

ARTICULACIÓN DEL PROCESO COMUNICATIVO INTERNO EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS: TERMINAL DE TRANSPORTES DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER

ARTICULATION OF THE INTERNAL COMMUNICATIVE PROCESS IN THE STRATEGIC DIRECTION OF COMPANIES: CASE OF TRANSPORTS OF OCAÑA, NORTE DE SANTANDER

Claudia Marcela Duran Chinchilla^a, Eduardo Sánchez Navarro^b

^a Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Grupo de Investigación GIFEAH, Vía Acolsure Sede el Algodonal, Ocaña - Norte de Santander, Colombia, cmduranc@ufpso.edu.co

^b Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Grupo de Investigación GIFEAH, Vía Acolsure Sede el Algodonal, Ocaña - Norte de Santander, Colombia, esanchezn@ufpso.edu.co

Fecha de recepción: 02-10-2016

Fecha de aprobación: 05-12-2016

Resumen: La investigación desarrollada tuvo como propósito la realización de auditorías internas de comunicación para establecer líneas de acción que dieran lugar al mejoramiento de los procesos de comunicación interna, en este caso la Terminal de Transportes de Ocaña, Norte de Santander.

Para ello se utilizó la aplicación de entrevistas abiertas a distintos actores que conforman la planta de trabajadores de dicha empresa, dando como resultado hallazgos importantes en cuanto a la cultura y la identidad corporativa, para con ello proponer una estrategia conformada por distintas actividades que lleven a la consecución de los objetivos misionales de la empresa.

Palabras clave: comunicación organizacional, comunicación interna y auditoria de comunicación.

Abstract: The research carried out had as purpose the realization of internal audits of communications to establish lines of action that improvement of internal communication processes, in the case the terminal transport of Ocaña, Norte de Santander, for the purpose the use of open interviews with different actors that make up the workers plant of said company was used, resulting in important findings in terms of culture and corporate. Identity, in order to propose a strategy formed by different activities that lead to the achievement of the missionary objectives of the company.

Keywords: Organizational communication, internal communication and communication auditing.

1. INTRODUCCIÓN

La globalización, la calidad y la competencia son unos de los retos que corresponde enfrentar las empresas. De tal manera, que la visión empresarial ya no solo debe estar apoyada en el modelo de economía, producción y administración, sino que también, debe circunscribir la comunicación, la cultura y la identidad como nuevas líneas de la operación empresarial, toda vez que estos tres elementos en su conjunto establecen el eje fundamental de todos los procesos de la dinámica integral de una organización.

En tal sentido, la comunicación organizacional se convierte en una herramienta estratégica para generar procesos de redefinición de las relaciones de las empresas con su entorno, la interacción con sus clientes tanto internos como externos y la definición de identidad; de hecho muchas investigaciones han concluido que uno de los grandes problemas en las empresas u organizaciones radica en la mala comunicación, lo que ha llevado a las mismas a considerar la comunicación como una de las mejores y mayores formas de mantener el equilibrio y armonía entre clientes, administrativos y demás miembros que conforman una empresa.

En ese marco de ideas, muchas empresas le dan valor agregado a las estrategias comunicativas internas y externas y entienden que la comunicación admite diferencias entre competencia y optimización de las relaciones con los distintos públicos con los que la empresa se relaciona. Por lo tanto, sugieren una planificación que incluya la evaluación permanente de los mercados, sus cambios y las necesidades de los mismos.

Desde las anteriores apreciaciones, la comunicación organizacional según Goldhaber citado por (Gomez Nieto & Benito Vielva, 2014) es

El hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización, es el flujo de información o el intercambio de información y transmisión de mensajes con sentido dentro del marco de la organización, es aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación en la organización. Dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación: operacionales: datos relacionados con tareas u operaciones, reglamentarios: órdenes, reglas e instrucciones y de mantenimiento / desarrollo: relaciones públicas y con los empleados, publicidad, capacitación (p. 5)

Así mismo (Quintana , 1999) indica que la comunicación organizacional es “un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” y que además, hay “cuatro factores que influyen en la efectividad de la comunicación en las organizaciones: los canales formales de comunicación, la estructura de autoridad de la organización, la especialización de los trabajos y la propiedad de la información” (p.6)

(Martin Martin , 2006) Afirma igualmente que la comunicación organizacional es:

Un conjunto de mensajes que emite una organización, de una manera programada y sistemática, tanto interna como externamente, con la finalidad de lograr la integración entre la institución y sus públicos, mediante la utilización de herramientas como la publicidad y las relaciones públicas, para cumplir con su función totalizadora (p.6).

Igualmente, Katz y Kahn citados por (Fernández Collado, 2002) manifiestan que una tipología comunicativa organizacional sugiere que:

Las funciones de la comunicación pueden analizarse en dos niveles diferentes: en primer lugar, en el nivel de la organización total, la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección. Y en segundo lugar, en un nivel más específico, las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto diádico (relación superior-subordinado). Las funciones específicas de la comunicación son: instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión (adoctrinamiento de metas) (p.23)

En otras palabras, se puede hablar de la comunicación interna y externa, la primera es un instrumento para la motivación de los trabajadores para mantener actualizada la información acerca de las actividades de la empresa, de sus logros y fracasos. Se considera que es una forma de que los miembros de la empresa orienten sus actividades hacia la consecución de las metas y propósitos de la misma, favoreciendo así la participación de los trabajadores y generando sentido de pertenencia; la gestión de estos aspectos, genera un clima laboral propicio para el desarrollo de cada una de las actividades y procesos internos de la empresa.

La comunicación interna, se convierte en un insumo importantísimo para crear un clima laboral favorable para la imagen de la empresa y en consecuencia para promover acciones corporativas en cuanto a imagen y percepciones que los clientes tengan sobre ella.

En tal sentido, actualmente las empresas y organizaciones, ya sea públicas o privadas ven la imperiosa necesidad de que los procesos de comunicación estén integrados a cada una de las actividades que se realicen dentro y fuera de las mismas, permitiendo de esa manera que se transfiera la información de una persona a otra, de un área a otra, de un espacio a otro, posibilitando así el intercambio de ideas, pensamientos, opiniones, etc, con el único propósito de mejorar y fortalecer la realización de cada actividad y por ende el funcionamiento productivo de la empresa.

Para integrar la comunicación de manera estratégica y productiva en las empresas u organizaciones es imprescindible analizar las necesidades de comunicación para con esta información se formule una estrategia o estrategias conforme a las necesidades de cada tipo de público, ya sea interno o externo, con el fin de mantener una firme interacción que se vea reflejada en la obtención de los propósitos empresariales y organizativas.

Desde las anteriores apreciaciones, el programa de Comunicación Social de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, ha venido realizando distintas actividades de auditoria de las comunicaciones internas y externas en distintas empresas de la ciudad de Ocaña, con el resultado de ello, se han propuesto estrategias comunicativas encaminadas al fortalecimiento de los procesos de comunicación, producción y posicionamiento empresarial dentro y fuera de la región.

Para el desarrollo de las auditorias de comunicación, es importante tener claro que (Jablin, 1986) indica que en el desarrollo de diferentes teorías organizacionales está implícita distintos modelos de comunicación vertical, enfocada en las reglas, reglamentos, disposiciones de la empresa y las relaciones

humanas, en la cual se focalizan el rendimiento organizacional, este enfoque da especial relevancia a la participación de todos los trabajadores de niveles bajos y medios en la toma de decisiones de la organización, abriendo espacio a la comunicación directa a través de distintos canales de información, fomentando así el trabajo grupal y colaborativo.

De otro lado, (Noskin, 2003) indica que:

Los sistemas de comunicación en las organizaciones, no se conciben como elemento específico que le da funcionalidad al sistema organizacional, sino que define a la comunicación desde una perspectiva sistémica. De esta forma se destaca la característica de plataforma productiva que tiene la comunicación. Afirma que en la medida en que se explica a la comunicación organizacional como un sistema, se puede estudiar como un proceso y ser analizada de manera integral, en el contexto de la dinámica organizacional y como conformadora de estructuras organizacionales. Una vez consideradas a las organizaciones como sistemas abiertos, viene la teoría de la contingencia señalando que lo que puede hacer eficiente a una organización puede no hacerlo en otra, ya que varían aspectos tales como, la configuración de las tareas, características de los miembros, estructuras de las relaciones interpersonales y subsistemas ambientales (p.3)

Desde otra mirada, (Seeeger, 2001) indica que “Las empresas tienen que mantenerse actualizadas, para que cotidianamente aumenten la competencia y las necesidades de que exista una mejor comunicación con su público interno, externo y con los especiales, y así mejorar la imagen e identidad de la empresa” (p.55), así mismo, (Droege & R, 2003) dice que: “Para iniciar cualquier proyecto de comunicación en una organización se requiere desarrollar una

labor de investigación, desde conocer su cultura organizacional hasta sus productos y/o servicio que la empresa ofrece a sus clientes, de esta manera se verán los usos adecuados de la estrategia de comunicación que se utilice en ella, para el reforzamiento de su identidad e imagen corporativa” (8)

De acuerdo a (Perez, 2000) existen 3 maneras de comunicación en una organización:

Comunicación operativa, que consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la organización no importando el nivel jerárquico del cliente interno. **Comunicación táctica**, cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización, como la vigilancia del entorno, capacitación, comercialización e incluso la dirección, entre otras. **Comunicación estratégica**: proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas. El principal logro de este nivel de actuación consiste en tener un mapa de referencia completo acerca de sí mismas como organización, del contexto en que se mueven y de la interacción que existe y debe existir entre la empresa y su contexto (p.95).

En tal sentido (Nosnik, 1996) plantea que para que la función del procesos de comunicación sea eficaz y eficiente la empresa u organización debe ser: abierta en cuanto al medio más usado por la empresa para enviar mensajes al interior y el exterior; evolutiva haciendo referencia a la comunicación imprevista que surge dentro de la empresa; multidireccional, es decir la comunicación debe ser manejada en distintas direcciones; Instrumentada, porque debe hacer usos de herramientas, soportes,

dispositivos apropiadas para ser efectiva en sus procesos de comunicación y flexible ya que permite tener una comunicación formal e informal.

En consecuencia existen tres clases de público: los externos, los internos y especiales. Los externos son los distintos receptores, clientes, proveedores, etc; los internos conformados por empleados sin importar el rango, función, tipo de contrato y necesidades, los especiales son aquellos que sin estar contratados laboralmente tiene un interés por su funcionamiento: sindicatos, jubilados, familiar de los trabajadores, etc.

En el caso particular de estudio, se realizó la auditoria de la comunicación interna de la empresa Terminal de Transportes de Ocaña, toda vez que ésta empresa previo estudio y análisis de las empresas locales potencialmente aptas para tal fin coincidía con las necesidades de intervención.

2. METODOLOGÍA

El estudio estuvo fundamentado en la investigación cuantitativa con un enfoque descriptivo toda vez que este tipo de investigación consiste de acuerdo a (Hernández, Baptista, & Fernández, 2010) en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores, en este caso, se dio espacio a caracterizar y describir a través de la auditorias de comunicación cómo se genera la comunicación interna de la empresa seleccionada.

Así mismo, se acudió al diseño transversal ya que se realizó el estudio en un momento determinado sin tener en cuenta su evolución histórica, sino más bien el hecho en el momento actual.

La población objeto de estudio, estuvo conformada por los cinco (18) empleados distribuidos de la siguiente manera; 3 de nómina: gerente, secretaria general y secretaria contable; 15 empleados por orden de prestación de servicios: 9 de servicios generales y 4 empleados administrativos.

La recolección de información se realizó a través de la aplicación de un instrumento diseñado por los estudiantes del programa de Comunicación Social, énfasis organizacional, bajo la supervisión de la docente titular de la asignatura Gerencia y Auditoria de la Comunicación, acudiendo a la entrevista, para determinar los imaginarios, la concepción y la comprensión que los empleados tenían frente los principios misionales y cómo desde su hacer contribuían al logro de los objetivos corporativos.

Fue importante también la observación participante con el propósito de determinar características en cuanto a infraestructura, patrones de comportamiento, nomenclatura corporativa y relación de los empleados con el entorno.

Metodológicamente el estudio se realizó de la siguiente manera: seleccionada la empresa: Terminal de Transportes de Ocaña Norte de Santander, se procedió a realizar una auditoría de los procesos de comunicación interna, luego con los hallazgos se realizó un diagnóstico situacional referente al desarrollo e implementación de los canales de comunicación interna. Seguidamente se hizo la revisión de la estructura organizacional y manuales de funciones. De esta manera se dio paso al diseño de un plan de comunicación interna que incluyó el plan de responsabilidad social empresarial (RSE) y el código de ética empresarial, con el fin de desarrollar una política de comunicación clara y precisa que atienda las necesidades

reales de la empresa y a su vez direccionar de manera estratégica su posicionamiento y establecer su imagen de manera eficaz.

3. RESULTADOS

La auditoría de la comunicación organizacional de acuerdo a Downs citado por (Varona Madrid, 1993) se ha definido como “un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles” (p. 3) en tal sentido, en la auditoría realizada a la Terminal de Transportes de Ocaña, cuyo objetivo primordial era analizar los métodos de comunicación interna en aras a fortalecer el clima organizacional e implementar una estrategia de comunicación interna que permita un mayor dinamismo en la circulación de la información y a fortalecer los valores institucionales en el personal; encontrándose los siguientes hallazgos:

A partir de la entrevista se logró determinar que la Terminal de Transporte de Ocaña, carece de un departamento de comunicaciones, lo que implica que no exista un direccionamiento del procesos de comunicaciones dentro de la empresa, haciendo que las actividades diarias sean el resultado de acciones improvisadas y desarticuladas, afectando la armonía organizacional indispensable para alcanzar los objetivos misionales de la empresa.

Las redes sociales resultaron ser los únicos canales para el flujo de comunicación dentro de la organización; sin embargo, es de aclarar que no todo el personal tiene acceso y manejo a estas plataformas tecnológicas, dificultando la cobertura total

de la información dentro los stakeholders internos de la empresa.

Toda organización según (Costa, 2001) se halla en comunicación consigo misma y, directa o indirectamente, con su ambiente, transmitiendo una determinada imagen, identidad y cultura, por lo que es evidente que las empresas y sus integrantes tienen el reto permanente de implementar e instituir la comunicación como una instrumento estratégico, la cual incrementa valor al plan de negocios de las mismas, creando contactos, asociando intereses comunes, forjando compromisos y lealtades (p. 48)

En tal sentido en cuanto a la identidad y la cultura corporativa la Terminal de Transportes no se apropia de los factores directamente relacionados con este propósito dado a que no existe una política de comunicaciones que estimule y despierte en los empleados sentido de pertenencia en cuanto al uso de uniformes, carné, cortesía telefónica, cumplimiento de horarios, manejo de información institucional; factores fundamentales para posicionar la imagen y la identidad de la empresa.

Un valor agregado de esta empresa es que existe un buen clima organizacional fruto de las buenas relaciones que se han tejido por parte de los empleados de manera ascendente y descendente, generando así una sinergia comunicativa importante para la misma.

Desde esa perspectiva las manifestaciones de los empleados de la empresa en estudio y atendiendo lo planteado por (Ortiz Parra, 2008) en cuanto a declarar que:

Las organizaciones - grandes, medianas o pequeñas- además de ser sistemas funcionales y estructurales, están compuestas por diferentes procesos humanos, técnicos, económicos y sociales

-susceptibles de perfeccionarse- los cuales deben estar encaminados a unos objetivos y metas específicas, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de los planes y proyectos propuestos. Pero, para ello, es imprescindible contar e implementar en las organizaciones el concepto de Comunicación Corporativa Estratégica, la cual es una acción simbólica atada a representaciones, que contribuye a mejorar tanto los procesos internos como las relaciones entre empresa-empleado y empresa-cliente; además de ser una guía básica para el empresario a la hora de ‘alienar’ a todos los miembros de su equipo hacia un propósito común, compartido y de beneficios colectivos, para así, generar no sólo reconocimiento, sino ganar adhesión, confianza y fidelización constante y permanente por parte de sus públicos.

En tal sentido, es preciso decir que la Terminal de Transportes le urge atender las inquietudes de los empleados lo cual permita crear una armonía en el desarrollo de cada actividad encomendada.

En lo relacionado con la estructura orgánica, se identificó un mapa de procesos alineados con la filosofía de la empresa, no obstante, ésta no se ejecuta bajo las necesidades esenciales de la organización, haciendo que los empleados estén desarticulados y que no exista un proceso eficaz de evaluación de sus labores. Es el caso del Manual de funciones y procedimientos que aunque existen documentos con algunas aproximaciones, persiste la necesidad de establecer uno con los lineamientos necesarios y acordes a la naturaleza de la empresa.

En lo referente a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la cual según (Cárdenas Acosta, 2008) se refiere al “compromiso que asume la empresa con la sociedad o con la comunidad, la integración

de las expectativas de los Stakeholders o grupos de interés por las estrategias de la empresa y la inclusión de temas sociales y éticos dentro de sus acciones” (p.24), la Terminal de Transportes de Ocaña, adolece de un plan de responsabilidad social empresarial que evidencie la relación que tiene esta empresa con el entorno y cómo a través de acciones sociales logra retribuir a la comunidad elementos que satisfagan las necesidades y expectativas de la población interna y externa.

Desde las anteriores apreciaciones y a partir de los anteriores hallazgos y teniendo en cuenta cada uno de los componentes del proceso de comunicación interna, se procedió al diseño de la estrategia de comunicación, la cual contempla el abordaje de los ejes estratégicos fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa.

En cuanto a resultado de la auditoria de los procesos de comunicación interna se diseñó una política de comunicación entendida ésta como una forma planificada y continuada en el tiempo, previa realización, y acorde a las necesidades de la organización, en la que se exponen los criterios y lineamientos conducentes a la planificación, articulación y posicionamiento de la empresa dentro de sus empleados, por lo que en primer lugar se reestructuró la misión de la empresa, y se propuso desarrollar una estrategia dinámica e integradora para interiorizar y comprender la esencia corporativa de la Terminal de Transportes de Ocaña, así como también la retroalimentación de éste proceso por parte de los empleados y construir nuevas formas de interacción.

La estrategia de comunicación propuesta a la empresa fue denominada “Vive la terminal, has parte de ella”, la cual tuvo como propósito la sensibilización y generación de la apropiación del deber ser y despertar sentimientos de compromiso social

y profesional dentro y fuera de empresa con sus los empleados.

Dicho propósito se alcanzará si se desarrolla de manera las siguientes estrategias:

- Jornadas de puertas abiertas: encuentros de los empleados con la alta gerencia para dar a conocer sugerencias, expectativas y planes de trabajo.
- Círculos de Calidad: conformación de grupos de trabajo interdisciplinar encaminados al desarrollo de actividades propias de la empresa que fortalezcan el que hacer empresarial.
- Plan de Formación y Capacitación que aborde temas relacionados con el buen desempeño laboral tales como: presentación personal, etiqueta y protocolo empresarial, emprendimiento, liderazgo, trabajo en equipo y factores misionales.
- Gestión de la comunicación interna a través de revisión y evaluación de procesos comunicativos entre los empleados.
- Actividades lúdicas recreativas que generen integración y motivación entre los empleados.
- Tablones de anuncios que permitan la publicación de información institucional de interés en los empleados.
- Intranet como medio de comunicación e información inmediata.

En lo que respecta al eje de Responsabilidad Social Empresarial, se propuso un plan que oriente acciones de intervención social tales como:

- Patrocinio de eventos deportivos de la ciudad: “Nos ponemos la Camiseta”
- Participación en actividades culturales como promotores, ejecutores y colaboradores.
- Jornadas educo-ambiental “Transportamos Sueños Verdes”
- Producción de una cartilla didáctica para el buen uso y respeto a las señales de tránsito “Cultura sobre Ruedas”

Cuidado del entorno público mediante acciones mediáticas; radio, televisión prensa e internet.

4. Conclusiones.

La Terminal de transporte de Ocaña en cuanto a la comunicación interna adolece de un proceso articulado y planificado que permita el posicionamiento de la misma entre sus empleados evocando sentimientos de apropiación a la empresa que no se están aprovechando en su máxima expresión dado a que no existen lineamientos que los orienten a una verdadera cultura organizacional.

En los procesos de comunicación interna se deben tener en cuenta ejes tales como: Gerencia y Auditoría de la Comunicación, Teorías Organizacionales, Cultura y Ética Organizacional y Comunicación Corporativa; al respecto la empresa objeto de estudio se abrió a una intervención en cada una de sus esferas comunicativas y de relación interna con sus funcionarios y empleados logrando determinar factores que inciden en el estado actual y a su vez contemplar posibles alternativas para mejorar la comunicación interna.

Para el éxito de la comunicación interna se debe tener en cuenta como primer referente de trabajo al talento humano,

descifrar el potencial profesional de cada uno de los actores implicados en el procesos, de esta manera se fijarán propósitos alcanzables y medibles en el corto, mediano y largo tiempo.

Las empresas y organizaciones de carácter público o privado deben tener claro que el valor potencial de su razón social son los empleados, de ahí la necesidad que exista armonía, respeto, reconocimiento y motivación para que la comunicación interna sea de calidad y logre eficiencia y eficacia para el logro de sus objetivos misionales.

5. BIBLIOGRAFIA

Cárdenas Acosta, C. (2008). Responsabilidad Social Empresarial, un Aporte al Proceso de Desarrollo. Revista de Tecnología Vol 8, 23-33.

Costa, J. (2001). Imagen Corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires Pag. 276: Editorial la Crujia.

Droege, S., & R, A. (2003). "Trust and Organizational Information Flow". Journal of Business and Management, vol. 9, no. 1.

Fernández Collado, C. (2002). La Comunicación en las Organizaciones. México 2 Edic: Trillas.

Gomez Nieto , B., & Benito Vielva, C. (2014). Presente de la Comunicación Organizacional en las PYMES Españolas. Razón y Palabra vol. 18, núm. 86. <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199530728023.pdf> citado noviembre 10 de 2016, 2-21.

Jablin, F. (1986). Estudio de la Comunicación Organizacional: Su Evolución y su Futuro, la Comunicación

Humana, en Fernandez Collado "La Comunicación Humana; Cinecia Social. Mexico: MacGraw Hill.

Martin Martin, F. (2006). Comunicación Empresarial e institucional. Madrid 4 edición: Universitas. S.A .

Noskin, A. (2003). Comunicación Productiva: Un Nuevo Enfoque Teórico. Razón y Palabra N° 34 Mexico, 1-12.

Nosnik, A. (1996). Comunicación y Gestión Organizacional. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Ortiz Parra, J. (2008). Construyendo Identidad Corporativa Desde la Cultura Organizacional en Electricos y Ferretería DELTA -Una Oportunidad de Comunicación A partir de un Diagnóstico Organizacional. Bogotá : Universidad Javeriana.

Perez, J. (2000). "Las Aplicaciones de Modelos de Comunicación en las Organizaciones. Mexico: Valdés Editores (93-124).

Quintana, M. (1999). Comunicaciones y Recursos Humanos . Perú: Instituto Instituto de Investigación de la Universidad San Martín de Porres. .

Seeeger, M. (2001). "Ethics and Communication in Organizational Contexts". American Communications Jurnal 5, 53-71.

Varona Madrid, F. (1993). Las Auditorias de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva Académica estadounidense . Santa Fé de Bogotá: Federación Latinoamericana de Facultatdes ed Comunicación Social FELAFACS.