, distribuido entre las Facultades y Dependencias de LUZ en el núcleo Maracaibo, los cuales representan cuantitativamente la población objeto de estudio.

Este listado, fue generado por el Centro de Computación de LUZ y sirvió para establecer el tamaño global de la muestra y la distribución del número de entrevistas a realizar en cada una de las unidades académicas o administrativas. La técnica utilizada fue el muestreo probabilístico azar simple.

Es una investigación de campo, y documental, porque se requirió efectuar una indagación, a través de libros, revistas, documentos de la Universidad del Zulia, paginas Web, entre otros, para argumentar teóricamente el comportamiento de las variables, Arias (1997).

5. RESULTADOS

La Universidad del Zulia cuenta con 3.593 personas que laboran en el área administrativa en todos los núcleos (Maracaibo, Punto Fijo, y Costa Oriental), la muestra para la investigación estuvo conformada por 189 empleados, -obtenida bajo criterios estadísticos, en representación del personal administrativo activo del Núcleo Maracaibo de LUZ, donde predominó el sexo femenino en un 55% (104); y el sexo masculino representado por un 45% (85). (Ver Tabla N° 1)

En relación a los años de servicio, 71 (37.6%) de los entrevistados tienen entre 6 y 10 años de servicio, 64 (33,9%) empleados 11 y15 años, seguido por 47 individuos (24,9%) 3 meses a 5 años, 3 empleados (1,6%) tienen entre 16-20 años y solamente 4 de éstos (2,1%) laboran en LUZ desde hace 21 o más años. (Ver tabla N° 1)

Tabla N° Sexo, Años de Servicio y Dependencia Laboral

Dependencia Laboral	Sexo	Años de Servicio					Total
		0-5 años	6-10 años	11-15 años	16-20 años	21 años o más	
Rectoría	Masculino	3	6	1	1		11
	Femenino	2	10	8	1	1	22
	Total	5	16	9	2	1	33
Vice-Académico	Masculino	5	5	1			11
	Femenino	3	3				6
	Total	8	8	1			17
Vice-	Masculino	4	2	5			11

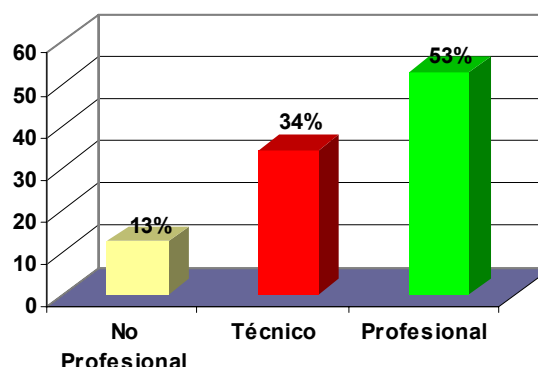
DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

Administrativo	Femenino	2	5	7			14
	Total	6	7	12			25
Secretaría	Masculino	1	3	1			5
	Femenino	2	2	1			5
	Total	3	5	2			10
Facultades	Masculino	9	19	19			47
	Femenino	16	16	21	1	3	57
	Total	25	35	40	1	3	104
							189

Fuente: Rivera, 2004

El grado de instrucción de los entrevistados 49% son profesionales, 39% técnicos mientras que 13% no son profesionales. Estas características de la muestra evidencian que el 51 % del personal administrativo activo que trabaja en la Universidad del Zulia es calificado. (Ver gráfico 1)

Gráfico 1. Grado de instrucción del personal administrativo activo



No Profesional 13%, Técnico 34 %, Profesional 53%
Fuente: Rivera/resultados de encuestas/2004

En la Tabla N° 2 las personas encuestadas consideran que no hay un interés por parte de la Alta Gerencia para promocionar la Visión, Misión, Objetivos Estratégicos, valores, en la Institución Universitaria, donde la comunicación hacia adentro es débil, originando que en LUZ exista una escasa identidad del personal administrativo activo con la institución. Estos resultados contrastan con las teorías organizacionales que basan el éxito de las relaciones laborales en la comunicación efectiva de los directivos con sus

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

empleados, es decir, todo el personal debe conocer los principios básicos organizacionales, para saber dónde están y hacia dónde van.

Tabla N° 2. Conocimiento PBO / Escriba Los PBO

		Escriba los PBO													
Conoci miento PBO		No Interp. ninguna		Interpreto mal		Interpreto deficiente		Interpreto regularmente		Interpreto bien		Interpreto muy bien		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
	NR	2	1,1											2	1,1
	no	126	66,7	2	1,1									128	67,7
	Si			11	5,8	31	16,4	12	6,3	4	2,1	1	,5	59	31,2
Total		128	67,7	13	6,9	31	16,4	12	6,3	4	2,1	1	,5	189	100,0

Fuente: Rivera, 2004

Las Alta Gerencia Universitaria no solo debe hacer explícito los principios y valores que inspiran su vida institucional, sino que debe divulgarlos y ser consecuente con ellos (Serna, 2000). Desde esta perspectiva, la Universidad del Zulia, tiene políticas de comunicación solo en el papel, pero en la práctica no se llevan a cabo en un 100%, y así lo demuestra los resultados del instrumento aplicado, donde se evidencia que la comunicación en la institución no promueve la filosofía de gestión que contribuya a involucrar a todos los miembros de la comunidad universitaria. Para gestionar la comunicación interna se deben definir acciones y procedimientos para desplegar recursos de comunicación que apoyen las actividades de la Alta Gerencia Universitaria. Por su parte Van Riel (1997) explica que la responsabilidad de la comunicación alcanza a todos los niveles de una organización (gerentes, directores, mandos intermedios, asesores, entre otros).

CONCLUSIONES

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

1. La Alta Gerencia Universitaria tiene limitaciones para llevar a la práctica la difusión de la política comunicacional a todos los niveles de la comunidad universitaria.

2. Los principios básicos contemplados en la Filosofía de Gestión son desconocidos por la mayoría del personal administrativo al no divulgados a todos lo niveles y por ende éstos no se identifican con la institución.

RECOMENDACIONES

1. Propiciar ambientes favorables de comunicación que faciliten formar parte al personal administrativo del proceso de transformación, creándole sentido de pertenencia, valorando sus sentimientos y las opiniones que puedan emitir, nutriendo así dicho proceso.

2. Lograr una mayor integración entre la Alta Gerencia Universitaria, el personal docente, administrativo, obrero y los estudiantes a través de la comunicación que contribuirá en una mayor participación de la comunidad universitaria en todas las actividades generadas en la institución, logrando también mas apoyo, compromiso y responsabilidad de cada uno de los participantes.

3. Crear nuevos soportes (Buzón de comunicaciones) de comunicación interna y reforzar los existentes (cartas, carteleras, folletos, reuniones, portal de LUZ, encartado de LUZ, FM LUZ, Televisión Educativa) para que sea mas rica la gestión comunicacional y permita a todos los niveles la divulgación interna de los principios básicos y del proceso de transformación.

REFERENCIAS

- ARIAS, F. (1997). **El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración**. Segunda Edición. Editorial Episteme. Caracas
- BERMÚDEZ, L. y ROJAS, L. (1997). *"Aproximación Teórica para el Estudio de la Comunicación como Factor Estratégico en la Relación LUZ-Sector Productivo."* En **Revista Venezolana de Gerencia**. Año 2, No3, Maracaibo. Venezuela.
- CASTELLANO, L. (2002). **El proceso comunicacional de la Universidad del Zulia hacia el sector estudiantil**. Tesis de Grado, División de Estudios para Graduados. Facultad de Humanidades y Educación. Maestría en Ciencias de la Comunicación. LUZ, Venezuela
- CIRIGLIANO, Carla (2005). Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones. Pagina consultada en Internet el 15/06/2005 <http://www.monografias.com/trabajos15/comunic-interna/comunic-interna.shtml>
- CLEMENZA, C., FERRER, J., ROMERO, D., ANDRADE N., y ARAUJO R. (2002). Fortalecimiento de la comunicación organizacional. Factor de éxito en la búsqueda de la transformación universitaria. En: **Revista Encuentro Educativo**. Vol. 9. N° 2. Universidad del Zulia. Venezuela
- FERNANDEZ, C. (1991). **La comunicación en las organizaciones**. Editorial Trillas, México
- FERNÁNDEZ, J. (2000). **La Comunicación Corporativa**. Pagina consultada en Internet [http://www.monografias.com/La Comunicación Corporativa.htm](http://www.monografias.com/La%20Comunicación%20Corporativa.htm) Consultado el: 15/05/01
- GIBSON, J. (1999). **Las organizaciones. Componente y estructura de procesos**. Editorial Mc Graw Hill. 8va edición. Chile
- GOLDHABER, G (1984). **"Comunicación Organizacional"**. Primera Edición. Editorial Diana. México
- JORDAN, H. (1996). **Control de gestión. Documentos del DEADE**. México
- PRIETO Y SUÁREZ (1998). Perfil de las motivaciones sociales y clima organizacional. Caso: personal administrativo. En: **Revista de Ciencias Sociales**. Vol IV, N° 1. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- RAMIREZ, F. y ROJAS L. (2004). El Desarrollo de la Identidad Corporativa: Función Inherente de la Gestión Comunicacional. . En: **Revista Multiciencias**. Vol. 4. N° 1. Punto Fijo
- ROJAS L., MUNDET, L. y ARAPÉ, E. (1995). *"Comunicación y Empresa: Hacia una Teoría del Postmanagement"*. En **Revista de Ciencias Sociales**. Vol. 1 N° 2. Maracaibo, Venezuela
- ROJAS-VERA, L. y ARAPÉ-COPELLO, E.(1999) *"La Visión y la Comunicación en la Gerencia"*. En **Revista Opción** Año 15 No 28. LUZ. Maracaibo. Venezuela.
- ROMERO, D., FERRER, J y C., Caterina (1999). **"Comunicaciones Y Nuevas Tecnologías: Elementos Claves Para Enfrentar La Crisis Paradigmática Universitaria"**. Mimeo.
- SCHEINSOHN, D. (1993). **Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa**. Ediciones Macchi

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

SENGE, P. (1995). **La quinta Disciplina**. Ediciones Juan Grinca, S.A. España

SERNA, H (1992). **La gestión empresarial**. Legis. Fondo Editorial. Colombia

TIMM, P. (1986). **Managerial Communication: a finger on the pulse**.
Prentice Hall: Englewood Cliffs.

VAN RIEL, C (1997). **Comunicación Corporativa**. Editorial Prentice Hill.
España

VARGAS, Lesbia (2003). **Gestión Comunicacional e Identidad Corporativa de la Organización Universitaria**. Trabajo de Tesis para optar al Grado de Magíster en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Humanidades y Educación, Universidad del Zulia, Venezuela