

La “gran empresa” de investigar la comunicación

En este texto, la autora examina enfoques y teorías de uso regular en la investigación en comunicación empresarial, enfoca especialmente la relación que ésta tiene para el diseño de valor intangible para la organización, así como el desarrollo de prácticas en el contexto venezolano y el surgimiento de nuevos nichos de demanda para la misma

■ Agrivalca R. Canelón S.

Desde siempre, los expertos en management se han preocupado por concebir y perfeccionar modelos enfilados a incrementar la eficiencia de las organizaciones, describiendo en sus meditaciones un itinerario incesante que se renueva en conocimientos, modas y tendencias gerenciales a una velocidad insospechada.

Paradójicamente, las premisas que sostienen el “pensamiento” para una óptima gestión comunicacional entre la empresa y sus públicos cargan con unos aportes conceptuales y metodológicos impregnados de una buena dosis de pasado que, aún así, han ido delimitando su objeto de estudio, principios, categorías y campo profesional durante los últimos cuarenta años.

En efecto, de cara a unos pininos en los que los precursores de las Relaciones públicas obraban en su oficio carentes de fundamento teórico alguno, basándose en la certeza y en la intuición, la disciplina se fue desarrollando en la medida en que su marco de actuación se generalizó en los ámbitos público y privado, demandando la sociedad (y después con fuerza inusitada el mercado) una contribución más patente y rigurosa.

Al compás de la construcción lenta de los pilares de la comunicación organizacional, las empresas grandes y pequeñas, de bienes o de servicios, encarnaron un campo fértil para la investigación y la acción, matizadas bajo diferentes enfoques y estilos.

No obstante, hay quienes livianos afirman que las organizaciones cambiaron poco durante el siglo XX; empero, y no falta aquí un nuevo contrasentido, para la comunicación en tanto fenómeno consustancial a ellas la dinámica ha mutado dia-

metralmente, justificando su condición estratégica en este nuevo milenio. De allí que, refrendando su íntima relación con los sistemas organizacionales, se emancipe cual disciplina susceptible de abordaje investigativo, abandonando el tímido papel complementario dentro de las exploraciones con llana inspiración administrativa.

Quizás en ello revista determinación el hecho de que, en la actualidad los estudios y las auditorías de comunicación e imagen se alimentan de la “realidad organizacional” que los *stakeholders* construyen, reconstruyen y recodifican (reivindicación del receptor). Así las cosas, la inevitable incidencia de factores como la globalización y el uso de nuevas tecnologías de la información dejan poco margen para el azar en el discurso corporativo, emplazando la pertinencia del diagnóstico previo del estado de la comunicación en la empresa (y de ésta con sus públicos) para la formulación de estrategias, cuando no para la evaluación precisa y el encauzamiento de intervenciones concretas.

Se insertan aquí las potencialidades de la acción traducida en pensamiento (inclusive crítico) desde donde imaginar lo institucional en sus corrientes expresivas y comunicativas, con impacto colectivo de largo aliento. En este sentido, acudir a un rastreo panorámico que de cuenta de la evolución en la investigación de la comunicación organizacional bien puede contribuir a redibujar sus coordenadas, haciendo un ploteo de los logros y los retos, las problemáticas y los avances, en el país y allende sus fronteras.

PRESUPUESTOS TEÓRICOS: INVERTIR EN EL CONCEPTO

Una disertación acerca del estatus de la investigación en el área de la comunicación organizacional pecaría de incompleta si no remitiera, de manera preliminar, a la preocupación que gravita entre muchos estudiosos por alcanzar una ubicación epistemológica de la comunicación en tanto ciencia atravesada en sus presupuestos por otras disciplinas científicas como la sociología, la filosofía y la psicología, en medio de la actual crisis que protagonizan las ciencias sociales y la emergencia de nuevas interrogantes que propulsan hacia un pensamiento inter, multi y transdisciplinario, superando los esquemas de la comunicología tradicional entrabada en el estudio de los *mass media* y las audiencias. (Villalobos, 2006).

“

A decir verdad, la línea de estudio de la comunicación en las organizaciones, vinculada en buena medida a las esferas administrativa y del management, es relativamente joven y sus derroteros han devenido lo mismo hacia las Relaciones Públicas como hacia el Desarrollo Organizacional (gestión de recursos humanos y estilos de dirección)

”

En este orden de ideas, las conquistas teóricas labradas gracias a enfoques más abiertos y flexibles han estribado en el resurgimiento de una matriz teórica neopositivista hacia la década de 1970, a decir de la Profa. Migdalia Pineda (2002), entronizándose en los predios de los años ‘80 y ‘90 con las corrientes gerenciales y la comunicación organizacional, así como también con la teoría informacional.

A decir verdad, la línea de estudio de la comunicación en las organizaciones, vinculada en buena medida a las esferas administrativa y del management, es relativamente joven y sus derroteros han devenido lo mismo hacia las Relaciones Públicas como hacia el Desarrollo Organizacional (gestión de recursos humanos y estilos de dirección).

De por sí, a juicio de Barnard, la comunicación merece ocupar un sitio de envergadura dentro de la Teoría de la Organización, en virtud del impacto que ejerce sobre la estructura de una entidad. En efecto, al ritmo de la evolución teórica perpetrada, se ha hecho patente la revalorización de la perspectiva del proceso de comunicación en las instituciones, fundada en términos de la importancia que se le concede; el propósito que se le reserva; la dirección de sus flujos; y los principales problemas que interpela. (Lucas Marín, 1997).

Dada esta evidente complejidad, no es de extrañar que hacia las postrimerías del siglo XIX y el umbral del siglo XX, la figura de la organización haya comenzado a congregarse en torno a sí estudios de diverso calibre en aras de sistematizar su comportamiento en un conjunto ordenado de premisas cuya evolución, grosso modo, ha descrito una trayectoria desde la mera funcionalidad estática (Escuela Clásica o de la Dirección Científica), pasando por el interés hacia los grupos (Enfoque Humanista) aunado a la interacción dinámica con el entorno (Teoría de los Sistemas), hasta desembocar en el cambio y la adaptación (Perspectiva Contingencial).

Ciertamente, acometida desde el enfoque de la corriente Clásica/Racionalista gestada por Taylor, Fayol y Weber, la comunicación representa únicamente una herramienta conductora de mensajes en flujo vertical/descendente, estrictamente lineal, jerárquica y formal; destinada al control, la definición de las responsabilidades de trabajo, y la difusión de información operativa llevada a una especialización extrema de tareas y funciones, con base en el establecimiento de reglas y procedimientos escritos, para conseguir la obediencia de los subordinados. Se deja entrever, a la sazón, un modelo mecánico, acoplado a un marco normativo/impositivo, decididamente rígido y transmisivo, en el que se sobrevalora la emisión en detrimento de la retroalimentación a lo interno y los vínculos con el entorno. (Córdova y otros, 1998).

Más tarde, se abrirían senda Elton Mayo (Experimentos de Hawthorne), Kurt Lewin, Rensis Likert y Douglas McGregor (Teorías X y Y), investigadores que pusieron de relieve la valoración del elemento humano y la influencia de las interacciones grupales (sobre todo informales) y del clima social en el desempeño de la empresa, contemplando variables como las actitudes, el liderazgo, la motivación, la participación y la comunicación, al calor de estructuras flexibles e integradas que reúnen las necesidades organizacionales con las individuales. Se impone, en este apartado, la preocupación por el desarrollo de los recursos humanos, al tiempo que se perfila el concepto de satisfacción laboral acompasado con el mejoramiento de las condiciones de trabajo, para la consecución de productividad y eficacia. (Hodge, Anthony y Gales, 1998: 20).

La Escuela de las Relaciones Humanas habría de otorgarle prioridad a la ex-

ploración de los grupos formales e informales, al tiempo que reconocería el doble flujo de la comunicación (ascendente y descendente), así como la existencia de un plano horizontal protagonizado por empleados en funciones homólogas.

Pronto, de la mano de Eric Trist, Daniel Katz y Robert Kahn, el panorama de la organización dejaría de circunscribirse estrictamente a sus condiciones internas (estructurales, funcionales, sociales y psicológicas) para asumir el carácter dinámico que comporta la apertura y el intercambio con el entorno y, por tanto, el acoplamiento a los vaivenes de éste (principio ecológico). En consecuencia, se otorga relevancia a la naturaleza interdependiente de las partes constitutivas de la entidad como un todo (subsistemas), y sus relaciones con factores externos, en el entendido de un sistema social abierto y determinante en sí mismo, cuyo resultado es mayor que la suma de sus elementos. En esta tónica, al importe de energía, su transformación interna y la exportación de algún producto, se añade la retroalimentación constante para el mantenimiento de un estado de equilibrio (homeostasis).

Sólo con el enfoque sistémico se asentaría la idea de la organización como “organismo” motorizado por la comunicación sinérgica, ataviada de flujos multidireccionales, trabajo grupal y patrones de retroalimentación, con posibilidades de diálogo para la construcción de una *sociedad laboral* donde se intercambian vivencias, experiencias y objetivos. De suyo, una aseveración semejante allana el camino que le permite a la empresa mantener la coordinación de un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes que enarbolan un propósito común, revistiéndose de su atributo esencial: la de ser un sistema (Katz y Kahn, 1997), susceptible de estabilidad interior y adaptación exterior al ambiente, habilitado por una actividad de comunicación que le es consustancial, y a la vez un recurso o activo a gestionar.

En avanzada vendrían después Joan Woodward, Tom Burns, G. M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch, tras admitir que, si bien cabe encontrar rasgos comunes a todas las organizaciones, y éstas autorregularse para adaptarse a su medio, en últimas la diversidad es ineludible (tamaño, objetivos, localización, mercados), por lo que resulta difícil dar con patrones infalibles para todas las situaciones. Visto así, el contexto podría considerarse análogo a un *estímulo* o *demanda* que en-

“

Se entrevé a futuro, por ende, la conveniencia de teorizar las prácticas profesionales para establecer una metodología de actuación que, a su vez, confiera rango y estatus de investigación a la disciplina

”

cuentra *respuesta* en la entidad *contingente* en función de aspectos como la estrategia y la tecnología, por ejemplo.

De cara a este hilo cronológico, se hace patente cómo la Teoría de la Organización incorpora preceptos que, no obstante su pluralidad y acento metodológico, siempre ponen de relieve los objetivos de la empresa (coherencia entre los componentes); las funciones internas (actividades peculiares) y la vinculación con un ámbito externo. En simultáneo, y a partir de sus supuestos, cada enfoque resalta distintas aristas al momento de aprehender el fenómeno organizacional, atrincherándose en la racionalidad tanto como en lo simbólico o cognitivo.

A propósito de esta última referencia se visualiza más claramente cómo la organización no puede corporizarse en entidad real con independencia de las personas que la conforman sobre la base de una continua interpretación y reinterpretación simbólica (fenomenología, interaccionismo simbólico, etnometodología); por tanto, se entiende la empresa al amparo de un fenómeno expresivo, que no estrictamente como una herramienta para la consecución de metas.

Justamente, merece la pena entonces traer al ruedo la comparación en la que la organización se asimila a un ser viviente entrabado en la lucha por la superviven-

cia, sujeto a procesos de selección, crecimiento/ciclos y ajuste, cuya singularidad se transparenta en su personalidad, vale decir, en su cultura. Esta visión, en apariencia sólo ilustrativa, halla mucho asidero en la insuficiencia de los paradigmas sistémico/racionalistas de las Ciencias Humanas para elucidar la complejidad social actual, retrotrayendo al “ethos” trascendente versus el sistema tecnoestructural (coalición Estado-Mercado), a lo que se agrega la tendencia a concebir el éxito en términos de calidad de vida, el trabajo como ocasión expresiva, y el recinto laboral como comunidad. (Frost y otros, citado en Gagliardi, 1986).

En estos mismos predios, aunque blandiendo postulados teóricos diferentes, se inscribe la corriente sociocrítica (neomarxismo de Gramsci; la Escuela de Frankfurt –Habermas-, y la obra de Foucault), la cual subraya los intereses y las ideologías dominantes dentro de una institución, en permanente conflicto por el acceso al poder, el control y la distribución de los recursos escasos, sometiendo así a prescripciones oficiales que encauzan las luchas intestinas entre un referente centralizador y nodos satelitales subordinados.

Grosso modo, se reflejan en este recorrido las diferentes clasificaciones que han signado las fuentes teóricas de la comunicación organizacional, desde las nomenclaturas mecanicista o mecánica, psicológica, interpretativa-simbólica y sistémica; pasando por las perspectivas tradicional/funcionalista, interpretativa y crítica. Todas ellas, con variada cadencia, han subrayado la evolución de la comunicación al servicio de la empresa, propinándole el mínimo sustrato teórico para proyectarse hacia el siglo XXI, cuya dinámica, apertrechada en los medios electrónicos y telemáticos, se enfila hacia la búsqueda de la comunicación relacional (Customer Relationship Management) y los soportes de contacto personal, intentando construir un diálogo estable en el tiempo.

Se entrevé a futuro, por ende, la conveniencia de teorizar las prácticas profesionales para establecer una metodología de actuación que, a su vez, confiera rango y estatus de investigación a la disciplina. No bien se aviene adecuado traer a colación a este respecto un juicio emitido por Marcelo Manucci (2005: 14), quien, apalancando en su experiencia dual como profesor universitario y consultor corporativo, sostiene “...los métodos sin reflexión teórica que los sustente son meras

recetas que se desploman ante la inestabilidad del contexto actual [mientras que] la reflexión teórica sin una materialización metodológica es un conjunto valioso de ideas pero que puede paralizar a la organización si no posibilita parámetros para la acción”.

En todo caso, pese a que durante un tramo significativo del siglo veinte los profesionales de las Relaciones públicas migraron del campo del periodismo, y pocos se internaron en iniciativas de investigación formal hasta mediar la década de 1970 impelidos por la necesidad de hacerse con evidencia que justificara el *valor agregado* de su rol dentro de las organizaciones, hoy en día la competitividad, la globalización y la revolución tecnológica demandan un alto nivel de operatividad en las pesquisas con el objetivo de brindar información para la toma de decisiones, acentuándose de plano el carácter instrumental por encima de la producción científica.

Precisamente, desde este punto de miras se reivindican las motivaciones de los distintos *nichos de investigación*, en singular tratándose de los especialistas que, al amparo del mundo académico, se dedican a construir un cuerpo doctrinal (abstracto y conceptual), con la voluntad de amplificar la comprensión de la naturaleza cambiante de los métodos, las técnicas y las herramientas de las Relaciones públicas (de preferencia adoptando una visión interdisciplinaria).

Otro tanto corresponde a los estudios acometidos desde los entornos privados, corporativos o de agencias, en la tónica de la resolución de situaciones y problemas, ya sea:

- Atendiendo a un flanco estratégico (para la definición de objetivos, el establecimiento de *líneas base*, la planificación y el desarrollo de programas y campañas, la identificación y el seguimiento de contacto con públicos).
- Atendiendo a un flanco de *evaluación resumen* (para constatar la consecución de los objetivos y las finalidades) o de *evaluación formativa* (para mejorar la eficacia de los esfuerzos futuros).

Sitial aparte merece la investigación introspectiva, centrada en la propia función de las relaciones públicas, decantada en diferentes vertientes, a saber: sociológica (se enclava en las diferencias de roles y de género dentro de la profesión); descriptiva (examina las relaciones públicas

“

No en vano, a partir de las propuestas de la empresa sueca de seguros Skandia ASF, se ha verificado el esfuerzo de un número cada vez mayor de organizaciones abocadas al diseño de sistemas para la identificación y la gestión de sus intangibles

”

como un campo laboral –salarios, títulos de los cargos–; gremial (estudia a la asociaciones profesionales y las colegiaciones), y educativa (revisa las condiciones del sistema de instrucción superior).

En lo inmediato, y bajo el entendido de que la investigación básica más valiosa es la que se comprueba utilizando problemas prácticos específicos, el signo de los tiempos revela que el grueso del volumen de la pesquisa publicada sobre relaciones públicas ha sido rubricada por académicos en las décadas recientes: cuatro de cada cinco autores son científicos sociales –graduados o por culminar su doctorado– asociados a universidades; la mayoría tiene experiencia en la práctica profesional –James Grunig, David Dozier, Larissa Grunig, Glen Broom–; y su radio de acción no se circunscribe estrictamente a facultades de comunicación, pudiendo extenderse a los dominios de la sociología, la psicología y el marketing. (Pavlik, citado en Castillo, 2006).

Entretanto, la investigación de evaluación (Weiss, citada en Pavlik, 1999) pareciera ir ganando terreno por lo que atañe al meollo de la medición de la eficacia de los esfuerzos de relaciones públicas. De suyo, a diferencia de la publicidad, que define su audiencias objetivo, prueba sus anuncios en un *antes* y en un *después* y somete sus campañas a situa-

ciones de mercado; las relaciones públicas son acusadas de actuar en la vaguedad y en la no concreción (“cambiar la imagen de la empresa”, “mejorar el trato con los medios de comunicación”, “lograr el diálogo social, la comprensión mutua y la buena voluntad”).

Vista así, quizás la investigación haya encontrado en el coto publicitario un mejor caldo de cultivo (¿qué se mide? y ¿cómo se mide?) por apelar directamente y sin ambages al resultado final (las ventas), haciendo su impacto visible y aparente. Por el contrario, cuando se facilita una declaración de propósitos en relaciones públicas, no pocas veces ésta se manifiesta en términos de actividades del programa (por ejemplo, cuántas notas de prensa se distribuirán) en lugar del efecto deseado; de allí la interrogante acerca de cómo acometer estudios desconociendo lo que se pretende conseguir. Se entra aquí, siguiendo a Castillo (2006), en la denominada teleología de las relaciones públicas, con su concreción de objetivos, su metodología investigadora y sus instrumentos de medición.

REVALORIZAR LO INTANGIBLE: ¿LA COMUNICACIÓN CONTABLE?

Podría resultar insólito siquiera pensar que aún en esta época priva cierta aprensión al momento de evaluar los resultados tras la aplicación de un programa de comunicaciones (de amplio, mediano o corto alcance), habida cuenta de la irrupción de una nueva lógica estratégica que signa la necesidad de conocer e interpretar al consumidor, toda vez que el espacio del mercado no sólo adscribe precios sino también cogniciones (notoriedad de marca, de atributos, de beneficios), valores (afectos y emociones) y comportamientos (acto de compra y seguimiento postventa).

La dilatada travesía cubierta por el *management* en pos de la concepción y el análisis de las diferentes teorías de competitividad sin duda echaría en falta la inclusión de las variables de comunicación y de los procesos relacionados con ella (diferenciación e imagen, conocimiento y propiedad intelectual, por citar algunos), poniendo de relieve la importancia de los intangibles en las empresas por lo que concierne a sus saberes, competencias y destrezas, amén del impacto sobre su valoración bursátil, formada por el patrimonio tangible (financiero y físico) más tres tipos de activos “inmateriales”: la estructura interna (la organización), la

estructura externa (los clientes) y las capacidades (las personas). (Navas, s.f.).

No en vano, a partir de las propuestas de la empresa sueca de seguros Skandia ASF, se ha verificado el esfuerzo de un número cada vez mayor de organizaciones abocadas al diseño de sistemas para la identificación y la gestión de sus intangibles. Así por ejemplo, el “Esquema Skandia de Valor” muestra que el Capital Intelectual está formado por el Capital Humano y el Capital Estructural, subdividiéndose este último en Capital de Cliente y Capital Organizativo (Capital de Procesos, Cultura y Capital de Innovación). (Ordóñez, s.f.).

En esta misma línea, el Monitor de Activos Intangibles de Celemi clasifica esta base de recursos bajo las categorías de Nuestros Clientes (estructura externa de relaciones con usuarios/consumidores, proveedores, marcas, reputación e imagen), Nuestra Organización (estructura interna constituida por patentes, conceptos, sistemas informáticos y de apoyo) y Nuestra Gente (capacidades combinadas de los empleados).

Mención aparte amerita el denominado Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), ideado en el año 1990 por David Norton y Robert Kaplan como resultado del estudio titulado “Medición del desempeño en la Organización del Futuro”, el cual decanta la misión y la estrategia de una organización en una serie de indicadores tangibles de desempeño, propinando la estructura para un sistema de gestión y seguimiento de los resultados financieros (Finanzas y Clientes), al mismo tiempo que observa los progresos en la adquisición de los activos intangibles inductores de crecimiento futuro (Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento). (Mata, 2003: 149-151).

Entretanto, el Modelo de Dirección Estratégica por Competencias (Bueno, 1998) se apalanca en cuatro bloques: Capital Organizativo, Capital Humano, Capital Tecnológico y Capital Relacional; al tiempo que el Technology Broker, desarrollado por Annie Brooking, enuncia que el Capital Intelectual está compuesto por cuatro clases de intangibles: Activos de Mercado (marcas, clientes, imagen, cartera de pedidos, distribución); Activos Humanos (educación, formación profesional, conocimientos específicos del trabajo); Activos de Propiedad Intelectual (patentes, copyrights, secretos comerciales) y Activos de Infraestructura (filosofía del negocio, cultura organiza-

“

A ciencia cierta, el meollo del diagnóstico y la medición refleja una llamada reiterada por parte de algunos autores en aras de imprimir un carácter “objetivo” a la comunicación organizacional

”

tiva, sistemas de información, bases de datos).

En mucho, la calibración de los efectos de los intangibles sella la incursión de la economía en la lectura del fenómeno comunicacional, si bien entrabándose todavía en sus funciones antes que en el proceso y su sentido, no obstante lo cual auspicia una nueva perspectiva de integración que, desbordando el ámbito del marketing in estrictu, abarca la totalidad de la organización y sus intercambios, alineando la gestión de los recursos con los objetivos del plan de negocios (inversiones blandas para beneficios duros), y con ella el traslado de la comunicación desde el plano táctico al estratégico.

Justamente, el reconocimiento de este enfoque que sintoniza con la orientación interdisciplinar y con el paradigma de la complejidad (elementos que interactúan entre sí y con el entorno dando lugar a nuevos sucesos, eventos y patrones de comportamiento) (Manucci, 2006: 11), ha venido a espolear a los profesionales de la comunicación organizacional hacia el uso de herramientas que les auxilien en la constatación de resultados mensurables (Ocampo, 2007: 145-173), al estilo de la aproximación hecha por Dozier (citado en Pablik, 1999), quien expone tres modalidades de evaluación de las actividades de relaciones públicas:

● *Evaluación científica del impacto.* Permite determinar la consecución de los objetivos del programa apelando a métodos esencialmente cuantitativos (recogida de datos merced la aplicación de encuestas y cuestionarios a muestras de públicos). Recurre con frecuencia a los diseños de investigación experimental o cuasi experimental, en los que las medidas se toman tanto antes como después de la puesta en práctica de la iniciativa de comunicación.

● *Evaluación instintiva.* Tipificada por la *medida subjetiva* del juicio profesional ganado con base en las distinciones y los premios recibidos, además de los comentarios extraídos en los contactos personales con los medios de comunicación o los colegas. Según Dozier, quienes se inclinan por este cauce a menudo se hallan más preocupados por el proceso que por los resultados de la campaña de Relaciones públicas.

● *Evaluación científica de la difusión.* Se fundamenta en el análisis cuantitativo y de contenido del mensaje, infiriéndose su repercusión a partir del registro de los centímetros/columna de los recortes de prensa, o el tiempo al aire tratándose de emisiones por TV o radio. Se asume que la presencia y la visibilidad mediática son directamente proporcionales al resultado perceptivo, aunque buena parte de la pesquisa demuestra que las formas de recepción condicionan el mensaje.

A ciencia cierta, el meollo del diagnóstico y la medición refleja una llamada reiterada por parte de algunos autores en aras de imprimir un carácter “objetivo” a la comunicación organizacional. A título ilustrativo, tráigase a colación el trabajo de José Giral (2006) y sus colegas en el Centro Mexicano de Gestión Empresarial (CEMGEM), de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), de donde se ha desprendido un conjunto de indicadores que evalúan algunos factores vinculados con los activos intangibles de las empresas, a saber: Posicionamiento de Mercado, Capital Intelectual y Capital Social. (Rebeil y Hernández, 2007).

Más en detalle, en los años recientes se han expandido los métodos de auditoría destinados a auscultar el sistema de comunicación en el recinto corporativo (desde el punto de vista de la eficacia, la eficiencia y la efectividad), decantados

por la vía del diseño y la gráfica (Chávez, 1988), la imagen (Villafañe, 1985), el corporate (Weil, 1992; Sanz, 1994; Costa, 1995; Garrido, 1996; Capriotti, 1999), o la comunicación integral (administrativa, interna, institucional y mercadológica) (Kunsch, 2006). Para ello se sirven de baterías instrumentales características (entrevistas, cuestionarios, focus group, observación), atendiendo en su selección, claro está, tanto al contexto de estudio como a la utilidad del método para la específica situación de intervención, desde la comunicación entre los empleados pasando por la comunicación de autoridades-supervisores y empleados, la comunicación interdepartamental, la comunicación con los stakeholders, sin descontar la comunicación con los clientes. (Garrido, 2001).

En particular, la notoriedad y la notabilidad de la empresa, forjada al amparo de la administración estratégica de la imagen, se entronizó en el siglo XXI como uno de los temas claves de la comunicación, en razón de sus bondades para actuar cual *paraguas* (marca corporativa) con incidencia sobre la venta y la comercialización de los productos. En este orden de ideas, el esfuerzo más ambicioso entre las investigaciones internacionales existentes para medir la imagen de marca lo constituye el denominado Brand Asset Evaluator, de la agencia Young & Rubicam, que calibra el brand equity de 450 marcas globales y más de 8 mil marcas locales en 24 países, valiéndose de un cuestionario estructurado en cuatro rubros: diferenciación, relevancia, estima y conocimiento. En contraste, el Equitrends, desarrollado por Total Research acude a tres parámetros de la imagen: prominencia (opinión sobre la marca), calidad percibida y satisfacción del usuario; mientras que la consultora británica Interbrand evalúa 500 marcas recurriendo a siete criterios: liderazgo, estabilidad, mercado, internacionalidad, tendencia, soporte financiero y de marketing, y protección legal. (Pérez, 2001).

A todas luces, con el transcurso del tiempo se ha avanzado ostensiblemente en la introducción de los intangibles dentro de la dinámica de la gestión organizacional (marca, reputación corporativa, ética empresarial, responsabilidad social corporativa, gobierno corporativo), lo que le ha valido una mayor deferencia a los profesionales que guardan una relación directa con esta área de conocimiento, aparte de impulsar en las grandes corporaciones la conformación de departa-

“

En particular, la notoriedad y la notabilidad de la empresa, forjada al amparo de la administración estratégica de la imagen, se entronizó en el siglo XXI como uno de los temas claves de la comunicación, en razón de sus bondades para actuar cual paraguas (marca corporativa) con incidencia sobre la venta y la comercialización de los productos

”

tamentos especializados en estos menesteres. Sin embargo, altos directivos, analistas de mercado, auditores, accionistas, inversores, asociaciones empresariales y escuelas de negocios invocan solidez argumental sustentada por metodologías rigurosas, así como también la creación de estándares para calificar y contabilizar el valor económico de estos activos.

Bajo esta inspiración se fundó, a principios de 2004, el Instituto de Análisis de Intangibles (IAI) con el ánimo de convertirse en una referencia para la instauración de principios de medición, normalización, monitorización y certificación de intangibles, promoviendo en esta lid la investigación, la actividad docente y la celebración de encuentros enfilados al intercambio de experiencias.

En suma, es previsible que poco a poco se operen cambios en las metodologías originales como producto del reaprovechamiento y la adaptación de los esfuerzos de consultoría, lo mismo en Estados Unidos y Europa que en América Latina, con el corolario de la articulación flexible e integrada requerida para los distintos instrumentos que sostienen la plataforma de medios ATL (above the line) y BTL (below the line), obedeciendo siempre los objetivos de rentabilidad de imagen y de comunicación fijados por una compañía. (Garrido, 2003: 161).

CAMBIO Y RECAMBIO: INVESTIGACIÓN QUE SE COTIZA

En toda intervención encaminada a la evaluación del desempeño de la empresa por lo que concierne al área de la comunicación, como en tantas otras, se cruzan variables de costo y tiempo. En tal sentido, una mirada en nada atinada de lo que significa la investigación de este cuño en tanto fundamento y eje de la estrategia, por no referir cierto desdén hacia el impacto de ésta sobre la satisfacción del personal, el clima organizacional, la productividad laboral, la relación y la retención de los clientes, así como la diferenciación en el entorno competitivo, redundando en una merma de la calidad y el contenido de los soportes de campaña como productos finales.

En general, para finales de la década de 1960, cuando la noción de la Comunicación Organizacional empezó a perfilarse con decidido aliento en Venezuela cobijada bajo la rúbrica de las relaciones públicas, el ambiente económico imperante no era muy exigente toda vez que no se hallaba expuesto a presiones externas que motivaran al cambio (proteccionismo). Lo anterior, aunado al hecho de que las principales posiciones de las compañías eran ocupadas por los propietarios o los familiares cercanos a éstos, con el añadido de la presencia de gerentes de difícil remoción dada la enorme importancia concedida a la lealtad como criterio de selección (amén de las invaluable relaciones de índole personal cultivada entre éstos y los funcionarios públicos), provocó el rezago y la rigidez en la estructuras organizacionales. (Naím, 1999: 169). A lo sumo, para esta época las empresas petroleras extranjeras formaron en su seno a un núcleo de gerentes criollos que asumirían la conducción de PDVSA los unos, al cabo que migrarían hacia el sector privado los otros, atisbándose la posibilidad de abrir los primeros postgrados en gerencia.

El panorama habría de modificarse tras el período iniciado en 1983, marcado por una sustancial devaluación de la moneda, acicateado luego con la apertura económica y de integración regional declarada en 1989 (mediante exportaciones, asociaciones estratégicas o inversión directa), a cuyo tenor la pauta de las estrategias empresariales debía ser dictada por el desarrollo de la competitividad internacional a los efectos de incursionar en otros mercados y alternar con los adversarios foráneos en la propia plaza.

En los inicios de los noventa algunas empresas estatales fueron privatizadas, al cabo que grupos empresariales se concentraron en negocios específicos (por ejemplo, la Organización Cisneros vendió las compañías ajenas al nodo de las telecomunicaciones y el entretenimiento, reservándose tan sólo Venevisión y el Miss Venezuela. En esta onda, amplió su radio de acción en América gracias a su participación en Univisión -para el público hispano en Estados Unidos-, Televisa -México- y DirecTV -para toda América-). (Armas y Daza, 2001: 30).

Si bien muchas pequeñas y medianas empresas industriales desaparecieron, las franquicias encontraron su espacio, y algunos profesionales y empleados se hicieron microempresarios. Empero, el escepticismo político desde entonces hasta ahora ha constituido una barrera complicada de sortear para que las empresas privadas venezolanas se dediquen a construir su competitividad interna (basada en tecnología e innovación) y a modernizar su estructura organizativa. En suma, la desventaja de encontrarse impedidas a “controlar su destino” lleva a buena parte de las empresas nacionales a aceptar la incertidumbre presente y permanente en lugar de “planificar la estabilidad” en el futuro, plegándose a la retención de las mejores oportunidades mientras se perfeccionan las operaciones (rol de *analizador*), antes que al descubrimiento y cultivo de *nichos* de mercado mediante las capitalizaciones necesarias (rol de “innovadores”). (Ireland, y Rivas, 2005: 20).

Un sucinto recuento como el precedente apenas calza de telón de fondo para el estudio llevado a cabo por Molleda (2006) que, enmarcado en la perspectiva ambiental o contextual, se orienta a dilucidar la incidencia que los entornos político y económico acusan sobre la evolución y la práctica de Relaciones públicas en Venezuela. De allí la fuente que alimenta la tríada de las preguntas de investigación: ¿Cómo se perciben las relaciones públicas y cuál es su estatus en las diferentes regiones de Venezuela?, ¿Cuál es el contexto socioeconómico y político al que se enfrentan los relacionistas profesionales venezolanos?, ¿Qué retos o efectos específicos supone o causan los entornos socioeconómico y político a los profesionales y a la industria?

El trabajo de campo fue llevado a cabo en Caracas (capital y ciudad más grande del país) y Maracaibo (la segunda ciudad más grande de Venezuela), durante el mes de julio de 2004, reclutándose los entre-

“

De allí la fuente que alimenta la tríada de las preguntas de investigación: ¿Cómo se perciben las relaciones públicas y cuál es su estatus en las diferentes regiones de Venezuela?, ¿Cuál es el contexto socioeconómico y político al que se enfrentan los relacionistas profesionales venezolanos?, ¿Qué retos o efectos específicos supone o causan los entornos socioeconómico y político a los profesionales y a la industria?

”

vistados con base en una muestra indicativa de informantes calificados con responsabilidades de dirección, procedentes de los sectores de agencias; cultural/sin ánimo de lucro; educación, universidades privadas y públicas; agencias globales; gobierno local/estatal; medios de comunicación; gobierno nacional; entrevistado bajo secreto profesional; compañía estatal de petróleo; corporaciones privadas domésticas; asociaciones profesionales; compañías públicas de servicios; y corporaciones nacionales, para un total de veintidós entrevistas en profundidad altamente estructuradas.

De acuerdo con los hallazgos arrojados por esta pesquisa, los relacionistas profesionales escasamente se enfrascan en la realización de investigaciones formales, dirigiéndose la atención de los clientes, más bien, hacia los sondeos políticos y de opinión pública, aparte de los estudios de comportamiento del consumidor y la exploración de mercados, con el agravante de que los elevados honorarios entorpecen el despliegue de evaluaciones continuas o anuales a propósito de nutrir con renovados insumos los programas y las estrategias.

Semejante aseveración es corroborada, en mucho, por Esqueda y Pérez (2007: 30-35), quienes señalan que los clientes solicitan información aplicable,

precisa y oportuna para tomar las mejores decisiones (ligadas a lanzamientos, posicionamiento/reposicionamiento de productos/marcas, aunque la promoción y el punto de venta suelen contar con el mayor músculo financiero, prevaleciendo lo táctico por sobre lo estratégico), de donde se sigue el actual potencial de crecimiento de la industria de investigación de mercados en Venezuela (ventas por el orden de los US\$ 55 millones), acicateado por el arribo de firmas líderes en el ramo entre 2004 y 2006. Para el año 2005, un 75% de los requerimientos fueron formulados por empresas manufactureras (productoras de bienes de consumo masivo -alimentos, bebidas y tabaco y cosméticos- y automotrices); otro 15% por compañías de telecomunicaciones y servicios postales; 5% por cadenas de distribución; y el 5% restante por proveedores de servicios financieros.

Apreciados por tipologías, el 85% de los estudios contratados fue cuantitativo, siendo la encuesta el procedimiento más utilizado para la recolección de datos (55% de encuestas *cara a cara* y 35% de encuestas por teléfono). Entretanto, un 15% se entrabó en pesquisas cualitativas (12% por focus groups y 3% aplicando entrevistas en profundidad). De colofón, y conforme las cifras suministradas por ESOMAR (Global Market Research Report 2005), las encuestas por Internet aún no gozan de popularidad en Venezuela, contrario a lo que sucede en el mundo.

Merece no pasar por inadvertido el que más de la mitad de la inversión registrada en 2006 se concentrara en pesquisa ad hoc (diseñada y ajustada a las necesidades del cliente), con un 40% de investigación *por paneles*; 5% de investigaciones continuas; y un 1% de “estudios ómnibus”.

En cuanto al perfil del investigador de mercados, su visión integral y óptica de negocios, así como su capacidad para obtener información y trazar recomendaciones que le faciliten al cliente la toma de decisiones, suelen figurar entre las más justipreciadas (Esqueda y López, 2007: 14-18.). Como dato curioso, para los estudios cualitativos de preferencia se acude a la experticia de psicólogas, sociólogas y en ocasiones de antropólogas, habida cuenta de que se asume que éstas poseen las competencias para realizar observaciones, efectuar entrevistas en profundidad y emprender análisis demográficos, vislumbrándose así una seria desventaja para los profesionales de las rela-

ciones públicas (en buena cuantía, comunicadores sociales), quienes desde los tiempos de Ivy Lee han prefigurado un seño reactivo, legado por la presión diaria para producir notas de prensa, proporcionar asesorías y atender crisis y “problemas en el terreno”, en detrimento del bosquejo de planes sistemáticos, y peor aún, del adelanto de investigaciones (o tan siquiera de la documentación de la experiencia acumulada a partir de los casos exitosos –casos histories–).

Guardando las distancias con esta sentencia y a título ilustrativo, una incursión somera por los websites habilitados por algunas de las 134 agencias publicitarias y de relaciones públicas asentadas en la versión N° 89 del Directorio Mavares de Relaciones Públicas y Medios de Comunicación Social, permite distinguir a la Auditoría entre los principales servicios corporativos de investigación ofrecidos, en una doble versión: la consagrada a la identificación de audiencias (públicos relevantes y potencial de impacto; issues o temas clave), y los estudios de imagen corporativa (familiaridad con la organización; percepciones y actitudes hacia la organización; características de personalidad asociadas con la organización).

También se reseñan las auditorías de comunicaciones, utilizadas sobre todo para estudiar la legibilidad y el número de lectores de los boletines corporativos y otras comunicaciones de rutina. Más recientemente, aunque todavía no con suficiente presencia, se han añadido las auditorías sociales, cuya intención primordial apunta a examinar la actuación de la compañía en tanto ciudadano corporativo, lo que despeja el camino para el diseño y la creación de modelos de competitividad responsable.

Otro tanto se atisba por lo que respecta a los procesos de seguimiento de ambiente creado o evaluación del entorno (vigilancia, monitoreo), que brinda la oportunidad de pulsar escenarios antes de que éstos alcancen una magnitud que sólo dé lugar a respuestas improvisadas. Se desprende de aquí la gerencia comunicacional para contrarrestar crisis que puedan afectar la imagen y la reputación (matriz de fortalezas/debilidades, oportunidades/amenazas de una empresa –FODA–, posicionamiento corporativo, mensajes clave, voceros y acciones).

Una cita aparte amerita el análisis cuantitativo y cualitativo de las informaciones publicadas en la prensa nacional, regional, revistas y sites, conforme las necesidades de cada cliente, incluyendo

“

En esta tónica, aun cuando la comunicación en las organizaciones no ha figurado significativamente en la mira de los investigadores consolidados por tratarse de un área si se quiere joven, al menos va cobrando empuje en la formación de las nuevas generaciones de comunicólogos venezolanos

”

centimetrage por columna, identificación de tendencias (positivas, negativas, neutras), comparación de una empresa con su competencia y retorno de la inversión publicitaria.

Pero no todas las iniciativas de investigación en materia de comunicación organizacional se agotan del lado de los *prácticos*. No en balde, el estudio de Molleda (2006) revela como uno de los aspectos positivos que está contribuyendo al desarrollo de las relaciones públicas el hecho de que los programas de comunicación social ofertan, precisamente, una concentración en publicidad y relaciones públicas (con énfasis en publicidad, hay que reconocer). A su vez, la aprobación de la primera Licenciatura en Relaciones Públicas en Caracas, además de la apertura del Postgrado en Comunicación Social (mención Comunicación Organizacional) en la UCAB y de la Especialización en Comunicaciones Integradas en la UNIMET, sin descontar el Postgrado en Ciencias de la Comunicación en LUZ, se traducen en buenos augurios para el avance de la educación en esta disciplina.

En esta tónica, aun cuando la comunicación en las organizaciones no ha figurado significativamente en la mira de los investigadores consolidados por tratarse de un área si se quiere joven, al menos va

cobrando empuje en la formación de las nuevas generaciones de comunicólogos venezolanos (quedando por fuera, sin embargo, los aspectos referidos al financiamiento, el tiempo de dedicación y el personal en inmersión). Como muestra, para el período lectivo 2007/2008, el Postgrado en Comunicación Social de la UCAB contempla dentro de las 7 líneas de investigación de su cuerpo docente el apartado Comunicación, Organización e Institucionalización, que igual comprende los subrenglones Gestión de la Comunicación y Comunicaciones Integradas de Mercadeo.

Por su parte, la Especialización en Comunicaciones Integradas de la UNIMET expone como sus principales líneas de investigación, las siguientes: organización y gestión de la comunicación corporativa en Venezuela y su impacto en los fines generales de la organización: estudio de casos; desarrollo de modelos de comunicaciones integradas para el mercadeo de servicios o productos, aplicables a casos de organizaciones reales; diseño de investigación para determinar estrategias de comunicación hacia mercados segmentados; uso y alcances de las tecnologías virtuales en un plan de comunicación organizacional; casos de gerencia del cambio organizacional para la innovación en las comunicaciones; evaluación de las relaciones entre la imagen corporativa y el mercadeo de bienes o servicios de una organización; justificación de una estrategia de comunicaciones integradas aplicada a casos reales.

En lo que concierne a la Maestría en Ciencias de la Comunicación de la Universidad del Zulia, ésta mantiene una estrecha vinculación con las tres líneas de investigación del Centro de Investigación de la Comunicación y la Información (CICI) de esa misma casa de estudios, a saber: comunicación, educación, información y nuevas tecnologías; gerencia, comunicación e información; y sociosemiótica y estudio del discurso. En este sentido, la corriente de gerencia de la comunicación exhibe en su récord 7 ponencias registradas por el CICI (alusivas a la comunicación corporativa, el sector productivo, las políticas de comunicación y la gerencia y los sistemas de información); 24 artículos escritos por investigadores (centrados en los temas de la comunicación empresarial, los sistemas y la gestión de la información, la relación comunicación-sector productivo y la política comunicacional); y 2 textos de estudio publicados por profesores.

No más este paneo resulta auspiciador, a decir de Leffingwell (citado en Pablik, 1999), empero, el incremento en la generación de investigación básica sobre relaciones públicas (lento, a no dudar, en el caso de Venezuela), está lejos de representar una avanzada si privan los desencuentros entre el profesional y el científico social, toda vez que los primeros aducen que la jerga técnica utilizada por los académicos es irrelevante para el mundo real (de allí la inquietud por saber si el recinto universitario debe ser considerado el “lugar por excelencia” para desarrollar la pesquisa sobre la comunicación organizacional), al cabo que los segundos claman más sistematización por parte de los *prácticos* a la hora de levantar los hallazgos de sus investigaciones (a pesar de que los estudios realizados en este contexto no se difunden por el factor de confidencialidad que exigen los clientes).

Las implicaciones de esta realidad impelen a una profunda reflexión, como ya lo inquieren Rebeil y Hernández (2007) tratándose de México, en cuanto a cuáles son las causas que determinan la escasa participación de los comunicadores organizacionales en el apuntalamiento de trabajos que pongan de relieve la epistemología de la comunicación aplicada al ámbito corporativo/institucional.

Refrendado este planteo, Castillo (2006) aboga por la potenciación de los elementos teóricos y de praxis, revalorando el papel de las relaciones públicas en la universidad en tanto disciplina científica con creciente inserción profesional, de donde se sigue la consolidación de espacios como la Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (ABRAP-CORP) o la Red DirCom Iberoamericana, además de los Grupos de Trabajo (GT) de Comunicación Organizacional y Relaciones públicas acicateados desde los congresos organizados tanto por la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIIC) como por el Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL). Así las cosas, para el siglo que recién comienza también podría esperarse un mayor intercambio entre las visiones académicas y empresariales, integradas ambas al fragor del mundo de los negocios merced a las Business School's y las consultorías en alianza estratégica.

Por lo pronto, es previsible que las empresas venezolanas continuarán reinventándose, tratando de equilibrar las medidas de intervención estatal (regulación de

“

**Cuáles son las causas
que determinan la escasa
participación de los comunicadores
organizacionales en el
apuntalamiento de trabajos
que pongan de relieve la
epistemología de la comunicación
aplicada al ámbito corporativo/
institucional**

”

precios, ley de seguridad industrial, control de cambios, recaudación de impuestos) con el máximo aprovechamiento de las oportunidades económicas auspiciadas por el discurso socialista de un gobierno que no sólo promueve la formación de cooperativas y la cogestión (Francés, 2007: 17), sino que también se ha convertido en el mayor empleador de relacionistas y comunicadores profesionales. (Molleda, 2006).

**NUEVOS NICHOS:
MERCADO DE VALORES**

De por sí es incuestionable que las nuevas técnicas de valoración contable y, sobre todo, las propias realidades del mercado hacen evidente la necesidad de integrar los intangibles a los esquemas estratégicos y operativos de las organizaciones; no obstante, aún se precisa del gran salto para deslastrar a la comunicación de su papel subsidiario. En ese ruedo, el reconocimiento y determinación de sus contribuciones concretas en los procesos de productividad, competitividad y sustentabilidad de las organizaciones constituyen el meollo por abordar y resolver.

En la actualidad, algunos académicos están vislumbrando vetas teóricas alternativas a la jerarquía y la burocratización,

léase los Equipos de Trabajo con Autocontrol (Lawler, 1986; Bradford y Cohen, 1998) y la Democratización de las empresas (George Cheney, 1995; Gerald Ferris, 2000). Paralelamente, la realidad de la integración de las comunicaciones en la empresa (patrocinio, técnicas informativas del periodismo, tácticas publicitarias), y la consabida complementariedad de las técnicas y los medios bajo la ejecutoria de equipos multidisciplinares, tiende a imponerse.

En lo atinente a las compañías privadas, el horizonte comienza a extenderse hasta los inexplorados campos de las pequeñas y las medianas empresas, abriendo un espectro de posibilidades para aquellas agencias asesoras que puedan trabajar con ajuste a clientes de menor escala, en especial cuando éstos no son conscientes del valor estratégico de las relaciones públicas; no cuentan con suficientes recursos para conformar un departamento; o reservan a la disciplina las simples tareas de planificación de eventos, reuniones sociales, servicio al cliente y asistencia a visitantes. (Molleda, 2006).

Atendiendo a la realidad del país (contextos socioeconómico y político), y suscribiendo la postura de Baccin (2003), cabría insertar la dimensión sociopolítica en el área de la comunicación institucional, tomando como espacio de arranque a la organización popular, para incursionar después en la dinámica de las organizaciones en las que se acoja lo social (sindicatos), lo público (entes sanitarios), lo no lucrativo (la escuela) y lo gubernamental (municipios y alcaldías).

En términos estrictamente epistemológicos, a decir de Salandrigas (2005), se hace imperioso maniobrar sobre paradigmas que enfoquen la comunicación como proceso y no como resultado, al tiempo que, desde la óptica metodológica, convendrá apalancarse más en las plataformas cualitativas (toda vez que prevalece el cuño positivista a la hora de abocarse a la investigación y la explicación de la comunicación organizacional), permitiendo profundizar sobre las dimensiones de valores, sensibilidades y vínculos afectados por la referencialidad temática. Asimismo, esta autora exhorta hacia la formulación de propuestas que contemplen la devolución diagnóstica en tanto mecanismo de retroalimentación y aprendizaje.

En los inicios de este siglo y todavía antes, no han sido pocos los estudiosos latinoamericanos que al unísono han hecho votos por la profundización y el for-

talecimiento de la pesquisa teórico-epistemológica en materia de comunicación en general (Orozco, 1997; Kaplún, 2000) y aplicada al ámbito organizacional en particular (Baccin, 2003; Kroling Kunsch, 2003). Sin lugar a dudas, pervive la inquietud por ofrecer un cuerpo teórico suficiente que augure una ruta científica para su tratamiento (del lado académico) y su utilidad práctica para la empresa (desde la óptica profesional), concebida y gestionada con miradas propias, en razón del compromiso compartido entre docentes, investigadores, alumnos y practicantes.

■ **Agrivalca Canelón.**
Comunicadora social (UCAB),
Magíster en Comunicación
Organizacional (UCAB). Profesora
en el postgrado de Comunicación
Social de esa universidad.
Coordinadora de los consejos
editoriales del diario *El Nacional*.
Miembro del consejo de redacción
de la revista *Comunicación*.

Referencias

- Armas, V., y Daza, A. (2001). "Las empresas venezolanas en los noventa". En: *Debates IESA*, VI, (3), 29-32
- Baccin, C. (2003). "Comunicación institucional en Argentina: organizaciones gravitantes y opciones para el campo de conocimiento". *Boletín Temático ALAIC*, (11). Disponible en: <http://%20www.eca.usp.br/alaic>
- Castillo, A. (2006). "La investigación en comunicación en las organizaciones. Estudio de las tesis doctorales presentadas en universidades españolas". En *UNirevista* [Revista electrónica], (3). Disponible en: www.unirevista.unisinos.br/index.php?e=3&s=30&a=379-5k
- Córdova, A., y cols. (1998). "Un enfoque del estudio de la cultura organizacional". Disponible en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num14/doc09.htm>
- Esqueda, S., y López, S. (2007). "Investigación de Mercados en Venezuela: la opinión de los expertos". En: *Debates IESA*, XII, (2), 14-18
- Esqueda, S., y Pérez, O. (2007). "El negocio de la investigación de mercados" En *Debates IESA*, XII, (2), 30-35
- Francés, A. (2007). "La empresa se reinventa de nuevo". En *Debates IESA*, XII, (1), 14-17
- Garrido, F. (2003). "Hacia el ADN de un Balanced Scorecard: la comunicación sistematizada". En J. Barquero y M. Barquero (Coor). *Manual de Relaciones públicas, Comunicación y Publicidad*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Garrido, F. (2001). *Comunicación Estratégica*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Hodge, B., y Johnson, H. (1970). *Management and Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- Ireland, J., y Rivas, E. (2005). "En busca del alma del servicio criollo" En: *Debates IESA*, X, (3), 17-22.
- Instituto de Análisis de Intangibles. Disponible en: www.institutointangibles.com
- Katz, D., y Kahn, R. (1997). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Lucas Marín, A. (1997). *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Barcelona, España: Bosch Casa Editorial.
- Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma, S.A.
- Manucci, M. (2005). *Atrapados en el Presente. La comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo*. Quito, Ecuador: Editorial Quipus, CIESPAL.
- Mata, F. (2003). "Productividad: sistemas de medición de desempeño". En: Soto E. y Dolan S. (Coor.), *Las PyMES ante el desafío del Siglo XXI: los nuevos mercados globales*. México: International Thomson Editores.
- Juvenal Mavres & Asociados. *Directorio Mavres de Relaciones públicas y Medios de Comunicación Social*, (89). Caracas, Venezuela.
- Molleda, J. (2006). "Investigación cualitativa y contextual en Venezuela: el impacto de los ambientes socioeconómico y político sobre el ejercicio de las Relaciones públicas". En: *Razón y Palabra* [Revista electrónica], (58). Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/invenezuela.pdf>
- Naím, M. (1999). "La Empresa Privada en Venezuela: ¿qué pasa cuando se crece en medio de la riqueza y la confusión?" En: Naím M. y Piñango R. (Coor). *El caso Venezuela: una ilusión de armonía*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA, C.A.
- Navas, J. (s.f.). "El papel de los recursos intangibles en la empresa". Disponible en: <http://www.madrimas.org/revista/revista3/tribuna/tribunas2.asp>
- Ocampo, M. (2007). "Control estratégico y mejoramiento continuo de la comunicación organizacional." En: *Comunicación Empresarial*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad de la Sabana.
- Ordóñez de Pablos, P. (s.f.). "Importancia Estratégica de la Medición del Capital Intelectual en las Organizaciones". *Injef* [Revista electrónica]. Disponible en: http://www.injef.com/revista/empresas/pop_991217.htm
- Pavlik, J. (1999). *La Investigación en Relaciones públicas*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Pérez, R. (2001). *Estrategias de Comunicación*. Barcelona, España: Editorial Ariel, S.A.
- Pineda, M. (2002). "Los Paradigmas de la Comunicación: Nuevos enfoques teóricos-metodológicos". En: *La Iniciativa de la Comunicación* [Revista electrónica]. Disponible en: <http://www.comminit.com/la/pensamientoestrategico/lasth/lasl-859.html>
- Rebeil, M., y Hernández, J. (2007). "Comunicación Integral en las Organizaciones: revisión de avances y prioridades de investigación". Disponible en: comunicacionestrategicaenorg.blogspot.com
- Postgrado en Comunicación Social. (2007). *Áreas de Interés. Líneas de Investigación del Cuerpo Docente del Postgrado*. Caracas, Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello. Área de Humanidades y Educación. Mimeografiado
- Universidad Metropolitana. (s.f.). *Especialización en Gerencia de Comunicaciones Integradas. Líneas de Investigación*. Disponible en: <http://www.unimet.edu.ve/postgrados-web/trabajosdegrado/especializaciones/comunicacionesintegradas.doc>
- Villalobos, F. (2006). "La investigación de la Comunicación en Venezuela: balance y consideraciones sobre sus esfuerzos, logros y escenarios futuros". En: *Razón y Palabra* [Revista electrónica], (49). Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n49/bienal/Mesa%2013/PonenciaVillalobosVzla.pdf>