

# La Universidad Como Organización Comunicativa - La Universidad como organización comunicativa.

Heidi Trujillo Fernandez y Sergio Ricardo Quiroga.

Cita:

Heidi Trujillo Fernandez y Sergio Ricardo Quiroga (2003). *La Universidad Como Organización Comunicativa - La Universidad como organización comunicativa*. *Pensamiento Comunicacional Latinoamericano*, 4 (N° 2), 11-21.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/sergio.ricardo.quiroga/9/1.pdf>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/pgPS/4KW/1.pdf>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.  
Para ver una copia de esta licencia, visite  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

Fuente: <http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista14/artigos%2014-4.htm>

PENSAMIENTO COMUNICACIONAL LATINOAMERICANO

PCLA - Volume 4 - número 2: janeiro / fevereiro / março 2003

## LA UNIVERSIDAD COMO ORGANIZACIÓN COMUNICATIVA

María Heidi TRUJILLO Fernández (Coordinadora del Proyecto de Superación en Lenguas y Comunicación) e Sergio Ricardo QUIROGA

---

### Principais links:

[Introducción](#)

[Presupuestos](#)

[Conclusiones](#)

---

### Introducción:

La universidad ha sido teorizada desde distintas miradas por destacados intelectuales. Los estudios sobre la universidad en general y sobre las universidades latinoamericanas en especial han crecido progresivamente en los últimos años. Puede realizarse una mirada comunicativa al interior de estas instituciones? Puede pensarse la universidad desde la comunicación? Cada perspectiva coloca el acento en diferentes elementos de la vida organizacional. Seleccionar un enfoque o mirada significa colocar el acento en distintos elementos de los procesos organizacionales a partir de distintos supuestos.

Prieto Castillo (2000:58) insiste en que para comunicar "desde y en la universidad hay que conocer comunicación y conocer la universidad". En las Jornadas sobre Comunicación Universitaria realizadas en 1999 en la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas UCA en El Salvador el tema de la comunicación universitaria fue discutido extensamente y aunque el tema es complejo y no menos interesante ha recibido escaso interés de los investigadores latinoamericanos.

Las organizaciones científicas:

Las instituciones científicas (la universidad, es una) serían entramados organizativos complejos con su eje en el proceso de producción de un producto: el conocimiento y los objetos de la ciencia se construyen a través de entramados extremadamente complejos de conceptos, de teorías, de dispositivos técnicos de observación y de medida (Verón 1998).

Verón ha caracterizado cuatro situaciones de comunicación (comunicación endógena intradisciplinar, comunicación endógena interdisciplinar, comunicación endógena transc científica y comunicación exógena sobre la ciencia), en las que el discurso que circula trata de los conocimientos científicos. La naturaleza de éstas vendría determinada por el estatuto de los enunciadores y sus destinatarios. La comunicación endógena intradisciplinar es aquella en la que el enunciador y el destinatario se autodefinen como productores de conocimientos en un mismo dominio científico, la comunicación endógena interdisciplinar que caracteriza a las investigaciones

que ponen en contacto a diferentes campos disciplinares en el interior de las instituciones científicas, la comunicación endógena transc científica: (la divulgación científica). El enunciador es autodefinido como científico, como productor de conocimientos y la comunicación exógena sobre la ciencia que es aquella en donde ni el enunciador ni el destinatario vienen definidos como productores de conocimientos.

Nuestra sociedad puede caracterizarse como una sociedad de organizaciones (Villegas Córdoba y otros autores, 1998). Introducirnos en la idea de la universidad como fenómeno complejo y organización comunicativa nos permite repasar y revisar algunos presupuestos.

## VOLTAR

### **Presupuestos:**

Una institución posee dos dimensionales: la instituidad y el instituyente. La instituidad define el deber ser, su faz dinámica y por instituyente aludimos a los grupos sociales de la institución (cuerpo social), que se reconocen para sí con capacidad para cambiar el orden. Una institución es un grupo de personas que trabaja alrededor de metas comunes, de una cultura que le da entidad y pertenencia común. En todas las instituciones están presentes las dos dimensiones. La institucionalidad constituida por sus estatutos (el deber ser), la cultura formal y los instituyentes que es aquel cuerpo social que integra una cultura alternativa o subculturas con potencialidad para alterar el orden. En una organización comunicativa los sujetos y grupos constituyentes de las partes emisoras y receptoras se confunden hasta desaparecer (Camorera y Fernández Guerrero, 1998). Son participantes en la comunicación y ésta es un proceso continuo en la organización. Pero, las organizaciones que se oponen a entornos turbulentos en donde las culturas flexibles (las culturas de la diversidad) resultan ser más ventajosas que las culturas denominadas fuertes. En toda organización existe un patrón de comportamiento, formas tradicionales en la que sus integrantes piensa, actúan y aprenden, una óptica determinada desde la cual es interpretada la realidad y se vive y desarrolla la cotidianeidad (Scheinsohn, 1993) y todo acto de comunicación, realizado de manera personal o a través de medios de masa, produce necesariamente un vínculo. La ciencia es una construcción social, a pesar de que la filosofía de la ciencia ha resistido fuertemente esta posición. La universidad como entramado organizativo complejo y comunicacional produce un producto: el conocimiento, con metodologías y dinámicas interdisciplinarias y transdisciplinarias resultando los primeros destinatarios de esos conocimientos científicos los propios científicos. No pueden producirse nuevos conocimientos si no es a partir de los conocimientos producidos inmediatamente antes. (Verón, 1998).

Para comprender la situación y el protagonismo de la universidad y analizarla desde un prisma comunicativo, se requiere abordar su estudio con una mirada comunicativa que considere su función y su contexto. Para eso, es necesario conocer el desarrollo paradigmático en que se ha enmarcado esta institución. Se entiende por paradigma el conjunto de creencias, valores, técnicas, etc., que comparten los miembros de una comunidad dada y cuya función primera según Kuhn se refiere a los significados compartidos que facilitan la comunicación en una comunidad: "El conocimiento científico, como el idioma, es, intrínsecamente, la propiedad común de un grupo..." (Kuhn, 1969). La universidad ha transitado desde el paradigma del ser, pasando, por el del saber hasta llegar al paradigma societal. El paradigma del ser era típico del saber elitista con perspectivas epistemológicas escolásticas estrechamente vinculadas a la autoridad y al aprendizaje reproductivo asociado a conocimientos generales divorciado de aplicaciones profesionales. El paradigma del saber con una perspectiva epistemológica se opone a la concepción autoritaria y el razonamiento escolástico distintivo del paradigma del ser. El paradigma del saber se orienta hacia la profundización del conocimiento, marca límites entre religión y ciencia, fomenta la creación de disciplinas y la dedicación a la investigación, pero sigue como "torre de

marfil” desvinculado de su entorno y dependiente del estado y los gobiernos. Por último, la universidad entra en el paradigma societal que promueve el modelo departamental como unidad administrativa académica en un campo de conocimiento. Este paradigma está estrechamente vinculado con la tendencia utilitaria del conocimiento vinculado a las necesidades impuestas por la vida, y enfoca el conocimiento como verdadero capital de la economía.

“El paradigma societal se racionaliza en la idea de encargo social de la universidad, que si bien representa la necesidad de un compromiso entre actividad académica y necesidades sociales, ha sido asumida con significados diversos. Esta idea de encargo social ha puesto en tensión al modelo colegiado, pues genera una fuerte presión externa por resultados, que son difícilmente incorporados en las condiciones de laxitud y lentitud en los procesos colegiados de decisión, acentuados por el proceso de disolución de la comunidad académica, que ha afectado los espacios internos de consenso. Surge así lo que B.R. Clark refiere como la *tesis del desbalance* para expresar la idea del desbalance en la relación universidad-sociedad (B.R. Clark, 1997), debido a que las demandas que se presentan al sistema de educación superior sobrepasan su capacidad de respuesta y, lo que es más importante, son demandas de una alta velocidad de cambio” (Tristá, 1998:13).

Las universidades latinoamericanas han padecido y padecen el exceso de clientelismo y el trabajo aislado de sus integrantes. Los ruidos y las interferencias, o los muros y chimeneas de Kofman y Senge (1993,8) impiden y dificultan la comunicación entre las distintas áreas que conforman las organizaciones. En una universidad, existe gran cantidad de especialistas y cada uno de ellos tiene una mirada personal de cómo se deberían ejecutar las tareas. La presencia de visiones disciplinarias distintas enriquece a una universidad y a la producción del conocimiento, pero cierta actitud de los investigadores de no trabajar en equipo y permanecer encerrados en sólo su cultura académica, en compartimentos estancos es un elemento que debe ser tomado como no-comunicacional. Pensar en la universidad como un complejo entramado de relaciones comunicativas es una definición socioalternativa de la misma.

“En particular, a las instituciones de educación superior les corresponde desarrollar una nueva perspectiva epistemológica, que supere la simplificación de la realidad característica de la ciencia clásica y comience a aceptar la realidad como sistema complejo, con cadenas intrincadas de efectos causales y reacciones recíprocas, que no solo requiere enfoques interdisciplinarios, sino la producción de nuevos métodos científicos, que complementen el ímpetu analítico con procedimientos capaces de mostrar la realidad en su complejidad y de garantizar un alto nivel de operatividad sobre ella. Esta nueva perspectiva deberá comprometerse con un enfoque de valores, que no enajene la ciencia y la tecnología de su contexto cultural, social y natural. Las opciones no pueden ser analizadas con criterios puramente técnicos porque lo que está en juego es el destino de la humanidad. Es necesario además, que la ciencia salga del laboratorio, que se mueva de la deducción formalizada al diálogo interactivo con todos aquellos que reciben sus beneficios y perjuicios. Esta perspectiva epistemológica, tiene que expresarse también en la formación profesional, que si bien debe dotar a sus egresados del conocimiento de los principios de las ciencias que sustentan la tecnología actual y de una capacidad de manejo real de instrumentos técnicos que permitan la apropiación y difusión de información, debe también crear en ellos capacidad crítica, sentido de identidad y un conjunto de valores que les permitan una interacción adecuada con su entorno social, cultural y natural. A esto ha de sumarse un cambio real de la enseñanza al aprendizaje. Finalmente, será necesario desarrollar nuevas formas de cooperación basadas en la colaboración solidaria que permitan aprovechar al máximo los recursos dispersos en distintas instituciones, para crear *masas críticas* de investigadores y recursos con el fin de abordar investigaciones de punta en aspectos que constituyan ventajas competitivas de cada país o de regiones del Tercer Mundo” (Tristá, 1998:16-17).

Pero precisamente para crear *masas críticas* de investigadores es necesario garantizarles en su formación profesional el desarrollo de la creatividad y el entrenamiento en el análisis y la reflexión del discurso y el contexto sociohistórico. “Es evidente que la modelación del pensamiento creador impone una reflexión acerca de las características distintivas del pensamiento que deseamos lograr, y de las formas que adopta para ser expresado, por lo que se impone un análisis de la relación pensamiento-lenguaje-comunicación en la formación y el desempeño profesional de nuestros egresados. Es importante recordar el vínculo indisoluble entre lenguaje y pensamiento, su unidad e interdependencia, ya que es imposible la existencia del uno sin el otro, y es imposible el desarrollo social sin la existencia de la comunicación humana, que permite la transmisión de la representación conceptual individual mediante signos que expresan el reflejo del mundo codificado en el lenguaje de cada individuo, representativo de los intereses de un grupo con el que interactúa para lograr determinados fines sociales, precisamente mediante el lenguaje. El hombre del nuevo siglo debe llegar a la conceptualización lógica de su realidad a partir de sus propias percepciones y su andamiaje categorial teórico, armónicamente estructurado; debe expresar sus conceptos mediante su código lingüístico y transmitirlos mediante sus recursos comunicativos. De este modo se conforman los conocimientos de los individuos pero todo ser social tiene en sí un conjunto de valores socioculturales que interfieren en las representaciones mentales que se forma sobre su realidad, de ahí que en el proceso educativo se tomen en cuenta estos aspectos y se incida sobre ellos para conformar un modo de pensar y actuar más acorde al momento socio-histórico en que vivimos, para intentar desarrollar una personalidad más integral en nuestros estudiantes”. (Trujillo, 1998:70)

La consideración de la comunicación indiscutiblemente ha conquistado por derecho propio un lugar prioritario en la función de formación universitaria inter-intradisciplinaria, transcientífica y divulgativa de la ciencia. La universidad latinoamericana vive momentos que condicionan la superación del hermetismo sin embriagarse en utopías ni desgastarse en justificaciones. La comunicación en la universidad debe priorizarse y entenderse sin aferrarse a particularidades de áreas cognitivas y sin escurrirse en teorías inútiles o filosofías que opaquen lo urgente y prioritario del asunto. El desafío radica en hacer confluír el saber de cada disciplina hacia la apropiación y creación de la ciencia como vía concomitante para el desarrollo. Comprender la esencia del conocimiento humano, su formación, expresión y divulgación y sus aristas comunicativas dentro del marco que corresponde y propicia la universidad permitirá una inmersión en la realidad sociocultural que potencie la acción sin abordar el fenómeno desde sus partes con sus respectivos intereses, sino desde el todo y su entorno y determinación social. De no cumplirse esto no se superarán las sombras que estigmatizan el desempeño comunicativo y funcional de la universidad latinoamericana debido entre otras causas a la carencia de actuación adecuada intra-inter-transdisciplinaria en el tratamiento de la ciencia. “La interdisciplinaria es el resultado dialéctico entre el carácter unitario y diverso del conocimiento, no puede concebirse como la apropiación de un poco de cada disciplina como partes agrupadas de varios montones. Lograr la verdad no es un compromiso ecléctico entre verdades parciales, sino el descubrimiento de un pensamiento integrador que explica las relaciones entre ellas. El objetivo debe ser el de producir una sinergia conceptual, que como en el fenómeno de la sinergia química, el efecto obtenido por la acción combinada de las diversas ramas del conocimiento, es más enriquecedor que el producido por cada una de ellas consideradas aisladamente. La interdisciplina debe dirigirse hacia la comprensión de lo “otro” para poder profundizar en lo propio. La universidad interdisciplinaria es consubstancial con el aprendizaje para la diversidad y es parte de su naturaleza. La universidad debe tener una comunidad académica que intercambie ideas, piense más allá de su especialidad-en una dimensión transdisciplinaria-y sea capaz de construir una gran variedad de síntesis. Una comunidad de docentes-investigadores y estudiantes como sujetos que aprenden y con las habilidades para pensar en el conjunto y actuar sobre las partes”. (Escotet, 1993:90)

Para comprender la significación que asume la comunicación en el aquí y ahora universitario latinoamericano, resulta vital abordar el vínculo universidad-institución-organización-

comunicación- efecto en el perceptor, donde el perceptor es quien recibe, procesa y actúa con la información emitida. En este sentido se toma la definición de perceptor que introduce Prieto Castillo cuando propone su esquema de comunicación y se refiere a la persona que recibe interactivamente el mensaje y que “trata de percibir, de recoger la información necesaria para responder eficazmente al propio entorno; es una extracción de información de la realidad para orientar la propia conducta. Esa extracción está condicionada por el lugar social que se ocupa.”(Ojalvo, 1999:30).

Dadas las diferencias posibles en la profundidad de la percepción de la realidad, resulta imperativo en el logro del vínculo universidad-institución-organización-comunicación-efecto en el perceptor, lograr superar la percepción dada por la insuficiente legibilidad del entorno y por la debilidad reflexiva o carencia de conciencia analítica en la identificación de condiciones necesarias y suficientes para la determinación factual y conductual en el contexto social latinoamericano.

Esto hace imprescindible la reconceptualización de las tareas de la universidad: docencia, investigación y extensión en su vínculo con la comunicación e impone abordarla como medio formativo contribuyente al desarrollo social y vía de actuación que trasciende la interacción intra-inter disciplinaria para proyectarse en la interacción transc científica y en la construcción e información de la ciencia desde el prisma comunicativo perceptual. Para esto debe profundizarse en el análisis crítico de la realidad, en el descubrimiento de las intenciones reales del discurso que posibiliten comportamientos perceptuales correspondientes al contexto sociohistórico en que se inserta la universidad.

Lograr comprender esta posición de la universidad latinoamericana implica partir de los fundamentos de la teoría latinoamericana de la comunicación enriquecida con los aportes de Daniel Prieto Castillo en cuanto a la relevancia del carácter social de la comunicación y la integración de postulados teórico-críticos en su modelo de comunicación alternativa, en oposición al modelo de comunicación dominante y autoritario. Prieto Castillo desplaza el énfasis del emisor y enfatiza el protagonismo del mensaje y su contexto para lograr lo alternativo en el análisis crítico y la construcción creativa de mensajes en correspondencia con la realidad social comunicativa. Esta visión de la comunicación redimensiona su naturaleza social y considera la formación social en que se enmarca la interacción comunicativa determinada por los vínculos socioeconómicos y políticos que se establecen en el marco de referencia comunicativo.

Independientemente del reconocimiento a los aportes de Prieto Castillo existen críticas con respecto a su visión protagónica de los componentes del modelo de comunicación alternativa. Si bien es cierto que el énfasis no se centra en el estudio de la interpretación o protagonismo de los perceptores, de ningún modo esto demerita su aporte a la visión crítica y renovadora del proceso de comunicación que trasciende lo comunicacional para penetrar en el cambio socioalternativo-cultural que sigue siendo un reclamo prioritario en el contexto universitario latinoamericano.

La comunicación aflora como elemento vital para la efectividad del vínculo Educación-Conocimiento-Desarrollo que mediante discursos con alta referencialidad propicien el fomento de una cultura integradora que potencie el crecimiento económico y social y patentice el protagonismo de la universidad como institución social defensora de nuestra identidad cultural y portadora de espíritu crítico-constructivo, que comunique el conocimiento científico y sea accesible y asequible.

Es precisamente respecto a la accesibilidad y asequibilidad del conocimiento que se debe reflexionar detenidamente sin perder de vista la realidad sobre la equidad en cuanto a la subordinación impuesta por el contexto socioeconómico y la dimensión política que subyace en la potencialidad de interacción educación-desarrollo. Es en este marco donde el análisis crítico del discurso imperante posibilitará una renovación contextualizada que promueva la integración

regional y cultural. El acceso al conocimiento sesgado por el matiz sociopolítico influirá definitivamente en el logro de códigos comunicativos comunes que potencien el desarrollo sustentable y equitativo que se requiere; partiendo de la concepción de que la atención comunicativa universitaria tiene que ofrecer la visión del hombre como emisor-constructor-transmisor-perceptor-usuario del conocimiento, que se nutra de la investigación y sepa interactuar comunicativamente para asumir creativamente su papel en la búsqueda de la solución del problema social que le exige un cambio para potenciar el progreso.

La función de la universidad como institución puede revitalizarse entre otras alternativas con el otorgamiento del papel correspondiente a la comunicación en ese entorno, de modo que se integren ciencia e inteligencia en discursos cognitiva y comunicativamente pertinentes. Las tradicionales funciones de la universidad reclaman un sustento comunicativo que aporte a su eficiencia y pertinencia social en el contexto de la universidad latinoamericana. Si se logran superar las respuestas y acciones aisladas o exclusivamente disciplinarias ante asuntos marcados por sellos sociopolíticos e impuestos por la realidad social se logrará un avance significativo en el papel de esta institución.

“Es preciso que el Alma Mater Latinoamericana se interese y fortalezca, ejerciendo a su vez en toda su dimensión la función de extensión universitaria mediante su corresponsabilidad con el desarrollo de los sistemas nacionales de educación, así como mediante su contribución al trabajo de las organizaciones populares, tanto como parte del ejercicio de sus actividades educativas como para el conocimiento directo de los problemas de las comunidades y de los países que coadyuvan a su más plena integración social. Sólo si las universidades son capaces de integrarse internamente y entre sí, si racionalizan su acción con una regulación y evaluación flexibles y eficaces, si sus egresados, posgrados e investigaciones se hacen cada vez más necesarios a los países y si fortalecen su reconocimiento y protagonismo con el apoyo del magisterio y de amplios sectores populares, estarán en condiciones de exigir y de lograr la voluntad política imprescindible para su desarrollo futuro” (García, 1998:10).

Aproximaciones al reconocimiento de las relaciones comunicativas en la Universidad (Prieto Castillo, 2000:58)

La comunicación en la educación	Reconocer el papel de la comunicación en la educación, más allá de los medios, es útil para evaluar la potencialidad de ésta.
Centros de información y comunicación	Textos y documentos. Red de personas que permite aprendizajes comunes e intercambio de experiencias. Elementos a los que se le agrega <i>valor comunicacional</i>
Comunicación y medios	La organización <i>universidad</i> se relaciona e interactúa con sus contextos en donde los medios son subsistemas.
Comunicación y gestión	La gestión comunica a través de la información, las redes, los medios, los momentos comunicacionales, las conversaciones, la imagen de lo interno a lo externo, la relación con otras instituciones, relación con los interlocutores, la relación con la sociedad, (Prieto Castillo, 2000:58)
Tecnologías de la información y la comunicación	Con los cambios producidos en los ámbitos científicos y de investigación, en la transmisión de los conocimientos en la sociedad de la información, la naturaleza del saber ha sido transformada. La abundancia de la información ha generado nuevo conocimiento y herramientas de gran potencialidad para expandirlo.
Comunicación y matriz disciplinaria	Tradicionalmente han sido reconocidas por la universidad las tareas de: docencia, la investigación y la extensión universitaria. Cuales son las fortalezas y debilidades de semejante estructura y cuál su valor

	comunicacional.
Comunicación y proyección social	El área de servicios y educación permanente se reconocen como estratégicas. Conocer las fuentes de producción de conocimientos y su potencialidad comunicativa

## Conclusiones

Existen criterios referentes a la falta de protagonismo de la universidad latinoamericana y a la existencia de frenos conservadores que obstaculizan la necesaria comunicación, integración, y cooperación regional. Debe reflexionarse para solucionar estas dificultades, responder y actuar consecuentemente ante esta urgencia. El nuevo milenio exige nuevas formas de acceso al conocimiento y en particular a la actividad científica universitaria; y la comunicación está llamada a contribuir a la diversificación de formas de distribución del conocimiento y a la competencia comunicativa en el desempeño profesional, en la relación universidad-empresa y en las acciones extensionistas para difundir los resultados de la investigación científica, lo que demuestra la validez de abordar la reconceptualización de las tareas de la universidad: docencia, investigación y extensión en su vínculo con la comunicación. Esto posibilita una mirada comunicativa a la universidad que considere su función y su contexto y permita su conceptualización como complejo entramado de relaciones comunicativas lo que aporta una definición socioalternativa de universidad y una aproximación a la problemática de la universidad latinoamericana en el marco del vínculo institución-organización- comunicación y efecto en el receptor.

## VOLTAR

### **Bibliografía:**

- Bateson, G. (1976) Steps to an Ecology of Mind. Londres, Paladin Granada, 1973. Traducción española en Carlos Lohlé, Buenos Aires, 1976.
- Camorera, Víctor Oltra, Fernández Guerrero Rafael (1998) Una concepción innovadora de la comunicación en el marco de la gestión de la cultura empresarial, en El Trabajo del Conocimiento, instrumento de gestión, Congreso Nacional de Acede, Empresa y Economía Institucional, Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa, Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Internet HIPERVÍNCULO [http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa01/1\\_09c.htm](http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa01/1_09c.htm)
- Escotet, Miguel Angel (1993) Tendencias, misiones y políticas de la universidad. Mirando hacia el futuro. UCA, Nicaragua.
- García del Portal, Jesús(1998) La universidad latinoamericana: cultura de integración e identidad cultural, en Revista Cubana de Educación Superior. Vol. XVIII. No.3. La Habana. Cuba.
- Kofman y Senge (1993,8) Communities of commitment the heart of learning organizations, Organizational Dynamics, Autumn, vol. 22, No 2.
- Prieto Castillo, Daniel (2000) Comunicación, Universidad y Desarrollo, Maestría en Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales, Centro de Comunicación Educativa La Crujía, Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires, Argentina.
- \_\_\_\_\_ (1998) Elementos de comunicación manual. CIESPAL. Quito. Ecuador.
- Selva Domínguez, José Manuel, Carmenate Portilla, Angélica, y Cabrera Monroy, Francisca (1998) Gestión del Conocimiento, una nueva perspectiva, en El Trabajo del Conocimiento, instrumento de gestión, Congreso Nacional de Acede, Empresa y Economía Institucional, Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa, Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Internet



HIPERVÍNCULO

[http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acade/mesa02/2\\_02c.htm](http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acade/mesa02/2_02c.htm)

[http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acade/mesa02/2\\_02c.htm](http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acade/mesa02/2_02c.htm)

Scheinsohn, Daniel A. (1993) Comunicación Estratégica, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina.

Tristá Pérez, Boris (1998) El enfoque de paradigmas en las instituciones de educación superior en Revista Cubana de Educación Superior. Vol. XVIII.No.2. La Habana. Cuba.

\_\_\_\_\_ (1998) El enfoque de paradigmas en las organizaciones y la gestión del cambio en Revista Cubana de Educación Superior. Vol. XVIII.No.1. La Habana. Cuba.

Trujillo Fernández, María Heidi (1998) La competencia comunicativa de los profesionales del siglo XXI en Revista UNICSUL. Año 3. No. 4. Agosto. Universidad del Cruzeiro del Sur. Sao Paulo. Brasil.

Villegas Córdoba, A.O, Font Playán, I., Gudiño Perez, P., Hernández Mendoza, Erik, R., y Sachéz Martínez, A. (1998) Un enfoque del estudio de la cultura organizacional, Gestión Estrategia No. 14, Junio-diciembre de 1998/UAM - A, Edición Internet HIPERVÍNCULO

<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num14/doc09.htm>

<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num14/doc09.htm>

Verón, Eliseo (1998) Entre la epistemología y la comunicación, Revista Digital - CIC - Cuadernos de Información y Comunicación. Edición Internet HIPERVÍNCULO

<http://ww.ucm.es/info/per3/cic/index.htm> <http://ww.ucm.es/info/per3/cic/index.htm>