



BARRERAS DE COMUNICACIÓN INTERNA UNIVERSITARIA EN EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS PARA LA VINCULACIÓN CON EL SECTOR PRODUCTIVO

Recepción: 01-10-2012

Revisión: 11-01-2013

Aceptación: 05-02-2013



Palmar, Loraine
Universidad Dr. José Gregorio Hernández, Venezuela
jeniarol@hotmail.com

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito determinar las barreras de comunicación interna en las universidades privadas del municipio Maracaibo, que se presentan durante el desarrollo de los procesos para la vinculación con el sector productivo. Sustentada por las teorías de los autores: Chiavenato (2004), Fernández (2003), Koontz y Wehrich (1998), Gould (1997), entre otros. La investigación es de tipo descriptiva, con un diseño de campo, no experimental transeccional. La población la conforman las universidades privadas del municipio Maracaibo, específicamente la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín y la Universidad Cecilio Acosta, con una muestra de catorce (14) informantes clave, responsables de los procesos de vinculación con el sector empresarial. La técnica para recabar los datos fue la encuesta y el instrumento un cuestionario constituido por modalidades de respuesta tipo escala de Likert y opciones múltiples, validado por ocho (08) expertos, su confiabilidad se midió mediante el Estabilidad, con un resultado altamente confiable de 0,976. El análisis de los datos se fundamentó en el cálculo de distribución de frecuencias. Los resultados observados mostraron que las universidades privadas, al momento de desarrollar los procesos de vinculación con el sector empresarial, presentan barreras que limitan los procesos comunicativos, lo que impide el desarrollo de procesos para las prácticas efectivas de relación Universidad-Sector Productivo.

Palabras clave: Comunicación interna, Barreras de comunicación, Procesos, Vinculación universidad - Sector productivo.

UNIVERSITY INTERNAL COMMUNICATION BARRIERS IN DEVELOPING PROCESSES FOR LINKING WITH THE PRODUCTIVE SECTOR

ABSTRACT

This research aims to determine the barriers of internal communication in private universities in Maracaibo, which occur during the development of processes for linkage with the productive sector. Supported by the theories of the authors: Chiavenato (2004), Fernández (2003), Koontz and Wehrich (1998), Gould (1997), among others. The



research is descriptive, with a field design, no experimental transactional. The population of up private universities in Maracaibo, specifically Dr. Rafael Belloso Chacín University and Cecilio Acosta University, with a sample of fourteen (14) key informants processes responsible for linkages with the business sector. The technique for collecting data was the survey instrument and a questionnaire consisting of modalities Likert-type response and multiple choices validated by eight (08) experts and confiabilizado by stability, a highly reliable result of 0.976. Data analysis was based on the frequency distribution calculation. The observed results showed that private universities when developing processes linking with industry have barriers that limit communication processes, preventing the development of processes for the effective practices of University-Industry Production.

Keywords: Internal communication, Barriers communication processes, University link - Productive sector.

BARRIERE DI COMUNICAZIONE INTERNA UNIVERSITARIA NELLO SVILUPPO DEI PROCESSI PER LA VINCOLAZIONE CON IL SETTORE PRODUTTIVO

RIASSUNTO

Questa ricerca ha come propósito determinare le barriere di comunicazione interna presso le università private del Comune di Maracaibo che si presentano durante lo sviluppo dei processi vincolati con il settore produttivo. Chiavenato (2004), Fernández (2003), Koontz e Weihrich (1998), Gould (1997) tra altri sono stati gli autori consultati. La ricerca è di tipo descrittiva con un disegno di campo, non sperimentale transezionale. La popolazione viene conformata dalle università private del Comune di Maracaibo, specificamente la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín e la Universidad Cecilio Acosta con un campione di quattordici (14) informanti chiave responsabili dei processi di vincolazione con il settore imprenditoriale. La tecnica per la raccolta dati è stata l'inchiesta e lo strumento è stato un questionario con modalità di risposte secondo la scala di Likert e opzioni varie. Lo strumento è stato validato da otto (8) esperti e la affidabilità viene data dalla Stabilità con un risultato altamente affidabile di 0,976. L'analisi dei dati si è fondata nel calcolo di distribuzione di frequenze. I risultati osservati mostrano che le università private, al momento di sviluppare i processi vincolati con il settore imprenditoriale, presentano barriere che limitano i processi comunicativi. Tutto ciò impedisce lo sviluppo dei processi per le pratiche effettive di relazione Università- Settore Produttivo.

Parole chiave: Comunicazione interna, Barriere di comunicazione, Processi, Vincolazione Università - Settore Produttivo.

INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional deber ser considerada en muchas empresas como una herramienta fundamental para el logro de los objetivos propuestos; específicamente la comunicación interna, es una estrategia clave para la gestión de los procesos administrativos, a tal punto que la proyección de imagen y la relación externa sería favorable para la organización, si los flujos comunicativos internos se desarrollan efectivamente.



Por su parte, Fernández (2003) plantea que la comunicación organizacional constituye todas aquellas actividades destinadas a hacer más efectivo el manejo de información entre los miembros (comunicación interna) de una empresa y de estos con su entorno (proyección e interacción). En tal sentido, resulta crucial para toda empresa, independientemente del sector al cual pertenezca, considerar las comunicaciones efectivas tanto internas como externas, para alcanzar los objetivos deseados.

En función de lo anterior, cabe resaltar que específicamente las universidades, como organizaciones del sector educación, destinadas a la formación académica y creación de producción intelectual, deben establecer lineamientos estratégicos soportados en la práctica de acciones comunicativas eficaces, que permitan establecer relaciones efectivas con su público interno, y posterior a ellos poder abrirse espacios para establecer relación con su contexto social, en el que se circunscribe el entorno empresarial, y dentro del cual se contempla la práctica de vinculación Universidad - Sector productivo.

Es de considerar que el adecuado ejercicio de las comunicaciones en la organización, optimiza la calidad de los resultados a obtener, por tal motivo, las universidades al desarrollar sus procedimientos administrativos para vincularse con el sector empresarial deben considerar el estudio de la incidencia negativa que pueden tener las barreras de comunicación en dichos procedimientos.

En relación con lo planteado, la presente investigación busca determinar las barreras de comunicación interna en las universidades privadas, para el desarrollo de los procesos de vinculación con el sector productivo, y ante este planteamiento es necesario dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Qué importancia tienen las comunicaciones internas en las universidades para el desarrollo de los procesos de vinculación Universidad - Sector productivo, ¿Cuáles son las barreras de comunicación que inciden mayormente en los procesos internos que efectúan las universidades privadas del municipio Maracaibo para vincularse con el sector productivo? ¿Cuáles son las consecuencias de la presencia de dichas barreras en la gestión para la vinculación?

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA, HERRAMIENTA CLAVE PARA DINAMIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LAS UNIVERSIDADES

Ciertamente, la incidencia de una buena comunicación en las organizaciones es crucial para desarrollar un compromiso común, que se traduzca en una productividad efectiva; por lo cual debe ser considerada como una herramienta para la optimización del rendimiento organizacional. Desde este enfoque, Fernández, Romero y Puerta (2007, p.152), plantean que:

“La comunicación en la organización contribuye a mejorar los aspectos del proceso que resultan negativos a los intereses de las mismas, es decir, aquellos factores que de alguna manera no contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, la comunicación debe ser considerada como parte de la estrategia



empresarial desde su inicio y entendida como un componente del proceso estratégico”.

Es de considerar que la comunicación es el vehículo a través del cual se busca alcanzar una sinergia organizacional que se traduzca en el aumento de su rendimiento, cuando se abarca el ámbito interno de la empresa; y una imagen reconocida, que genere respeto, confiabilidad y prestigio cuando se trata del externo, de igual manera es preciso resaltar que ninguna organización puede esperar resultados óptimos de una comunicación externa si las internas no se desarrollan efectivamente.

En relación con lo planteado, Chiavenato (2004) sostiene que la comunicación organizacional interna específicamente representa el proceso mediante el cual los individuos intercambian información que puede darse de manera formal e informal y en diversas direcciones.

Asimismo, para Andrade (2005) la comunicación interna constituye el conjunto de actividades que se generen en las organizaciones en función de crear y mantener el óptimo desarrollo de las relaciones entre sus miembros, para ello se debe fundamentar en los medios de comunicación para mantener el fluido comunicacional, que a su vez permite la integración y motivación de los trabajadores en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos planteados.

Por su parte, Koontz y Weihrich (1998) afirman que una adecuada comunicación interna es esencial para todas las fases de los procesos administrativos efectuado en la empresa, pues integra las funciones de la estructura organizativa en la búsqueda de un objetivo. Por lo tanto, es necesario, considerar este tipo de comunicación como factor vital para el buen funcionamiento organizacional.

Según estos planteamientos, la comunicación interna representa una herramienta de suma importancia que amerita de su operatividad absoluta para alcanzar los niveles óptimos de productividad mediante el logro de objetivos estratégicos y a su vez una proyección de imagen favorable hacia su entorno, considerando que pueden existir factores que las limiten o restrinjan como es el caso de las Barreras de Comunicación Interna.

BARRERAS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS UNIVERSIDADES

Las Universidades, al igual que cualquier empresa u organismo que ofrezca sus productos y servicios al entorno, deben estructurar un sistema de comunicaciones basado en la práctica continua y adecuada de la misma, con el propósito de alcanzar los objetivos que se plantean, es por ello que debe inicialmente considerar las comunicaciones internas para enlazar sus públicos, lo que les permitirá luego proyectarse a su entorno.

En tal sentido, como todo proceso, la comunicación además de contar con estrategias y medios, también debe enfrentar una serie de obstáculos o elementos que las limitan como son las barreras de la comunicación, las cuales constituyen una limitante que impide la fluidez del proceso y obstaculiza la transmisión del mensaje, facilitando una



inadecuada o nula retroalimentación. Sin embargo, las barreras comunicacionales son impedimentos que pueden solventarse si se consideran estrategias específicas destinadas a atacar cada una de ellas, pero inicialmente conocerlas es la primera medida para dirimir las. En relación con lo planteado, Chiavenato (2004) afirma que las barreras de comunicación están constituidas por las siguientes tipos:

Barreras personales: son las interferencias que se derivan de las emociones y valores de cada persona. Las barreras personales más comunes que interfieren los procesos fluidez de información son: deficientes para escuchar, las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos personales.

Barreras físicas: son aquellas interferencias que se manifiestan en el ambiente donde se desarrolla el proceso comunicacional, ejemplo de ello, la distancia, un canal saturado y congestionado, limitaciones físicas (paredes que se interponen), ruidos de estática, entre otros.

Barreras semánticas: son las restricciones o variaciones que provienen de los símbolos por medio de los cuales se da la comunicación, las palabras u otras formas de comunicación como gestos, señales, símbolos, entre otros.

Es de considerar que las barreras de comunicación pueden afectar los procesos y limitar la obtención de resultados óptimos en cualquier entorno en el cual se presenten, por tal motivo las universidades al momento de gestionar los procesos de vinculación con el sector productivo no están exentas de ser afectadas por esta problemática, considerando además que el proceso de intercambio o cooperación representa una acción administrativa requerida para la obtención de un ganar-ganar entre Universidad-Empresa.

GESTIÓN DE LA VINCULACIÓN UNIVERSIDAD - SECTOR PRODUCTIVO, UN PROCESO ADMINISTRATIVO AFECTADO POR BARRERAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

El cumplimiento de la función de investigación para la generación de propuestas viables y factibles, ha sido tomado en cuenta por el Estado venezolano como una estrategia de crecimiento del capital social y por ende un beneficio sustentable para la nación, por ello el artículo 110 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Asamblea Nacional Constituyente, 1999) plantea lo siguiente:

El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones, y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional. Para el fomento y desarrollo de esas actividades, el Estado destinará recursos suficientes y creará el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología de acuerdo con la ley.

El sector privado deberá aportar recursos para los mismos. El Estado garantizará el cumplimiento de los principios éticos y legales que deben regir las actividades de



investigación científica, humanística y tecnológica. La ley determinará los modos y medios para dar cumplimiento a esta garantía.

En relación con lo planteado, en el año 2005 se aprobó la propuesta del Plan Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación 2005-2030, cuyo propósito está enmarcado en el desarrollo de programas y proyectos que den paso al cumplimiento de las metas estratégicas de la nación.

Desde esta perspectiva, las casas de educación superior y el sector productivo, deben abocarse al cumplimiento de una relación entre ambos, amparados en lo que señala la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI) (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2005), y cuyo objetivo principal se centra en el apoyo y estímulo de la investigación social para el impulso del desarrollo de la nación a través del aprovechamiento de los beneficios que se generan mediante la gestión tecnológica.

Asimismo, esta ley considera a las universidades como organismos con gran responsabilidad para la vinculación, por su condición de fuente para la producción intelectual, en la cual se desarrollan propuestas mediante investigaciones factibles y transferibles, que permitirían solventar las problemáticas que afecten el proceso de crecimiento del capital social de la nación.

Lo antes planteado lleva a las casas de educación superior a considerar la posibilidad de contar con una estructura organizacional bien fundamentada, basada en la práctica de sistemas comunicativos articulados e integradores que permita la sinergia y con ello la posibilidad de cumplir con los objetivos de la interacción.

Por su parte, Castellano (2002), citado por Altuve y Chávez, (2009), plantea que las instituciones encargadas de fomentar el desarrollo intelectual y contribuir con el crecimiento del capital social, deben necesariamente instaurarse sobre una plataforma de proyección de su imagen, fundamentada en un desarrollo comunicacional adecuado a su identidad y a los objetivos que persigue, centrándose siempre en el intercambio de información como estrategia esencial.

En tal sentido, los procesos de interacción constituyen una forma de comunicación que amerita de estrategias para planear y aplicar políticas y procedimientos en la búsqueda de fomentar una sinergia organizacional y proyectar una adecuada imagen al entorno, que repercutirá en la prestación de un mejor servicio al sector externo, “la colaboración y comunicación constituyen fundamentos esenciales para realizar la vinculación” (Gould, 1997, p. 28).

La vinculación Universidad – Sector Productivo, representa una acción administrativa dentro de ambas organizaciones, la cual al igual que los demás procesos debe estar fundamentada en la práctica de comunicaciones efectivas.

Por su parte, Bermúdez y Rojas, citados por Rivera, Rojas y Ramírez (2005), afirman que en la Universidad del Zulia, la comunicación para desarrollar los procesos de



vinculación es dispersa a pesar de la infraestructura con la cual cuentan para la difusión de información; esto se debe a la falta de una visión corporativa que sea entendida por todos y proyectada tanto interna como externamente; consideran que amerita una gestión comunicacional idónea para consolidar las bases motivacionales que conlleven al fortalecimiento del sentido de pertenencia en su público interno hacia los objetivos que se desean alcanzar.

Del mismo modo, la investigación realizada por Ochoa (2004) presenta como dato de gran relevancia que se considera en las instituciones de educación superior el enfoque gerencial de mejoramiento continuo, por la necesidad de gestionar los medios que cada universidad posee, mas no como parte de una política comunicacional establecida que permita divulgar la actividad de docencia, investigación, extensión y gestión de cada institución como tal, por lo tanto los procesos comunicacionales no son considerados con la responsabilidad que ameritan en todo proceso administrativo como es el caso, y que sin lugar a dudas pudieran existir impedimentos de diálogo e intercambio de ideas que puedan resultar productivas para la cooperación.

Lo planteado refleja claramente que en las universidades la tendencia es a la existencia de barreras de comunicación interna, que pueden limitar los procesos desarrollados por estas para vincularse con el sector empresarial, por tal motivo el presente estudio trata de determinar cuáles son las barreras de comunicación que mayormente inciden en dichos procesos de vinculación, específicamente en las universidades privadas circunscritas al municipio Maracaibo del estado Zulia.

MÉTODO

El estudio es de naturaleza descriptiva, no experimental, transeccional y para alcanzar el objetivo del presente estudio se seleccionó un censo poblacional de 14 responsables de gestionar las comunicaciones y vinculación con el sector productivo en las Universidades privadas del municipio Maracaibo, dentro de las que se circunscriben la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín y la Universidad Católica Cecilio Acosta.

El instrumento de investigación utilizado fue un cuestionario conformado por 42 ítems, del cual se seleccionaron seis (06) preguntas específicamente para dar respuesta al objetivo de este estudio. El mencionado instrumento fue validado por ocho (08) expertos con perfiles académicos adecuados al tratamiento de las variables involucradas, y sometido al método de estabilidad o reaplicación de pruebas, el cual se utiliza para verificar hasta dónde los puntajes obtenidos en el instrumento pueden ser generalizados a través del tiempo.

De igual manera, se aplica cuando las opciones de respuesta no atienden únicamente a las características de una sola escala de evaluación sino que las alternativas pueden ser múltiples. El resultado obtenido de la aplicación del métodos de estabilidad o test re-test fue un promedio de 0,976 lo que demostró que posee un alto grado de confiabilidad. Por su parte, el tratamiento estadístico del estudio está representado en tablas de distribución de frecuencia, seleccionando para esta investigación la Frecuencia Relativa (FrR%) como insumo principal de análisis.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se presenta el análisis de los datos estadísticos derivados de la aplicación del instrumento estructurado, dirigido a la muestra seleccionada constituida por los responsables de gestionar los procesos comunicativos y de vinculación con el sector productivo en las universidades privadas del municipio Maracaibo.

En tanto que, al considerar los tipos de barreras que plantea Chiavenato (2004), se puede evidenciar en la tabla N° 1 que la barrera de comunicación interna de tipo personal, específicamente las percepciones personales de cada individuo, afecta los procesos que se efectúan en las universidades para el ejercicio de la vinculación con el sector empresarial, al considerar del total de los encuestados un 42,9% se inclinó por esta opción, de igual manera las motivaciones tienen la misma incidencia con un porcentaje idéntico del 42,9%, de las respuestas.

Tabla 1. Barreras personales de comunicación interna

Alternativas	Fr Ab	Fr Ac	Fr R%
Deficiencia para escuchar	1	1	7,1
Percepciones personales	6	7	42,9
Emociones	0	7	0,0
Motivaciones	6	13	42,9
Ninguna de las anteriores	1	14	7,1
Total	14		100

Fuente: Elaboración propia (2011).

Al determinar la frecuencia con que las barreras personales inciden las comunicaciones para el desarrollo de los procesos para la vinculación Universidad Sector Productivo la tabla N° 2 evidencia que los encuestados consideran que este tipo de barreras se presentan frecuentemente con un 42,9%, y a veces con 50,0%.

Tabla 2. Barreras personales de comunicación interna

Alternativas	Fr Ab	Fr Ac	Fr R%
Siempre	0	0	0,0
Frecuentemente	6	6	42,9
A veces	7	13	50,0
Nunca	1	14	7,1
Total	14		100

Fuente: Elaboración propia (2011).

Por otra parte, al analizar las barreras físicas de comunicación interna, los encuestados consideran como más incidente la representada por los canales saturados o congestionados, respuesta apoyada por un 50,0%, incluyendo en estas el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación como medio para el envío y retorno de mensajes. Sin embargo, un 28,6 % afirma que también incide la distancia física entre emisores y

receptores. La tabla N° 3 representa el porcentaje de inclinación de los encuestados hacia estos tipos de limitantes.

Tabla 3. Barreras físicas de comunicación interna

Alternativas	Fr Ab	Fr Ac	Fr R%
Ambiente físico	2	2	14,3
Distancia física	4	6	28,6
Canales saturados o congestionados	7	13	50,0
Paredes	0	13	0,0
Ruidos de estática	0	13	0,0
Ninguna de las anteriores	1	14	7,1
Total	14		100

Fuente: Elaboración propia (2011).

Para determinar la frecuencia de las barreras físicas de la comunicación, la tabla N° 4 muestra cómo el 78,6% considera que se presentan a veces, y otro 14,3% afirma que se presentan frecuentemente.

Tabla 4. Barreras físicas de comunicación interna

Alternativas	Fr Ab	Fr Ac	Fr R%
Siempre	0	0	0,0
Frecuentemente	2	2	14,3
A veces	11	13	78,6
Nunca	1	14	7,1
Total	14		100

Fuente: Elaboración propia (2011).

Al analizar las barreras semánticas de la comunicación interna en las universidades privadas, para el desarrollo de la gestión de vinculación con el sector productivo, se pudo observar que las variaciones de las palabras es el tipo de limitante que afecta con mayor frecuencia dichos procesos, opción apoyada por un 71,4% de los encuestados, tal como lo muestra la tabla N° 5.

Tabla 5. Barreras semánticas de comunicación interna

Alternativas	Fr Ab	Fr Ac	Fr R%
Restricción de las palabras	2	2	14,3
Variaciones de las palabras	10	12	71,4
Comunicación gestual o por señas	0	12	0,0
Ninguna de las anteriores	2	14	14,3
Total	14		100

Fuente: Elaboración propia (2011).

Para determinar la frecuencia de las barreras semánticas de la comunicación en los procesos de vinculación en las universidades privadas, se presentan en la tabla N° 6 los

resultados arrojados por la encuesta realizada a los responsables de gestionar dichos procesos, en la cual se evidencia que el 71,4% considera que se presentan solo a veces, pero un 14,3% sostiene que este tipo de limitantes se presentan frecuentemente.

Tabla 6. Barreras semánticas de comunicación interna

Alternativas	Fr Ab	Fr Ac	Fr R%
Siempre	0	0	0,0
Frecuentemente	2	2	14,3
A veces	10	12	71,4
Nunca	2	14	14,3
Total	14		100

Fuente: Elaboración propia (2011).

Los resultados obtenidos contrastados con las teorías muestran que las limitantes que interfieren en los flujos comunicacionales están presentes en los procesos administrativos realizados en las universidades para desarrollar la vinculación con el sector empresarial, según Chiavenato (2004) estas interferencias pueden ser de tipo personal, física y semántica y cada de una de ellas restringe de una manera diferente el libre fluido de la información inherente a los procesos respectivos para desarrollar efectivamente la cooperación Universidad-Empresa.

CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación arrojan que las barreras comunicacionales están presentes, sin lugar a dudas, en los procesos realizados por las universidades para desarrollar su vinculación con el entorno socioproductivo.

Sin embargo, cabe señalar que su incidencia no muestra cifras alarmantes, solo porcentajes que evidencian la presencia de las mismas obstruyendo en porcentaje relativamente reducido el fluido comunicacional, no obstante, deben considerarse a modo de evitar que se conviertan en una potencial causa de desaceleramiento en la gestión de los procesos efectuados en las universidades para vincularse con el sector empresarial.

Por otra parte, se puede inferir que es necesario establecer mecanismos que permitan el fluido adecuado de la comunicación por lo que se recomienda aplicar estrategias de seguimiento y evaluación que permitan determinar los factores que inciden en la aparición de dichas barreras y establecer lineamientos para contrarrestarlos, con el propósito de optimizar los procesos que conciernen a la interacción Universidad-Empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altuve, E. y Chávez, S. (2009). Comunicación organizacional como herramienta para el desarrollo de equipos de trabajo eficiente. Venezuela. InveCom 2009.
- Asamblea Nacional Constituyente (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5453 extraordinario, de fecha 24 de marzo de 2000. Venezuela.



Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2005). Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación. Gaceta oficial No. 38.242, de fecha 03 de agosto de 2005. Venezuela.

Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México. Editorial Thomson.

Fernández, S. (2003). Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas. España. Ediciones Nancea.

Fernández, C.; Romero, D. y Puerta, R. (2007). La comunicación como gestión estratégica basada en las tecnologías de información y comunicación. En: Pelekais, C. (Coord.) Gerencia en las organizaciones del siglo XXI. Perspectivas del Gerente de Hoy. Venezuela. Ediciones Astro Data.

Gould, G. (1997). Vinculación universidad-sector productivo. Una reflexión sobre la planeación y operación de programas de vinculación. México. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). Administración. Una perspectiva global. México. Editorial McGraw Hill.

Ochoa, E. (2004). La comunicación en el proceso de transformación universitaria. Tesis Doctoral para optar al Título de Doctor en Ciencias Gerenciales. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.

Rivera, A.; Rojas, L. y Ramírez, F. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. Revista Negotium. Vol. 1, Nº. 002.