



EL ROL DEL GERENTE COMUNICADOR COMO ELEMENTO INCIDENTE EN EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.

The communicative manager rol as a main element in the organizational changes process.

Msc. Lérica Josefina Wettel Salazar
Universidad Rafael Beloso Chacín - Venezuela.

RESUMEN

Este artículo es un intento por llegar a comprender la complejidad de la Comunicación Organizacional y la necesidad de la existencia de un Gerente Comunicador, partiendo de un estudio a la naturaleza del proceso de Comunicación Humana y su transferencia a las organizaciones. Se analiza la forma como se percibe la comunicación a través de las distintas teorías organizacionales, así como ciertas tendencias que sirven de contexto a las mismas dentro de una época Post modernista y los retos del Gerente ante la promoción del Cambio.

Palabras Clave: comunicación humana, comunicación organizacional, gerente, post modernismo, retos, cambio.

ABSTRACT

This article is an intent of getting the understanding of organizational communication and the needs for the communicative manager. Starting with a brief study of human communication nature processes and their transference to the organization. The way of perceiving communication through the different organizational theories with some of the tendencies that constitute the base of those theories in a post modern époque and the manager's challengers to the initiate the revolutionary changers.

Key Words: human communication, organizational communication, manager, post modernism, challengers, changes.

INTRODUCCIÓN

Agrupar en un solo enfoque temas tan amplios e imprecisos como la comunicación humana y organizacional, el rol del gerente comunicador y sus actitudes ante el cambio, no es una tarea sencilla, mucho menos si



consideramos los factores o tendencias que influyen en cada uno de los aspectos tratados y sus constantes transformaciones.

El punto de partida consistió en indagar sobre la comunicación como un proceso que traspasa la condición humana y que el hombre transfiere a todas las organizaciones producto de su creación. Las condiciones que lo rodean lo mantienen a la expectativa y constante lucha por persistir, pero no como un simple proceso lleno de imperfecciones, sino como el mejor camino para dirigir el futuro del cual no sólo los gerentes deben ser promotores.

METODOLOGÍA.

El artículo es el resultado de la revisión y análisis de fuentes bibliográficas relevantes, que contribuyen al esclarecimiento de la historia que dio inicio a los diferentes estudios realizados en relación al proceso de comunicación humana. La extracción y comparación de las ideas concretas de los autores citados, permitió llegar, si no a conclusiones precisas, a una recopilación crítica de ideas y postulados sobre temas muy complejos insertados en el ceno de una sociedad compleja.

DE LA COMUNICACIÓN HUMANA A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Para referirnos a la comunicación humana, antes que a la comunicación organizacional, tendríamos que remontarnos a escenarios de todas las épocas, desde aquellos tiempos donde pensadores como Aristóteles, San Agustín, Kant, Nietzsche, Kierkegaard, Sëller, Ortega y Gasset, entre tantos otros, intentaron dar razonadas respuestas a diversidad de interrogantes sobre la naturaleza humana y la condición intrínseca del acto comunicativo en los hombres, así como también la necesidad natural de expresarse a través de un lenguaje articulado (hablar-escuchar) que les permitiera, además de vincularse con sus semejantes, autodefinirse como seres humanos (Rojas, 1994, p. 2). Las dimensiones humanas son un aporte para comprender, de manera sistemática, las características del comportamiento humano, donde se le da un lugar preponderante al proceso de comunicación y al lenguaje (Rojas, 1994, p. 3,5). De esta manera encontramos una razón para comprender que el hombre es un ser auto orientador, biológico, afectivo-volitivo, cultural, histórico y social. De la síntesis de estas dimensiones se puede deducir que el hombre manifiesta su conducta en función de lo que piensa, siente e interactúa, y que la comunicación es un fenómeno que surge de lo más profundo de la naturaleza humana, por cuanto el hombre mantiene, en primera instancia, una estrecha vinculación con la madre, con la familia, después con una comunidad, una sociedad y



una nación. Cuando se hace referencia a un vínculo estrecho, no es por el simple sentido gregario o la tendencia a agruparse como ser biológico, sino por la necesidad de afecto, intercambio e integración, por la cual hace del conocimiento de otros individuos sus pensamientos, ideas, opiniones, sentimientos, actitudes y experiencias. Es todo un proceso que actúa como conector esencial para la subsistencia de los grupos y las comunidades.

La comunicación pasa a ser un término muy discutido, donde muchos autores convergen y discrepan, unos con más profundidad que otros le dan un lugar relevante en la mayoría de los procesos sin negar su in exclusividad humana, por cuanto no es un acto eminentemente humano, también ocurre entre animales, el hombre y los animales, el hombre y la máquina, entre otros.

De igual forma los naturistas afirman que las plantas se comunican con otros elementos de la naturaleza, intercambiándolos y transformándolos, y el hombre se comunica con ellos. Este enfoque podría darnos una idea de la magnitud y alcance de la comunicación, sin embargo, se podría comprender mucho mejor si se aprecia su uso en la expansión de conocimientos a través de códigos científicos lógicos. De esta forma la comunicación puede considerarse coparticipe no solo en las ciencias sociales sino en todas las ciencias (Román, 1991, p.21), debido a que ellas involucran al hombre y todo lo que ha sido creado por él parece coexistir a través del proceso de comunicación.

Los diferentes matices que se le dan a la comunicación se encuentran bien reflejados en los estudios preliminares de Winkin, quien realiza una revisión del proceso desde el aspecto epistemológico, hasta las transformaciones, semejanzas, diferencias y modelos (Baterson y Goffman, 1994, p. 11-19). En este estudio se analiza la obra de Wiener sobre cibernética, en la cual se propone un modelo de comunicación basado en el principio del feed back.

Por otro lado la teoría general de sistemas de Von Bertalanfy, refleja cómo los elementos constituyentes del proceso comunicativo están en constante interacción, Claude Shannon elabora una teoría matemática de la comunicación, cuyo modelo es puramente lineal y está referido más bien al concepto de información, restándole importancia a la significación de los mensajes. El modelo de Roman Jakobson referido a la comunicación verbal, posee semejanza con el de Shannon, sin embargo, entre otros tantos, el modelo de Jackson Don, con ciertas críticas y correcciones, es uno de los más usados.



Se toma todo lo expuesto, como un preámbulo para abordar el proceso que fundamenta este enfoque, la comunicación organizacional. Si bien es cierto que la mayoría de los individuos invierte un tiempo significativo de su vida en interactuar con los demás miembros de su núcleo familiar, cabe destacar que otra gran parte de su tiempo, lo comparte con miembros de otras organizaciones, indistintamente de que sus objetivos, sean educativos, religiosos, sociales, políticos o económicos. Las organizaciones influyen en las personas creando un estado de dependencia de la actividad organizacional.

Dicha dependencia y profunda identificación, facilita la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto (Chiavenato, 2000, p. 2), por un lado las organizaciones están conformadas por personas de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir con su misión; por otro, son un medio para que las personas alcancen en forma satisfactoria, objetivos que no podrían lograr en forma aislada.

Las organizaciones son entonces, sistemas de actividades conscientemente coordinadas, llevadas a cabo por grupos de personas cuya cooperación recíproca es esencial para su supervivencia y dicha cooperación sólo es posible cuando los individuos que se interrelacionan son capaces de comunicarse y están dispuestos a actuar conjuntamente con el fin de alcanzar objetivos comunes (Chiavenato, 2000, p. 7).

Se puede apreciar que la comunicación es un proceso constante y de incalculable valor en las organizaciones, por tal razón se hace una breve referencia a la manera como se percibe este proceso a través de las diferentes teorías organizacionales. Para efectos del desarrollo de este enfoque, se considerarán sólo cuatro de estas teorías en las cuales se refleja a grandes rasgos, el trabajo de varios autores llevado a cabo hasta los años 70 (Fernández y Dahnke, 1998, p. 115-122).

El primero de los enfoques es la teoría clásica de las organizaciones, este tiene como característica fundamental la utilización de estructuras piramidales diferenciadas, procesos centralizados de control y decisión basados en reglas y procedimientos, orientación hacia la motivación de los empleados considerando esencialmente la necesidad económica, el temor y el poco interés por los efectos que el ambiente organizacional tiene sobre el funcionamiento interno de las organizaciones. Los procesos comunicacionales se caracterizan por un flujo vertical descendente.

La teoría humanista, otro modelo de suma relevancia e impacto histórico, surge como una respuesta al enfoque clásico. En la misma se percibe el



esfuerzo por lograr la participación de los trabajadores de niveles bajos en la toma de decisiones dentro de las organizaciones para lograr su desarrollo y autorrealización, la creación de una organización justa que base su estructura en la atención a los niveles más bajos, fomento de la integración y colaboración (menos niveles jerárquicos). Muestra poco interés sobre los efectos que el ambiente organizacional ejerce sobre el funcionamiento de las organizaciones. En cuanto a la interacción, se fomenta la comunicación abierta y la confianza entre los miembros de la organización a través del flujo libre de información por varios canales y la integración de los objetivos individuales y organizacionales.

Otro modelo postulado que ha tenido un gran impacto en el ambiente organizacional es la teoría de sistemas en las organizaciones, esta combina de una manera flexible y heurística la fuerza de la perspectiva clásica y la humanística. En ella se reconoce que las organizaciones se componen tanto de subsistemas funcionales (énfasis clásico), como de subsistemas sociales (énfasis humanista), ambos dinámicamente interrelacionados. Se reconoce que la supervivencia de las organizaciones depende de su habilidad para desarrollar y comprender la retroalimentación ambiental. El éxito está en la eficiencia del manejo de las relaciones humanas dentro y con sus propios subsistemas y parasistemas. En esta teoría, se debe considerar como implícito que no existe una mejor forma de organizar u operar un sistema de comunicación en particular, que adaptándolo a las características de la organización.

La teoría contingente: Gran parte de las teorías organizacionales contemporáneas son contingentes y resultan de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos. Este enfoque propone que el funcionamiento interno de las organizaciones debe ser congruente con las tareas, tecnología, ambiente externo y necesidades de los miembros. Por tanto, lo que es eficiente para una organización no lo es para otra, debido a las diferencias existentes entre ellas. En esta teoría se da cada vez más importancia a las redes de comunicación y a la naturaleza multidireccional de complejos sistemas de comunicación (Baterson, 1994, p. 24).

Sin duda, las organizaciones son instituciones complejas (Morín, 1998, p. 121), desde su nacimiento hasta los tiempos post modernos, se les atribuye esta característica que va en aumento a medida que la organización crece en todos los sentidos. Dentro de las condiciones que contribuyen al incremento y diferenciación de la complejidad en las organizaciones, se pueden enumerar las siguientes: diferencias estructurales de orden vertical u horizontal, anonimato de quien ejerce la actividad, rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación, configuración de



estructuras paralelas formales e informales, el tamaño determinado por el número de personas y dependencias.

Si tomamos en cuenta que la organización es una de las más complejas instituciones sociales que el hombre ha creado, automáticamente le estamos añadiendo un componente más de complejidad: El hombre, su creador, su ejecutor y hasta su destructor, es un elemento complejo. La concepción del hombre complejo queda justificada en la manera como este canaliza sus conocimientos, percepciones, valores, motivaciones e interacciones (Chiavenato, 2000, p. 100).

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL HACIA EL FUTURO.

Existen dos obras de gran resonancia, debido a sus valiosas contribuciones para el estudio de las transformaciones que ocurren en las organizaciones con grandes esperanzas en el futuro. Una, publicada primero en 1993 por P. F. Drucker, denominada La Sociedad Post Capitalista; la otra, en 1994, por C. Llanos, denominada El Post Modernismo en la empresa.

El post capitalismo, propone el reacomodo o transformación de la sociedad en su visión mundial, valores básicos, cultura, política, artes e instituciones claves. (Drucker, 1993, p. 1). Dentro de estos grandes cambios imprevisibles todavía, el verdadero recurso dominante y factor de producción absolutamente decisivo no es el capital ni el trabajo, es el conocimiento. Se sustituyen las clases capitalistas y proletariado por trabajadores del conocimiento y trabajadores de servicio dentro de las organizaciones. Ellos serán los dueños de los medios y herramientas de producción. La sociedad post capitalista estará dividida por una nueva dicotomía de valores y percepciones: entre los intelectuales y los gerentes. Es un reto para la sociedad post capitalista trascender esta dicotomía. Si los intelectuales necesitan a la organización para poner en práctica sus conocimientos, los gerentes ven en el conocimiento el medio para llegar a la meta de rendimiento organizacional. Ambos se necesitan. Si no se contrapesa el mundo del intelectual, cada quien terminará haciendo lo que le parece y al final nadie hará nada en concreto; el trabajo se convierte en burocracia. Si entre los dos se establece un equilibrio y ambos están preparados para las dos tareas, puede haber creación, orden, realización y misión.

Luego de señalar estos aspectos característicos del post capitalismo, interesa establecer el lugar que ocupa la comunicación dentro de la sociedad del conocimiento. En esta, todos los miembros (intelectuales y gerentes) son responsables del logro de los objetivos, a través de sus contribuciones y conducta. Desaparece la figura del subalterno, para pasar a ser asociado.



Todos los miembros de la organización deben estar en capacidad de controlar su trabajo mediante la auto evaluación y retro información de los resultados y logro de objetivos. Deben verse a sí mismos como ejecutivos. El deber de la administración en este tipo de organización no es hacer a todos jefes, sino hacer que todos contribuyan. La interacción entre compañeros de trabajo puede ser indistintamente hacia arriba, hacia abajo o lateralmente.

En la búsqueda de otros caminos que vislumbren soluciones a la complejidad de las organizaciones, aparece otra corriente, el Post modernismo.

El Post modernismo en la empresa, es considerado por muchos autores como un poderoso movimiento intelectual que ha marcado grandes giros en la civilización, con énfasis en las empresas, y que surge por la necesidad de superar la crisis del modernismo. Es impreciso debido a los muchos matices que lo sustentan, se nutre del pasado y no es totalmente positivo (Llano, 1998, Prólogo), hace hincapié por reflejar en la empresa el modo propio y natural del ser humano. Este modelo, detalla los aspectos que deben prevalecer en la nueva relación hombre-empresa: Colaboración y convergencia, confianza en la iniciativa y creatividad de la persona, aceptación de la pluralidad, dimensión de la distancia, aprecio del trabajo en equipo y valor de la comunicación.

Las perspectivas Post modernas parecen claras en cuanto a la vida, el conocimiento y la comunicación en las organizaciones, sin duda que, la condición de incertidumbre, el juego de las paradojas e imprecisiones, el cambio incremental, el déficit conceptual y la competitividad, hacen que las organizaciones se tornen más complejas (Drucker, 1994. Morín, 1994. Vera Rojas, 1999).

Se suma a este sin fin de matices el fenómeno del siglo: La globalización, con implicaciones incalculables (para unos positivas para otros negativas), no sólo dentro del ámbito económico y político sino también en el sistema de valores, creencias, estilos de vida y dinámica social (Cornejo, 1996. Krygier, 1992. Benavides, 1998. Granell, 1999).

Cinco grandes procesos están surgiendo en esta fase de transición de la civilización humana: Cambio científico tecnológico, nacimiento de una cultura global (visión común de los problemas mundiales, patrones comunes de consumo, estilos de trabajo homogéneos, estilos de vida similares), surgimiento de un sistema económico y productivo global con capacidades gerenciales interdependientes, ruptura de los viejos paradigmas sociales y



surgimiento de una cultura global, la nueva polarización: absolutismo versus relativismo (Krygier, 1992, p. 61).

En el post modernismo, época inconclusa todavía, queda mucho por hacer. Sin duda, muchas organizaciones deben ir con pasos más acelerados que otras para estar a la par de los grandes cambios. No cambiar es retroceder.

EL GERENTE COMUNICADOR ANTE EL CAMBIO.

Si las organizaciones cada día son más complejas, el contexto situacional y mundial que las rodea las hace más complejas aún. Cada día sobrevivir a las múltiples presiones tanto internas como externas, es un reto ineludible para aquellos a los que se les ha asignado un cargo gerencial dentro de una organización. Sus múltiples funciones, características y roles, aparecen enumeradas en un sin fin de textos de administración y gerencia y, con más precisión, en los manuales de descripción de cargos (Stoner y Wankel, 1989. Barroso, 1998. Rojas, 1999). Sin embargo, existen muchas de esas funciones que no quedan establecidas por escrito, parecen quedar implícitas o sobre entendidas, hasta el punto que se llega a considerar que un gerente es parte inseparable y funcional de la organización, coartando sus libertades personales, familiares, recreativas y de expansión. La responsabilidad parece ser ilimitada, queda de su parte saber administrar con eficacia y eficiencia las dos tareas (centrales), en forma simultánea y armónica, sin llegar al agotamiento físico y mental. Parece una tarea de héroes, pero es considerada como un reto. Las funciones preestablecidas parecen no bastar para el perfil de la alta gerencia.

El nivel de complejidad de situaciones mundiales crea dificultades casi insuperables de gobernabilidad, lo cual requiere para el manejo exitoso de las organizaciones, que sus líderes (condición necesaria), desafíen la sabiduría convencional y produzcan un cambio de mentalidad y de acción, en el comando de la dirección, no sólo para comprender las nuevas situaciones sino para anticiparse al cambio, y verlo como una oportunidad (Krygier, 1992. Lorenzo, 1998. Drucker, 1999).

El gerente de hoy debe mantenerse a la altura de los conocimientos más avanzados (era de la información), y poseer suficiente experiencia tecnológica, si no supera el déficit conceptual para comprender los procesos, lo cual se suma al déficit conceptual, y puede generar una crisis de la gerencia (Rojas, 1999. Handscombe, 1996). Otro de los grandes retos, esta en delegar responsabilidades, es allí donde muchas veces se pierde el control del mando y como consecuencia la credibilidad se vuelca hacia los



más expertos. Continuando con los desafíos, el gerente debe manejar el conflicto como fuente de aprendizaje, a través del dialogo en el que prevalezca el respeto por la diversidad y las diferencias individuales, como fuente de ventajas competitivas (Granel, 1999, p. 11).

Uno de los grandes retos del gerente está en valorar la comunicación como el proceso movilizador de las organizaciones, las cuales logran su supervivencia y éxito a través de ella. Paradójicamente, la gerencia de las organizaciones utiliza la comunicación en sus dimensiones interpersonales, grupales, corporativas y sociales, por otra parte, la comunicación ejerce su función transformadora sobre la gerencia y sobre todos los integrantes de la organización. Es una fuerza transformadora que a la vez es transformada.

Una organización podría tener su propia visión, misión, objetivos, estrategias y cultura definidas pero si no son debidamente comunicadas y difundidas, la mayoría de sus miembros permanecerá trabajando en forma aislada, sin establecer una identificación conciente con el presente y el futuro de la misma.

El gerente debe permanecer atento y establecer procesos de comunicación efectivos. Sólo a través de la vinculación de las partes, de su organicidad, se evitará que se paralice el sistema, y se logrará su desarrollo armónico. La expresión de una gerencia efectiva de la comunicación, es lo que se denomina clima organizacional.

La gerencia del vacío, es la que asumen algunos gerentes que deciden no compartir la información (por ímpetus de superioridad), no la comunican y prefieren no intervenir en aspectos importantes de las relaciones intra personales e interpersonales (Barroso, 1998, p. 53), ocurre entonces un desequilibrio en la gerencia de los procesos comunicativos, surgiendo la culpa, la descalificación, el resentimiento, la violencia, el chisme, el rumor, la desmotivación, la in correspondencia para el cargo y la falta de resultados efectivos. El equilibrio necesario se logra al emplear personas inteligentes, comprometidas, que estén dispuestas a intercambiar información constantemente y compartir su visión de las cosas. El gerente, como responsable de la planificación, organización, dirección y control del desempeño, debe poseer y poner en práctica su capacidad creativa para lograr que la organización funcione con todos sus elementos vinculados y en permanente interacción.

Cuando se trata de cambios dentro de la organización, sean estratégicos, estructurales o culturales, o se tomen decisiones relacionadas con el personal, remuneraciones, tecnología o de otra índole, la única forma de no crear una crisis interna es disponiendo de mecanismos comunicacionales y



de motivación que le permitan al gerente lograr la identificación de los empleados con dichos cambios, lo que significa que la comunicación actuaría como una herramienta estratégica para el cambio. La gerencia de los procesos comunicacionales depende de la competencia que se tenga en esta área o de sus habilidades para tomar decisiones en la búsqueda de ayuda científica externa, de expertos en comunicación, que realicen un diagnóstico y establezcan los enfoques y procedimientos necesarios y efectivos en la solución de este tipo de problemas (Van Riel, 1997, Regouby, 1998. Rojas, 1999).

La era de las comunicaciones es una denominación que surge de las grandes transformaciones y magnitud de alcance de la comunicación. No podemos dejar de comunicarnos en la era de la comunicación, ni imaginar una acción directiva sin dirección o una comunicación sin dirección.

La práctica de la comunicación organizacional es altamente compleja e incluye factores individuales, grupales, sociales, físicos, virtuales. Si el proceso de comunicación fuese más fácil y sencillo, las organizaciones serían más cordiales y sensatas y el mundo más habitable. A este planteamiento hay que agregar que la comunicación totalmente efectiva dentro de las organizaciones o cualquier otro tipo de agrupación humana, no existe (Rojas, Arapé, 1999, p. 58). Muchos sectores dentro de ellas permanecen incomunicados y este problema aumenta de forma directamente proporcional al tamaño de la organización.

Cómo entender que en la sociedad humanizada que tantos científicos y versados en la materia proclaman hoy, donde el capital y el factor humano son considerados el más importante recurso de la organización (Guillezeau, 1999, p. 229), se vislumbren tantas dudas en relación a los procesos comunicacionales y a su importancia dentro de las organizaciones.

Alcanzar un modelo perfecto de comunicación parece una labor imposible. Cuando se han logrado grandes avances comunicacionales, comienzan nuevos cambios. El hecho es que el hombre siempre tendrá la necesidad y la obligación de comunicarse.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

BARROSO, Manuel (1998) *Meditaciones Gerenciales*. Editorial Galac.

BENAVIDES, Julio (1998) *Desarrollo y Globalización*. Revista Signo y pensamiento N° 32. XVII. Universidad Javeriana. Dpto. de publicaciones.



BIRDWHISTELL, Baterson, HALL, JACKSON y otros (1994) La Nueva Comunicación. Editorial Kairos.

CHIAVENATO, Idalberto (2000) Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill.

CORNEJO, Miguel (1996) Oportunidades ante la Crisis. Editorial Grad. México.

DRUCKER, Peter (1997) La Sociedad Post capitalista. Editorial Norma. Colombia.

DRUCKER, Peter (1999) Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI. Editorial Norma. Colombia.

FERNÁNDEZ, Carlos y DAHNKE, Gordon (1998) La comunicación social. Ciencia social. Mc Graw Hill. México.

FUKUYAMA, Francis (Año 8). Revista Resumen Gerencial. N° 33.

GRANELL, Elena (1999) Revista IESA. Vol. V. N° 2. Octubre-Diciembre. Venezuela.

GUILLEZEAU, Patricia (1999) Revista TELOS. Vol 1. N° 2.

HANDSCOMBE, Richards (1996) Liderazgo estratégico. Editorial Mc Graw Hill. España.

KRYGIER, Alberto (1992) Revista Investigación y Gerencia. Artículo: Los retos del liderazgo venezolano ante la globalización. Volúmen IX. N° 2. Marzo-Abril.

LLANO, Carlos (1994) El post modernismo en la empresa. Editorial Mc Graw Hill. México.

LORENZO, Oswaldo (1998) Revista IESA. Vol. IV. N° 2. Octubre-Diciembre.

MORIN, Edgar (1998) Introducción al pensamiento complejo. Edotorial Gedisa. España.

ROJAS, Luis (1999) La visión y la Comunicación en la Gerencia. Revista Opción. Año 15. N° 28.



ROJAS, Luis (1999) La gerencia necesaria. Revista TELOS. N° 1. URBE. Venezuela.

ROJAS, Luis y ARAPE, Elizabeth (1999) Comunicación, Gerencia y Futuro. Revista Venezolana de Gerencia. Año 4. N° 9. L.U.Z.

REGOUBY, Christian (1988) La comunicación global . Editorial Gestión. España.

STONER, James y WANKEL, Charles (1989) Administración. Editorial Prentice hall. México.

VAN RIEL, Cees (1997) Comunicación corporativa. Editorial Prentice hall. México.