

Área 2: La Comunicación Interna y su influencia en la Integración y el fortalecimiento de la Identidad Universitaria.

Título: Estrategia de Comunicación Interna para fomentar Valores Institucionales como sustento de una Identidad Universitaria.

Autores: Ms. C. Eriberto Bauzá Vázquez, Dr. C. Enrique José Marañón Rodríguez y Ms. C. Ana Argelia Bello Rodríguez. Centro Universitario de Las Tunas, Cuba.

Correo e.: ebv@ult.edu.cu.

Palabras clave: Comunicación, Valores, Identidad Universitaria.

Resumen:

El entorno mundial se ha vuelto cada vez más complejo, globalizado y dinámico en lo económico, lo político, lo social y lo tecnológico, llegando a niveles insospechados de incertidumbre; esta situación ha tenido impacto directo sobre las diversas organizaciones, entre ellas las universidades, obligándolas a emplear nuevas concepciones y modelos de desarrollo que las haga sustentables y pertinentes.

Las universidades cubanas tienen como objetivo primordial el logro de la excelencia en la docencia e investigación, así como ubicar en un lugar prioritario el desarrollo de la educación continua, respondiendo a las necesidades de su entorno, que garanticen explotar al máximo el enorme potencial de productividad e innovación que existe en la inteligencia e imaginación de todos sus miembros, por lo que se requiere de un enfoque sistémico e integral que aborde lo más importante, el cambio cultural, mediante el cual se genere creencias, valores y comportamientos, que hagan coherente la identidad universitaria con los requerimientos que impone su encargo social.

De ahí que, si se pretende orientar a las universidades hacia un perfeccionamiento continuo que les permita ganar en calidad de la gestión de los procesos universitarios y de su propia identidad, resulta adecuado asumir la comunicación como un proceso de interacción social, que no se limite al examen de los mecanismos formales de éste, sino como un proceso compartido que responda al resultado de la actividad de los miembros de la comunidad universitaria.

Por tanto, constituye una problemática de las instituciones de educación superior el abordar la gestión de la comunicación desde lo interno, pero que trascienda a lo externo, a través de un conjunto de acciones y procedimientos que faciliten la integración entre las realizaciones personales e institucionales, fortaleciendo la cohesión entre sus miembros y fomentando valores que los identifiquen, así como, a contribuir a la creación de espacios permanentes de información, participación y opinión.

En este trabajo se realiza un análisis del proceso de comunicación interna en el Centro Universitario de Las Tunas, Cuba, y se define su influencia en el proceso

formativo de valores institucionales como sustento de la identidad universitaria, proponiendo la implementación de una estrategia de comunicación interna, que resuelva las insuficiencias detectadas en la relación comunicación-valores-identidad, que puede ser objeto de interés para otras instituciones de educación superior, siempre que se tenga en cuenta el contexto histórico social en el que éstas se desenvuelven.

Summary

The world environment has become more and more complex, globalized and dynamic in the economic, the political, the social and the technological field, it is reaching at unsuspected levels of uncertainty. This situation has had a direct impact on the different organizations, including among there universities, which are forced them to use new conceptions and development models that he/she makes them sustainable and pertinent.

The Cuban's Universities have as a main objective to achieve an excellence level in the teaching process and the investigation, as well as, to locate in a high-priority place the development of the continuous education responding to the necessities of their environment; that is the universities must guarantee to greatly exploit to the maximum the enormous potential of productivity and innovation that there are in the intelligence and imagination of all their members, for what it is required a systemic and integral approach the most important thing; the cultural change, by means of it generated, beliefs, values and behaviors that make coherent the university identity.

Hence, if the objective is to guide to the universities toward a continuous improvement that allows them to acquire a better quality of the university processes and of their own Identity, it is suitable to assume the communication as a process of social interaction that is not limited to the exam of its formal mechanisms of this, but as a shared process that he/she responds to the result of the activity of the university community.

Therefore, it constitutes a problem of the higher educational institutions to deal with inner communication management, but it must go outside throughout a group of actions and procedures that facilitate the integration among its members and institutional realizations, strengthening the cohesion among their members and to encourage values that identify them, as well as, to contribute to the creation of permanent opportunity of information, participation and opinion.

In this work it is carried out an analysis of the process of internal communication in the University Center of Las Tunas, Cuba, and it is defined its influence in the formative process of institutional values as a support of the university identity; it is a propose of the implementation of a strategy of internal communication that solves the inadequacies detected in the relationship among communication - values - identity and this can be an interesting topic for other institutions of higher education, whenever one keeps in mind the social historical context in that these are developed.

Key words: Communication, Values, University Identity

INTRODUCCIÓN

La base del perfeccionamiento continuo de las Instituciones de Educación Superior y la consolidación de sus procesos sustantivos son los miembros de la comunidad universitaria. En la medida en que éstos se motiven e impliquen más por el logro de los objetivos de la institución, identificándolos como sus objetivos personales aumentará la calidad y eficiencia de los procesos.

En este espacio de perfeccionamiento está presente la comunicación, la cual se convierte en un factor determinante para el desarrollo de los grupos, la lucha por el logro de objetivos comunes, la motivación, la participación y la disciplina, como aspectos sobre los que se debe actuar para alcanzar tal propósito.

Si profundizamos en el concepto de que los miembros de la comunidad universitaria se constituyen en el centro del problema de la eficiencia y calidad de los procesos universitarios y afirmamos la importancia de reconocer e incentivar a estos para que den lo que deben y pueden, de nuevo se hace imprescindible la referencia a la importancia de la comunicación, pues, ¿cómo reconocer e incentivar sin apelar a procesos comunicativos de interrelación directa e indirecta, así como a la construcción y fortalecimiento de valores y símbolos?

La posibilidad de respuesta ante las dificultades, la creatividad en la búsqueda de soluciones, en síntesis: la capacidad de adaptación al cambio, se inscriben entre las condiciones necesarias para el desarrollo del proceso de perfeccionamiento. También en este campo se impone el concurso de la comunicación; pues es la forma de establecer relaciones con el entorno y, por tanto, la vía de acceso a su conocimiento.

Además, es necesario desarrollar y consolidar sólidos valores de la cultura organizacional, pues ésta influye poderosamente en el aumento de la implicación y el compromiso al que aspiramos. Estos valores se nutren de la cultura nacional, regional y local, pero a su vez las alimentan, de tal modo que la universidad debe necesariamente proyectarse a la comunidad como parte de un todo armónico en la solución de problemas comunes; sin la intervención de la comunicación no sería posible pensar en el desarrollo de tales valores.

Otro tanto ocurre con la generalización de la cultura, porque si la concebimos como la construcción y conservación de símbolos en contextos socio-históricos estructurados, la comunicación forma parte integrante de ese proceso y para lograr su manifestación es imprescindible el tratamiento del vector comunicacional como uno de sus componentes.

Tanto la cultura como la comunicación están estrechamente relacionadas, se enriquecen y fortalecen mutuamente, constituyendo pilares presentes y futuros para

el mejoramiento de la vida material y espiritual de las instituciones de la educación superior.

El estudio de los procesos comunicativos se concibe también desde aproximaciones variadas: con énfasis en los aspectos de gestión y administración en algunos casos; con influencia del enfoque sistémico en otros, o desde la cultura, subrayando el importante rol de la construcción de símbolos; pero en todos se destaca la necesidad y utilidad de un enfoque integrador de sus diversos campos de actuación.

La incorporación de la mirada desde la comunicación hacia la formación y compartimiento de los valores, así como a la consolidación de la identidad es una tarea inminente en el marco de las universidades, si en verdad estas quieren desarrollarse y desde ellas preservar, desarrollar y difundir cultura, como respuesta a su encargo social.

Para ello es imprescindible abordar la comunicación en el contexto universitario de manera coherente, integral; estudiarla, planificarla, organizarla y evaluarla de manera que contribuya a dar respuesta a la proyección del desarrollo estratégico de los procesos sustantivos en función de fomentar valores y actitudes que generen su propia identidad.

En la práctica actual constituye una problemática de las instituciones de educación superior el abordar la gestión de la comunicación desde lo interno, pero que trascienda a lo externo, a través de un conjunto de acciones y procedimientos que faciliten la integración entre las realizaciones personales e institucionales, fortaleciendo la cohesión entre sus miembros y fomentando valores que los identifiquen, así como, a contribuir a la creación de espacios permanentes de información, participación y opinión.

De ahí que este trabajo tiene como propósito diseñar una estrategia de comunicación interna para fomentar valores institucionales como sustento de una identidad universitaria ajustado a las características específicas del Centro Universitario de Las Tunas.

Premisas Teóricas como base de la Investigación

Existen numerosas tendencias teóricas o escuelas con marcadas diferencias sobre concepciones y modos de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones. Esta diversidad incluye un amplio rango que llega desde presupuestos muy instrumentales y pragmáticos, típicos de los primeros tiempos del desarrollo de la humanidad, hasta propuestas mucho más complejas y abarcadoras en la contemporaneidad.

Dentro de los enfoques más generalizados en el estudio de la comunicación encontramos entre otros el **Mecánico**, el que prioriza las redes formales de comunicación, pero sin un enfoque sinérgico; el **Psicológico** ubica el foco de atención en el perceptor y en los entornos informacionales; el **Sistémico**, se

concentra en las categorías, formas y modelos secuenciales de comportamientos comunicacionales, contemplando lo mecánico y psicológico y, por último, el **Simbólico interpretativo** que considera a la comunicación como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico.

Comunicación interna

Los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la **comunicación interna**, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines, creando y manteniendo la cultura (valores y creencias) de la organización.

Definida de forma simple, la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma. El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

En la comunicación interna puede hacerse una doble distinción entre comunicación formal e informal, por una parte, y horizontal, ascendente y descendente, por otra. La comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para lograr una meta. De manera más concreta, en los grupos se establecen acuerdos de relación mutuamente convenientes para coordinar los esfuerzos hacia objetivos comunes.

La comunicación, que sirve, por tanto como un mecanismo para que los individuos se adapten a la organización, también ayuda a ésta a integrarse en su entorno.

Los valores

Para el ser humano siempre han existido cosas valiosas: el bien, la verdad, la belleza, la felicidad, la virtud; sin embargo, el criterio para darles valor ha variado a través de los tiempos y se puede valorar de acuerdo con criterios estéticos, esquemas sociales, costumbres, principios éticos o, en otros términos, por el costo, la utilidad, el bienestar.

Los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia y surgen con un especial significado, cambian o desaparecen en las distintas épocas.

El concepto valor abarca contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías. En el sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la

humanidad o parte de ella. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad. Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

Desde lo social los valores son modelos ideales de realización personal que se plasman en la conducta a lo largo de la vida; son siempre una concepción personal de algo que es preferible para uno mismo o para el colectivo social. y desde la dirección, se consideran aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir determinados fines.

Los valores compartidos refieren a un conjunto de valores identificados y transmitidos por la alta dirección con el propósito de que sean asumidos por los miembros de la organización. La internalización de los valores organizacionales es un proceso complejo que requiere de tiempo, transmisión, explicación y ejemplificación por parte de los directivos, así como de reflexión, razonamiento y comprensión por el resto del grupo.

La humanidad ha adoptado criterios a partir de los cuales se establece la categoría o la jerarquía de los valores. Algunos de esos criterios son: durabilidad, integralidad, flexibilidad, satisfacción, polaridad, jerarquía, trascendencia, dinamismo, aplicabilidad y complejidad. Estas características deben tenerse en cuenta al definir cualquier estrategia de comunicación, ya sea interna o externa, para que estos valores se conviertan en modos de actuación y se hagan pertinentes por los miembros de la organización; sin embargo, pensamos que las mayores opciones de intervención deben estar dirigidas a la integralidad, la jerarquía, el dinamismo, la aplicabilidad y la trascendencia, dado que en ellas se genera el contenido propio de los valores, y donde la comunicación permite, si es bien estructurada, hacer consciente la conceptualización de los valores, la operacionalización de estos y su alcance.

La identidad

Cuando se expresa el término identidad se hace referencia al espacio sociopsicológico de pertenencia, integrado por el conjunto dialéctico de rasgos, significaciones y representaciones que comparten los miembros de una organización y que permiten que se reconozcan conscientemente, con mayor o menor elaboración personal, relacionados los unos con los otros, así como compararse indicando semejanzas y diferencias con otros grupos.

Lo que nos conduce a considerar el componente identidad entre los elementos definitorios de la organización es que ésta permite que el hombre como individuo social o como parte de una colectividad, adquiera comprensión de su singularidad con respecto a otros hombres o colectividades.

Las definiciones de identidad puntualizan el carácter sociopsicológico de este proceso e incluyen hechos de conciencia del individuo que pueden manifestarse en distintos grados, pudiendo ser conscientes, subconscientes o inconscientes y, por otra parte, apuntan hacia el sujeto y su relación con el otro.

Es posible afirmar que una organización tiene una identidad cuando sus miembros comparten representaciones en torno a las tradiciones, historias, raíces comunes, formas de vida, motivaciones, creencias, valores, costumbres, actitudes y rasgos. Junto a ello, deben tener conciencia de ser un grupo con características diferentes a las de otros grupos y de la consideración de los componentes afectivos y de las actitudes, lo que quiere decir sentido de pertenencia, satisfacción de ésta, compromiso y participación en las prácticas sociales y culturales propias.

La memoria histórica de una organización refuerza los elementos de identidad y diferencia; de otra manera, la identidad que comparten los individuos se recibe, se transforma, se enriquece, se recrea y hasta se abandona o se pierde y esto obedece a diferentes influencias de la cultura sobre las personas.

Comunicación-Valores-Identidad

El concepto de cultura, tan amplio y diverso como enfoques y realidades existen, es en sí mismo un símbolo, y abarca acciones, prácticas, códigos éticos y **valores**. Fortalecer la cultura organizacional es validar los **significados** de las **construcciones simbólicas** que conforman la estructura, el orden y las normas de la institución, y esto la vitaliza.

La comunicación se imbrica esencialmente con la cultura (valores y creencias), es mediante ella que se conforman los procesos colectivos de construcción de **significados**, de orientación hacia la misión, y de búsqueda de sentido de ésta (identidad), mediante la interpretación de símbolos que se construyen en la comunicación con otros miembros.

De ahí la importancia del enfoque cultural de comunicación, en el cual la organización es percibida como **construcción simbólica** (de sentidos y significados), y esa construcción se realiza a través de la comunicación, concebida a su vez como proceso mediante el cual se conforman, transmiten y desarrollan los **valores**. Esta manera de concebir la comunicación es la que mejor refleja el vínculo esencial entre valores y comunicación y más se adecua a nuestra necesidad actual de fortalecer la identidad y la cultura organizacional, considerando a la comunicación como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, que son la esencia de la formación de los valores y la identidad como valor final y ofrece interesantes aristas para el análisis y la acción.

Otro importante vínculo de los valores con la comunicación se revela en las funciones de la propia comunicación, entre las que se encuentra la de ofrecer a los miembros de la organización información sobre su cultura y, pasando a un plano más profundo, posibilitar la socialización de los valores por éstos y de esa manera compartirlos.

La Experiencia Práctica

Partiendo de las consideraciones teóricas descritas con anterioridad se realiza una experiencia práctica en el Centro Universitario de Las Tunas, Cuba, con el objetivo de establecer la relación que guardan los procesos de comunicación en la formación de valores y en la consolidación de la identidad universitaria.

Para ello se utilizaron un conjunto de técnicas de carácter individual y grupal, que permitieron recopilar y analizar la información. Se utilizó una encuesta para evaluar la comunicación de manera general y su influencia en la determinación de los valores universitarios, atendiendo a los siguientes indicadores

- Conocimiento de los valores identificados.
- Participación en la identificación de los valores.
- Conceptualización de los valores identificados.
- Influencia de los valores en la calidad de la gestión de los procesos universitarios.
- Valores considerados como compartidos.
- Acciones para transmitir los valores.
- Evaluación del grado de apropiación de los valores.
- Reconocimiento del grado de apropiación de los valores.

Resultados Obtenidos

El Centro Universitario de Las Tunas, al igual que el resto de las Instituciones de la Educación Superior en Cuba, como vía para desarrollar con excelencia los procesos universitarios emplea desde hace más de diez años, como herramienta para la gestión, la planeación estratégica; de ahí que, actualmente ejecuta su proyección hasta el 2007 y en la cual, entre sus elementos componentes, considera los valores compartidos por la organización.

Sin embargo, los planes de acción derivados de la estrategia no tienen en cuenta los aspectos referidos a la comunicación como modo de asegurar manifestaciones conductuales que promuevan, a través de los programas y medios que maneja, contribuir a la divulgación, el reforzamiento o el cambio, con el fin de que la organización logre sus objetivos de manera más rápida y eficaz y trascienda en el conocimiento de los valores y creencias de la misma.

De manera que, en la práctica actual las principales insuficiencias que se dan en el proceso comunicativo son:

- Aunque existen principios normativos para este proceso, no siempre se logra el desarrollo de un enfoque sinérgico para optimizar los resultados de la labor de comunicación, fundamentalmente en cuanto al fortalecimiento de la identidad y los valores de la organización y por tanto en el desarrollo del sentido de pertenencia de sus miembros.
- Se limita la gestión eficaz de la comunicación a partir de la construcción y conceptualización de valores y su efectiva integración con la capacidad de hacer coincidir metas y aspiraciones individuales con los objetivos de la organización en su conjunto.

- No existe una adecuada coordinación de esfuerzos y optimización de recursos y medios comunicativos que faciliten que cada uno de los miembros de la organización se haga partícipe del proceso de comunicación y que éste responda a un enfoque sistémico e integrador.
- Se asumen acciones de comunicación de manera inmediata, carentes en ocasiones de un diagnóstico previo y tomando como punto de partida aproximaciones intuitivas, casi siempre con buenas intenciones, pero sin las condiciones mínimas para garantizar su éxito.
- No se ha sistematizado por parte del equipo directivo de la institución y sus niveles intermedios la valoración de la efectividad de los procesos comunicativos para precisar distorsiones y adecuar los planes a la solución de éstas, tanto hacia adentro de la organización como hacia la ampliación del conocimiento de ésta por el entorno.

Evidentemente, estas insuficiencias se ponen de manifiesto en las formas del flujo descendente, ascendente y horizontal de la comunicación, tanto por las vías formales como informales, así como en el uso eficaz de los medios verbales, escritos y simbólicos. Naturalmente que esto tiene una alta repercusión en los valores de la organización.

De este modo se constata que respecto a la comunicación asociada con los valores, la mayoría de los miembros de la comunidad universitaria conocen los valores que caracterizan la Institución. En la identificación y conceptualización de los valores, se emplea como único medio de comunicación la dinámica grupal, asociada al supuesto de que la participación facilita el compromiso con los valores identificados.

Las acciones encaminadas a la transmisión de los valores es insuficiente y poco sistemática; las vías empleadas son: talleres, actividades metodológicas, proyectos educativos y reuniones.

En lo relacionado con la evaluación y el reconocimiento de la apropiación individual de los valores se aprecia que no existe un mecanismo de comunicación establecido para lograr estos propósitos.

Estrategia de Comunicación para la consolidación de los valores e identidad universitaria

1. Diseñar e implementar un programa de capacitación sobre comunicación para los equipos directivos en todos los niveles de la estructura organizativa de la universidad.

Objetivo: Desarrollar habilidades comunicativas dirigidas a internalizar y socializar los valores de la institución.

2. Diseñar e integrar un sistema de comunicación asociado a la estrategia de la universidad.

Objetivo: Crear un sistema de Comunicación Interna que se integre a la estrategia general como modo de actuación e implementación de la misma.

3. Establecer un sistema de redes organizativas internas de comunicación con un equipo directivo coordinador.

Objetivo: Garantizar la eficacia del flujo descendente, ascendente y horizontal de la información institucional y su trascendencia hacia el entorno.

4. Instrumentar un sistema de diagnóstico de comunicación intrainstitucional que permita la evaluación sistemática del proceso de comunicación.

Objetivo: Evaluar los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución y su efectividad sobre la consolidación de los valores e identidad.

5. Acometer investigaciones de los procesos comunicativos institucionales como vía de perfeccionar el tratamiento teórico metodológico de los aspectos vinculados a éstos.

Objetivos:

- Estudiar el comportamiento de los valores individuales y su coherencia con los valores institucionales, así como la contribución a éstos mediante los procesos de comunicación.
- Analizar la efectividad de los medios y canales de comunicación en correspondencia con el contexto histórico social en que se desarrolla la institución.
- Definir en un modelo de gestión de la cultura organizacional y la integración de la comunicación, como fomento de los valores en el sustento de una identidad universitaria.

Consideraciones finales

La práctica actual en la gestión universitaria, dada la complejidad de los procesos económicos y sociales que tienen lugar en su entorno, deja evidenciado que, aún cuando se ha ido a un perfeccionamiento permanente de los procesos universitarios y, para ello, la introducción de los métodos más modernos de gestión dirigidos fundamentalmente a fomentar valores institucionales, no siempre encuentran espacios dinamizadores e integradores al no considerar a la comunicación como un proceso de interacción social compartido por la comunidad universitaria.

En este trabajo se parte de la experiencia en el Centro Universitario de Las Tunas, Cuba, en cuanto a la utilización de la Dirección por Objetivos y la Planeación Estratégica en su proceso de gestión, considerando dentro de ella aquellos valores que se asumen como compartidos por todos sus miembros; pero que, sin embargo, no han permitido integrar las realizaciones personales e institucionales hacia la consolidación de estos valores o el fomento de otros, que trasciendan su contexto y le sirvan de sustento a su propia identidad.

La estrategia de comunicación interna que se propone debe contribuir a resolver las insuficiencias detectadas en la relación comunicación-valores-identidad, siempre que se incorpore a la estrategia general de la universidad y constituye, de inicio, una primera aproximación a la solución del problema; por cuanto, debe ser enriquecida con un plan de acciones concretas que incluye un diagnóstico que profundice en los elementos técnicos y metodológicos vinculados al proceso de comunicación.

Consideramos que la problemática abordada, aunque se analiza en el contexto sociohistórico concreto en que se desenvuelve esta universidad, no se la

debe dejar de considerar por parte de otras Instituciones de Educación Superior, aún cuando respondan a políticas y desarrollen programas de gestión ajustados a su propia realidad.

Bibliografía

1. Bauzá, E. La cultura organizacional como sustento para el perfeccionamiento empresarial en la Empresa Gráfica No. 1 de Las Tunas, Tesis en opción al título de Master en Dirección. ISPJAE, CETDIR, La Habana, 2000.
2. Bello, A. Procedimiento para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional en el Centro Universitario de Las Tunas. Tesis en opción al título de Master en Dirección, 2002.
3. Centro de Estudios sobre la Juventud. Cuba: Jóvenes en los 90. Ed. Abril. 1999, 369 p.
4. Deal, T.A., y Kennedy, A. Cultura Corporativa. Fondo Educativo Interamericano, México. 1985.
5. Dolan, S. y García, S. La Dirección por Valores, Ed., Madrid, 1998, 322 p.
6. Fernández C., C. La comunicación en las organizaciones, Ed. Trillas, México 1997.
7. García, S. Cultura corporativa y competitividad de la empresa española, Ed. Díaz de Santos S.A., Madrid, 1993, 92 p.
8. Hernández, Sampieri R. Metodología de la Investigación, Ed. McGraw Hill, México, 1991, 220p.
9. Lucas M., A. La comunicación en las empresas y en las organizaciones, Ed. Colección Bosch Comunicación, Barcelona 1997.
10. Martín M., F. Comunicación en empresas e instituciones, Ed. Universidad de Salamanca, 1996.
11. O'Connor M. J. Un modelo de Gestión por Valores. Ed. McGraw-Hill, 1998, 189 p.
12. Rivera, G. Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>
13. Shein, E.H. La cultura empresarial y el liderazgo, Ed. Plaza & Janes, Barcelona, 1988, 332 p.
14. Trelles R., Irene. Comunicación Organizacional. Ed. F. Varela. 2004, 285 p.