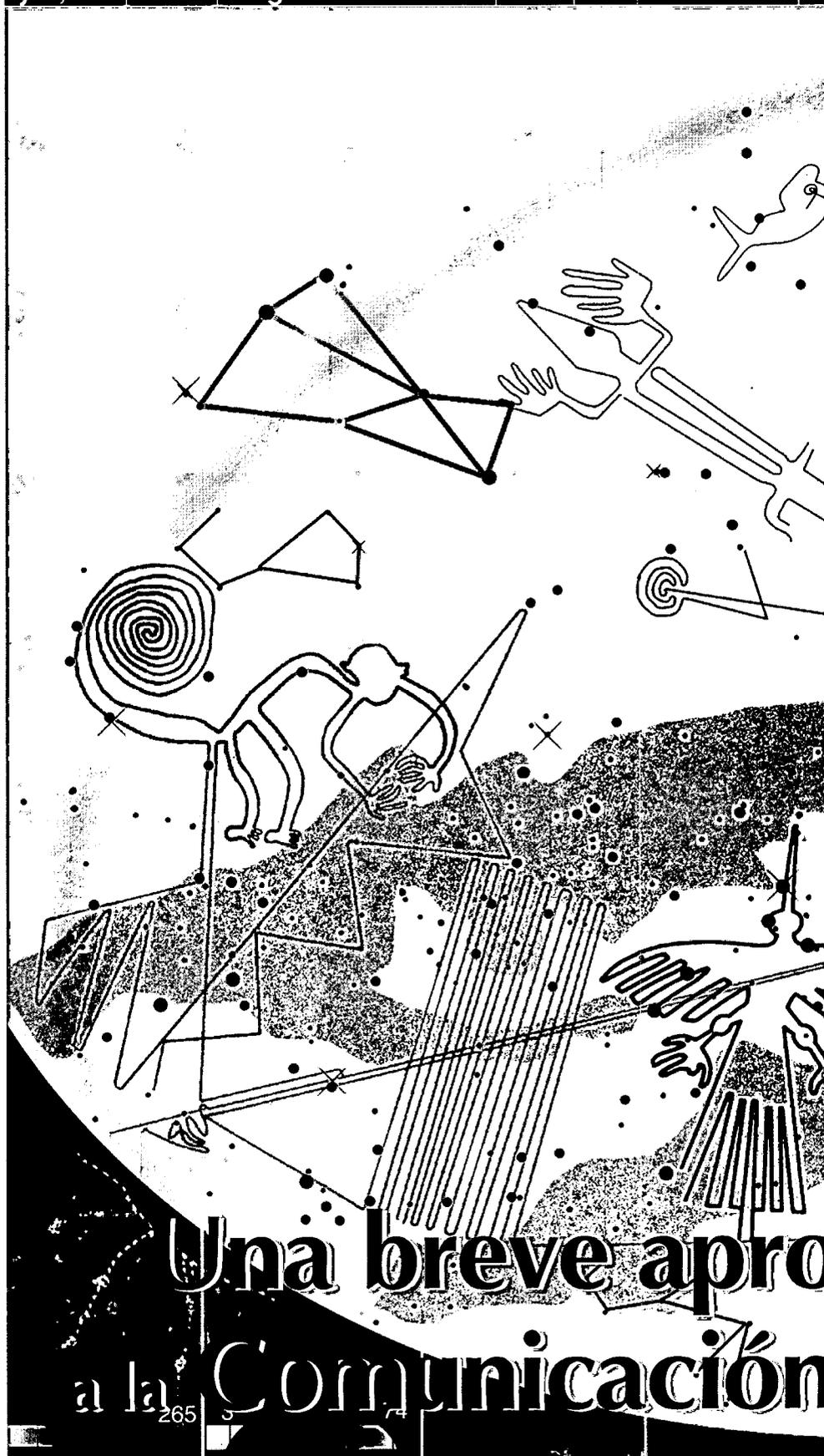


ay 7,337 19:00 Mag:4.7 1083 Stars Z:1.0 Valle de Nasca

Como ha sido la tendencia histórica, América Latina ha tendido a adoptar modelos y prácticas foráneas.

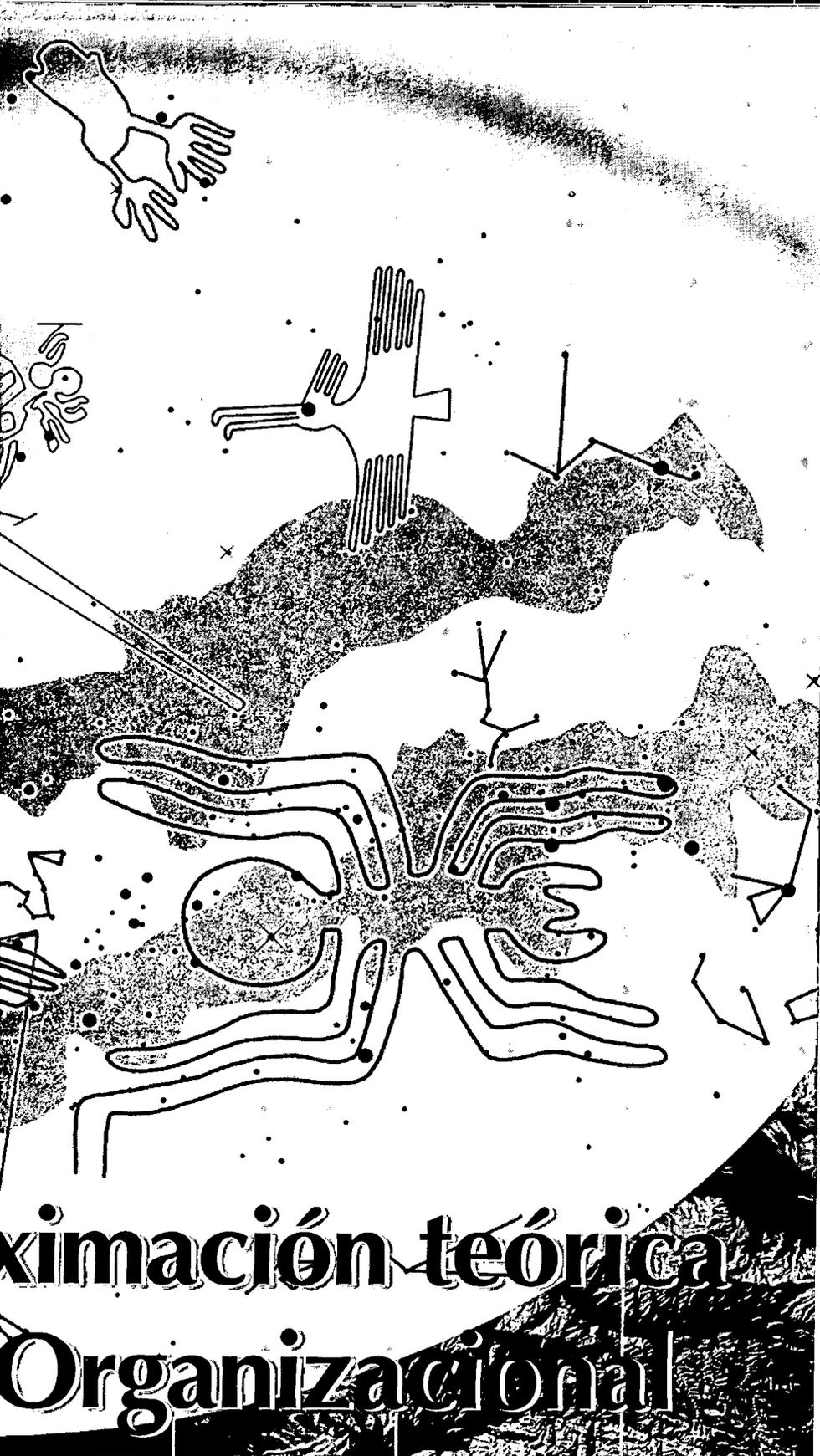
En lo que se refiere al estudio de la disciplina de la Comunicación Organizacional, la influencia ha sido preeminentemente anglosajona y francesa. Últimamente, la región ha visto un resurgimiento del tema, y por ello es que se ha tendido a desarrollar un quehacer propio



Una breve aproximación a la Comunicación

■ Agrivalca Canelón
■ Narsa Silva

+77° 03 09h07 -48° 51 +51° 46 193° 01 193° E S W N +5



Durante los años más recientes, la sociedad ha sufrido cambios tan radicales y profundos que algunos autores no dudan en afirmar que en la actualidad tiene lugar la tercera gran revolución de la humanidad, equiparándola en significado y consecuencias con la aparición de la agricultura y el advenimiento de la industrialización.

Los elementos determinantes de esta significativa transformación son múltiples y diversos, pudiendo mencionarse los siguientes:

- La acelerada innovación tecnológica, con la electrónica y la robótica como puntas de lanza.

- La explosión de las comunicaciones, que permiten acceder en forma inmediata, y en tiempo real, a cualquier información generada a partir de acontecimientos ocurridos en los lugares más remotos de la geografía, gracias a la conexión con las extensas y tupidas redes de comunicación existentes.

- La liberalización de los mercados, con la desaparición de protecciones aduaneras y de sectores monopolísticos.

- La generalización de la competencia.

Estos factores configuran una nueva situación social cuya característica más notoria es la inestabilidad, hasta el punto de que los más perspicaces e influyentes analistas

no dudan en tildar a este período como el “tiempo del caos”.¹

En medio de este complejo panorama, las organizaciones aparecen inmersas en un proceso de transición, evidenciando el paso de la producción de masas y de la economía de mercado a las sociedades del conocimiento, basadas en la información y en la comunicación.

La estructura de la empresa del siglo XIX, marcada por las teorías de Taylor, simbolizada por el reloj y sus mecanismos de control, se fundamentaba en conocimientos y experiencias, era centralizada, jerárquica y especializada.²

En cambio, el siglo XXI recibe la importancia de las teorías de la complejidad, según las cuales la empresa tendrá que ser adaptable, móvil y ligera. No sólo deberá crear y producir riqueza, sino que requerirá anticiparse y adaptarse a los múltiples y acelerados cambios que se están generando en el mundo. La imagen a través de la cual se expresa su dinámica es la de una célula biológica asociada en red a un organismo integrado.³

En este sentido, los más prestigiosos “gurús” del *management* han intentado abordar la problemática desde distintos enfoques, tales como la filosofía de la “búsqueda de la excelencia”, el modelo de la “organización que aprende”, la “orientación al cliente”, el “*just in time*”, la reingeniería y la “gestión de calidad”.

Lo cierto del caso es que la empresa contemporánea funciona por la simbiosis o asociación que se produce entre los hombres, las máquinas y otras entidades. En consecuencia, su intervención social se evidencia en un cuerpo de acciones de tres niveles, a saber:

- Transformar los flujos financieros, la materia y la información en bienes y servicios con un valor agregado, generando, de esta manera, nuevos flujos financieros.
- Conectar los procesos de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios.
- Amplificar la acción humana y multiplicar sus poderes, gracias a la distribución de las tareas y la comunicación entre los diferentes eslabones de operación.

Todo lo anterior plantea la necesidad de situarse en una óptica lo suficientemente amplia como para mirar una realidad que



Una organización
es un sistema compuesto
por un cierto número de subsistemas,
los cuales son
interdependientes,
están interrelacionados
y trabajan en la consecución
de los objetivos institucionales.
Aquí el punto central
es la interdependencia,
todos los subsistemas
afectan al sistema
y son afectados por éste.



exige el estudio y la comprensión de la comunicación como una clave para el entendimiento de las organizaciones.

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Una organización es un sistema compuesto por un cierto número de subsistemas, los cuales son interdependientes, están interrelacionados y trabajan en la consecución de los objetivos institucionales. Aquí el punto central es la interdependencia, todos los subsistemas afectan al sistema y son afectados por éste.

Esta perspectiva sistémica ha permitido ampliar las posibilidades conceptuales para los análisis de los fenómenos sociales que ya no los considera lineales, sino procesales, hechos sin principio ni fin, donde todas las partes afectan al todo, toda acción tiene repercusiones sobre la organización. La empresa, como organización, es una de las instituciones más arraigadas en la sociedad y uno de sus principales motores; desde su di-

mensión social, constituye un sistema organizado para la obtención de unos fines, estableciendo para ello una determinada distribución de funciones.

Desde este planteamiento, la empresa se presenta como un sistema integrado por varios subsistemas (aprovisionamientos, producción, distribución, comercialización, finanzas, personal), que interactúa con otros elementos externos (proveedores, clientes, accionistas, entidades públicas); a su vez, el sistema-empresa, junto con otros sistemas similares, integran un suprasistema que es la sociedad global.

El sistema de las organizaciones está definido por las siguientes características:

- Una organización constituye un sistema socio-técnico, ya que en ella interactúan entre sí elementos técnicos y elementos humanos.
- Las organizaciones pertenecen al tipo de sistemas abiertos, ya que funcionan y desarrollan su actividad en permanente interacción con su entorno, del que reciben estímulos y condicionamientos, y sobre el que influyen.
- Las organizaciones poseen una capacidad de adaptación permanente a los continuos cambios del entorno.
- Para que una organización pueda considerarse un sistema debe adoptar una estructura que posibilite la comunicación entre sus elementos y con el entorno.

Sobre la base de lo anteriormente señalado, puede asumirse a la comunicación como un proceso que permite coordinar los distintos elementos para el logro de los objetivos y mantener un equilibrio óptimo, a partir del reconocimiento de la importancia de la interdependencia hacia dentro y hacia fuera de los sistemas y subsistemas. Asimismo, contribuye a neutralizar los problemas que obstaculizan el desarrollo de la organización a través de un conjunto de esfuerzos y acciones adaptativas tales como políticas, productos de comunicación, etc.

Es decir, la institución es un sistema que opera para lograr un objetivo común y necesita de la comunicación como subsistema que establezca relaciones, las organice, las ordene, las coordine y facilite acciones eficientes, posibilitando a la insti-

tución realizar sus propósitos. Por consiguiente, la función de la comunicación, incluida en la estructura orgánica de la empresa, constituiría un área enfilada a optimizar los flujos de comunicación interna y externa dentro de la organización, y entre ésta y su entorno: las personas o grupos con los que está vinculada.⁴

TEORÍA Y ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES

Una organización, entendida como una red de relaciones interdependientes, se centra en tres planos de estudio de las relaciones organizacionales: la estructura fundamental que genera y guía dichas relaciones; las personas que están implicadas en las relaciones, y cómo estas relaciones contribuyen a la organización en su conjunto. Estos tres planos constituyen la esencia de las tres escuelas de organización.

La primera de ellas es la *Escuela Clásica*, que trata la estructura de las organizaciones formales. Su preocupación se centra en el diseño y la estructura de las organizaciones más que con las personas que integran una organización.

Se le identifica con el movimiento de la "administración científica" que describe al hombre como un "ser racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con las técnicas del "premio y el castigo(...) ejemplo Taylor, 1919; Gant, 1911; Gilbreth, 1914; Emerson, 1913, y Cooke, 1918".⁵

Históricamente se enmarca en los años anteriores a la Primera Guerra Mundial, y tiene su origen "por un lado, en las psicologías social e industrial, y por otro en la ciencia de la administración. En esta línea se encuentran los 'precursores' del estudio de las organizaciones en la contemporaneidad: Barnard, Fayol y Weber".⁶

En dicha escuela, las preguntas claves se orientan a la división del trabajo, división del personal obrero, y las funciones específicas y trabajo de cada individuo.

La segunda escuela, conocida como *Escuela de Relaciones Humanas* se fundamenta en los intereses humanos de trabajo.

Se marca el comienzo del movimiento de las relaciones humanas en la industria. En ella se toman en cuenta diversas variables:

“

Una organización,
entendida como una red
de relaciones interdependientes,
se centra en tres planos de estudio
de las relaciones organizacionales:
la estructura fundamental que
genera y guía dichas relaciones;
las personas que están implicadas
en las relaciones, y cómo estas
relaciones contribuyen a la
organización en su conjunto.

”

actitudes de los obreros, moral, grupos de trabajo informales, relaciones sociales. Las principales interrogantes giran en torno a: qué representan los individuos en la organización, las relaciones de posición como resultado de los distintos roles, qué lugar ocupan la moral y las actitudes de los individuos, y cuáles son las necesidades fundamentales de los individuos.

Entre los representantes de esta escuela se encuentran Hawthorne, Dickson, Whyte, Given, Dalton, Mayo, Rush. Este último, resume las ideas y críticas del método de esta escuela. "Se pretendía crear una fuerza laboral con una moral muy elevada. Representó un intento de destruir las fronteras formales o arbitrarias que eran parte de la estructura organizacional estratificada y burocrática".⁷

De la importancia de las relaciones humanas, posteriormente surge la tercera escuela llamada de *Sistema Social*, que subraya la importancia de las relaciones entre las partes y la organización como conjunto. "Fue entre 1937 y 1947 que se

identificó y analizó a las instituciones como tipos específicos de formas sociales... tuvo, sin embargo, su máximo auge en los '70 cuando, según Scott, surgió como extensión intelectual del Movimiento Humanista".⁸

En este período las principales interrogantes son: cuáles son las partes claves de la organización, cómo se relacionan interdependientemente con las demás, qué procesos de la organización facilitan estas relaciones, cuál es la relación que existe entre la organización y su ambiente. Entre los principales representantes de esta escuela figuran: Bertalanfy, Boulding, Simon, Selznick, Haire, Wiener, Scott, Lawrence, Lorsch.

Esta escuela parte de la premisa: aquello que afecta a una parte de la organización afecta a todas las demás. Al ser considerada la organización como un sistema social, las variables estructurales y humanas adquieren una nueva importancia.

Huse y Bowdicht (1973) resumen los principios fundamentales que definen a la organización como un sistema. "Una organización (...) está compuesta por un cierto número de subsistemas, (...) los cuales son interdependientes y están interrelacionados; (...) es abierta y dinámica, tiene entradas, salidas, operaciones y fronteras; busca el equilibrio a través de un feedback positivo y el feedback negativo".⁹

Uno de los aportes al estudio de las organizaciones lo realizó Scott en 1967 al vincular la escuela clásica (teoría de la organización) con la teoría de los sistemas generales debido a que ambas estudian las partes como agregados, y el movimiento de los individuos entrando y saliendo del sistema; la interacción de los individuos con el medio ambiente del sistema; las interacciones entre los individuos del sistema y el desarrollo general y los problemas de estabilidad del sistema.

TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El estudio de la Comunicación Organizacional se produjo con "la simbiosis entre la ciencia de la comunicación y la teoría organizacional, incluyendo los aportes de cada uno de los anteriores y su producto".¹⁰

El grueso de los aportes teóricos sobre comunicación organizacional provienen de Estados Unidos. Una de las investigadoras de mayor renombre en ese país, Linda Putnam, resume las diferentes posturas de los teóricos clásicos de la organización y su visión de la comunicación. Taylor (1912) la relaciona con el flujo ascendente de mensajes y la persuasión de los trabajadores; Weber (1947) con documentos y la autoridad para dar órdenes; Fayol (1925-49) como el flujo horizontal de información, y Barnard (1938-68) con canales formales de comunicación entendidos como las pautas impuestas por la jerarquía.

Putnam sostiene que el estudio académico de la comunicación organizacional data de los años 20 y que dicha comunicación emergió de tres tradiciones: la comunicación del habla; la persuasión (publicidad y propaganda), el discurso público; y la teoría de la comunicación humana.

Esta investigadora junto a Jablin, Roberts y Porter en su libro *Handbook of Organizational Communication* clasifican los aportes en Comunicación Organizacional en cuatro renglones: mecanicista o mecánico; psicológico; interpretativo-simbólico y sistémico-interaccional.

Pero qué se entiende por comunicación organizacional. Son muchas las definiciones que diferentes investigadores han dado, entre las principales pueden destacarse: Reedding y Sanborn (1964), quienes la consideran como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización; Katz y Kahn (1966) como el flujo de información (intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización; Zelko y Dance (1965) perciben a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad). Atribuyen a esta comunicación las habilidades que se dan en los negocios (dar conferencias, escuchar, entrevistar, asesorar, vender, persuadir); Lesikar (1972) le añade a la dimensión interna y externa, las comunicaciones personales (el intercambio informal de información y sentimientos entre los individuos que forman la organización), Haney

“

Es importante destacar
que en la medida que se estreche
la brecha entre la teoría
y la práctica, se evalúen
y reformen los pensum de estudio,
y el sector empleador
esté consciente
de sus necesidades
y requerimientos,
el perfil del comunicador
organizacional será cada vez más
claro y definido,
y éste contará
con las herramientas necesarias
para su inserción
y desempeño efectivo
en el mercado laboral.

”

(1973) la define como la coordinación (por medio de la comunicación) de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas.¹¹

De las diferentes definiciones pueden identificarse distintos niveles de comunicación en una organización: descendente (enviada desde canales superiores, alta gerencia, hacia canales inferiores); ascendente: de abajo hacia arriba; comunicación horizontal, entre individuos de un mismo nivel jerárquico, y comunicación informal, cuando no se establecen o respetan los canales o procedimientos establecidos por la organización para la transmisión de información.

En la obra de Putnam y otros autores, antes mencionada, Jablin elabora un recuento de las investigaciones efectuadas entre 1940-1973. En él destaca que en los 40

éstas se ocuparon de la comunicación descendente; en los 50 abarcó el interés por la comunicación grupal, en los 60 fueron las redes y climas organizacionales; en los 70 los análisis sobre liderazgo, estilos comunicacionales y estudios sociométricos; en los 80 predominó la simbiosis entre la creencia de las organizaciones como sistemas y criterios más pragmáticos.

Pero más allá de la teoría y el estudio de la comunicación organizacional es importante acotar el término de *racionalidad comunicativa* abordado por Massimo Desiato¹² que constituye para él uno de los centros de gravedad recurrentes en las discusiones filosóficas y en el ámbito de las empresas.

Dicha racionalidad supone un proceso promotor del ser humano en la empresa. Fomenta la participación del personal de la empresa, incentiva la toma de decisiones y activa la comunicación ascendente, que permite una democratización del ámbito empresarial. “Dentro de este enfoque, el trabajo no es visto como un castigo, sino como una disposición y tendencia constitutiva del ser humano(...) supone, entonces, que los individuos disponen de suficientes recursos para autodirigirse y autocontrolar parte de su propia actividad”¹³

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN AMÉRICA LATINA

Como ha sido la tendencia histórica, América Latina ha tendido adoptar modelos y prácticas foráneas. En lo que se refiere al estudio de la disciplina de la Comunicación Organizacional, la influencia ha sido preeminentemente anglosajona y francesa. Últimamente, la región ha visto un resurgimiento del tema, y por ello es que se ha tendido a desarrollar un quehacer propio.¹⁴

Según Casares, la práctica profesional de la Comunicación Organizacional en Latinoamérica ha tenido tres etapas marcadas: una centrada en los Medios (en los años 60); una segunda, enfocada hacia la comunicación interpersonal y grupal para el desarrollo organizacional (en los años 70), y una última en la que se busca una comunicación organizacional integral que posibilite las relaciones humanas más eficientes en función de los objetivos, y una ima-

gen coherente con su identidad (en los años 80 y subsiguientes).

Si bien ha habido un aumento notorio de programas de estudio sobre organizaciones, la investigación en ella ha sido menor, prácticamente nulo. No obstante, varios autores latinoamericanos han hecho aportes intelectuales y empíricos valiosos, partiendo por el chileno radicado en California, Fernando Flores, los colombianos F. Manrique y Mariluz Restrepo, y el guatemalteco Federico Verona.¹⁵

Es innegable, sin embargo, que la teorización e investigación en América Latina siguen siendo fragmentadas y diversas, a la espera de reconocerse y lograr mayor consolidación.

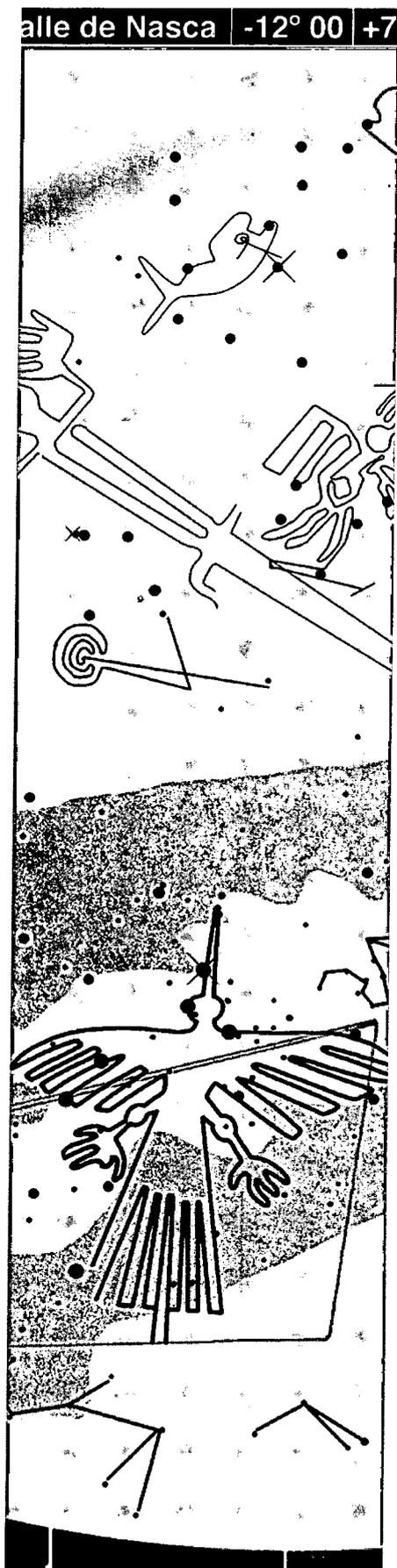
ELEMENTOS Y FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Partiendo de la definición de Gerald Goldhaber de la Comunicación Organizacional como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, se derivan cuatro conceptos claves que conforman los principales elementos de la comunicación organizacional: *mensajes* (que se derivan de la información, verbal o no verbal); *redes* (el camino que sigue el flujo de mensajes); *interdependencia* (centrado en los vínculos existentes entre las personas que ocupan varias posiciones en la organización) y *relaciones* (conexión entre las personas que integran la organización y sus receptores).

A esto hay que añadirle otros elementos que también configuran la comunicación: *los emisores*, *los receptores* (internos o externos), *el medio*, y *la retroalimentación*.

Una organización es un sistema vivo, abierto, y dinámico. Estas operan como un sistema social complejo, en donde la comunicación organizacional se inserta como un proceso dinámico por el cual las empresas se relacionan con sus receptores o públicos, y entre sí.

Dentro de cualquier organización la comunicación organizacional es una herramienta útil y necesaria que garantiza beneficios tanto a la empresa como a al público receptor. Su papel debe trascender al de simple soporte y vehículo de la calidad de los bienes o servicios que ofrece la em-



presa, para ser un ente coordinador de los diferentes elementos y procesos y así garantizar el cumplimiento de objetivos, metas y proyectos y mantener un equilibrio entre organización y públicos o clientes, a partir de la interdependencia hacia dentro y hacia fuera.

Entre sus principales funciones se encuentran su relación con el entorno y medio ambiente. Esta se sitúa tanto en lo interno, (posicionando a la organización como emisora hacia las personas que la integran, y como recolectora de información sobre las condiciones de ese entorno), como en lo externo (como emisora hacia los públicos a los cuales ofrece sus bienes o servicios, y como recolectora de información sobre los diferentes escenarios que se generan o pueden establecerse a futuro). Tanto en lo interno como en lo externo, los mensajes que se generan de esta comunicación, se centran en la generación de la imagen, elaborada a partir de los principios, valores, concepción del entorno y fines que la empresa sostiene y desea lograr.

Esto está estrechamente relacionado con la proyección adecuada de la imagen e identidad corporativa: dos conceptos claves dentro del ejercicio de la comunicación. La identidad, entendida como la forma peculiar de ser de una organización que la diferencia de otras, aun siendo de su mismo género. Es su personalidad. Y la imagen, como la abstracción que resulta de la percepción que tienen los públicos de la organización, la cual puede ser congruente o incongruente con la identidad. También, contribuir al fortalecimiento del liderazgo organizacional (capacidad para influenciar, motivar a otros en pro de la efectividad y éxito), lo cual en definitiva garantizará un mayor posicionamiento de la empresa en el mercado.

De igual manera, no puede obviarse el factor educativo y formativo como soporte dentro del ejercicio de la comunicación, asignándole a ésta toda su potencialidad de generar, inducir, producir y transformar conocimientos, actitudes, sentimientos, habilidades y destrezas necesarios para el desarrollo de los individuos dentro de la organización.

La comunicación organizacional es a fin de cuentas un proceso que posibilita la generación y obtención de la informa-

ción necesaria para canalizar acciones, planes, proyectos, programas. Busca un cambio de actitud favorable a nivel interno y externo.

PERFIL DEL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL

No cabe duda que la Comunicación Organizacional es una disciplina que cobra mayor importancia cada día, tanto en el ámbito académico como en el empresarial, debido a la importancia de las comunicaciones en el espectro corporativo, pues ésta genera intercambios, conocimiento e investigación y recursos para la empresa. Es cierto que en los últimos años ha evolucionado el desarrollo de las comunicaciones en el ámbito profesional, pero se evidencia la necesidad de una evolución paralela en el sector académico que ayude a configurar un perfil adecuado y acertado del profesional de la comunicación.

“Hay que señalar que en muchas profesiones hoy día existe confusión sobre el alcance y definición del papel que les corresponde. En realidad aun en los casos de un perfil de ejercicio muy definido, los papeles profesionales son específicos fundamentalmente en cuanto a los conocimientos particulares, técnicas y tradiciones intelectuales que usan, pero a la vez son difusos en cuanto a la responsabilidad de satisfacer las peticiones sociales que se le formulan. Estas dificultades se dan con frecuencia en el caso de las profesiones liberales (...) y muy especialmente en el ejercicio de las nuevas profesiones”.¹⁶

En este sentido, son muchas las interrogantes que pueden plantearse en torno a las condiciones y requerimientos de un egresado en Comunicación Social para insertarse adecuadamente en el mercado de trabajo, específicamente, dentro del espectro de la Comunicación Organizacional.

Las respuestas a muchas de estas interrogantes, la mayoría de las veces, son desconocidas por el estudiante a lo largo de la carrera y sólo comienzan a disiparse cuando el profesional de la comunicación entra al mercado laboral.

Obviamente el Comunicador Social debe contar con una serie de herramientas que van a configurar su perfil como profesional: destrezas, conocimientos y ha-

“

En lo referente al campo investigativo, las respectivas facultades colombianas han hecho estudios a partir de los trabajos de grado y profesoriales. Paralelamente, con los postgrados se ha iniciado una sistematización del conocimiento, y se busca generar un diálogo inter-intradisciplinario que permita profundizar el estudio de la disciplina.

”

bilidades, su formación académica, experiencia laboral adquirida, para ingresar al mercado de trabajo.

El perfil profesional viene dado en primera instancia en el ámbito académico, a través de la elaboración del proceso curricular. Aquí las autoridades universitarias formulan los pensum de estudio, estableciendo los criterios acerca de cuáles deben ser los conocimientos, destrezas, habilidades y rasgos que debe poseer el futuro profesional de la comunicación.

En segundo término, el sector empresarial, a través de la fuerza empleadora, marca lineamientos y pautas que ayudan a configurar el perfil, pues el empleador es en cierto modo juez de las actividades y cualidades con que cuenta el comunicador, decide sobre las áreas de trabajo, y determina qué cualidades se requieren o no para ejecutar las tareas demandadas.

De allí que la adecuada inserción al mercado de trabajo dependerá no sólo del conocimiento y talento del profesional de la comunicación, sino que también está di-

rectamente relacionada con la calidad de la formación académica, con la vinculación de la educación a las necesidades reales del mercado y la sociedad. Sólo así puede estrecharse la brecha entre la teoría y la práctica, se logrará una sana convivencia entre la educación, el mercado y la sociedad, y el comunicador dispondrá de las herramientas y condiciones necesarias para un ejercicio efectivo y cónsono en el desempeño profesional.

EL PERFIL Y SUS ARISTAS

En términos generales, puede definirse perfil como “(...) el conjunto de actitudes, conocimientos, destrezas y habilidades, características de un profesional. Otro enfoque más estricto considera que el perfil es la relación detallada de elementos de conducta que componen un trabajo”.¹⁷

Esto supone que el perfil de un profesional, y en este caso el del comunicador, está integrado por cuatro elementos fundamentales: ocupacional, académico, conductual y actitudinal.

Académico: es aquél que identifica las habilidades, destrezas y conocimientos que debe dominar el egresado para desempeñar su trabajo.

Ocupacional: incluye el conjunto de funciones, actividades y tareas que desempeña el comunicador en su área de trabajo.

Conductual: implica el conjunto de características personales que se le exigen al egresado.

Actitudinal: la disposición del profesional ante el ejercicio del trabajo, en términos de su posición crítica, consciente y constructiva respecto a la realidad.

Definir el perfil del comunicador organizacional, tomando los dos primeros elementos antes mencionados, implica una serie de consideraciones a tomar en cuenta:

-En lo que se refiere al aspecto académico, se requiere la revisión de los pensum para evaluar si las materias impartidas se corresponden con una adecuada formación académica.

-El perfil ocupacional supone que las casas de estudios deben observar las nuevas tendencias de los medios masivos y del ámbito institucional, los adelantos tecnológicos, las innovaciones gerenciales y las

tareas ejecutadas, para estrechar la brecha entre los conocimientos impartidos y las actividades que se realizan dentro del aparato productivo.

El ejercicio de la comunicación organizacional implica conocimientos, cualidades y conductas que se traducen en exigencias para el comunicador en su desempeño profesional.

Sus actividades y tareas tienen que ver con la comunicación y con el comportamiento humano y se orientan hacia cinco áreas básicas teniendo en cuenta tres aspectos fundamentales: comunicación, mercadeo y publicidad¹⁸:

-Investigación: implica el conocimiento de la organización y su público. Esto evitará la improvisación y le permitirá diseñar estrategias para actuar en función de las necesidades de la empresa y de la comunidad donde se inserta.

-Asesoría: el comunicador debe guiar a los directivos de las organizaciones en el diseño y ejecución de las políticas o líneas estratégicas de las organizaciones y un consejero para la realización de las diferentes actividades que se llevan a cabo.

-Planificación: con base en los distintos escenarios y los asuntos claves para la empresa, los flujos de información, con el objeto de diseñar planes y proyectos que contribuyan al fortalecimiento de la imagen e identidad corporativa.

-Ejecución: el comunicador tiene entre sus responsabilidades contribuir a lograr un cambio organizacional, fundamentado en la evaluación y análisis del contexto. Esto implica organización y elaboración de soportes comunicacionales, eventos, encuestas, campañas, que persigan una mejor proyección de la imagen y funciones de la empresa.

-Evaluación: debe estar atento a los cambios que se originan en la empresa y en el mercado. Debe hacer seguimiento sobre planes y actividades trazadas para observar su cumplimiento y sus resultados.

Como afirma Germán Ayala, "la comunicación -y el comunicador- no sólo es el cúmulo de estrategias de información, sino el eje dinamizador de cambios actitudinales, posicionamiento de valores, construcción de sentido dentro y fuera de las organizaciones".¹⁹

En el contexto del perfil del comunicador, el trabajo de grado "El Perfil Profesional del Comunicador Organizacional" realizado por Katty Campodónico, UCAB, recopila las aspiraciones del sector académico y laboral respecto a la formación del profesional de la Comunicación Corporativa u Organizacional en cuatro áreas: *Cognitiva*, que enmarca al sector administrativo (discusión, elaboración y evaluación de presupuestos e impacto económico de las actividades comunicacionales) y comunicacional (canalización de procesos de comunicación, diseño de soportes comunicacionales, organización de actividades, coordinación y organización de eventos); *Operaciones Técnicas*, (ejecución de actividades, redacción de materiales informativos, supervisión, investigación); *Componente ético* (integridad, honestidad, respeto, lealtad, cooperación); *Exigencias de carácter y personalidad*, (sociabilidad, extroversión, elocuencia, persuasividad, orientación al logro, responsabilidad, inteligencia, asertividad, proactividad)²⁰.

Es importante destacar que en la medida que se estreche la brecha entre la teoría y la práctica, se evalúen y reformen los pensum de estudio, y el sector empleador esté consciente de sus necesidades y requerimientos, el perfil del comunicador organizacional será cada vez más claro y definido, y éste contará con las herramientas necesarias para su inserción y desempeño efectivo en el mercado laboral.

UNIVERSIDADES Y FORMACIÓN ACADÉMICA

Hoy en día, una de las preocupaciones de las instituciones de educación superior que se plantean como objetivo la formación de profesionales de la comunicación, es tratar de atender satisfactoriamente la vertiente organizacional de la profesión; de allí que la situación estimule una seria reflexión en torno al diseño de programas de estudio que respondan a la realidad laboral, destacando, en particular, el énfasis de tres aspectos:

- El comunicador debe tener una preparación integral en comunicación, sin perderse en un limbo de materias desarticuladas.

- La licenciatura en comunicación requiere abrir sus posibilidades a campos pocos explorados como la comunicación organizacional. En la medida en que el alumno egrese con una especialidad, y no como un experto en generalidades, será un profesional que aportará beneficios concretos a su país.

- Se precisa la actualización, mediante diplomados y maestrías, de los profesionales que han ingresado al medio laboral y requieren de mayores recursos para su desarrollo en las organizaciones. Esto significa diagnosticar las necesidades para el diseño de dichos postgrados.²¹

A principios de 1990, la Comunicación Organizacional empezó a tomar auge como disciplina, principalmente en la Ciudad de México, donde se le concedió carácter de licenciatura en la Universidad de la Comunicación, al igual que en la Universidad Autónoma de Aguascalientes. En ese mismo momento, el Centro Avanzado de Comunicación (CADEC) inició su Maestría en Comunicación Institucional con el objeto de formar profesionales capaces de analizar el proceso de regulación, autorregulación y heterorregulación llevados a cabo por las organizaciones a través de sus acciones comunicativas.²² Asimismo, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Unidad Querétaro, comenzó a ofrecer un diplomado en Comunicación Organizacional, cuyo plan de estudios está dividido en nueve módulos (uno por mes), en los que se tratan los siguientes temas:

- Métodos de Investigación Administrativa
- Publicidad
- Teoría de Comunicación Organizacional
- Cambio Organizacional
- Comunicación Interpersonal y Motivación
- Edición de Revistas
- Imagen Organizacional
- Producción de videos
- Producción de audiovisuales

Por otro lado, la *Universidad de la Salle*, que no dispone de la carrera de comunicación como tal, imparte en su Maestría de Administración la materia de Desarrollo Organizacional.

Igualmente, en el diplomado de Recursos Humanos ofrecido por el *Instituto Tecnológico Autónomo de México* se cursan asignaturas de Comunicación Organizacional y Desarrollo Organizacional. Aparte, en el Programa de Maestría en Administración imparten la materia de Psicosociología de las Organizaciones.

Dentro de esa misma onda, el *Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente* ofrece tres maestrías: Desarrollo Humano, Comunicación y Educación, así como un Programa de Formación en Ciencias Humanas.

Los diplomados no se han hecho esperar en el *Centro Avanzado de Comunicación*, la *Universidad del Claustro de Sor Juana*, la *Universidad Nacional Autónoma de México*, la *Universidad del Noreste en Tampico*, la *Universidad Veracruzana*, la *Universidad Anáhuac*, y más recientemente las Maestrías en la *Universidad del Tepeyac* y la *Universidad Anáhuac*.²³

En Colombia se han abierto varias facultades al amparo de la nueva Ley de Educación Superior, en su mayoría afiliadas a la *Asociación Colombiana de Facultades de Comunicación Social (AFACOM)*. Algunas imparten en sus pregrados asignaturas con el nombre de Comunicación Organizacional, mientras que otras presentan una serie de materias referentes a distintos tópicos relacionados con el tema organizacional, institucional y empresarial, e inclusive realizan cursos durante varios semestres con el objetivo de profundizar en este campo del saber.²⁴

A nivel de postgrados, en la actualidad Colombia también cuenta con varias universidades que ofrecen programas de especialización. Precisamente, uno de los factores de mayor incidencia para la apertura de estos espacios es la necesidad laboral de la aplicación de las herramientas de comunicación en el ámbito de las organizaciones.

En lo referente al campo investigativo, las respectivas facultades colombianas han hecho estudios a partir de los trabajos de grado y profesorales. Paralelamente, con los postgrados se ha iniciado una sistematización del conocimiento, y se busca generar un diálogo inter-intra-

disciplinario que permita profundizar el estudio de la disciplina.

Por su parte, las universidades en Chile incorporaron esta materia primero dentro de los currícula de Administración en 1950, y veinte años después en las Escuelas de Periodismo. De esta forma, se han ido impartiendo progresivamente más cátedras y grados académicos.

Hacia los años 80 la Facultad de Administración de la *Universidad de Chile* comenzó a ofrecer un postítulo en Desarrollo Organizacional, al igual que la *Universidad de Santiago* (en la Escuela de Administración), y la *Universidad Diego Portales* (en la Facultad de Ciencias Administrativas, con el grado de Magíster en Desarrollo y Comportamiento Organizacional).²⁵

La única iniciativa desde el área de la comunicación social ha sido el diplomado ofrecido a partir del año 1989 por la Escuela de Periodismo de la *Universidad Diego Portales*. Dos años más tarde, el *Centro de Extensión* de la *Pontificia Universidad Católica de Chile* comenzó a ofrecer el Diplomado en Comunicación Corporativa, que ha tenido mucho éxito con una orientación hacia los negocios.²⁶ En el caso de Venezuela, desde hacía algún tiempo el *Instituto de Altos Estudios de Administración (IESA)* venía desarrollando un Programa en Gerencia de Comunicación e Imagen Corporativa, dirigido por Ítalo Pizzolante, un ingeniero que logró posicionar el concepto de comunicación organizacional en el mercado venezolano.²⁷

El referido programa está dirigido a profesionales y ejecutivos de las áreas de Comunicación Corporativa, Relaciones Institucionales, Asuntos Públicos, Relaciones Públicas, así como también a gerentes de alto nivel. Básicamente, su orientación apunta hacia la oferta de una visión estratégica y un enfoque práctico de los procesos de comunicación y de las disciplinas gerenciales para el desarrollo de la imagen.²⁸

En esa misma dirección, en 1993, la Escuela de Comunicación Social de la *Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)* emprendió, de la mano de los profesores Jesús María Aguirre S.J., Isaac Nahón (entonces Director), Emilio Píriz Pérez y Max Römer, la crea-

ción del Programa de Postgrado en Comunicación Social, con el fin de satisfacer las necesidades del país y las características del mercado laboral venezolano de las comunicaciones.

Dicha aspiración tomó como base los hallazgos arrojados por las investigaciones realizadas por el profesor Jesús María Aguirre, las cuales indicaron una demanda estable de comunicadores sociales en las organizaciones públicas y privadas. De hecho, en los estudios tutelados por él, las tesis de Elsa Pilato Díaz y Mirka Torres Acosta (1994) encontraron que, a pesar de los bajos sueldos, la solicitud de comunicadores sociales en la Administración Pública no ha disminuido; entretanto, Narsa Silva Villanueva (1994) determinó que la demanda de comunicadores y relacionistas en las empresas privadas tiende a ser estable y con posibilidades de ampliarse.

De este modo, a partir del año 1996, la Universidad Católica Andrés Bello dio apertura a los Programas de Especialización en Comunicación Social, con dos opciones:

- *Comunicación Organizacional*, “un área relativamente novedosa que requiere de una especialización y conocimientos teóricos, al mismo tiempo que el desarrollo de una investigación que tenga impacto en la gestión comunicacional de las organizaciones venezolanas, ya sean públicas, privadas, con o sin fines de lucro”.

- *Comunicación para el Desarrollo Social*, la cual “pretende impulsar el uso de herramientas de comunicación con el fin de lograr una mejor comprensión y manejo de los problemas que enfrenta la sociedad venezolana”.

Se considera que las dos alternativas propuestas son de especial interés por su carácter prioritario para la modernización del país, sobre todo en los ámbitos institucional y social. Igualmente, el perfil laboral de los egresados en Comunicación Social de esta universidad indica un crecimiento importante de ocupación en organizaciones no “mediáticas” que tienen Departamentos de Comunicación, por lo que existe una cre-

ciente demanda insatisfecha en el área organizacional.

Aparte, otros profesionales del área humanística y social (educadores, trabajadores sociales, promotores culturales, entre otros), están cada vez más interesados en comprender y utilizar eficazmente las herramientas de la comunicación para apoyar o mejorar proyectos de alcance social. El Programa de Postgrado de Comunicación Social de la UCAB desarrolla su trabajo de investigación con miras a "conocer de manera sistemática el estado de los flujos comunicacionales en las organizaciones venezolanas con los siguientes propósitos:

- Teorizar desde el ámbito nacional acerca del tema.
- Aportar soluciones con el fin de hacer más eficaces los procesos de comunicaciones internas y externas de las organizaciones."²⁹

De estos fundamentos se derivan líneas de investigación orientadas a:

- Determinar las características comunicativas de las organizaciones venozo-

lanas, tanto en el sector público como privado, con el fin de estudiar la relación entre calidad, productividad y comunicación.

- Analizar la acción social de las empresas como valor comunicativo.
- Promover el uso de tecnologías multimedia e informáticas como herramientas de comunicación organizacional.

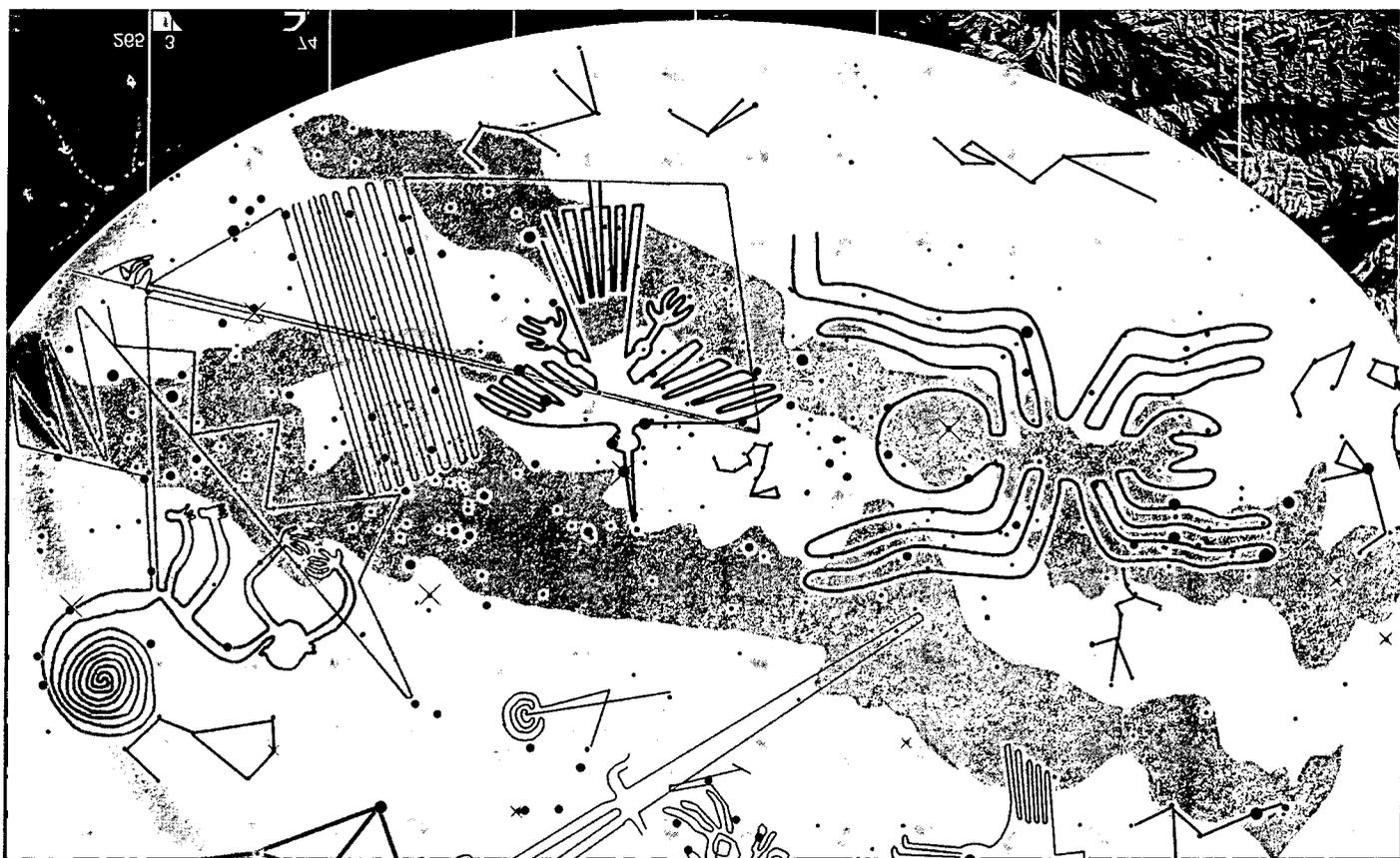
A la vez, el grupo de profesores del Programa, conducidos por Hilda de George (Cátedra de Métodos Cualitativos), intenta adecuar sus propias vías de investigación al postgrado, con el objeto de ofrecer a los estudiantes opciones generadas a lo interno de la propia Escuela. Más recientemente, en específico en septiembre de 2000, la *Universidad Metropolitana (UNIMET)* inauguró la Especialización en Gerencia de Comunicaciones Integradas, orientada a la generación de conocimientos y habilidades para la gestión efectiva de las comunicaciones de la empresa con su entorno, a los fines de aumentar su participación en el mercado mediante la construcción de relaciones positivas con sus diferentes

públicos, la promoción y el mercadeo de sus productos y servicios, y el mantenimiento de su imagen corporativa.

Responde a la inquietud de un creciente número de profesionales y ejecutivos de los sectores público y privado, quienes conscientes de la importancia que supone la comunicación como herramienta gerencial en un mundo cada vez más competitivo, desean desarrollar destrezas que les permitan elaborar estrategias y ejecutar acciones para el alcance de las metas de su organización.

La Especialización en Gerencia de Comunicaciones Integradas, llamada a convertirse en el futuro en una Maestría, comprende 9 materias –6 básicas y 3 en el área gerencial–, que son complementadas con charlas, conferencias y foros, a cargo de reconocidos expertos nacionales e internacionales.

Como puede apreciarse, el campo de la comunicación organizacional, tanto a nivel de licenciatura como de postgrado, está aún por explorarse y requiere de impulso para su desarrollo y consolidación definitiva. Sin duda alguna, el mercado de trabajo que ofrece es amplio, y



la necesidad de profesionales en el área es cada día mayor.

NUEVAS TENDENCIAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El futuro de la Comunicación Organizacional está lleno de expectativas, es más, el verdadero desarrollo de la disciplina está por verse, pues falta poder ingresar en lo que son las medianas y pequeñas empresas que aún no conocen la importancia de esta profesión.

El reto radica, por tanto, en poner todo lo que esté al alcance para hacer de la comunicación una herramienta vital y efectiva que contribuya en los logros de las organizaciones, su permanencia en el mercado, su continuo desarrollo y su éxito permanente.³⁰

Carlos Fernández Collado, en su obra *La Comunicación Humana*, reconoce tres tendencias fundamentales en el estudio de la Comunicación Organizacional, perfiladas desde la década de los 90, a saber: la Teoría Crítica, la Teoría Narrativa Posmoderna y la Teoría de la Administración basada en Equipos. A continuación se detallarán cada una de estas corrientes.³¹

Teoría Crítica

Para esta vertiente resulta imperativo considerar que en una empresa conviven, simultáneamente, múltiples grupos cuyas relaciones generan, a su vez, distintos tipos de comunicación que entretejen redes de carácter personal, social y laboral, las cuales crean niveles y divisiones de trabajo que se corresponden con rangos y categorías y se manifiestan en acciones y comportamientos.³² De allí que la vida organizacional tiene como componente principal el interés político.

Los postulados más importantes de la Teoría Crítica para el estudio de la Comunicación Organizacional son la centralidad del poder en las organizaciones, el poder como ideología, el ocultamiento del poder y la hegemonía de la comunicación. Desde esta perspectiva, la Comunicación Organizacional se convierte en el factor crítico para el mantenimiento de las relaciones de poder dentro de las instituciones.



Como puede apreciarse,
el campo de la comunicación
organizacional,
tanto a nivel de licenciatura

como de postgrado,
está aún por explorarse
y requiere de impulso
para su desarrollo
y consolidación definitiva.

Sin duda alguna,
el mercado de trabajo
que ofrece es amplio,
y la necesidad de profesionales
en el área es cada día mayor.



Teoría Narrativa Posmoderna

Hoy, la posmodernidad ha vuelto sus ojos al individuo, considera que cada ser humano posibilita una amplia gama de beneficios a la organización, no exclusivamente relacionados con la productividad, sino especialmente con un ambiente de “salud mental” que se refleja en el quehacer diario, en la manera como se vive la misión y el objetivo de la estructura administrativa. Por lo tanto, la labor humana adquiere matices de gestión, encaminada a dar sentido a la existencia y al trabajo que se realiza para lograr una consistencia entre lo que se piensa, desea, siente y realiza. El período posmoderno en la Comunicación Organizacional se caracteriza por tres narrativas elementales:

- *La condición posmoderna*. El filósofo Jean-Francois Lyotard plantea que la

historia que una cultura cuenta de sí misma legitima al “cuentahistorias” y el derecho que éste tiene de contarlas. El producto (la historia) es una gran narrativa o *metanarrativa* que define lo que la cultura puede decir y hacer, lo que da como resultado un juego de lenguaje dominante creado por y para los que participaron en contar la historia.

- *La economía “pastiche”*. Frederic Jameson define el término “pastiche” como un *collage* que se forma cuando las narrativas modernas dominantes se colapsan como resultado del análisis crítico y son reemplazadas por múltiples narrativas, cada una de las cuales contiene sus propias demandas de legitimación y poder. Siguiendo esta línea, la estética moderna es una multiplicación de estilos, actitudes e imágenes existentes que se oponen por motivos irónicos o nostálgicos.

- *El Simulacro*. Es la conversión simultánea de la realidad empírica y simbólica a signos vacíos que rivalizan para obtener representación en un espacio de productos o mercaderías o bien en un espacio de hiperrealidad. En este contexto, organizaciones como Disneylandia o Epcot Center son lugares donde se consume la imagen de diversión como un producto que es representación de la realidad.

Teoría de la Administración basada en Equipos

Los grupos se forman de acuerdo con circunstancias determinadas, como son intereses, necesidades, objetivos e ideales comunes. Sus miembros se identifican y se reconocen por ciertos vínculos que comparten, que les dan pertenencia; en este sentido, la conducta de cada miembro no sólo depende de sus características personales, sino también de las actuaciones y presiones de las distintas agrupaciones a las cuales integra.

De esta manera, se van generando roles y papeles que se cumplen de acuerdo con las necesidades grupales y el estilo personal de cada uno de los integrantes, estableciéndose una permanente interacción. Todos estos son aspectos que la comunicación en las organizaciones no pueden ignorar.

Bajo el punto de vista de la Teoría de la Administración basada en Equipos, la productividad en la organización es el resultado de la comunicación en todas las direcciones: ascendente, descendente y horizontal. Esto implica que el éxito de las organizaciones dependerá de qué tan bien puedan trabajar en equipo los empleados de una empresa o institución.

Ya no basta usar la ciencia administrativa simplemente para refinar el sistema técnico. Tanto los nuevos trabajadores como sus nuevos roles plantean la necesidad de un cambio en la cultura laboral.³³

En resumen la Comunicación Organizacional a principios del milenio presenta dos bifurcaciones. Por un lado permanece la visión modernista de las organizaciones como estructuras racionales cuyo instrumento principal para alcanzar el progreso y el orden es la comunicación; por el otro, se consideran dos nuevas voces teóricas: la Teoría Crítica y la Teoría Narrativa Posmoderna, que están generando formas alternas para el entendimiento de la comunicación en las empresas e instituciones.

Los problemas planteados sugieren la necesidad de una disciplina capaz de crear una organización flexible y adaptable, que aprenda a ajustar sus respuestas a los cambios ocurridos en el entorno. La comunicación organizacional puede, desde su óptica, proponer soluciones a estos planteamientos. Su influencia, en efecto, determinada por la nueva manera de aproximarse a los fenómenos comunicativos y, no es exagerado decirlo, a la realidad en su conjunto, a dado lugar al surgimiento de nuevos métodos y perspectivas dentro de la investigación, principalmente en el dominio de las llamadas ciencias humanas o sociales.³⁴

El reto consiste en encontrar nuevas formas de organización productiva para el trabajo que concedan más poder a los individuos y mantengan, al mismo tiempo, las prácticas organizativas que sostienen el delicado balance entre el ambiente, las familias, y el trabajo.³⁵ ■

NOTAS

- 1.- ELÍAS, Joan y MASCARAY, José. *Más allá de la Comunicación Interna. La Intracomunicación*. Barcelona (España), Ediciones Gestión 2000, 1998, pág. 30.
- 2.- ROJAS GUZMÁN, Alvaro. "La Comunicación Organizacional productora de redes de conocimiento y sentido individual y colectivo".
- 3.- ROJAS GUZMÁN, Alvaro. Op. Cit.
- 4.- EGIDOS, Dionisio y Lilian PÁEZ. "Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual". En *Revista Latina de Comunicación*, N° 35, Noviembre de 2000, pág. 5. En la siguiente dirección electrónica (URL): <http://www.ull.es/latina/argentina2000/16egidos.htm>
- 5.- GOLDHADER, Gerald. *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana. México 1984, pág.39
- 6.- SHUMAL, Dense. "La Identidad de la Comunicación Organizacional". En *Innovatec-Innovarium. Inteligencia del Entorno C.A.* En la siguiente dirección electrónica (URL) <http://www.innovarium.com/Rev104/organizacional.htm>.
- 7.- GOLDHADER, Gerald, pág 49.
- 8.- SHUMAL, Dense. Idem.
- 9.- GOLDHADER, Gerald, pág 53.
- 10.- SHUMAL, Dense. Op. cit.
- 11.- GOLDHADER, Gerald, hace referencia a las diferentes definiciones de Comunicación organizacional en el primer capítulo ¿Qué es la comunicación organizacional?, págs. 15-34.
- 12.- Desiato, Massimo. "Racionalidad comunicativa y empresa". En *Revista Comunicación*. Centro Gumilla. Tercer trimestre, 1997. págs 50-54.
- 13.- Ibidem, pág 51.
- 14.- SHUMAL, Dense. Op. cit, pág. 4.
- 15.- Ibid, pág. 6.
- 16.- DE VENANZI, Augusto. "La sociología de las profesiones y la sociología como profesión". UCV. Caracas 1990, pág 225.
- 17.- AGUIRRE, Jesús María. "El perfil Ocupacional de los Periodistas de Caracas". Trabajo de Ascenso. UCAB. Caracas. 1992, pág 20.
- 18.- Esta clasificación está hecha con base en la investigación de campo realizada a una muestra representativa de la fuerza empleadora en el trabajo de grado "*Perfil Ocupacional del Comunicador Social en la Empresa Privada*" realizado por Narsa Silva. UCAB 1994.
- 19.- AYALA, Germán. "El Comunicador organizacional en las nuevas realidades". En "IV Simposio latinoamericano de comunicación Organizacional". Colombia. Septiembre 1999. Corporación Universitaria Autónoma de Occidente. Pág 285.
- 20.- Reseñado en el artículo "El perfil profesional del comunicador organizacional". Revista Miradas. Editada por JMC/Y&R. Número 7, pág 6
- 21.- CORTÉS, Blanca. "La enseñanza de la Comunicación Organizacional en México". En *La Comunicación en las Organizaciones*. México, Editorial Trillas, 1991, págs. 332 y 333.
- 22.- VÁSZQUEZ ARTEAGA, Manuel. "Una Década de la Comunicación Organizacional en México". En *Revista Razón y Palabra*, Suplemento Especial "La Comunicación Positiva y el Entorno Organizacional", Enero-Marzo 1998, pág 2. En la siguiente dirección electrónica (URL) <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/supesp/decada/htm>
- 23.- Ibidem.
- 24.- EGIDOS, Dionisio y Lilian Páez. Op. Cit, pág. 63.
- 25.- SHUMAL, Dense.
- 26.- Ibidem.
- 27.- RÖMER, Max. "Cuando la Comunicación Corporativa se vuelve postgrado o cómo academar la experiencia". En *Miradas JMC/Y&R*, N° 1, Septiembre 1997, pág. 10.
- 28.- Programas, Cursos y Postgrados 2000. Folleto difundido por el Instituto de Altos Estudios de Administración (IESA). Pág. 16.
- 29.- RÖMER, Max. Op. cit. pág. 12.
- 30.- LLANO, Serafina. "La Comunicación Organizacional en México. Características y Perspectivas". En *Revista Razón y Palabra*, N° 4, Septiembre-Noviembre 1996, pág. 4. En la siguiente dirección electrónica (URL) <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n4/llano.htm>
- 31.- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. *La Comunicación Humana*. México, McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2000, pág. 116.
- 32.- La comunicación organizacional producto de redes de conocimiento y sentido individual y colectivo. Pág. 61.
- 33.- VÁSZQUEZ ARTEAGA, Manuel. Op.cit, pág 3.
- 34.- Ibid, pág 4.
- 35.- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. Op.cit, pág. 118.

■ Agrivalca Canelón

■ Narsa Silva

Comunicadoras sociales.

Miembros del Consejo de Redacción de Comunicación.