

La comunicación: factor clave del éxito en los negocios

Luis R. Rojas

Muchas personas y organizaciones investigan constantemente acerca de los factores clave del éxito empresarial. La razón es que requieren estudiar conceptos sobre los que pueden desarrollar ventajas para el éxito en los negocios. Algunas de las respuestas pueden estar relacionadas con el arte y la ciencia del hacer propio del negocio: la experiencia y el conocimiento. Otras respuestas pueden remitirnos tanto a la riqueza física o económica como a la intuición o a la visión. Capacidad, habilidad, prestigio, potencialidad y creatividad pueden ser ideas o rutas sobre las que se busque el éxito. En realidad podemos encontrar un amplio repertorio de explicaciones y caminos.

Una de las tendencias más interesantes para explicar y construir el éxito es la que destaca la importancia creciente de los intangibles sobre los tradicionales aspectos físicos. Dentro de esta última tendencia de los intangibles observamos la riqueza de la comunicación como factor clave del éxito. En este artículo ofreceremos una visión amplia de cómo la comunicación puede contribuir al éxito de los negocios y de algunos de los retos que ello puede implicar para los científicos del sector.

Comunicación y Dirección

Comunicar y Dirigir son dos actividades interrelacionadas tanto en la dimensión interpersonal como en el campo de los negocios. Al dirigir comunicamos y al comunicar dirigimos; al menos esa es la idea verdadera y oculta. Son dos conceptos que actúan casi inseparables en el mundo de los negocios. Sin embargo con frecuencia se focaliza la atención en uno sólo de los dos elementos. Algunos destacan la importancia de la Dirección sin valorar lo suficiente la dimensión comunicativa y otros creen que la comunicación está lejos de los problemas estratégicos del negocio. Dos posiciones extremas producto de las fronteras conceptuales.

La comunicación en general es un proceso multidireccional, multidimensional e intangible. Es el proceso que nos permite poner en común pensamientos e ideas. Puede desarrollar efectos empáticos o conflictivos, competitivos o cooperativos, convergentes o divergentes, a corto o largo plazo, efectos puntuales o estratégicos, aislados o encadenados, eventuales o perdurables, en fin puede tener diversos orígenes y efectos. Afecta a la globalidad de las empresas en sus dimensiones internas y externas e impacta los procesos operativos administrativos y estratégicos. Integra un arte y una ciencia de mucha antigüedad pero de enorme importancia en la actualidad. Diversos científicos de la comunicación y de las ciencias empresariales destacan su importancia como herramienta de apoyo a la gestión influenciados tal vez por la visión tradicionalista que ha imperado en la materia. Esto es válido pero creemos que la comunicación puede ser concebida no sólo como un proceso determinado por la estrategia de negocio si no que inclusive como arte y ciencia puede ser determinante de la estrategia misma del negocio.

La comunicación puede ser observada y asumida dentro de una gama de posiciones que van desde la idea de una simple herramienta de apoyo (*happy faces*) hasta su valoración como factor verdaderamente estratégico. Dos polos cuyas fuerzas de atracción matizan la visión de la comunicación sin que sean posiciones excluyentes. La visión de herramienta puede estar relacionada con los conceptos heredados desde la actualidad mientras que la visión de factor estratégico puede estar orientada por las

tendencias futuras en las ciencias de la comunicación. Scheinsohn (1993: 138) afirma que «la comunicación estratégica está más cerca del management que de la comunicación en sí». La cuestión es el reconocimiento del poder y del saber que despliega y ejerce la comunicación como factor clave del éxito.

Comunicar es hacer común un conocimiento independientemente de la carga racional o afectiva. Evidentemente puede referirse a la imagen de la organización, a una orden de trabajo, a la cultura organizacional, a la divulgación de la misión de la empresa, a las relaciones humanas o a la publicitación de los productos de la empresa. Comunica el director, el líder, el producto, la gente, la imagen. Se comunica hacia el mercado, hacia el entorno y hacia el interior de la empresa. Sin comunicación adecuada no se conocerá el hacia dónde vamos y por tanto tendremos una dirección imperfecta. Una comunicación acertada puede ayudar a la integración de la empresa y su desarrollo.

En muchas empresas sus Departamentos de Comunicación tratan sólo aspectos especializados o específicos bajo la concepción de herramientas de apoyo. Pero también en muchas empresas se comienza a entender la relación directa entre comunicación y desarrollo del negocio a través de la idea de comunicación corporativa. Nicholas Ind (1990: 8) nos define la «Comunicación Corporativa como el proceso que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa». Este avance estratégico se entiende a pesar de que la Dirección de Comunicaciones que no tiene por que coincidir con la de Relaciones Públicas no participe directamente en las mesas de decisiones estratégicas.

Dirección o *Management* es un proceso integrador a través del que personas específicas gestionan o conducen el movimiento de una organización o negocio. Es gobernar el desarrollo de las empresas. Esa es una idea general con la que estamos de acuerdo. Su agente responsable es el «elemento dinámico y vivificante de todo negocio» como define Drucker (1957). Dentro de esto tenemos al menos dos figuras: el director y el líder. John Kotter (1990) nos ofrece la siguiente distinción de actividades: «Management controls people by pushing them in the right direction; lea-

dership motivates them satisfying basic human needs». Uno y otro comunica a la gente sobre la actividad en la empresa. Lo hacen bajo estilos comunicacionales diferentes y obtienen impactos y resultados distintos. Pudiéramos hablar de un estilo de comunicación para la dirección y de otro para el liderazgo. También podemos suponer que la idea o concepción desarrollada por la dirección (director o líder) respecto a la comunicación pueden cambiar el panorama y determinar el éxito. Algunos pueden asignar importancia a la comunicación interpersonal y otros a la corporativa. Un líder puede creer en la comunicación como herramienta y otro como factor estratégico. Lo que parece que comienza a cambiar es la visión que tienen muchos líderes respecto a la comunicación.

Tal vez el nuevo líder de comunicación centrado en la figura del Director de Comunicaciones deba asumir el mando para propiciar la necesaria reconversión de la comunicación en la empresa. Potenciar la reeducación sobre el tema de las comunicaciones integrándola sistemáticamente a los procesos estratégicos. Visualizar comprender y dirigir la comunicación multidimensional.

Sorenson Savage y Oren (1990) estudiaron la importancia de la formación en comunicación en cerca de 250 escuelas de negocios detectando tres áreas de interés marcadas por los mismos gerentes empleadores y las escuelas de negocios. Estas áreas son: 1) *Business Communication* (comunicación escrita y oral imagen corporativa comunicación corporativa orientada hacia el marketing); 2) *Managerial Communication* (comunicación gerencial interpersonal de pequeños grupos humana conducción de conflictos y 3) *Organizational Communication* (comunicación de procedimientos climas comunicacionales tecnologías y comunicación para el funcionamiento). Lo importante de este estudio está en la plenitud del concepto comunicacional y su multidimensional impacto en el desarrollo del negocio. Reconocer nuevas necesidades de formación en comunicación puede ser el inicio de profundos cambios y de nuevas oportunidades para los especialistas en comunicación.

Estas revelaciones nos hacen pensar tanto en el fuerte interés para la formación comunicacional dentro de las actividades de negocios como

en la demanda futura de científicos de la comunicación vinculados al desarrollo estratégico del negocio. Seguramente las Escuelas de Negocios reaccionen y comiencen a potenciar su formación en las áreas de comunicación. Desde conocimientos teóricos hasta desarrollo de habilidades personales. Esta misma tendencia marcará la necesaria reconversión de las Escuelas de Comunicación que deseen ingresar con éxito al tercer milenio. El reto implica para estas escuelas revisar lo que hacemos y el para qué lo hacemos y el para qué lo hacemos sobre todo con visión prospectiva y de negocio. ¿Crecerá la importancia de la comunicación como determinante del éxito en los negocios o se reconvertirán las escuelas de negocios? ¿Acaso se podrá conquistar éxito en el 2000 mediante paradigmas académicos y científicos con 100 años de retraso?

Posiblemente estemos inaugurando un camino de interesantísimas relaciones entre Comunicación y Negocios en un *mix* de estudios que aún pocos pueden visualizar precisamente por el peso de los paradigmas anteriores. El desplazamiento de las fronteras académicas tradicionales puede abrirnos nuevos nichos de interés y de actividad profesional.

Los nuevos retos pueden centrarse en lo que antes hemos denominado el binomio Comunicación y Negocios (C+N) (Rojas Vera 1994) o *Business & Communication* (B+C) en analogía a I+D o R+D. C+N es una ruta teórica que canalizará y desarrollará la estructura conceptual para potenciar el desarrollo del negocio en base al desarrollo comunicacional y más exactamente el desarrollo de ventajas estratégicas del negocio basadas en las acciones comunicacionales. Y esto es muy distinto a la idea de la comunicación como herramienta. Lo que se busca es que la comunicación pueda abrir camino a la estrategia. Que el científico de la comunicación dentro de la empresa pueda ser autor directo del desarrollo estratégico precisamente porque esta es la principal arma de este tiempo. Dirigir la comunicación es vital para la empresa. «El management de la comunicación –señala Rogouby (1990)– se convierte entonces en un elemento central para la dirección general». Al concebir y manejar la comunicación consecuentemente se está construyendo la estrategia de la empresa.

El éxito en los negocios y el impacto de la comunicación

El éxito es un objetivo que buscan las personas y las empresas. Da cuenta del nivel o estilo de satisfacción de sus logros. Puede relacionar el modo y los términos en los que se consigue lo propuesto, puede estar relacionada con el prestigio el reconocimiento la imagen o el poder. El éxito puede ser entendido como un estado o situación alcanzada o como un proceso o cadena de acontecimientos. Puede representarse con objetividad evidente o sencillamente puede ser entendido como sensaciones o sentimientos; puede ser un éxito ampliamente difundido comunicado, o silenciado, o privado. Puede ser conquistado o fortuito.

Hoy parece evidente que el éxito de cualquier empresa u organización puede estar estrechamente relacionado con los procesos de la comunicación aplicada o estratégica. La publicidad es prueba de ello. También lo es la comunicación gerencial, la comunicación interpersonal, los climas comunicacionales, la comunicación corporativa o inclusive los procesos informales para comunicar la cultura y los valores de la organización. Con frecuencia se reconocen las debilidades y fortalezas comunicacionales, pero no se asume un abordaje científico dentro de la empresa para potenciar su impacto en el desarrollo del negocio al menos en sentido integral. El impacto de la comunicación sobre el éxito empresarial tiene un componente evidente y otro no tan reconocido. Y ello puede depender de cómo observe y conciba la empresa sus procesos sus éxitos y los fenómenos de la comunicación.

En épocas remotas el éxito podía obtenerse mediante la explotación esclavista del hombre. Ello implicaba particulares formas de comunicación autoritaria e impositiva exentas del diálogo y del respeto a la persona. También se creyó y fue válido que grandes tenencias físicas contribuyeran al poder del éxito. La comunicación hablaba de la riqueza material más que de valores o ideas y éstas se imponían gracias al poder físico. Tal vez de allí se herede aquello de confundir al tener con el ser o el poder con el saber. Aunque puedan arrastrarse ideas de este tipo, muchas cosas han cambiado en este siglo.

Durante algún tiempo el éxito en los negocios se cifró en la organiza-

ción científica del trabajo (OCT) encabezada por F. Taylor (1910) quien la explicaba sobre la base de la productividad como la relación entre lo obtenido y los medios utilizados: obtener lo máximo con los mínimos medios. Luego se explicó el éxito sobre la base de la eficacia administrativa promulgada por H. Fayol (1920): eficacia sobre la base del control y los procedimientos. Posteriormente Mayo y Roethlisburger (1930) en sus estudios en la Hawthorne Work (Western Electric) destacaron la importancia de la motivación del factor humano abriendo la era de las relaciones humanas: la persona es lo primero. Posiblemente sea el camino que siguió Douglas McGregor (1960) para proponer sus teorías «X» e «Y»: de la concepción del éxito basado en la supervisión feroz que requiere el empleado perezoso e irresponsable (teoría «X») al éxito centrado en el estímulo y gratificación que requiere al empleado dispuesto y responsable (teoría «Y»). Veamos pues que la comunicación motivadora puede ser un concepto subyacente en esta última línea. De una comunicación fiscalizadora o controladora del trabajador se evoluciona a una comunicación potenciadora del hombre. Un estilo de comunicación nos sitúa en un paradigma comunicacional y nos revela cómo concebimos a las personas y al éxito. Puede delatar a un esclavizador o descubrir a un motivador. El contenido del mensaje con sus cargas racionales y afectivas evidentes o aparentes puede ser lo que nos lleve al éxito. La comunicación en este sentido pudiera iniciar una estrategia.

Diversas ideas han servido para explicar y canalizar el éxito: la Dirección por Objetivos de Peter Drucker (1954), las ideas de Chandler (1962) para aclarar que la estructura sigue a la estrategia, el *Managerial Grid* de Blake y Mouton (1964), combinación de interés entre personas y producción, la concepción de la empresa como coalición de grupos propuesta por Barnard (1968), la idea de los «SBUs» de Glueck (1980), el éxito explicado por la confianza de las personas y su compromiso como lo plantea Ouchi (1982) en su «Teoría Z» o, entre otros, la idea de las acciones generales estratégicas basadas en la TI/SI de Andreu et. al. (1991). Muchas de estas ideas o modelos se refieren al éxito empresarial, aunque no hablen directamente de él; también se apoyan en los procesos comuni-

cacionales, aunque no hablen directamente de ellos. Los objetivos han de pensarse en común mediante la comunicación lo mismo sucede con la estrategia. Sin comunicación no habrá comunidad de pensamientos para el progreso de la empresa. La idea de coalición no es otra que la de comunidad de pensamientos comunicados y acordados los SBUs que pueden ser concebidos como nichos comunicacionales en función del negocio. El *grid* gerencial puede ser entendido como un *mix* de intereses y acciones comunicacionales, la confianza y el compromiso como parte de una meta-comunicación o la TI/SI como nuevas dimensiones comunicacionales.

Especial referencia podemos hacer del modelo de las «7\$» de McKinsey en el que Peter y Waterman (1981) nos plantean el éxito empresarial como una interrelación entre varios elementos («strategy structure share vaules staff systems style y skills»). Este modelo lo destacamos por tres motivos: 1) revela que el estilo de dirección puede ser influenciado por otros elementos 2) centra la atención de los factores determinantes del éxito en los aspectos blandos (*soft*) intangibles o invisibles y no duros (*hard*) tangibles o visibles y 3) destaca que el éxito se logra gracias a la comunicación entre las «7\$». Creemos que la dinámica de estas interrelaciones y la naturaleza misma de los intangibles puede potenciar el impacto estratégico de la comunicación como factor clave del éxito en el negocio. Inclusive el fenómeno de la comunicación puede ser revisado mediante el modelo de las «7\$»: observar cómo la estrategia comunicacional (interna o externa) puede ser afectada por las estructuras, habilidades o estilos comunicacionales. O lo que se desprende: cómo las «7\$» comunicacionales pueden impactar o determinar el éxito en la dirección de la empresa. Estilos, habilidades o estructuras comunicacionales formales o informales, más o menos intangibles pueden ser al menos teóricamente la causa del éxito o el fracaso en los negocios.

Muchos de los aspectos intangibles que contribuyen al éxito pueden estar relacionados como la cultura corporativa con la imagen, la información y el conocimiento los valores de calidad, el sistema ideológico y comunicativo de la empresa. Muchos de estos factores, como la comunicación, conducen al éxito, son determinantes de él, pero no se pueden

contabilizar en los balances económicos de los recursos tangibles. La comunicación puede matizar el clima organizacional o las relaciones interpersonales, puede potenciar el poder de la empresa a través de la publicidad, puede convertir a la empresa en una comunidad sinérgica o puede desagregarla. Está actuando de manera permanente como un fantasma del que muchos pocos hablan pero pocos logran ver.

Para entender verdaderamente la importancia de estos «valores intangibles» y actuar de modo acertado, especialmente en el caso de la comunicación, será necesario: 1) superar el pragmatismo de creer sólo en lo tangible 2) comprender que estamos viviendo en una nueva sociedad, en un nuevo mundo y 3) impulsar una recompreensión conceptual y teórica de los temas de la comunicación radicalmente diferentes a las concepciones basadas en la idea de herramienta de apoyo. La «inversión» en I+D comunicacional está destinada al desarrollo de la relación C+N y esto es un factor clave del éxito.

Hanscombe y Norman (1992) nos resumen la siguiente evolución: el éxito sobra la base de lo duro era lo típico en los años 60-70 cuando el énfasis se centraba en el control de operaciones costos, finanzas o ventas. En los 70-80 el éxito se comienza a desplazar hacia lo intangible con el énfasis en la planificación estratégica, las relaciones industriales y el papel de las personas. En los 80-90 el éxito se centra en los intangibles al destacar valores como la creatividad, la cultura o la innovación. Hoy en plena sociedad de la información y la comunicación son nuevos paradigmas los que explican el éxito. Ya Nalsbitt (1987) señalaba que: «A medida que avanzamos en el asentamiento de la economía basada en la información nos encontramos con la ineludible necesidad de reinventar el mundo». Y más recientemente Herreros (1992) nos recalca que en la medida que nos acercamos al 2000 el éxito empresarial se aleja de la concepción economicista de la empresa como herencia del taylorismo y se acerca al éxito basado en los intangibles, como la información añadida la imagen o la comunicación corporativa.

Estas nuevas realidades implicarán nuevos retos para las empresas que deseen conquistar o cosechar el éxito al entrar el tercer milenio. Pero

también implicarán nuevos retos a los científicos de la comunicación. Un reto especial se les plantea a las facultades de Ciencias de la Comunicación: la construcción de un nuevo paradigma de dirección y actuación comunicacional, lejos de los paradigmas heredados de comienzos de siglo. Tal vez los que logren visualizar primero el futuro puedan liderar los cambios mientras otros se aferran a esquemas del pasado.

La nueva dirección de comunicaciones deberá alejarse de cualquier imitación del pasado. Recordemos al Dr. Wilmont (1987) cuando en su artículo «Change in Management and the Management of Change» nos señala: «... the management by recipe and imitation are dead». El director de fórmulas de verdades manualescas o de ideas imitadas está muerto. La comunicación, su ciencia y arte está indicando nuevos cambios en la dirección de los negocios pero no ya como herramienta según los esquemas de los 50s sino como asunto estratégico clave para ingresar al 2000.

La formación en comunicación: una cuestión clave

El nuevo Director de Comunicaciones representa el desarrollo de un nuevo perfil profesional y no un simple cambio de denominación. Un nuevo profesional para una nueva realidad. Uno de los retos que debe plantearse el director y el líder de los próximos años, así como la empresa en su totalidad, es su reeducación para el desarrollo potencial de la comunicación orientada al negocio. Esto tiene su base en la aceptación creciente que reconoce científicamente a la comunicación como un elemento determinante del éxito empresarial y directivo moderno. Esta reeducación puede plantearse como una de las líneas de acción más visionarias de estos momentos. Es reconocer lo que se sabe: que la potencia del éxito se logrará sobre el terreno de la comunicación, que la persuasión y el diálogo cooperativo ganarán terreno sobre fórmulas tradicionales.

Dirección y Comunicación pueden ser tan complementarios como dirección y liderazgo: ya lo hemos planteado con la idea de C+N. Estamos en una sociedad que está basando su éxito en los valores intangibles y con ello la comunicación cobra mayor importancia. El arte y la ciencia de la comu-

nicación está en la base de la publicidad, las relaciones públicas, las negociaciones, las motivaciones, las relaciones interpersonales, la conferencia, la cultura; en fin múltiples dimensiones que afectan la vida cotidiana y estratégica de la empresa. Una vez más recordemos que el liderazgo exitoso es el que puede ver más allá de lo que los otros ven, es el que puede permitir que las cosas sucedan y no se limita a ver los acontecimientos.

El éxito es también la colocación exitosa de esta idea en la mente de las personas que la han de seguir. Es cambiar gracias a la comunicación, convertir a la comunicación en el epicentro de los cambios.

La futura formación de comunicación deberá desarrollarse en tres escenarios: las escuelas de comunicación, las escuelas de negocios y las empresas mismas. Las primeras deberán migrar hacia una verdadera ciencia de la comunicación alejándose cada vez más de la herencia que las reduce a modernas escuelas de periodismo. Esto último tal vez pueda ser la causa de su falta de adecuación a los modernos cambios del entorno. Ya lo hemos dicho: tal vez no se logre éxito en el futuro con paradigmas de comienzos de siglo. Este escenario de formación deberá abrir nuevas opciones de conocimiento y de trabajo que tendrán cabida en proyectos puntuales empresariales. La I+D comunicacional deberá ser una sociedad entre negocios y universidades. Los nuevos graduados en comunicación estarán más cerca de la conducción al éxito que de su comunicación.

Las escuelas de negocios tal vez deban olvidar el economicismo heredado de comienzos de siglo y potenciar el estudio y aplicación de factores intangibles del éxito. Los temas de comunicación podrán dejar de ser asignaturas optativas para convertirse en contenidos fundamentales. La formación para el desarrollo de habilidades y capacidades comunicacionales serán para el directivo tanto o más importante como su manejo contable o financiero. La visión comunicacional tal vez sea el inicio del nuevo liderazgo transformacional. La observación y estudio de los diversos flujos comunicacionales relacionados con la empresa será un dominio primordial para la formulación e implantación de las estrategias de negocios. Para algunas de estas nuevas rutas de investigación deberán fortalecerse las relaciones entre las escuelas de negocios y las escuelas

de comunicación sobre una nueva misión. Pero será necesario desplazar algunas fronteras y fomentar la confianza interdisciplinar. Posiblemente en esta tierra de nadie estarán los nuevos nichos de poder: nuevos visionarios e ideólogos que puedan ver lo que los otros no ven.

Las empresas serán las nuevas universidades de formación permanente porque las organizaciones requieren aprender y como señala Peter Senge: «las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden». Sin embargo las empresas afrontan ya un problema: no pueden esperar por las universidades y además deben reeducar o reconvertir al graduado que ingresa a las organizaciones. Dentro de la empresa el especialista en comunicación debe aprender a pensar en el negocio pero también el ejecutivo debe aprender a pensar en la comunicación. Esa es parte de la tierra de futuro. Es la sinergia C+N. La moderna gestión «reconoce el lugar esencial que ocupan las comunicaciones eficaces entre todos los elementos de la organización» (Roussel et al. 1991) incluyendo desde las interacciones hasta la confianza para el cambio. La dirección inteligente de los próximos años deberá apoyarse, como nunca antes, en el científico de la comunicación, sea miembro de su staff o consultor externo. Esta diferencia estratégica podrá marcar el camino del éxito o del fracaso.

La distancia que separa a las universidades y las empresas deberá acortarse por el bien de todos. Una de estas vías es la comunicación potenciada y articulada haciendo verdadera comunidad de pensamientos, aunque pueda haber divergencias e intereses particulares. Sólo un replanteamiento de la comunicación empresas-universidades podrá modificar las estrategias de actuación mutua. Es la comunicación misma la que podrá plantearnos nuevos proyectos estratégicos, la que podrá crear nuevas oportunidades cara al futuro. Pero también la acción estratégica de la comunicación, en la relación de empresas-universidades modificará el paradigma ya clásico de la educación y del trabajo. Una recompreensión de las posibilidades de la comunicación nos abre el panorama de la educación y del trabajo. Muchos de los esquemas vigentes de educación y trabajo son de la época agraria, pero de cara al futuro los cambios se están operando en torno a la comunicación.

Finalmente, una de las cuestiones en la que será necesario insistir en los procesos formativos de los próximos años serán en el cambio de pensamiento en torno al hecho de que la comunicación no se incorpora a las estrategias del negocio sino que está integrada a ella en un sólo complejo conceptual. Si piensa en «añadir» comunicación para apuntalar la estrategia del negocio mejor no lo haga –advierten Jennings y Churchill (1991:11)–. Añadir es sumar algo que está afuera y entonces no habremos entendido que el centro de los cambios en el desarrollo de los negocios se está operando desde la comunicación. Entender la comunicación como factor clave del éxito es comprenderla integrada al negocio y su estrategia.

Sumario

Este artículo ha tratado el tema de la comunicación como factor clave del éxito empresarial. Se han relacionado los conceptos de dirección y comunicación y se ha mostrado el creciente impacto que tiene la comunicación en modelos que explican el éxito. Se ha enfatizado en su relación con la estrategia de negocio y se han planteado algunos retos tanto para las empresas como para los científicos del área. La idea central es la contribución directa del pensamiento comunicacional como factor clave del éxito en los negocios.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ANDREU RICART, J., y VALOR, J.(1991): *Estrategias y sistemas de información*. Barcelona McGraw Hill.
- BARNARD CH.(1968): *The function of the executive*. Harvar University Press.
- BLAKE y MOUTON, J.S.(1964): *The managerial grid*. Adisson-Wesley.
- CHANDLER, A.(1962): *Strategy and structure*. MIT press.

- DRUCKERS, P.(1957): *La gerencia de empresas*. Editorial Sudamericana.
- GLUECK, W.F.(1969): *Strategy management and business policy*. McGraw Hill.
- HANDSCOMBE, R.y NORMAN, Ph.(1993): *Liderazgo estratégico*. Madrid McGraw Hill.
- HERREROS ARACONADA, M.(1992): «En torno a la comunicación corporativa» en *Área Cinco Revista Interuniversitaria* 1 pp. 24-25.
- IND, N.(1990): *La imagen corporativa*. Madrid Díaz de Santos.
- JENNINGS M. Y CHURCHILL, D.(1991): *Cómo gerenciar la comunicación corporativa*. Bogotá Legis.
- KOTTER, J.(1990): «What leaders really do?» en *Harvard Business Review* May-Jun. 90 pp. 103-111.
- MCGREGOR, D.(1960): *The human side of enterprise*. MIT Press.
- NALSBIT, J.(1987): «Macrotendencias» (Conferencia). *Jornadas internacionales sobre la creación de empresas*. Barcelona Fundació Caixa de Pensions.
- OUCHI, W.(1982): *La teoría Z*. Barcelona Edit. Orbis.
- PETERS, T. y WATERMAN, R.(1981): «Structure is not organization» en *Business Horizon* 6 Vol. 3.
- ROGOUBY C.(.): *La comunicación global*. Barcelona Gestió 2000.
- ROJAS VERA, L.R.(1994): «El gerente: paradigmas y retos para su formación» en *Revista Encuentro Educativo* 1.
- ROUSSEL PHILIP SAAD, K. y ERICKSON, T.(1989): *La tercera generación de I+D*. Madrid, McGraw Hill.
- SCHEINSOHN, D.(1993): *Comunicación estratégica*. Buenos Aires Editorial Macchi.
- SORENSEN RITCH SAVAGE, G. y OREM, E.(1990): «A profile of communication faculty needs in business schools and colleges» en *Communication Education Review* 2 pp. 148-160.
- WILSON, R.(1987): «Change in management and the management of the Change» en *Long Range Planning Review* 2 pp. 23-28.