

Recibido: 25/02/2021

Aceptado: 11/03/2021

La comunicación empresarial ante escenarios convulsivos

Business communication in the face of convulsive scenarios

Cira de Pelekais

Florida Global University
cira.fernandez@floridaglobal.university

José Gerardo Guarisma Jr.

Florida Global University
jose.guarisma.jr@gmail.com

Elmar Aldrin Pelekais

Universidad Autónoma del Caribe
SUMMA University
pelekais@gmail.com

RESUMEN

El artículo tiene como propósito analizar la comunicación empresarial ante escenarios convulsivos. Con este fin, es desarrollada una exploración documental y bibliográfica, en la cual se construye el estado del arte, para revisar los hallazgos de otras investigaciones que sobre el objeto de estudio han sido generadas. En este sentido, la compilación de artículos, bases de datos, libros, repositorios institucionales y trabajos de grado, como fuentes de información, contribuyen a la obtención del conocimiento sobre el objeto de investigación. Los hallazgos encontrados demuestran que ante una crisis como la vivida con el COVID-19, es asumida la digitalización, con la mayor naturalidad posible, como herramienta comunicacional interna y externa, potenciando como instrumento el correo electrónico, el uso de las redes sociales para la comunicación interna adquiere relevancia, se consolida un mayor enfoque en las necesidades del personal, prevaleciendo el teletrabajo como forma de continuar con las actividades propias del desempeño laboral, es percibida la sensación de mayor transparencia en la información, potenciación y direccionamiento de los contenidos de Intranet. De igual forma, la comunicación empresarial oportuna y por los medios adecuados, se constituye en un elemento clave en todos los procesos organizacionales. Finalmente, es necesario delimitar acciones a seguir, para poder abordar los escenarios convulsivos, al momento que se hagan presentes.

Palabras Clave: Comunicación empresarial, Escenarios convulsivos, Procesos organizacionales, COVID-19.

ABSTRACT

The purpose of the article is to analyze business communication in the face of convulsive scenarios. To this end, a documentary and bibliographic exploration is developed, in which the state of the art is built, to review the findings of other investigations that have been generated on the object of study. In this sense, the compilation of articles, databases, books, institutional repositories and degree works, as sources of information, contribute to obtaining knowledge about the research object. The findings found show that in the face of a crisis such as that experienced with COVID-19, digitization is assumed, as naturally as possible, as an internal and external communication tool, promoting email as an instrument, the use of social networks for communication. Internal communication acquires relevance, a greater focus on the needs of the staff is consolidated, teleworking prevailing as a way of continuing with the activities of work performance, the feeling of greater transparency in the information, empowerment and directing of the Intranet contents is perceived. Similarly, timely business communication and by the appropriate means, is a key element in all organizational processes. Finally, it is necessary to define actions to follow, to be able to address the convulsive scenarios, at the moment they are present.

Keywords: Business communication, Convulsive scenarios, Organizational processes, COVID-19.

INTRODUCCIÓN

La comunicación en la vida empresarial es una herramienta esencial, que hace posible la interacción efectiva de la organización con su entorno. Por ello, gestionar una comunicación buena y exitosa al interior o exterior de una empresa o institución, no es nada sencillo, conlleva el apalancamiento de una serie de procesos elementales en el desarrollo de la misma.

Con respecto a lo planteado, es necesario hacer una revisión de algunas conceptualizaciones que forman parte de este marco referencial, según Pérez Sampol et al., (2015):

Los líderes empresariales se enfrentan a un nuevo paradigma económico llamado, “la economía de la reputación”. En este contexto cobra especial relevancia la correcta gestión de la reputación corporativa y de la imagen de marca. Para ello, elemento clave con que cuentan las empresas es la comunicación online. (p.62).

En relación con lo señalado, esgrimen los citados autores, es muy importante apearse al direccionamiento de los 7 pilares de la comunicación corporativa:

Revista científica, arbitrada e indizada, bajo la modalidad electrónica.

Diferenciación, integración, continuidad, uso social, usabilidad, exhaustividad y concreción. Proponiendo agregar un nuevo elemento, la medición.

Por su parte Pineda Henao (2020), enfatiza en el hecho cierto, que la comunicación organizacional, refleja significativos y trascendentales retos concebidos por las tecnologías de la información y la comunicación. Estas dinámicas implican concretar, además de construir otros relatos, mediante el uso de plataformas digitales, direccionadas al fortalecimiento relacional con los públicos, sin descuidar el cumplimiento de sus objetivos, fines y metas.

Por otro lado, la situación de emergencia económica, financiera, política, social e incluso personal, generada por la crisis vivida a partir del surgimiento de la pandemia mundial COVID-19, comenzando el 2020, se ha reflejado en el comportamiento empresarial a todos los niveles. Requiriendo mejorar, fortalecer y ejecutar cambios en la forma de comunicarse, para hacerse sostenible en el tiempo.

En este sentido, el artículo tiene como propósito analizar la comunicación empresarial ante escenarios convulsivos. Planteándose para ello, una investigación documental con diseño bibliográfico.

REFERENTE TEÓRICO

Comunicación empresarial

Adentrándose a la temática analizada, de acuerdo con Prado (2014), la comunicación en las empresas es:

Un elemento importante que proporciona un buen rendimiento. A medida que se va innovando, las instituciones han tenido que incluir como componente importante dentro del desarrollo de sus planes estratégicos, consiguiendo un efecto positivo de la comunicación realizada, con resultados evidentes que logran una mejor competitividad, ayudando a conseguir los objetivos que se ha propuesto, motivando a los empleados, así como comprometiéndose e aplicándolos en las tareas necesarias para que se sientan parte íntegra del trabajo que se está realizando. “No sólo es el medio por el cual se agrupa la actividad organizada. También puede considerarse como la forma en que se dirigen las fuerzas sociales a través de sistemas sociales”. (p.8).

Revista científica, arbitrada e indizada, bajo la modalidad electrónica.

De igual forma, para Benigno (2003, pág. 2), en las empresas se encuentran implícitas cantidades de elementos internos y externos, los cuales ayudan a la proyección de la imagen en la organización a través de un conjunto de mensajes proyectados a determinados públicos, con el propósito de dar a conocer la misión y visión, al igual que establecer una empatía entre la empresa y el público al que se dirige, utilizando una comunicación dinámica que se convierta en una herramienta basada en una retroalimentación permanente.

Respecto a lo planteado, Rodiles y Viel (2016, p.p. 2-6), piensan que “la comunicación posee un papel importante en las entidades, pues más allá de transmitir ideas, pensamientos y de contribuir al entendimiento”. La comunicación institucional da la oportunidad a la organización de conocer y socializar experiencias e ideas para lograr objetivos en los distintos colectivos, así como, alcanzar mayor participación entre los empleados y los públicos que la componen, para obtener opiniones y establecer un prestigio de la institución.

Comunicación interna

Para Berceruelo (2014, pág. 31), es parte de los aspectos fundamentales que componen la comunicación institucional o en las empresas, públicas y privadas, para que logre objetivos predefinidos. Responde a la necesidad específica de motivar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial cambiante. Se trata de una herramienta dentro de la organización, la cual permite transmitir los objetivos, difundir políticas, además construir su identidad, creando un clima de confianza y motivación, convirtiéndose en un agente de cambio que convierta los nuevos valores y gestión de los empleados en los objetivos que se pretende alcanzar.

Comunicación externa

Según Aquino (2018), la comunicación externa tiene su origen en la organización junto a las distintas civilizaciones y culturas. Busca expresar la realidad del ser humano para pasarla a la organización. Con su ayuda es posible efectuar un conjunto de acciones para emitir el mensaje a los públicos externos y fomentar la imagen de la entidad. Asimismo, Fernández Collado (2006, pág. 12), la define como “un conjunto de mensajes

que son emitidos desde la organización hacia distintos públicos externos, con la finalidad de mejorar las relaciones entre ellos y promover una imagen favorable”.

Por su parte, según Aguirre y León (2015):

La comunicación institucional externa, es la que se da cuando la institución entra en contacto con su entorno, logrando una relación para ganar tanto la organización como los públicos, pero para que esto ocurra es necesario dedicar tiempo al desarrollo de estrategias de comunicación que permitan conocer al público que se dirige. (p.5).

Agrega Aquino (2018), teniendo en cuenta que las empresas para darse a conocer, necesitan ejecutar un constante intercambio de informaciones con su entorno, lo cual obliga a las organizaciones a innovar y crear unidades operativas que estén al margen de su contexto operativo.

Estrategias comunicacionales

La comunicación organizacional ayuda a gestionar las actividades comunicativas para informar, ya sea de manera interna o externa. Pérez González (2013), sostiene que ‘estrategias de comunicación’ y ‘comunicación estratégica’ son equivalentes, sin embargo, Massoni, en una entrevista realizada por Carlos Scolari, la conceptualiza como una teoría multidimensional:

Es una meta-perspectiva que se ocupa de los cambios sociales, conversacional desde los nuevos paradigmas de la ciencia, dice que supera a las teorías y metodologías de la comunicación clásica limitándose a los estudios comunicativos. Piensa a su vez que es una teoría multidimensional en la comunicación, debido a que es un fenómeno complicado que se ocupa de las transformaciones socioculturales pero que ofrece herramientas y 33 metodologías para propiciar nuevas competencias para el comunicador social y establece diferencias entre los comunicadores y otros expertos sociales, así como con otros profesionales (Scolari, 2012, p. 1).

De acuerdo con Garrido (2015, pág. 12), la comunicación estratégica es significativa para la creación de valores en la empresa, describiéndola como “un método que consiste en desarrollar las actitudes y conductas presentes en los objetivos internos de la empresa”, en este sentido, el autor define las estrategias de comunicación como un plan de acción que opera en lo interno de la institución. Para Cambria (2016, p. 9), juega un

papel importante en las empresas, debido a que se convierten en un instrumento de poder en los intereses de la misma, el autor expresa que las estrategias de comunicación “son un conjunto de procesos planteados en diferentes ámbitos, sobre todo en el informativo, permitiendo ventajas competitivas sobre los grupos de interés”.

La comunicación corporativa

Para Rincón (2014, pág. 49), es una herramienta de control gerencial, donde se trabajan todas las normas internas y externas que utiliza la organización para llegar al público que es su meta. Es un proceso que posibilita la interrelación del género humano a partir de diversidad de signos, estableciendo un código válido para el intercambio de ideas y conceptos, instando a la acción de los individuos y en consecuencia con su pensamiento, garantizando la retroalimentación o retroacción de dicho proceso. Además, gracias al compromiso que se asumen en las empresas, se plantean metas para comunicar, siendo las administradoras de dichas metas y alcanzando los canales precisos que contribuyen al logro de los resultados esperados.

Impacto del escenario organizacional

Las transformaciones del mercado, según Pineda Henao (2020), generadas por fenómenos globales, impactan de manera positiva o negativa el escenario organizacional. Por ello, una de las formas para adaptarse a estos cambios, es mediante la comunicación, como proceso de interacción, encaminado a la concreción de valor con los diversos públicos, en todos los contextos. De allí, que la comunicación organizacional, es una disciplina fundamentada en las ciencias sociales y administrativas. Por esta razón los teóricos de las Escuelas Clásicas referenciaron la comunicación desde una dimensión operativa orientada únicamente a promover el orden, al igual la productividad.

Complementa la idea el autor anteriormente citado, señalando, la comunicación organizacional tomó otros significados, promovidos desde el Enfoque Humano y Sistémico, que hoy la convierten en un facilitadora y promotora de la gestión y la competitividad en la organización. Desde el componente interno, facilita la gestión y apropiación de la cultura organizacional, mediante la interacción de los empleados alrededor de las actuaciones de la organización. Mientras que la comunicación externa,

promueve el trabajo reputacional de la organización ante diferentes públicos: clientes, medios de comunicación, asociaciones y gremios, entre otros.

Escenarios convulsivos

Según es descrito en el Informe especial No. 4 emanado del CEPAL (2020):

La crisis económica generada por la enfermedad del coronavirus (COVID-19) tiene un impacto importante en los países de América Latina y el Caribe y golpea una estructura productiva y empresarial con debilidades que se han originado a lo largo de décadas. La estructura productiva de la región presenta una gran heterogeneidad entre los sectores y entre las empresas. Pocas actividades de producción y procesamiento de recursos naturales, algunos servicios de alta intensidad de capital (electricidad, telecomunicaciones y bancos) y pocas grandes empresas tienen altos niveles de valor agregado por trabajador, mientras que los demás alcanzan niveles muy bajos de productividad. (p.1).

Complementan lo expuesto, describiendo cada uno de los análisis realizados, incorporados al Informe presentado:

En 23 países de la región se adoptaron 91 medidas en las que se enfatiza la pertenencia a un sector para acceder a los beneficios. La mayor cantidad de medidas se dirigieron al sector del turismo y las mipymes agropecuarias y de alimentación, aunque hay diferencias geográficas en el tipo de medidas sectoriales implementadas o anunciadas. En América del Sur, se prefirió extender las facilidades para el acceso al crédito de los sectores más afectados. En Centroamérica, se adoptaron medidas de ayuda directa enfocadas en el turismo, la actividad agropecuaria y la alimentación, mientras que en México se ha optado por ampliar los presupuestos a programas ya existentes ligados a la agricultura, la cultura y las artes. En el Caribe, cuya economía depende mucho del turismo, las medidas de ayuda monetaria en forma de bonos, subsidios y suspensión de cobros se han focalizado en el sector hotelero.

Ante este panorama hay que preguntarse: ¿Cuál es la importancia de la comunicación empresarial en escenarios convulsivos?.

Como lo ha reseñado Deloitte (2020, pág. 7), con la aparición del COVID-19, aunado a las nefastas consecuencias que ha traído consigo esta terrible pandemia, se han tenido que generar estrategias comunicacionales enfocadas en garantizar a la sociedad, una estabilidad y transparencia en términos de cómo deben ser los procesos comunicacionales,

puesto que resulta evidente que muchos trabajadores experimentan “confusión, y ansiedad, debido a mensajes apresurados, conflictivos o inadecuados”, por lo cual se hace necesario, formular estrategias que traigan consigo nuevas experiencias significativas para todos los involucrados.

Ante lo expuesto, Giraldo (2015), reconoce entonces que:

Todo cambio afecta directamente a la comunicación, pues es por medio de esta que se comparten las decisiones, las misiones, y se busca la comprensión y la transmisión de la información que permita una mejora en cada uno de los procesos clave de la organización, al tener a los miembros bajo una comunicación organizacional efectiva. Por consiguiente, y como otro factor de gran relevancia, es de interés considerar las nuevas tecnologías y su incidencia en los procesos de comunicación, ya que gracias a esas nuevas tecnologías las organizaciones han podido contar con “herramientas tecnológicas para la difusión oportuna, rápida, ágil y efectiva de los mensajes en el mundo global”. (p.6).

De igual forma, tal como es señalado en el Informe No. 4 del CEPAL (2020, pág. 15), ante una situación tan devastadora como la vivida con el COVID-19, la humanidad entera, ha demostrado la capacidad de adaptación, y más aún, en el caso que se analiza, las empresas toman medidas e implementan iniciativas, para suplir las debilidades de los sistemas productivos. Las propuestas individuales y colectivas, en ocasiones articuladas por cámaras empresariales, instituciones públicas y centros académicos, permitieron adaptar la producción y proveer equipos, insumos y servicios esenciales al sistema de salud para enfrentar a la crisis sanitaria.

Es por estas razones, que se debe examinar cada situación y realidad empresarial de manera transparente, a los fines de impulsar una gestión estratégica comunicacional enfocada en instituir herramientas que permitan hacer más fluido el proceso, especialmente el interno y externo, dando a conocer lo que la organización está haciendo. Velando por cuidar la reputación empresarial.

Recordando que en una situación de crisis, el silencio genera incertidumbre, al igual temor. En este sentido, la clave de la comunicación en estas circunstancias, es la construcción de confianza: Diga siempre la verdad, no mienta, anticipése a las preguntas y prepárese ante cualquier requerimiento de información. (INTEGRARSE, 2020).

Revista científica, arbitrada e indizada, bajo la modalidad electrónica.

Complementando lo expresado, para Gómez (2020), a nivel empresarial:

Desde los departamentos de comunicación se ha tenido que hacer un esfuerzo extra para mantener a sus equipos conectados e informados casi a diario. La comunicación interna ha sido de vital importancia para reducir los niveles de incertidumbre. En un ambiente laboral convulso, en el que los inputs de información eran constantes, saber diferenciar la buena información ha sido clave. Herramientas como el Teams, Zoom, Skype... y así un sinnúmero de aplicaciones más se han convertido en palabras habituales de nuestro vocabulario. Han permitido a las empresas teletrabajar y estar más conectados que nunca. Han abierto un campo nuevo de posibilidades, permitiendo conseguir aquellas cosas que nunca se habían planteado. Cualquier industria, sector o negocio se ha visto obligado de hacer uso de la digitalización. La comunicación con los clientes ha cambiado. Apostar por un buen posicionamiento en Google, en redes sociales, web actualizadas, tiendas online... ha sido para muchos el salvoconducto de estos meses. Era renovarse o morir. (s/p).

Este tipo de iniciativas han apalancado los procesos organizacionales, de muchas empresas, a los fines de poder sobrevivir ante un escenario convulsivo de extrema magnitud. Porque como señala Cruz et al., (2017), la concepción de la comunicación está vinculada con la interacción que se plantea entre personas para asemejar a un significado en la mente de la otra por medio de la emisión de mensajes verbales o no verbales. En la actualidad el sentido de la comunicación ha venido evolucionando acorde a la globalización y el uso de las nuevas tecnologías que generan cambios en los movimientos sociales y en las técnicas de comunicación.

MATERIALES Y MÉTODOS

A los fines de cumplir con el propósito del trabajo, ha sido desarrollada una exploración documental y bibliográfica, en la cual se construye el estado del arte, para revisar los hallazgos de otras investigaciones que sobre el objeto de estudio han sido generadas. En este sentido, la compilación de artículos, bases de datos, repositorios institucionales, libros y trabajos de grado, como fuentes de información, contribuye a la obtención del conocimiento sobre el objeto de investigación.

Revista científica, arbitrada e indizada, bajo la modalidad electrónica.

Reforzando lo planteado, se asumen los criterios establecidos por Pelekais et al., (2015), para quienes este tipo de metodología, exige como condición necesaria, la selección de un tema, delimitado, justificado, producto de la documentación o reflexión personal.

RESULTADOS

Partiendo del propósito del trabajo, el cual estuvo enfocado en analizar la comunicación empresarial ante escenarios convulsivos, los hallazgos que emergen al examinar las fuentes de información utilizadas, permiten afirmar lo siguiente:

Con respecto a los cambios más reveladores puestos en práctica en la comunicación interna de las organizaciones, de acuerdo a la teoría analizada, los hallazgos encontrados demuestran: Fue asumida la digitalización, con la mayor naturalidad posible, como herramienta comunicacional interna y externa, la potenciación del correo electrónico ha sido la norma, el uso de las redes sociales para la comunicación interna adquiere relevancia, mayor enfoque en las necesidades del personal, prevaleciendo el teletrabajo como forma de continuar con las actividades propias del desempeño laboral, la sensación de mayor transparencia en la información, potenciación y direccionamiento de los contenidos de Intranet.

Dentro de las buenas prácticas identificadas, es posible señalar: Mensajes de prevención, apoyo y solidaridad, adicionalmente, inmediatez en la comunicación, lo que contribuyó a reducir los niveles de incertidumbre.

CONCLUSIONES

La comunicación vista como herramienta de gestión, permite a los seres humanos fundar una directa articulación con el mundo, consintiendo que puedan ser constantes transmisores y receptores de información.

En este sentido, la comunicación empresarial oportuna y por los medios adecuados, se constituye en un elemento clave en todos los procesos organizacionales. Por ello, es necesario delimitar acciones a seguir, para poder abordar los escenarios convulsivos, al momento que se hagan presentes.

Ha quedado demostrado que en tiempos de crisis, el ser humano se crece en iniciativas emprendedoras, que hacen posible buscar soluciones a cualquier problemática que se presente. Por ello, es importante, redelimitar un plan de comunicación y redes sociales, en un lapso de tiempo de corta duración, para ir abordando cada nuevo escenario que pueda visualizarse. En este punto, es imprescindible, comenzar a tomar decisiones en función de las metas que hayan sido formuladas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, S., León, P. (2015). La importancia de la Comunicación Externa en las Universidades, Ante los Nuevos Desafíos de la Educación Superior en Ecuador. Revista Académica Atlante, Cuadernos de Educación y Desarrollo. Disponible en: <http://atlante.eumed.net/importancia-comunicacion-externa/>
- Aquino, G. (2018). Estrategias de Comunicación y Organización Institucional en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea: Evolución y retos en la comunicación interna y comunicación externa a través de la Oficina de Comunicación (2012-2017). Tesis Doctoral Universidad del país Vasco. Bilbao. Disponible en: https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/32183/TESIS_%20AQUINO_PASCUAL_GLEMNY%20Y.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Benigno, A. (2003). Módulo Instruccional, Comunicación Empresarial (Ejecutiva). Centro de Competencias de la Comunicación. Universidad de Puerto Rico en Humacao. Pdf, 18p. Disponible en: http://www1.uprh.edu/ccc/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/AD E M_CEE.pdf
- Berceruelo, B. (2014). Nueva Comunicación Interna en la Empresa. Madrid: Editorial Estudio de Comunicación.
- Cambria, A. (2016). La Importancia de la Comunicación Estratégica. Instituto Español de Estudios Estratégicos, ieee.es. Instituto N° 29, Vol.02, pp. 1-13
- CEPAL (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: Emergencia y reactivación. Informe No. 4. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf
- Deloitte. (2020). Comunicación y conexión. Las personas primero durante el COVID-19. Rev. Deloitte. Pg. 1-24. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/human-capital/DeloitteES-human-capital-las-personas-primero-covid-19-conexion.pdf>
- Fernández Collado, C. (2006). La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas.

- Garrido, F. (2015). Comunicación Estratégica. Un Puente Significativo para la Creación de Valor Empresarial. *Revista Asian Journal of Business and Management*. N° 05, Vol. 03.
- Giraldo. (2015). Un cambio de comunicación para organizaciones en tiempos de cambio. *CienciaRed UPB*, 1-20. Recuperado de <https://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/253/fisec04giraldo.pdf>
- Gómez, P. (2020). La comunicación en tiempos del COVID-19. Disponible en: <https://nexiandigitalacademy.es/la-comunicacion-en-tiempos-del-covid-19/>
- INTEGRARSE (2020). La comunicación en tiempos de crisis. Disponible en: <https://integrarse.org/comunicacion-en-tiempos-de-coronavirus-gestion-de-la-reputacion/>
- Pelekais, C; El Kadi, O; Seijo, Cristina; Neuman, N (2015). El ABC de la Investigación. Pauta Pedagógica. Ediciones Astro Data S.A. Maracaibo. Venezuela.
- Pérez González, R. (2013). 10 principios de la Nueva Estrategia. Blog Sobre, Comunicación Estratégica de TENDENCIA2. Disponible en: <https://www.tendencias21.net/estrategar/archives/2013/07/>
- Pérez Sampol, C., Gómez, M., Marco Blanco, J. (2015). La comunicación empresarial en la web 2.0. Estrategias para la gestión efectiva de la reputación corporativa. *TCyE CEF*, No.1, mayo/agosto: 62-67. España.
- Pineda Henao, A. E. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 7(1), 9-25. <https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Prado, C. (2014). La Comunicación Empresarial. PDF de 8 pág. Disponible en: <http://studylib.es/doc/5262802/la-comunicaci%C3%B3n-empresarial>
- Rincón, Y. (2014). Vinculación de Relaciones Públicas, Comunicación Corporativa, y Logística en la Organización. *Revista Encuentros*. N°12, Vol.1, pp. 47-59. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.15665/re.v12i1.201>
- Rodiles, Y., Viel, M. (2016). Comunicación Universitaria. Pautas Para su Gestión desde el Contexto de la Educación Superior Cubana. *Revista Razón y Palabra*. N°. 92.
- Scolari, A. (2012). Comunicación Estratégica. Entrevista a Sandra Massoni, Magazine. *Digitalismo.com*. Disponible en: <http://www.digitalismo.com/2004-2014/entrevista-a-sandra-massoni-la-comunicacion-estrategica/>
- Silva, C., Burgos, C. (2011). Tiempo Mínimo-Conocimiento Suficiente: La CuasiEtnografía Sociotécnica en Psicología Social. *Revista de Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*. N°, 2, Vol.10.