



MÓDULO INSTRUCCIONAL
COMUNICACIÓN EMPRESARIAL (EJECUTIVA)

PROF. BENIGNO E. ALICEA SANABRIA
Universidad de Puerto Rico en Humacao
Centro de Competencias de la Comunicación
2003

NDICE DE CONTENIDO

TEMA	PAGINA
Introducción.....	<i>i</i>
Objetivos generales.....	1
Objetivos específicos.....	1
Instrucciones para utilizar el módulo.....	2
Pre-prueba.....	3
Percepción de la Comunicación.....	4
La pirámide de la comunicación empresarial....	4
Los receptores de la comunicación empresarial..	4
Comunicación empresarial eficiente.....	4
Identidad de la organización.....	5
Tipos de comunicación interna.....	6
Comunicación interna.....	6
Comunicación externa.....	7
Comunicación y la visión organizacional.....	10
Resumen.....	11
Post-prueba.....	12
Contestaciones a la pre-prueba y post-prueba....	13
Bibliografía.....	14

INTRODUCCION

Este módulo esta destinado a todos/as aquellos/as que están involucrados/as en los procesos de aprendizaje de las técnicas de comunicación empresarial, incluyendo: estudiantes, profesionales y cualquier persona interesada en conocer sobre este importante tema.

La organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel micro social, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional.

La comunicación puede definirse como una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.

La comunicación cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad. El término función alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

En la función de producción, la comunicación incluye todas las actividades o información que se relacionan directamente con las formas de adiestramiento de personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

En la función innovadora se presentan dos tipos de innovaciones de la organización y en la organización. Las innovaciones de la organización cambian la empresa pero no afectan al personal que labora en ella. En la innovación la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los niveles de la organización: junta de directores, gerentes administrativos y empleados. La función innovadora de la comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

La función de mantenimiento esta relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al valioso para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación y aportación individual.

Para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

***ABIERTA:** Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior, ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

***EVOLUTIVA:** Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de la organización.

***FLEXIBLE:** Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

***MULTIDIRECCIONAL:** Ésta maneja la comunicación de arriba abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

***INSTRUMENTADA:** Utiliza herramientas, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

La comunicación ejecutiva (empresarial) es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio. Es decir, dichos mensajes se intercambian entre los miembros de la organización y su medio; estos mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y de diversas maneras.

La comunicación empresarial (ejecutiva) contiene una gran cantidad de elementos, internos como externos, que ayudan a la proyección de una imagen corporativa eficiente.

La comunicación empresarial es el conjunto de mensajes que una organización proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su misión y visión, y establecer una empatía entre la organización y el público determinado.

Esta comunicación debe ser dinámica, planificada y concreta, lo que la convertirá en una herramienta de dirección y orientación sinérgica, basada en una retrocomunicación constante.

OBJETIVOS

El objetivo general de este módulo es mejorar la comprensión de los elementos básicos de la comunicación empresarial (ejecutiva) y familiarizar al usuario con las ventajas que implica la preocupación por las estrategias de comunicación empresarial en un contexto cambiante.

Se espera que los usuarios aprendan las nuevas estrategias para una comunicación efectiva en el entorno organizacional.

Al finalizar el módulo se espera que los participantes sean capaces de:

- . Entender los actuales procesos de comunicación empresarial, así como también las estrategias de comunicación en el ámbito organizacional.
- . Comprender el proceso de comunicación en el contexto del siglo XXI.
- . Apreciar el marco conceptual y el impacto de unas buenas estrategias de comunicación empresarial.

OBJTETIVOS ESPECIFICOS

- Definir el concepto de comunicación empresarial.
- Describir el proceso de comunicación empresarial.
- Señalar y describir las estrategias de comunicación empresarial/organizacional.

INSTRUCCIONES PARA UTILIZAR ESTE MÓDULO

Este módulo presenta diversas actividades instruccionales. El / la estudiante deberá leer las instrucciones de cada parte con detenimiento. Se recomienda que se lea la información por lo menos dos veces: en la primera lectura el / la estudiante obtendrá una ligera noción de la información; en la segunda lectura se conocerá mejor el tema que se presenta.

La presentación de la información se ha hecho de la siguiente forma:

- Presentación de la información
- Señalamiento de puntos importantes
- Ejercicios de práctica
- Pre y post pruebas
- Resúmenes

El / la estudiante contestará todas las preguntas del módulo (incluyendo la Pre y Post-prueba) en un *Cuaderno de Contestaciones* que se incluye con el mismo.

PRE-PRUEBA:

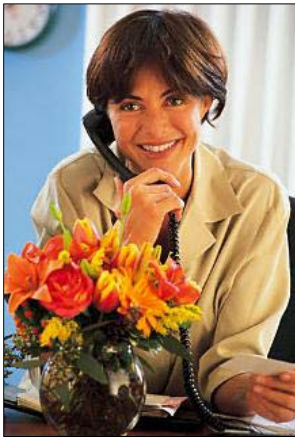
La intención de la siguiente pre-prueba es conocer un poco la amplitud de tus conocimientos en el área de comunicación empresarial (ejecutiva).

Instrucciones:

Conteste las siguientes con la letra C si la pregunta es Cierta y con la letra F si la pregunta es Falsa.

- _____ 1. Para determinar la conceptualización que tiene un público interno en la organización debemos considerar entre otras cosas la carga emocional, los estereotipos, la tradición, los ruidos comunicacionales, los tabúes y otros elementos psico-sociológicos.
- _____ 2. Una de las conductas o comportamiento que se puede crear para entender la conceptualización del público u objetivo de la organización es la conducta pesimista.
- _____ 3. La comunicación formal es aquella comunicación que provee un alto reconocimiento de los problemas y la alta utilización de recursos que conlleva a la productividad.
- _____ 4. La comunicación en forma de rumores es aquella comunicación que se mueve en la organización sin pasar por los canales formales y con mucha rapidez.
- _____ 5. La comunicación interna debe ser asertiva, proactiva y reactiva.
- _____ 6. La formación de una imagen corporativa se centra en unos elementos interno y otros de carácter externo.
- _____ 7. La imagen corporativa promocional es aquella imagen que se desarrolla con el objeto de obtener la reacción inmediata del público, adquiriendo los productos o servicios que ofrece la institución.
- _____ 8. La comunicación verbal también incluye la palabra hablada y el lenguaje del cuerpo.
- _____ 9. Una buena visión mal comunicada no tiene sentido o también una visión deficiente puede ser mejorada y potenciada con una excelente comunicación.
- _____ 10. Un líder debe centrar la atención en la coalición de los grupos sobre la ilusión de la visión

PERCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN



En la comunicación empresarial, la percepción que tengan los receptores (públicos) es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retrocomunicación que originara.

Son los elementos de referencia, dados por la visión y la misión de la organización, los que tienen que conocer todos los empleados desde los niveles altos de la estructura organizacional (alta gerencia) hasta los empleados a nivel operacional, lo que facilitará que comprendan cuál es el objetivo, las metas y las tareas que se desarrollan en la organización en todos los niveles.

LA PIRÁMIDE DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

Cuando queremos presentar la estructura de una organización lo hacemos en forma de una pirámide. Los niveles superiores representan a la alta gerencia y los niveles inferiores a los empleados operacionales. Sobre esta pirámide encontramos otra pirámide que representa los niveles de comunicación. Esta segunda pirámide se representa en forma de una pirámide invertida. En la pirámide invertida podemos presentar a la alta gerencia como conocedor de todo lo que ocurre en la organización y el trabajador solo conoce sus funciones. Dada esta situación debemos establecer los canales de comunicación en dos direcciones.

LOS RECEPTORES DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

Son aquellas personas a los cuales van dirigidos los mensajes que se originan en la organización. Los receptores pueden estar localizados dentro de la organización (internos) y fuera de la organización (externos). Los internos son los que están directamente vinculados a ella (gerencia, empleados, junta de directores, accionistas, contratistas externos, suplidores, etc.) Los externos son los que tienen alguna relación con la organización ya sea por su localización geográfica, por el producto que se ofrece o por el servicio.

COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EFICIENTE

La comunicación empresarial eficiente es aquella que se basa en dos escenarios básicos:

- * El establecimiento de una buena política de comunicación, la misma debe identificar los puntos de origen de la comunicación, estándares de calidad en el mensaje (envío de la comunicación) y una excelente coordinación de toda la comunicación que la organización envía.

- * Identificación de los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de estrategias de comunicación, los planes de implementación de esas estrategias y el cálculo de la efectividad del ensamblaje de comunicación organizacional.

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que estas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral. Es a través de esta comunicación que las organizaciones cumplen una serie de metas tales como: estructurar, planear y distinguir patrones de comportamientos para los públicos internos y externos; es ahí donde la información se convierte en un instrumento de retroalimentación para la evolución y control de la organización.

IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN (CORPORATIVA)

Ésta representa un conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una organización (empresa), basados en la misión y visión de la misma. Podemos mencionar que es la personalidad de la organización (deseada y la real).

Para una empresa poder proyectarse con una imagen organizacional respetable y lograr una identidad corporativa debe:

1. Definir quiénes somos, qué hacemos y por qué lo hacemos y el resultado que logremos compararlo con la misión establecida por los accionistas y junta de directores de la empresa u organización.
2. Determinar la realidad comunicacional y el comportamiento interno (análisis interno), para poder llegar a lo que conocemos como identidad real. (La necesidad deseada vs. la identidad real).



En este nivel debemos determinar la conceptualización que tiene el público interno sobre la identidad de la organización. Dentro de esto podemos incluir la carga emocional, los estereotipos, la tradición, los ruidos comunicacionales, los tabúes y otros elementos psico-sociológicos que tienen los empleados, creando los siguientes tipos de conducta o comportamiento:

- **Proactivo:** La conducta proactiva es aquella que le brida un alto reconocimiento de los problemas, alta utilización de recursos que conlleva a la productividad.

- **Fatalista:** La conducta fatalista es aquella que se caracteriza por un bajo reconocimiento de los problemas, alta utilización de restricciones que los lleva a la falta de motivación y entusiasmo.

TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Al finalizar el estudio de esta sección podrá:

- **Reconocer la comunicación interna.**
- **Identificar los tipos de comunicación interna.**
- **Describir los tipos de comunicación interna.**

COMUNICACIÓN INTERNA



La comunicación interna estará determinada por la interrelación que se pueda lograr entre el personal que compone la estructura organizacional. El logro de un buen clima organizacional que es el que define la calidad duradera del ambiente interno que existe en la relación entre sus miembros o componentes humanos. Este ambiente es el conjunto de valores, características que se presentan, y que puede ser

orientado con la utilización planificada de motivaciones (mensajes).

La comunicación interna puede clasificarse en las siguientes categorías:

- **Formal:** La comunicación formal es aquella comunicación cuyo contenido está dirigido a aspectos de trabajo. En general, esta comunicación utiliza la escritura como medio (cartas, memorandos, informes, etc.) La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir con todas las formalidades burocráticas que ocurren en las organizaciones.
- **Informal:** La comunicación informal es aquel tipo de comunicación cuyo contenido utiliza canales no oficiales. (pasillos, cafetería, etc.). Es más rápida que la formal.
- **Horizontal:** La comunicación horizontal es aquella que se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel organizacional. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal (comunicación plana).
- **Vertical:** La comunicación vertical es aquella comunicación que se genera en los niveles altos de la estructura organizacional y se mueve hacia los niveles inferiores utilizando canales formales. Es importante notar que se

debe promover una comunicación vertical ascendente lo que facilitaría los procesos organizacionales y un clima de comunicación óptimo.

- **Rumores (“grapevine”):** Un rumor es la comunicación informal que se mueve en la organización sin pasar por los canales formales y con mucha rapidez.

La comunicación interna debe ser asertiva. Debe tener proactividad y reactividad. Esto no indica que no sólo nos fijamos en la eficiencia de la comunicación, sino en que la comunicación sea motivacional; o sea que la respuesta del receptor del mensaje esté orientada hacia la sinergia. La comunicación interna no está relacionada únicamente con los empleados, incluye desde los accionistas hasta los puntos de venta o distribución del producto o servicio que la empresa ofrece.

Las comunicaciones internas son una construcción diaria: en las reuniones, en el intercambio diario, permanente, en los espacios de discusión y reflexión (seminarios, reuniones, clases), en la difusión de mensajes (notas, memorandos, correo electrónico, teléfono, carteleras, afiches), en los encuentros casuales, en el reconocimiento y respeto por las expresiones del otro.



Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la organización, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del ambiente o entorno organizacional.

COMUNICACIÓN EXTERNA

Al finalizar esta sección podrá:

- **Señalar cuál es la función de la comunicación externa en una organización.**
- **El origen de la imagen corporativa.**
- **La importancia que tiene la proyección de una imagen corporativa efectiva.**

Para poder proyectar una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto.

La formación de una **imagen corporativa** se centra en dos áreas, la interna que abarca la identidad de la empresa (su realidad) y la comunicación interpersonal, y la externa que contempla la proyección de la imagen a través de diversos medios, sean dirigidos o masivos, y la memoria a largo plazo del público/receptores.

La organización (empresa) y su ambiente:

Toda institución, cualquiera que sea su objetivo (comercial, institucional, gubernamental, de producción, servicios, educacional, etc.) es creada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una comunidad; y sea cual fuere la situación económica, política o social imperante, la institución necesita detectar cuáles son los escenarios en que la comunidad se esta moviendo, para crear las bases motivacionales a proyectar, con el fin de mantenerse allí en un espacio, un posicionamiento o un nicho productivo. La dinámica es una sola: la organización requiere amoldarse a las condiciones existentes en la comunidad, sin ver hacia atrás, sólo hacia el futuro.

Una imagen corporativa se forma como resultado de una serie de estímulos que un perceptor recibe de un emisor directa o indirectamente, y su interpretación o evaluación pueden estar influenciadas por muchos factores psico/sociales. Para comprender como tiene lugar esa interpretación o evaluación, debemos estudiar la forma en la que el individuo procesa la información.

Existen dos tipos de imagen corporativa:

Todas la organización debe proyectar dos tipos de imagen corporativa: la imagen promocional y la imagen motivacional.

IMAGEN PROMOCIONAL	IMAGEN MOTIVACIONAL
Es aquella que se desarrolla con el objeto de obtener la reacción inmediata del público, adquiriendo los productos o servicios que ofrece la institución.	Es aquella que se desarrolla con el objeto de orientar la opinión del público hacia metas de identificación o empatía entre la institución y el público/receptores.

La proyección de una imagen tiene que ser planificada previamente por la persona encargada de las comunicaciones corporativas, basándose en una identidad real establecida, un mensaje diáfano y el público/receptor identificado.

Al proyectar una imagen corporativa podemos utilizar las siguientes estrategias:

MEDIOS DE PROYECCIÓN DE LA IMAGEN	
PROYECCION DE IMAGEN PROMOCIONAL	PROMOCIÓN DE IMAGEN MOTIVACIONAL
Publicidad	Propaganda
Mercadeo	Campañas de relaciones pÚblicas
	Relaciones con la comunidad

La comunicación verbal directa entre los superiores y empleados será un encuentro personal en el que se genere una interrelación, a veces sobre una tarea em particular, a veces solicitando información o ayuda con distintos grados de intimidad y compenetración según las circunstancias del momento, según la cultura o la formación de los implicados, según sus intenciones, su temperamento y sus expectativas. Una buena comunicación interpersonal deberá entonces propiciar en los colaboradores la tendencia a la asociación que consiste en realizar y comprender al otro, generando una conducta integradora como forma de dar satisfacción a la necesidad de estima y la conservación del individuo en la sociedad que pertenezca.

La comunicación verbal también incluye la **palabra hablada**, la **palabra escrita**; que utiliza toda serie de códigos o signos que pueden referirse a lugares, ambientes, gestos, ademanes, posiciones del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las flexiones del discurso. Esta clase de comunicación interpersonal ayuda a edificar la esencia del acto comunicativo, ya que por medio de ésta, tanto el gerente como el empleado, puede expresar los sentimientos y actitudes espontáneas de estado emocional por la que atraviesa el individuo, tales como: mover las manos, los ojos, fruncir el ceño, movimiento de los labios, reír, etc.

Con respecto al **trabajo grupal** la mayoría de las personas optan por interactuar cooperativamente. Psicológicamente el **grupo de referencia** para la mayoría de la gente es el trabajo, incluyendo a los compañeros y por su puesto, al gerente o supervisor. Para que un grupo logre optimizar su efectividad es necesario que todos sus integrantes se ayuden entre sí con una dirección de efectividad y compañerismo, puesto que la cabeza visible no puede cumplir con todas las funciones a cabalidad.

Al finalizar la lectura de la próxima sección podrás:

- Establecer la relación entre la Visión Organizacional y la comunicación
- * Señalar la importancia de la buena comunicación de la misión.

COMUNICACIÓN Y LA VISIÓN ORGANIZACIONAL

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y la visión son determinantes en la dirección y el futuro de la organización. La comprensión de la visión es particularmente clave para el ejercicio de la comunicación empresarial, pues integra una comunidad de visiones y pensamientos en torno a una visión particular.

Una buena visión mal comunicada no tiene sentido o también una visión deficiente puede ser mejorada y potenciada con una excelente comunicación, una de las razones principales de la comunicación es desarrollar una visión común. Un líder centra la atención en la coherencia de los grupos en la organización sobre su impresión y entendimiento de la visión, en la motivación e inspiración para mantener a la gente emocionada en la ruta del futuro visionado, la visión de ese futuro y en la orientación hacia el mañana apelando a la identificación del empleado a través del trabajo diario y gracias al proceso de comunicación.



RESUMEN

El conocer el proceso de comunicación empresarial (ejecutiva) es muy importante ya que nos ayuda a canalizar el proceso de toma de decisiones a los diferentes niveles de la organización. También facilita el proceso de delegación y el poder solicitar información sobre cómo se están llevando a cabo los distintos proyectos y programas en los que se envuelve la organización. Esta comunicación debe ser bien clara y precisa para que al moverse el mensaje a través de los distintos niveles se pueda entender claramente lo precisa que debe ser la comunicación.

La comunicación externa que llevan a cabo las organizaciones tiene como idea principal la proyección de una imagen corporativa positiva. Es vital que se utilicen los medios y estrategias que faciliten la proyección de esta imagen y se tome en consideración los diferentes públicos a los que se dirige la misma.

Siempre es importante considerar la relación de la comunicación organizacional con la visión y misión de la organización. Tanto la visión como la misión son el norte o meta hacia donde se dirigen todos los esfuerzos en la organizaciones.

POST - PRUEBA

Instrucciones:

Conteste las siguientes aseveraciones con la letra C si la pregunta es Cierta y con la letra F si la pregunta es Falsa.

- _____ 1. Para determinar la conceptualización que tiene un público interno en la organización debemos considerar entre otras cosas la carga emocional, los estereotipos, la tradición, los ruidos comunicacionales, los tabúes y otros elementos psico-sociológicos.
- _____ 2. Una de las conductas o comportamiento que se puede crear para entender la conceptualización del público u objetivo de la organización es la conducta pesimista.
- _____ 3. La comunicación formal es aquella comunicación que provee un alto reconocimiento de los problemas y la alta utilización de recursos que conlleva a la productividad.
- _____ 4. La comunicación en forma de rumores es aquella comunicación que se mueve en la organización sin pasar por los canales formales y con mucha rapidez.
- _____ 5. La comunicación interna debe ser asertiva, proactiva y reactiva.
- _____ 6. La formación de una imagen corporativa se centra en unos elementos interno y otros de carácter externo.
- _____ 7. La imagen corporativa promocional es aquella imagen que se desarrolla con el objeto de obtener la reacción inmediata del público, adquiriendo los productos o servicios que ofrece la institución.
- _____ 8. La comunicación verbal también incluye la palabra hablada y el lenguaje del cuerpo.
- _____ 9. Una buena visión mal comunicada no tiene sentido o también una visión deficiente puede ser mejorada y potenciada con una excelente comunicación.
- _____ 10. Un líder debe centrar la atención en la coalición de los grupos sobre la ilusión de la visión

Contestaciones a la pre-prueba y post-prueba

1. C
2. F
3. F
4. C
5. C
6. C
7. C
8. F
9. C
10. C

BIBLIOGRAFÍA

1. Amaia Arribas Urrutia. (2000) “**La importancia de la información interna en la empresa**”, Revista latina de comunicación social , No. 27, Marzo. La Laguna (Tenerife). http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000tma/127_amaia.html.
2. Bel Malleén, Ignacio. (2001) “**El director de comunicación: ubicación y dependencia, factores claves**”, <http://www.Fundesco.es/publica/telos-46/tribuna1>.
3. Bolman Lee G., Deal Terrence E. (1995) **Organización y liderazgo. El arte de la decisión**. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
4. Breth Robert. (1974) **Las comunicaciones en la dirección de la empresa**. Editorial Fondo Educativo Interamericano, 235 pp.
5. Brunet L. (1999). **El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias**. México: Editorial Trillas.
6. Fernández Collado; C. Arrieta L. y Otros. (1991). **Hacia una comunicación en las organizaciones**, Editorial Trillas, Madrid-España.