

Gestión comunicacional de los institutos universitarios de tecnología privados

Alfredo Villalobos*, **Graciela Perozo de Jiménez****
y Neif Silva Valero***

Resumen

La investigación tuvo como objetivo determinar la gestión comunicacional de los institutos universitarios de tecnología privados del municipio Maracaibo. Su finalidad era obtener información sobre la organización comunicativa y niveles de comunicación estratégica. El estudio descriptivo bajo modalidad de campo tenía un diseño no experimental transeccional descriptivo, se ejecutó un censo y la técnica fue de observación mediante encuesta, y su instrumento el cuestionario autoadministrado. La población contempló los seis institutos universitarios de tecnología privados de la ciudad, específicamente sus directores de comunicación o responsables del área. El cuestionario de setenta ítems fue validado por cinco expertos y tuvo un coeficiente de estabilidad de 0,90. Los resultados determinaron inconvenientes en la localización de la función comunicación, deficiencias en los tres protocolos del proceso comunicacional, faltas en la coordinación de las formas de comunicación y problemas en los cuatro niveles de comunicación estratégica. Por ende la gestión comunicacional de las instituciones atendiendo a Van Riel (1997) ha impedido lograr una comunicación efectiva y eficazmente armonizada en éstas.

Palabras clave: Gestión comunicacional, institutos universitarios de tecnología y niveles de comunicación estratégica.

* Magíster Scientiarum en Gerencia de Empresas Mención: Gerencia de Mercadeo. Lcdo. en Comunicación Social Mención Periodismo Audiovisual. Profesor del Tecnológico IUTIRLA. Perteneciente a la Línea de Investigación Gestión Comunicacional e Imagen Corporativa de las Organizaciones. E-mail: aljovin@cantv.net

** Doctora en Ciencias Gerenciales. Profesora Titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia (LUZ). Coordinadora del Doctorado en Ciencias Sociales. Mención Gerencia. Editora de la Revista Científica Venezolana de Gerencia RVG. FCES. LUZ. Investigadora Nivel I, Observatorio Nacional de Tecnología e Innovación. E-mail: grajimenez@cantv.net

*** Doctor en Ciencias Gerenciales. Profesor Titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (LUZ). Coordinador de Pregrado de la Universidad del Zulia. Miembro del Comité Editorial de la Revista Venezolana de Gerencia RVG y del Comité Académico del Doctorado en Ciencias Sociales. Mención Gerencia. Investigador Nivel I. ONCTI. E - mail: neifsilva@gmail.com

Communication Management in Private University Institutes of Technology

Abstract

The objective of this study was to determine the communicational management used at private university institutes of technology in the municipality of Maracaibo. Its purpose was to obtain information about the communicative organization and strategic communication levels. This descriptive study with a field mode had a non-experimental transectional descriptive design. A census was performed using the technique of observing through a survey; its instrument was a self-administered questionnaire. The population included the six private technology institutes in the city, specifically their communication directors or those responsible for the area. The questionnaire with seventy items was validated by five experts and had a stability coefficient of 0.90. Results identified difficulties in locating the communication function, deficiencies in the three communication process protocols, faults in coordinating communication forms and problems on the four strategic communication levels. Hence, communicational management at the institutions according to Van Riel (1997) has impeded achieving communication that is effective and effectively harmonized.

Key words: Communicational management, university institutes of technology, strategic communication levels.

Introducción

En los tiempos actuales resulta cada vez más difícil que una institución se desarrolle sin implicar a los individuos que la integran, es así como el núcleo central de toda organización es la comunicación con su público objetivo, si no existe un conocimiento pleno de éste, se producirá un proceso comunicacional erróneo que supondrá un rechazo del mercado hacia los productos y servicios que se ofrecen.

Lo anterior plantea ampliar las perspectivas del mercadeo moderno, y asumir la presencia de una política de comunicación adecuada, organizada, convenientemente estudiada y eficaz. Por ello, además de un intercambio de información efectivo basado en campañas de publicidad, promoción de ventas, mercadeo directo o relaciones públicas, se requiere contar con un personal calificado, que influya en la imagen de la institución (Bengoechea, 1998).

Ante ese contexto el mundo actual globalizado se caracteriza por el surgimiento de una sociedad que exige la introducción de cambios en la educación superior, los cuales deben conducir a la creación de nuevos perfiles profesionales, la instauración de campos flexibles al encuentro de conocimientos, y la redimensión del eje comunicacional como factor decisivo en su estructura interna.

En Venezuela hay instituciones de educación superior conocidas como institutos universitarios de tecnología, los cuales tienen como propósito responder en el mediano plazo las exigencias profesionales del entorno. Esos centros educativos, atraen cerca del 50% de los graduados de secundaria tanto en los Estados Unidos como en Europa, y han sido esenciales para la democratización del proceso de aprendizaje superior, ya que contribuyen a satisfacer la demanda de trabajadores más preparados, así como reducen el desempleo entre la juventud (Banco Interamericano de Desarrollo, 2003).

En los últimos años se han resaltado a este tipo instituciones como una de las grandes innovaciones educativas del siglo XX, puesto que en el contexto de los cambios y transformaciones a nivel mundial, tienen el compromiso de formar en el corto tiempo a profesionales con las competencias requeridas en un mercado globalizado y altamente competitivo.

Sin embargo, las instituciones de educación superior de Latinoamérica no han construido, dentro de sí, las capacidades para responder a las múltiples innovaciones que plantea la sociedad del presente siglo; puesto que carecen de los liderazgos, organización y medios para cumplir ese objetivo. El poder de su cultura institucional es usado para preservar el status, y no para modificarlo (Brunner, 2002).

Por otra parte este sector educativo requiere una estructura operativa menos burocrática, una cultura organizacional, investigaciones que respondan al contexto y valores institucionales en su gestión (Cabrera et al., 2003). Se demanda entonces de un modelo que permita redefinir la organización interna de estos centros, para que de esta forma se produzca un éxito en su proyección hacia la sociedad.

En ese sentido los adelantos de las ciencias de la administración y de la comunicación, son asuntos de primer orden, ya que los mismos han permitido un acercamiento a la configuración de un nuevo enfoque organizacional que integra de manera sistémica los diferentes escenarios en los que actúan las organizaciones

y/o empresas (Fuenmayor y Páez, 2005). Por ello la gestión de la comunicación es la nueva tendencia y la médula espinal de toda organización, la cual más allá de una herramienta o estrategia, constituye el principal motor de sus transformaciones.

La educación superior está en total enfrentamiento con el reto del cambio, y hasta el momento la comunicación, y en especial las comunicaciones internas que disponen, no satisfacen los requerimientos de su talento humano. Es necesaria una visión sobre gestión comunicacional que organice, coordine y planifique todo el flujo de información que desde el interior de las instituciones se proyecta hacia el exterior de las mismas.

De tal manera se necesitan de estrategias que permitan al sector de los institutos universitarios de tecnología mantener y consolidar algunas relaciones existentes; así como estimular, crear otras, institucionalizar y fortalecer la vinculación (Cabrera et al., 2003). Es así como la situación planteada conlleva a que los institutos universitarios tecnológicos definan políticas de gestión comunicacional, para propiciar alianzas y acciones que beneficien las relaciones con sus públicos.

De hecho, es fácil comprobar que resulta imposible dirigir una empresa sin intercambio de información, es decir, sin comunicarse. Pero la realidad indica que en el presente existe una comunicación relativamente abundante a nivel de dirección, bastante escasa en niveles inferiores, y casi nula en los niveles de ejecución (Bengoechea, 1998). Ante tales circunstancias debe esbozarse un concepto de comunicación como instrumento de gestión, para que ocupe un lugar primario en la organización de la empresa y deje de considerarse un accesorio.

Para ello se requiere entender a la comunicación como el conjunto de actividades coordinadas entre sí para la búsqueda de un efecto sinérgico, que logre un objetivo táctico y contribuya a un fin estratégico, es decir, considerarla en una concepción sistémica, donde exista un intercambio constante entre la institución, el medio ambiente inmediato y su entorno general (Scheinsohn, 1993).

Por tal motivo, los institutos universitarios de tecnología a través de sus directivos ameritan internalizar la idea de gerenciar la comunicación de manera efectiva con políticas coherentes. Es prioritario que estas instituciones gestionen una comunicación con criterios gerenciales acordes con las nuevas exigencias del mercado y consideren un sistema ampliado que incluya a todos sus públicos.

En este contexto, es evidente que hay necesidad de conocimiento sobre cómo dar forma a la coordinación e integración en comunicación. Esto significa una mejor comprensión de los procesos de decisiones eficientes y efectivos, y estructuras organizativas relacionadas, para lograr establecer conexiones entre lo interno y la implantación de la estrategia de comunicación global (Van Riel, 1997).

Las instituciones cambiaron relativamente poco durante el siglo pasado en lo concerniente a la comunicación, pero la realidad se ha transformado y ha comenzado a justificar su necesidad estratégica en este nuevo milenio, por ende se origina el estudio de la comunicación como un instrumento de gestión (Garrido, 2004). En ese sentido la motivación de este artículo estuvo enmarcada en el objetivo de: Determinar la gestión comunicacional de los institutos universitarios de tecnología privados del municipio Maracaibo; para definir lineamientos que permitan reestructurar la función comunicación en esos centros educativos.

El estudio de carácter descriptivo, detalla características de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios que permiten conocer la estructura o comportamiento de determinado sujeto (Sabino, 2002). El mismo siguió la modalidad de campo con un diseño no experimental transeccional descriptivo, y su población estuvo compuesta por los seis institutos universitarios de tecnología privados de Maracaibo según el registro de Oportunidades de Estudio en las Instituciones de Educación Superior Venezolana (Consejo Nacional de Universidades - Oficina de Planificación del Sector Universitario, 2005).

Las razones que permiten explicar la selección de los centros de enseñanza privados por encima de los oficiales son: entre 1988 y 1994 la matrícula del sector privado creció 2,30 veces, mientras que la de los institutos oficiales decreció 1,69 (Tovar, 2004); y en el período que va de 1980 al 2006, existe un salto del 284% en el aumento de estas instituciones privadas, contra un 51% de las oficiales (Gorrochotegui et al., 2006). Lo anterior justificó la escogencia del sector privado, por el crecimiento y evolución presentados frente a las instituciones del Estado.

Entre esos seis centros educativos se encuentran: Instituto Universitario de Tecnología Antonio José de Sucre, el Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTI), el Instituto Universitario de Tecnología Industrial Rodolfo Loero Arismendi (IUTIRLA), el Instituto Universitario de Tecnología Juan Pablo Pérez Alfonzo (IUTEPAL), el

Instituto Universitario de Tecnología Pedro Emilio Coll (IUTPEC) y el Instituto Universitario de Tecnología Readic (UNIR). En las mismas la información fue requerida sólo a un representante, específicamente a los directores de comunicación, extensión, bienestar estudiantil o coordinación docente (dependiendo de la denominación que el cargo poseía en el centro de enseñanza).

De la tradicional promoción de mercadeo a la gestión comunicacional

En el mercadeo tradicional se ha expuesto dentro de su mezcla, la existencia de la variable promoción o comunicación, la cual está conformada por cinco herramientas principales como la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y mercadeo directo (Kotler, 2000).

En la actualidad se tiene una nueva visión de las comunicaciones como un diálogo interactivo entre la empresa y sus clientes, y el cual tiene lugar durante las fases de preventa, venta, consumo y postconsumo. Es así como la comunicación organizacional va más allá de las herramientas de promoción mencionadas.

Hoy en día es necesario ir más allá de esos parámetros tradicionales, es un hecho la necesidad de establecer una intercomunicación con el mercado, a través de mecanismos sociales e interinstitucionales para lograr la salida esperada de los productos y servicios, basándose en la premisa de que la sociedad es un grupo organizado que necesita estar en un persistente acercamiento con el entorno (Bengoechea, 1998). Lo anterior abre las perspectivas del mercadeo moderno, y asume la presencia de una política comunicacional adecuada, organizada y eficaz. Por ello, se requiere contar con un personal calificado, que influya notablemente en la imagen de la empresa.

Es así como se necesita procurar que el capital humano se sitúe en el interior de la organización, se integre en ella, se considere un elemento decisivo del conjunto, desarrolle su creatividad y se sienta solidario con los demás a fin de alcanzar los objetivos planteados por la dirección.

Estos planteamientos implican asumir en el mercadeo una campaña comunicacional estratégicamente organizada que vaya más allá de la mezcla promocional, la cual le permita ser vista en las diversas instituciones como instrumento de gestión y planificación con sentido estratégico.

La comunicación como instrumento de gestión en las instituciones

La comunicación debe ser entendida como una función eminentemente estratégica, lo cual conlleva a ejecutar un plan global y totalizador, donde la institución es asumida como un todo, un sistema total, es decir, lo que técnicamente se denomina un emergente sistémico (Scheinsohn, 1998).

Ante la presencia de numerosas áreas de conocimiento en la investigación del proceso comunicativo, la comunicación organizacional constituye la aplicación de las técnicas de investigación científica, el análisis y solución de variables vinculadas con la comunicación en el interior de las empresas, y desde ellas hacia su entorno. Lo anterior presupone asumir una comunicación capaz de romper con la estructura clásica publicitaria de persuasión del cliente hacia una transacción de compra-venta, es decir, existe una búsqueda del vínculo con el entorno inmediato.

En ese sentido Garrido (2004:111-112) expone que:

"El problema de comunicación estratégica traslada su énfasis al ser y hacer de quien produce por sobre lo que produce. La empresa que trabaja sus comunicaciones de modo integrado, considerando primero su ser como sujeto productor o servidor, generará una confianza y disposición para que la sociedad acepte sus actuaciones y productos, y lo más importante: genera una posibilidad de creación de relaciones a largo plazo, fundada en la interpretación que los stakeholders hacen de sus actuaciones y mensajes, a través del fenómeno que se ha descrito como imagen de la empresa".

El planteamiento anterior trae consigo una definición de comunicación corporativa o gestión comunicacional, que involucra a la gestión estratégica, la cultura, identidad e imagen corporativa. Ello puede verse obstruido por la falta de estructuras de comunicación, problemas operativos, ausencia de estrategias, responsabilidades diluidas y resoluciones inapropiadas.

Algunos de los problemas de gestión comunicacional están vinculados a la carencia de una dirección de comunicaciones, conformación de unidades de gestión que tienden a concentrarse sólo en actividades publicitarias o periodísticas, un cambio constante del rumbo de las comunicaciones, en el momento que se definen estructuras o grupos directivos de imagen donde nadie o to-

dos quieren decidir, y cuando hay desconocimiento del entorno de la empresa (Garrido, 2004).

Esto supone que existen fallas en la planificación, abordaje y ejecución de la comunicación estratégica, puesto que no se ha concienciado sobre la necesidad de definir políticas y parámetros que desde la directiva de las organizaciones unifique los criterios de intercambio de información hacia el interior y exterior de la misma.

La comunicación estratégica se compone de una empresa que posee un conjunto de recursos significantes, que en sus públicos causan diversas impresiones, suscitando una determinada lectura; mediante una adecuada intervención sobre la identidad de la empresa, lo cual incide positivamente en su imagen (Scheinsohn, 1993). Lo esbozado permite afirmar que la comunicación estratégica está enmarcada dentro de un modelo de comunicación sistémico, conformado por una empresa, su ambiente inmediato y el entorno general.

Sin embargo, Van Riel (1997) va más allá y sostiene un enfoque de comunicación corporativa, en el cual la dimensión comunicacional está en un marco estratégico para coordinar sus funciones. El autor señala que las organizaciones utilizan tres formas de comunicación: de marketing, organizativa y de dirección, en las cuales varios especialistas trabajan desde lo estratégico para integrar sus mensajes, los cuales están directamente relacionados con la estrategia acordada para la implementación de la identidad corporativa y para la base de la imagen.

Las funciones de la comunicación corporativa para Van Riel (1997:23) son:

Desarrollar iniciativas para minimizar discrepancias no-funcionales entre la identidad deseada y la imagen deseada, teniendo en cuenta la interacción "estrategia-imagen-identidad"; desarrollar el perfil de la "empresa de marca"; indicar quién debe hacer qué tarea en el campo de la comunicación para formular y ejecutar los procedimientos efectivos que faciliten la toma de decisión.

Por consiguiente se comprende a la comunicación en las organizaciones bajo una nueva perspectiva, en sus interrelaciones con su contexto inmediato; es decir, implica ir más allá de su concepción tradicional y mercadológica, para abarcar así las ciencias de la organización, psicología y gestión estratégica (Van Riel, 1997).

Los planteamientos se centran en el estudio de la estrategia, la imagen y la identidad, ya que se apoyan en una premisa donde el fin ulterior de la comunicación corporativa es crear una base positiva para las relaciones con los públicos objetivos, de allí que Van Riel (1997:26) la defina como:

Un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.

Cabe destacar que Van Riel (1997) se inclina por caracterizar a la comunicación como corporativa por su reconocimiento internacional y su aparición regular en la literatura, advirtiendo que la palabra no es indicativa de empresa, sino que debe interpretarse en relación con la palabra *corpus*, que significa cuerpo, es decir, relacionado al todo; en cambio, Scheinsohn (1993) prefiere denominarla comunicación estratégica. Sin embargo, Garrido (2004) menciona indiferentemente los términos gestión comunicacional, gestión estratégica de la comunicación, comunicación estratégica y comunicación corporativa. Por lo tanto no establece ni apoya ninguna nomenclatura, como lo hacen Scheinsohn (1993) y Van Riel (1997).

En síntesis Van Riel (1997) se centra en el estudio de la identidad corporativa, imagen corporativa y la organización de la comunicación con sentido estratégico, e implícitamente se refiere a la vinculación cuando afirma que el propósito ulterior de la comunicación corporativa es sentar las bases para crear relaciones favorables con los públicos de los cuales depende.

Por su parte Gómez y Villalobos (1998) establecen que la comunicación corporativa u organizacional, debe ser entendida como un sistema de distribución de mensajes, que para su ejecución necesita de una investigación, a fin de establecer sus antecedentes, misión y objetivos, lo que permitirá definir políticas, estrategias y acciones relacionadas al plan operativo de comunicaciones. Esta concepción implica la definición de objetivos y metas, basados en el sistema de ideas, normas y valores de la organización, es decir la identidad y cultura corporativa, las cuales formarán parte de la dimensión imagen.

En ese sentido, la estructura de la comunicación corporativa está integrada por servicios de prensa, publicaciones, publicidad, eventos especiales, producción audiovisual y relaciones públicas; las cuales responden a la coordinación de una gerencia encarga-

da de la definición de la imagen del ente, a través de un plan influenciador en la opinión pública (Gómez y Villalobos, 1998). Lo señalado implica el asumir la comunicación corporativa como un conjunto de actividades que buscarán definir una imagen, que se formará en el público objetivo.

Gómez y Villalobos (1998:16) sostienen que:

Los propósitos de la comunicación corporativa son los de eliminar la incertidumbre, fortalecer la imagen, eliminar la desproporción entre la calidad y cantidad de información que se emita, aprovechar los recursos, eliminar discordancias entre emisor y receptor por causa del código usado, estimular un buen clima organizacional y servir de balance entre la organización y sus públicos.

En síntesis Gómez y Villalobos (1998) presentan una definición de la comunicación corporativa basada en estrategias de imagen planificadas, que junto al análisis de la cultura e identidad (imagen real), forman la imagen percibida. Es decir, esbozan el concepto como una dimensión de la imagen de la empresa.

Para la determinación de la gestión comunicacional de los institutos universitarios de tecnología privados se asumió la definición presentada por Van Riel (1997), porque centra su estudio en la identidad, imagen, organización de la comunicación y hace énfasis en la gestión estratégica. Por su parte Garrido (2004) hace un análisis específico y detallado de la gestión estratégica en la comunicación; asimismo Scheinsohn (1993) es uno de los pocos investigadores que precisa los niveles de comunicación estratégica.

Si bien existen planteamientos del autor posteriores a 1993, se consideraron los postulados de ese año, ya que constituyen (a juicio del propio autor) el marco conceptual que da origen a sus enfoques, y están orientados a la construcción de un modelo que responde a las necesidades comunicacionales corporativas. Igualmente sus últimas obras se ocupan más de la instrumentación de su teoría, validando así las definiciones planteadas en ese entonces (Scheinsohn, 2000).

El nuevo perfil del gestor comunicacional en las instituciones

En la mayoría de las empresas la comunicación está delegada tradicionalmente al departamento de relaciones públicas, el cual se encarga de determinar la posición de la compañía en la so-

ciudad, formular y establecer políticas propias de su actividad, seleccionar y desarrollar estrategias, construir un programa de relaciones públicas interno y externo y evaluar las actividades desarrolladas (Van Riel, 1997).

Sin embargo, Van Riel (1997) manifiesta que la comunicación debe ser aceptada en todas las áreas de gestión funcional de la empresa, en la cual debe existir un departamento a nivel organizativo que apoye a las otras unidades de comunicación. Lo mencionado contempla la relevancia de las funciones comunicativas en la estructura empresarial, en la cual éstas no desempeñan un rol primario pero sí una acción de apoyo a las actividades neurálgicas de cada división.

Esa organización implica una consciente inclusión de lo profesional en la comunicación entre los directores del área funcional, por ende el diseño de la política de comunicación global en el nivel directivo de la empresa servirá para coordinar estas acciones en las diferentes áreas; y por último obliga a generar conciencia sobre los efectos de la comunicación en sus políticas (Van Riel, 1997). Estos postulados consideran que las funciones comunicativas deben estar canalizadas por un departamento especializado en el área, con el fin de alcanzar el éxito esperado.

A su vez la gestión de la comunicación estratégica precisa de una gerencia de línea, que le permita decidir y actuar con total independencia, para así coordinar el diverso y heterogéneo campo comunicacional (Scheinsohn, 1993). Las funciones estarían por lo tanto dirigidas al asesoramiento y coordinación de las demás divisiones, para que todo el personal pueda acceder a una información veraz y precisa sobre las actividades organizacionales, lo cual tendrá como objetivo alcanzar el máximo apoyo y una oposición mínima por parte del público.

Las formas ideales para una Gerencia de Comunicación Estratégica serían la función de staff, que desde el interior de la empresa (sin estar en el organigrama de la misma) facilite y concilie intereses a través de una supervisión del quehacer corporativo. Para ello debe poseer un alto grado jerárquico y un elevado nivel de inclusión, para que sea comprendida con la autoridad e imparcialidad que amerita (Scheinsohn, 1993). Esto presenta como ventaja un conocimiento profundo de la empresa, para precisar con certeza las fallas existentes y las soluciones pertinentes.

Otra de las propuestas sobre la dirección de la comunicación es la de contar con un Gerente de Comunicaciones Institucionales o Cor-

porativas, que planifique y coordine la gestión de comunicación e imagen, la cual estaría adscrita al máximo nivel de dirección (presidencia, gerencia o dirección). Todo ello implica el asesoramiento, formulación y ejecución de la política del departamento, tanto a nivel interno como externo (Gómez y Villalobos, 1998).

Esto obliga precisar a un gestor de comunicación dotado de un perfil de alta dirección estratégica que se desenvuelva desde una perspectiva integrada, solucionando el todo comunicacional de la organización y comprendiéndolo como algo distinto a una simple suma de las partes en dispersión.

Es pertinente considerar el concepto de Director de Comunicación entendido como un agente representativo, el cual resulta de la cristalización de las necesidades de la organización en la búsqueda de una mayor eficiencia y profesionalización de la gestión de las comunicaciones (Garrido, 2004). En este sentido se plantea una integración de la planeación estratégica, comunicación empresarial y las fuentes tradicionales de comunicación de mercadeo e informativas.

Garrido (2004) propone la nomenclatura de un DirCom, por ser un término aceptado en Europa y el mundo hispanohablante, el cual tiene como requisito dentro de sus funciones la formación y experiencia general en gestión empresarial, comunicación estratégica y el manejo integrado de la imagen organizacional.

El perfil directivo de un DirCom a juicio de Garrido (2004) es: a. Formar parte de la alta dirección de la empresa, b. Introducción en áreas pasivas y preactivas de la estructura organizacional, c. Poseer cualidades de liderazgo en su equipo de trabajo, d. Buscar la integración de los actos y los mensajes de la organización para alcanzar una imagen rentable e integral, por ello debe contar con conocimientos sobre administración de recursos, e. Estudiar las variables comunicacionales que puedan afectar la imagen, y a su vez deberá encargarse e interpretar estudios de imagen, notoriedad y notabilidad, f. Velar por la integralidad del discurso de la compañía, evitando interrupciones discursivas de las acciones de comunicación y permitiendo el desarrollo de cada una de las áreas funcionales con sus formas y objetivos particulares.

En la determinación de la gestión comunicacional de los institutos universitarios de tecnología privados, se consideró pertinente conocer la localización de la función comunicación en el sector, atendiendo a los postulados de los autores mencionados, y precisando el perfil de la persona o división responsable de tales funciones.

Organizar estratégicamente el proceso de comunicación en las instituciones

Para Scheinsohn (1993) la comunicación estratégica se nutre de la teoría general de sistemas, además de la noción de estructura, en la cual cada elemento de un sistema incide sobre los demás. Es así como el modelo constituye un enfoque contingente, que precisa patrones de configuración, para determinar el cómo opera lo comunicacional bajo ciertas circunstancias específicas y condiciones variables. Por ello en el análisis de la comunicación estratégica el autor recurre a los conceptos: input, transformación, output, coordinación, feed-back y estructura.

Apoyándose en esas definiciones Van Riel (1997:153) afirma que:

La organización del proceso de comunicación se describe como la planificación de todas las formas de comunicación interna y externa que utiliza la organización. Según la terminología de sistema el proceso de comunicación se divide en tres fases secuenciales: la fase input, la fase de producción y la fase output.

La fase input implica la preparación de las actividades de comunicación (análisis y estrategia), la de producción trata la ejecución (decisión e implantación) y la fase output son las expresiones finales de la comunicación y su influencia en los públicos. La etapa de input y output se rigen por protocolos normativos, mientras que la de producción carece de éstos (Van Riel, 1997). El autor propone el orden ideal de las fases de suministro de información, basados en los criterios de diagnóstico, formulación de objetivos, diseño de estrategias, implantación y evaluación.

El modelo según Van Riel (1997) se desarrolla de la siguiente manera:

a. Protocolo de la fase input: definición del problema (redacción, análisis, discusión y familiarización con el mismo) y diseño de la estrategia de comunicación, b. Protocolo de la fase de producción: implantación, c. Protocolo de la fase output: evaluación (medición de la efectividad durante la preparación e implantación del programa).

Este sistema permite tener una idea completa de las actividades de comunicación de la empresa, y sirve de base para integrar y coordinar todas las formas de comunicación interna y externa; con ello se obliga a los responsables de comunicación a al-

canzar parámetros mínimos de calidad, lo que permite el asumir esta actividad con la seriedad que amerita (Van Riel, 1997).

Por otro lado las empresas necesitan desarrollar una política clara en lo concerniente al nivel de libertad de ejecución que se permitirá al responsable de la comunicación, de allí la importancia de hacer referencia a la coordinación de las formas de comunicación.

En la organización del proceso de comunicación, se hizo una revisión de las actividades en este sector educativo superior conforme a los protocolos input, de producción y output; incluyendo la coordinación de las formas de comunicación, lo que facilitó la detección de la manera en que se establecen, ejecutan y evalúan los planes comunicativos, tal como lo describe Van Riel (1997).

Niveles de comunicación estratégica en la gestión comunicacional

La comunicación estratégica es una función multidisciplinaria que trabaja con una empresa en situación y proyección, por consiguiente la magnitud y complejidad de esa tarea impone la instrumentación de un esquema de acción conformado por cuatro niveles: estratégico, logístico, táctico y técnico (Scheinsohn, 1993).

Sin embargo, existen propuestas teóricas que permiten desarrollar con algo de profundidad los niveles de comunicación estratégica mencionados con anterioridad, con el fin de presentar un criterio unificado al respecto, en un ámbito que pocos autores han querido abordar.

En este sentido Scheinsohn (1993) plantea que en el campo de la comunicación estratégica existen cuatro niveles fundamentales en esta materia:

a. Nivel estratégico: representado por los objetivos que establecerá la dirección futura de la empresa en materia comunicacional.

b. Nivel logístico: orienta la producción, asignación, distribución y mantenimiento de los recursos para los fines estratégicos comunicacionales.

c. Nivel táctico: se encarga de detectar el momento más adecuado para la implantación, lo cual conlleva a ocuparse de los medios que serán utilizados para alcanzar los fines estratégicos.

d. Nivel técnico: contiene todas las maniobras operacionales que desde cada una de las herramientas tácticas, serán ejecutadas.

Por consiguiente, un programa de comunicación estratégica comporta el uso de campañas, que se coordinarán entre si en la búsqueda de un efecto sinérgico, para lograr además del objetivo táctico, el alcanzar un fin estratégico.

En este mismo orden de ideas Gómez y Villalobos (1998:91) afirman que "la gestión de la imagen corporativa supone el establecimiento de un esquema general básico, que sirva de orientación en la planificación y ejecución de las técnicas comunicacionales más convenientes, de acuerdo a cada situación en particular". Si bien es un enfoque que estudia la comunicación desde la perspectiva de la imagen, sería conveniente revisar los planteamientos que hace en la materia gerencial, puesto que los mismos hacen referencia al plan de comunicación corporativa.

Lo señalado conlleva a reflexionar la capacidad de gerenciar estratégicamente planes y programas, por lo tanto es oportuno diseñar una estrategia que permita la gestión efectiva con posibilidades de éxito. Esto se traduce en un plan estratégico con programas específicos de acción, que incluyan una serie de pasos, denominados tácticas, por medio de los cuales se logran objetivos.

Planificar es decidir en el día a día lo que se ejecutará en el futuro, por tal motivo es vital para la supervivencia de una empresa la preparación de un plan que supone el desarrollo de varias etapas: objetivos, estrategias, tácticas, auditoría (Gómez y Villalobos, 1998).

En cambio Garrido (2004:80) en referencia a estrategia y comunicación afirma:

A pesar de que el concepto de estrategia es utilizado comúnmente en el ámbito de la empresa, no se revela fácilmente desde la perspectiva teórica ni práctica, ni tampoco se ajusta a un concepto común desde el punto de vista de escuelas y autores. No resulta sorprendente entonces que el mismo concepto, al ser llevado al ámbito de la comunicación, esté atiborrado de indeterminación e incertidumbre.

El autor plantea que el modelo de planificación estratégica clásica no entra en los modelos gerenciales de las empresas del siglo XXI, por lo que la estructura general de la estrategia (nivel estratégico, táctico y logístico) debe ser estudiada desde otra óptica. La estrategia de comunicación corporativa genera cambios en la

gestión comunicacional de la empresa como una mayor atención al receptor, decisiones integradas y coherentes, definición de objetivos, responsabilidades y plazos; norma acciones, tácticas y campañas; optimiza recursos para el logro de utilidades y tiende a la creatividad e innovación.

Por consiguiente Garrido (2004:96) señala que:

La implementación estratégica en el ámbito de la gestión se traduce en acciones, tácticas y campañas, que ponen en acción los propósitos planteados en el nivel de diseño, por parte de los encargados de la administración y gestión de la comunicación en la empresa. La campaña busca implementar soluciones que permitan concretar los objetivos generales estratégicos.

Esto permite afirmar que la estrategia de comunicación se convierte en un marco dinámico de planificación a largo plazo de las acciones y mensajes, que será eficaz en la medida en que se integre al plan de acción de la compañía.

La planificación estratégica en la comunicación corporativa comprende dos líneas fundamentales: línea de análisis (incluye estudios de los públicos objetivo) y línea de diseño estratégico, en esta última propone el estudio de los siguientes elementos: target, finalidad, responsables, objetivos, inversión cronograma, mix e indicadores (Garrido, 2004).

En la determinación de la gestión comunicacional de los institutos universitarios de tecnología privados hacia el sector empresarial, los niveles estratégicos de la comunicación se estudiaron según la perspectiva de Scheinsohn (1993), por la diferenciación que hace de éstos. Sin embargo, ante la insuficiencia de detalles, el marco teórico de los autores abordados permite esbozar profundizar su contenido.

Atendiendo a los postulados de Scheinsohn (1993) los niveles de la comunicación estratégica fueron estudiados de la siguiente manera:

a. Nivel estratégico: comprende lo que Gómez y Villalobos (1998) plantean como planificación estratégica, y lo que Garrido (2004) denomina línea de análisis en planificación estratégica. Es fundamental la determinación de objetivos, y conocer la sinergia entre éstos y la misión, visión y política de la empresa; además del uso de cualquiera de los estudios de análisis planteados, como el FODA señalado por Gómez y Villalobos (1998) o la línea de análisis programada por Garrido (2004).

b. Nivel logístico: atendiendo a lo enfatizado por Scheinsohn (1993) es de suma importancia revisar el origen, asignación y distribución de los recursos a la consecución de los fines estratégicos comunicacionales.

c. Nivel táctico: conformado por la elección y delineación de cualquiera de las herramientas de la mezcla promocional hacia el exterior (publicidad, promoción, relaciones públicas, entre otras) y el momento en el cual éstas deben aplicarse. A su vez entra en lo que Garrido (2004) explica como su línea de diseño estratégico.

d. Nivel técnico: es visto por los autores anteriores conjuntamente con el nivel táctico, sin embargo, siguiendo el planteamiento de Scheinsohn (1993) el mismo contiene la ejecución de las herramientas tácticas. Por lo tanto el anterior se refiere al diseño, mientras que el técnico describe las maniobras operacionales, es decir, especifica la parte ejecutante que regirá el nivel anterior, y el cual es abordado por Gómez y Villalobos (1998) en la planificación operativa de su modelo, y por Garrido (2004) en su línea de diseño estratégico de planificación de la comunicación.

Como se puede observar son pocos los autores que abordan los niveles estratégicos desde la perspectiva comunicacional, sin embargo, se trató de unificar propuestas desde la perspectiva estratégica de la comunicación y no de la administración tradicional.

Resultados

Aplicado el cuestionario a los directivos del área comunicacional de los seis institutos universitarios de tecnología privados del municipio Maracaibo se pueden presentar los resultados del estudio.

En lo referente a la localización de la función comunicación, 66,67% sostiene que todos los departamentos ejecutan esta tarea, sólo 16,67% lo focaliza en mercadeo y otro 16,67% las relaciones interinstitucionales. Igualmente está dirigida por una dependencia (50,00%) y una sola persona (33,33%).

Igualmente se constató que no existen personas especializadas en comunicaciones corporativas (66,67%), y en unos casos hay un equipo o profesional conocedor de la materia (33,33%). En cuanto a la denominación del cargo como tal se llama director de comunicaciones (33,33%), asistente de comunicaciones (16,67%), jefe de comunicaciones (16,67%) y en otro sector no se contempla un perfil en este ámbito (33,33%).

En lo relacionado al perfil del personal encargado de comunicaciones en algunos institutos son licenciados (50,00%) y en otros magísteres (50,00%); 33,33% tiene conocimientos de administración, y el resto pertenece a la comunicación, diseño, mercadeo, publicidad y relaciones públicas. Por otra parte en la organización del proceso de comunicación, específicamente en la fase input se tiene que casi nunca (50,00%) y algunas veces (33,33%) inician las acciones comunicativas con la definición escrita de la problemática. Igualmente, casi siempre (50,00%), algunas veces (16,67%) y casi nunca (16,67%) comienzan esas tareas con un análisis de la situación a resolver. En lo relacionado al diseño de estrategias, lo hacen casi siempre (50,00%), algunas veces (33,33%) y nunca (16,67%).

En lo relativo al cumplimiento del protocolo de producción, se constató que en la implantación de las estrategias comunicativas se logra el apoyo de los responsables de comunicación siempre (33,33%) y algunas veces (33,33%), casi siempre (16,67%) y nunca (16,67%). Se puede apreciar que la alta dirección participa en la implantación de las estrategias siempre (66,67%), casi siempre (16,67%) y algunas veces (16,67%). En cuanto a la consideración de los ejes centrales de las formas de comunicación desplegadas anteriormente 50,00% lo hace casi siempre, 33,33% algunas veces y 16,67% casi nunca.

Es importante observar como el personal de comunicaciones durante la implantación de las estrategias sigue las políticas de la institución siempre (66,67%) y casi siempre (33,33%).

En lo referido al cumplimiento del protocolo output, la medición de la efectividad de las estrategias antes de su implantación se hace casi siempre (33,33%) y algunas veces (33,33%) y nunca (16,67%). En el cálculo de la efectividad de las estrategias de comunicación, específicamente en el conocimiento que los públicos tienen del mensaje 50,00% lo realiza casi siempre, 33,33% siempre y 16,67% algunas veces. Durante esa medición de la efectividad 50,00% casi siempre considera el comportamiento del receptor, 33,33% lo hace siempre y 16,67% nunca.

En lo que respecta a la coordinación de todas las formas de comunicación, cuando se midió la consistencia de la política comunicacional, se obtuvo que los ejes centrales de la misma mantienen y cambian sus valores conforme a las características del mensaje (100%), y éstas han durado más de dos años (50,00%), más de un año (33,33%) y por más de tres meses (16,67%).

En cuanto a la uniformidad de las formas de comunicación interna y externa, se constató que se mantienen las mismas normas para todas las áreas funcionales (33,33%), tienen normas diferentes según la tipología de los departamentos respetando la política comunicacional central (33,33%) y no tienen una política comunicacional definida (33,33%). Igualmente, 50,00% señala que las comunicaciones se encuentran centradas en los elementos de identidad corporativa, 33,33% en las exigencias de cada departamento y 16,67% en los elementos simbólicos que requiera cada acción comunicativa.

Los planes de comunicación corporativa de estas instituciones están regidos por los estándares de calidad definidos en su directiva (66,67%), por esquemas definidos en cada departamento (16,67%) y en otro sector no existen patrones de calidad formalizados (16,67%).

En lo concerniente a la forma de coordinación para la toma de decisiones, se obtuvo que las decisiones comunicacionales son manejadas por una sola persona (33,33) y por comités con la representación de todos los departamentos (33,33%).

Por otro lado, en lo concerniente a los niveles de comunicación estratégica, específicamente en el nivel estratégico, se obtuvieron los siguientes resultados: en la fijación de los objetivos comunicacionales 66,67% lo ejecuta casi siempre y 33,33% siempre. Igualmente entre sus elementos considerados destacan: el propósito (66,67%) siendo el más importante para 33,33%, la política comunicacional (50,00%) la cual es también la más importante a juicio del 33,33%, el público objetivo (83,33%) siendo el medianamente importante para 66,67% y la búsqueda de la rentabilidad (66,67%) que destaca entre las menos importantes con 33,33%.

Por otro lado en lo referente a la sinergia entre los objetivos y la filosofía de gestión, se tiene que 83,33% contempla la comunicación en su filosofía, mientras que 16,67% considera el conocimiento del entorno. De igual forma, en la relación entre los objetivos comunicacionales y la filosofía de gestión 50,00% señala que siempre existe tal correspondencia, 33,33% casi siempre y 16,67% algunas veces. En lo que respecta al uso de modelos de análisis interno 66,67% casi siempre contempla un análisis de la situación, mientras que 33,33% lo hace siempre. En el mismo 50,00% ejecuta el análisis FODA, 33,33% se centra en los públicos objetivos, 16,67% en un estudio interno de la institución.

En el nivel logístico, se observó que en lo relacionado a las formas de obtención de los recursos, los mismos provienen de la

asignación directiva (83,33%) y de los ingresos propios por concepto de la matrícula (16,67%). En el 66,67% siempre asignan recursos económicos a la función comunicación, 16,167% lo realiza casi siempre y otro 16,67% algunas veces. Éstos son considerados siempre (66,67%) y casi siempre (33,33%) en la aplicación de las estrategias comunicacionales.

En el diseño y ejecución de esas estrategias, se ajustan las mismas a la cantidad de recursos disponibles (50,00%), consideran la magnitud de las estrategias para luego efectuar la distribución de éstos (33,33%) y fijan su atención en ellas sin importar la cantidad de dinero que se necesite (16,67%).

A nivel táctico, en la elección de la mezcla comunicacional destacan: publicidad (83,33%) siendo la más y medianamente importante para 33,33%, difusión periodística (66,67%) siendo la medianamente importante a juicio del 50,00%, y las carteleras informativas (66,67%) destacando entre las menos importantes según 50,00%. Por ende, se relegan a un plano menor otras actividades como los eventos, cursos, conferencias, entre otras que le permitirían acercarse a su público objetivo.

En lo que respecta al momento de aplicación de la mezcla promocional se tuvo que las campañas comunicacionales son permanentes (66,67%), mientras otras son estacionarias (16,67%) y algunas dependen de la necesidad comunicacional (16,67%). Igualmente éstas resuelven necesidades en el corto plazo (50,00%), largo plazo (33,33%) y mediano plazo (16,67%). Esos datos permiten inferir que los planes comunicativos se ejecutan cuando necesitan captar estudiantes.

En el nivel técnico se conoció que los ámbitos fundamentales en los cuales se desarrollan las campañas son: los medios (83,33%) siendo los más importante para 66,67%, las calles y plazas públicas (50,00%) las cuales son las más importantes para 33,33%, los colegios (100%) considerados medianamente importantes a juicio del 83,33%; siendo los menos importantes el interior del centro educativo, las empresas y los eventos (16,67%). Entre los medios primordiales en la mezcla comunicacional están los periódicos y volantes (50,00%) siendo los más importantes para 33,33%, la radio (66,67%) la cual es medianamente importante para 33,33%, los folletos (33,33%) que destacan entre los medianamente importantes, y las páginas web (50,00%) que se distinguen entre los menos importantes con 33,33%.

En lo concerniente al personal encargado de la ejecución se obtuvo que son personas contratadas de forma externa (50,00%), es recurso humano propio de comunicación y protocolo (33,33%), aunque también esta función la desempeña su personal administrativo (16,67%). Entre sus atributos destacan: la proactividad y dinamismo (66,67%) siendo la más importante para 33,33%, el conocimiento de la institución (50,00%) la cual también es la más importante a juicio del 33,33%, la identificación (50,00%) que destaca entre las medianamente importante para el 33,33%; y entre las menos importantes cada institución escogió una opción diferente. Es importante enfatizar que sólo 16,67% seleccionó en los atributos la opción referida al conocimiento de los propósitos comunicativos, lo cual es esencial si se busca el éxito en cualquier programación.

Lo anterior conllevó a reflexionar la capacidad de gerenciar estratégicamente planes y programas en los institutos universitarios de tecnología privados, por lo tanto es oportuno diseñar estrategias que permitan la gestión efectiva con éxito. Esto se traduce en un plan con programas específicos de acción, que incluyan una serie de pasos denominados tácticas, por medio de las cuales se logran objetivos.

Conclusiones

En lo que respecta a la organización comunicativa de los institutos universitarios de tecnología privados del municipio Mara-caibo, se puntualiza que la localización de la función comunicacional está delimitada por medio de un control directivo, en algunos casos hay un ente especializado para tal fin, pero en otros casos no se contemplan, ocasionando deficiencias en la fase de producción de la organización comunicativa, más que en el input u output del mismo. Se aprecian además fallas en la coordinación por los constantes cambios de los ejes centrales de la política comunicacional, aunque se tiene el interés en la uniformidad de las formas de comunicación interna y externa, y en coordinar las decisiones.

En lo concerniente a la localización de la comunicación existen dos grupos de centros educativos: un sector cumple adecuadamente con la ubicación, denominación y perfil del cargo. Mientras que en otro la actividad se focaliza en un departamento sin jerarquía, el cual no diversifica las tareas a otras áreas, no le otorga relevancia, y su personal sólo conoce formas tradicionales de comunicación.

En la organización de la comunicación la mayoría de los centros involucrados no cumplen con todas las actividades del sistema en sus fases input, de producción y output, obstaculizando la integración y coordinación de las comunicaciones, impidiendo evaluaciones posteriores o alcanzar niveles aceptables de calidad.

Se observan como deficiencias en el cumplimiento del protocolo input la falta de definición escrita de un problema. En el protocolo de producción no hay el apoyo de todo el personal de comunicación o dan menor importancia a tareas relevantes como el considerar los ejes centrales desplegados previamente o la redacción de un informe final, lo cual no otorga uniformidad a las estrategias comunicacionales e impide la revisión en un futuro de las actividades desarrolladas en el pasado. En la fase output no se ejecutan las mediciones pertinentes, obstaculizando el conocimiento de los efectos logrados y el alcance de las metas.

En la coordinación de las formas de comunicación existen regulaciones que varían según la dependencia, aunque respetan la política comunicacional central, mientras que en algunos casos ni siquiera la tienen definida. Se esfuerzan por lograr la uniformidad en las comunicaciones interna y externa, sin embargo, las mismas no deben cambiar constantemente, para que puedan aplicarse igualmente en las áreas funcionales. A la par coordinan decisiones usando diversos métodos, evitando que una persona realice la tarea, aunque ello ocurre en un reducido grupo.

De igual manera en los niveles de comunicación estratégica de los institutos universitarios de tecnología privados es necesario hacer énfasis en la planificación estratégica y revisar los niveles estratégico, logístico, táctico y técnico, para así alcanzar los objetivos propuestos. En el nivel estratégico se emplean análisis situacionales que no permiten observar la totalidad del entorno y sus objetivos carecen de criterios cuantitativos y temporales. En lo logístico existe un control de recursos desde la directiva, en cuanto a asignación y distribución, pero, las estrategias no siempre se diseñan en función de la disponibilidad de éstos. En el nivel táctico se ejecutan actividades tradicionales como la publicidad, difusión periodística, las carteleras informativas y la promoción; obviando y relegando a un plano menor acciones como los eventos, cursos, conferencias, entre otras que le permitirían acercarse a público objetivo; además éstas no se realizan permanentemente y están centradas en el corto tiempo y no en el mediano o largo plazo. Desde el nivel técnico no se aprovechan otros recursos y ámbitos, en un afán por captar estudiantes; el personal en su ma-

yoría no es propio, carece del conocimiento e identificación con la institución y de los propósitos comunicacionales.

Todo lo señalado se traduce en instituciones tecnológicas carentes de capacidad para gerenciar estratégicamente programas comunicacionales, lo que ha impedido el desarrollo de actividades comunicativas con posibilidades reales de éxito en el corto, mediano y largo plazo; e igualmente les impide darse a conocer aún más, por ello difícilmente multiplicarán los vínculos con agentes externos.

Las continuas fallas comunicacionales y el no alcanzar los resultados esperados los han conducido también hacia un control excesivo de la dirección en la tarea comunicacional, en el manejo de los recursos o en su consideración como una dependencia de poca relevancia en los centros educativos.

Por último, desarrollar la comunicación con sentido organizativo y estratégico en los institutos tecnológicos, estará acorde con los cambios de la sociedad actual, como la economía del conocimiento, la hipercompetencia y la movilidad laboral; sin embargo, ello no se logrará si presentan carencias de estructuras comunicativas.

Referencias bibliográficas

- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (2003). **Los Institutos Técnicos de Enseñanza Superior: ¿Modelos para América Latina?** En: http://www.iadb.org/NEWS/Display/WSView.cfm?WS_Num=ws04503&Language=Spanish. Accesado en febrero de 2006.
- BENGOECHEA, B. (1998). **Dirección de Marketing y Ventas**. Madrid. España. Cultural de Ediciones, S.A.
- BRUNNER, J. (2002). **Nuevas Demandas y sus Consecuencias para la Educación Superior en América Latina**. Santiago de Chile. Chile. En: http://www.iesalc.unesco.org.ve/estudios/regionales_lat/Nuevas%20Demandas%20en%20ES%20para%20ALC%20-%20Brünner.pdf. Accesado en junio de 2006.
- CONSEJO NACIONAL DE UNIVERSIDADES - OFICINA DE PLANIFICACIÓN DEL SECTOR UNIVERSITARIO (2005). **Oportunidades de Estudio en las Instituciones de Educación Superior Venezolana**. Caracas. Venezuela.
- FUENMAYOR, J. y PÁEZ, Á. (2005). **Paradigmas sobre Gestión Comunicacional en el Ámbito Universitario**. Maracaibo. Venezuela. En: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n43/paezfuenmayor.html>. Accesado en febrero de 2006.

- GARRIDO, F. (2004). **Comunicación Estratégica Las Claves de la Comunicación Empresarial en el Siglo XXI**. España. Ediciones Gestión 2000.
- GÓMEZ, Carlos y VILLALOBOS, Jesús (1998). **Cómo Gerenciar la Imagen Corporativa**. Primera Edición. Caracas. Venezuela. Ediciones Plain Art, C.A.
- GORROCHOTEGUI, A. M. Edison y TENÍAS, V. (2006). **Educación Superior Universitaria Privada en Venezuela**. Caracas. Venezuela. En: <http://www.iesalc.unesco.org.ve/programas/privada/informe%20educación%20superior%20privada%20en%20venezuela.pdf>. Consultado en junio de 2006.
- KOTLER, P. (2000). **Dirección de Marketing Edición del Milenio**. Décima Edición. Madrid. España. Pearson Educación, S. A.
- SCHEINSOHN, D. (1993). **Comunicación Estratégica Management y Fundamentos de la Imagen Corporativa**. Primera Edición. Buenos Aires. Argentina. Macchi Grupo Editor, S. A.
- SCHEINSOHN, D. (1998). **Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa**. Buenos Aires. Argentina. Fundación OSDE.
- SCHEINSOHN, D. (2000). **Más Allá de la Imagen Corporativa Cómo Crear Valor a través de la Comunicación Estratégica®**. Segunda Edición. Buenos Aires. Argentina. Macchi Grupo Editor, S.A.
- TOVAR, H. (2004). **Los Institutos y Colegios Universitarios en el Contexto de la Educación Superior Venezolana**. Caracas. Venezuela. En: <http://www.iesalc.unesco.org.ve/programas/Instituciones%20NO%20Universitarias/Informe%20INU%20-%20Venezuela.pdf>. Consultado en febrero de 2006.
- VAN RIEL, C. (1997). **Comunicación Corporativa**. Primera Edición. Madrid. España. Prentice Hall.