



ISSN 1029-3450



La Gestión de la Comunicación en el contexto organizacional. Experiencia en el territorio de Matanzas.

Annia de los A. Serrate Alfonso

Lic. en Psicología.

Universidad de La Habana

MSc. Psicología Laboral y de las Organizaciones.

Universidad de La Habana

Profesora Asistente

Cuba

Email: annia@cigetmtz.atenas.inf.cu.

Magalys Menéndez Peñate

Lic. en Psicología.

Universidad de La Habana

Cuba

Email: magalys@cigetmtz.atenas.inf.cu.

RESUMEN:

La comunicación efectiva es reconocida como una de las variables del éxito en el contexto organizacional. Resultan innumerables los aportes teóricos desde diversos referentes y experiencias prácticas que abordan el tema, contribuyendo así al estudio y profundización de dicha variable sociopsicológica. El presente trabajo presenta una síntesis de la experiencia de los diferentes talleres sobre comunicación realizados en el Centro de Información y Gestión Tecnológica de la provincia Matanzas con diversas entidades del territorio cuya finalidad se enmarca en desarrollar competencias comunicativas para el desarrollo personal y grupal de los miembros de la



ISSN 1029-3450



organización y favorecer el diseño de una estrategia al respecto. Se exponen los fundamentos teóricos metodológicos para la planeación estratégica de la comunicación y su relación con la cultura organizacional en el escenario laboral a partir de un modelo participativo, cuyo objetivo es potenciar un desempeño organizacional efectivo e implicar a todos los miembros de la organización.

PALABRAS CLAVES:

Comunicación.

Participación.

Cultura Organizacional

Investigación Acción Participativa

I. INTRODUCCIÓN.

La concepción de un nuevo modelo de desarrollo organizacional ha impulsado la necesidad de analizar los diferentes componentes del sistema laboral de manera sistémica. Hoy resultan múltiples las experiencias que permiten confirmar que si se pretende alcanzar estándares cualitativamente superiores de gestión, la dimensión humana adquiere un matiz especial, es por ello que el acercamiento a los fenómenos psicosociales en la organización resultan de especial relevancia, tal es el caso de la comunicación.

El cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización depende en gran medida de la efectividad de los procesos comunicativos, en tanto estos constituyen un recurso de enlace importante para coordinar acciones, transmitir información y recibir retroalimentación en la cadena productiva y de servicios.

Cuando los diferentes actores de los procesos internos y externos de la organización logran confrontar puntos de vistas, sentirse escuchados, mancomunar esfuerzos en un clima de respeto, empatía, tolerancia, entre



ISSN 1029-3450



otras condiciones positivas, se generan relaciones fuertes y comprometidas con los objetivos organizacionales lo cual se revierten en la calidad del proceso productivo y de servicios. Además posibilita el desarrollo personal de los individuos que intervienen en dicho proceso al canalizarse las necesidades que como ser social manifiestan.

La fundamentación del presente trabajo descansa en la necesidad de diversas organizaciones en el territorio matancero al declarar la ineficiencia de sus prácticas comunicativas en el contexto laboral, la inexistencia de estrategias al respecto que respondan a un mejor desempeño organizacional así como la desestimación de los factores sociopsicológicos al interno de la organización. Es por ello que el **objetivo general** del estudio es contribuir al conocimiento y comprensión de la comunicación en el ámbito organizacional mediante del diseño de diferentes talleres participativos los cuales están orientados a cumplir los siguientes objetivos específicos:

- Propiciar la reflexión crítica de los participantes entorno a las prácticas comunicativas en el ámbito laboral con vista a la formación y consolidación de actitudes comunicativas adecuadas.
- Facilitar la comprensión de nuevas distinciones comunicativas para lograr una mayor efectividad en la comunicación.
- Compartir herramientas y recursos comunicativos.
- Facilitar un clima grupal de bienestar y crecimiento personal entre los talleristas.

Es importante reconocer que la comunicación es consustancial a las personas, los grupos humanos y organizaciones por lo que estudiar detenidamente la manifestación de esta variable es un reto para la comunidad científica, empresarios, decisores y todos aquellos especialistas interesados en mejorar sus prácticas en los diferentes contextos donde se desenvuelven. La comunicación no solo se determina por los sistemas de código o de



ISSN 1029-3450



significados que la misma encierra sino por las infinitas posibilidades de interpretación y acción que brinda al introducir en el proceso unidades cargadas de significación psicológica que pueden revelar tensiones o conflictos entre lo percibido y lo concientizado o entre las esferas del poder, del saber o del desear¹.

¹Barrios Osuna, I.. "La comunicación dialogada" En: Colectivo de Investigación Educativa · "Graciela Bustillos". Selección de Lecturas. Comunicación y grupo.

Una comunicación adecuada, tiene como principal consecuencia un aumento de la eficiencia y la eficacia del trabajo de los miembros de una organización en función de objetivos comunes.

II. DESARROLLO

2.1. Consideraciones generales sobre la comunicación.

A pesar de que existen abordajes teóricos diferentes, se evidencia un consenso bastante generalizado al considerar los grupos humanos y en particular las organizaciones como sistemas comunicativos. Esta consideración supone que para el desempeño de estas últimas se requiere un sentido común entre sus integrantes.

Las organizaciones laborales están inmersas en una dinámica particular caracterizada por objetivos, valores, ideas, propósitos comunes por las cuales se organiza y perfecciona. El funcionamiento exitoso de una organización requiere concertar entre todos sus miembros visiones compartidas lo cual supone procesos internos de comunicación.

Cada participante en dicho proceso debe presuponer el carácter activo de su interlocutor, o sea, reconocer que el otro actúa como sujeto y no como un simple objeto por lo que el acto comunicativo no puede ser reducido a un simple intercambio de mensajes, sino, como mínimo, un activo intercambio.



ISSN 1029-3450



En el proceso comunicativo las personas implicadas no solo intercambian significados sino que intentan elaborar un sentido común lo cual supone un espacio de comprensión y entendimiento. Por esta razón cada proceso de comunicación se caracteriza por la integración entre la actividad, la comunicación, y el conocimiento.

Dado al sistema de signos que comparten las personas involucradas en el acto comunicativo se produce un sistema de influencias de carácter psicológico que supone recíprocamente la medición de un individuo sobre otro lo cual incide en los comportamientos asumidos por los mismos. Por otro lado se precisa de un sistema de codificación y decodificación común que garantice la comprensión de los sujetos entre sí y, precisamente en el hecho de compartir dicho sistema, descansa la efectividad del proceso comunicativo.

Una buena parte de los problemas que afectan la organización se generan a partir de dificultades que se presentan en el proceso comunicativo (Robbins, 2007). Dado que nuestras vidas está constituida en gran medida por actos comunicativos, no resulta dudoso plantear que la comunicación eficaz es una condición esencial en el desempeño de las personas.

La literatura especializada sobre el tema, refiere que la comunicación tiene cuatro principales funciones en los grupos y las organizaciones. En primer lugar, la comunicación actúa para regular el comportamiento de las personas de diferentes maneras, ya sea de carácter formal o informal, por otro lado favorece la motivación al brindar la posibilidad de intercambiar con el otro sobre lo que se espera de él, sus expectativas, cómo realiza su desempeño.

Además se reconoce que la comunicación es un medio para expresar las emociones, estados de ánimos y necesidades de las personas así como una vía que propicia la toma de decisiones a partir de ofrecer la información que necesitan los sujetos para evaluar las diferentes opciones que se presentan. (Robbins, 2007).



ISSN 1029-3450



De la forma como fluya la comunicación en la organización, dependerá en gran medida su efectividad. Cuando se distorsionan los mensajes, cuando prevalecen incomprensiones, cuando la comunicación no fluye adecuadamente, podemos aseverar que existen “barreras en la comunicación”. Esto sin dudas, tiene efectos nocivos para la organización y sus integrantes.

Planear estratégicamente la comunicación supone la comprensión de diversos elementos. En este sentido no solo se consideran los flujos internos que acontecen en la organización, sino además el intercambio de información con el entorno. Las organizaciones necesitan intercambiar información con otras personas, grupos e instituciones para lograr relaciones de colaboración o participación para alcanzar sus objetivos.

En varias ocasiones hemos escuchado: “para construir el futuro hay que soñarlo primero...”, precisamente esta es la esencia de una estrategia pues el diseño de la misma tiene el propósito de crear el escenario futuro con una mirada realista, objetiva y flexible que permita modificar sustantivamente el estado actual en que se encuentran las cosas.

Diseñar una estrategia supone una mirada sistémica del escenario que pretendemos construir y una definición clara y precisa de las acciones que nos permiten lograrlo. En el trayecto de la misma se presentan obstáculos que inducen a la búsqueda de alternativas y tácticas que nos orientan para no perder el propósito para el cuál se ha diseñado una estrategia.

El diseño de una estrategia de comunicación supone precisar quienes somos, hacia donde queremos llegar, con quienes deseamos compartir nuestros mensajes, con qué recursos contamos, los objetivos comunicativos y las acciones comunicativas en cada uno de ellos además de valorar las características del entorno que tipifican la organización.



ISSN 1029-3450



2.2 La comunicación como acción participativa.

El análisis de la cultura organizacional es un elemento indispensable en el estudio de la organización para la comprensión de la dinámica de este sistema, las particularidades sociopsicológicas de sus integrantes y los comportamientos asociados a las mismas.

Uno de los componentes esenciales al estudiar la cultura organizacional son los valores. Estos representan la convicción básica de una forma de actuar específica de orden individual o grupal dado a la fuerte influencia que ejercen en la regulación del comportamiento de los individuos.

Cuando los miembros de una organización comparten una serie de valores, alineados a la misión de la organización, podemos plantear sin temor a equivocarnos que estamos en presencia de una organización de éxito.

Sin dudas, una organización caracterizada por un clima sociopsicológico donde predominan una serie de comportamientos derivados de la participación activa y conciente de las personas, dispondrá de la energía suficiente para impulsar los objetivos organizacionales hacia niveles superiores de desarrollo.

Los valores asociados a la participación conllevan a un alto nivel de compromiso e involucramiento de las personas por lo que es importante contar con mecanismos eficientes que posibiliten una mejor coordinación de acciones. En este sentido, la comunicación, es uno de los recursos que nos permite socializar los valores deseados, entretejer las redes sociales y mancomunar esfuerzos entorno a los propósitos de la organización.

El enfoque de la comunicación como acción participativa parte de la premisa de interpretar esta variable como un proceso de intercambio, de diálogo equilibrado entre las personas. En este sentido, resaltamos la idea de la comunicación como un encuentro entre los individuos cuyos roles pueden simultanearse durante el proceso, o sea cada cual tiene el derecho legítimo de ser receptor y emisor lo cual le imprime al acto comunicativo un carácter reflexivo, dialógico, transformador, horizontal, participativo. (Portal, 2000).



ISSN 1029-3450



La comunicación como acción participativa ha impulsado una concepción diferente en la comunidad científica no solo desde el punto de vista conceptual sino en experiencias prácticas sobre su gestión lo cual está dado por la necesidad de incorporar esta visión en las organizaciones.

Entre los beneficios asociados a la comunicación como acción participativa se encuentran:

1. Mayor nivel de compromiso entre las personas involucradas en un proceso dado como resultado de una práctica dialógica.
2. Establece pautas éticas de respeto entre las personas al considerar el papel activo y transformador de las mismas.
3. Promueve una forma más efectiva en la solución de conflictos.
4. Disminuye las resistencias al cambio.

Sin dudas, uno de los retos que se visualizan en las organizaciones de hoy es del aprendizaje de competencias comunicativas así como el hecho de incentivar actitudes que induzcan a asumir la participación como un valor. Se precisa un cambio cultural que irrumpa de la concepción del trabajador como un ente pasivo, acrítico, a un sujeto activo, transformador de su actividad laboral, y comprometido con ella.

2.3 . Hacia un nuevo paradigma organizacional.

Sin dudas las organizaciones laborales están inmersas e influenciada permanentemente por las condiciones económicas, políticas y sociales del mundo de hoy. Por esta razón las nuevas circunstancias exigen la búsqueda constante y precisa de maneras organizativas e innovadoras que propicien un desempeño efectivo en la gestión empresarial. Las organizaciones cubanas no exentas a esta dinámica, se empeñan en aplicar métodos coherentes con la esencia de nuestro sistema socialista donde el ser humano es el valor más importante.

Con el objetivo de elevar a niveles superiores de eficiencia y eficacia nuestras organizaciones de producción y servicios para el desarrollo económico y social del país, se han puesto en marcha diversas estrategias como resultado de disímiles experiencias y aplicaciones de resultados científicos técnicos en la



ISSN 1029-3450



gestión empresarial. Unido a esto, la visión estratégica del país se ha orientado hacia la necesidad de profundizar en aspectos socio psicológicos al interno de las organizaciones.

Como evidencia de lo anterior, la metodología para el diagnóstico y elaboración del Expediente para el proceso de Perfeccionamiento Empresarial realizada sobre la base de lo establecido en el Decreto-ley No. 252 del Consejo de Estado y el Decreto No. 281 del Consejo de Ministros, ambas de agosto de 2007, dispone de un Subsistema particular para el abordaje de la comunicación, lo cual precisa a la dirección de la empresa de conjunto con los trabajadores el diseño de una estrategia al respecto que responda a lograr la efectividad del proceso comunicativo tanto a lo interno como a lo externo de la organización.

.....

En igual sentido la Norma Cubana 3000:2007 relacionada con la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, concibe en el Requisito 4.9, aspectos relacionados con la comunicación institucional lo cual precisa de una estrategia al respecto, tanto interna como externa, con su respectivo programa de acción alineado a la estrategia general de la organización y a la gestión integral de capital humano.

Ambas referencias apuntan hacia la significación que para la organización y sus miembros tiene la estrategia de comunicación institucional la cual transita desde el nivel interpersonal hasta la comunicación de la organización con su entorno.

Tener definida una estrategia de comunicación efectiva y coherente con los principios y valores fundamentales de la empresa estatal socialista permite:

- Propiciar un clima sociopsicológico favorable para encauzar el proceso de desarrollo organizacional.
- Incidir positivamente en la motivación de los trabajadores e involucrar a todas las personas en los planes y acciones concebidas.
- Comprometer desde un inicio a las personas con el proceso y que se sientan partícipes del mismo.



ISSN 1029-3450



- Estimular la visión crítica y oportuna de las maneras de hacer en la organización y considerar el trabajo en equipo como una fortaleza fundamental para el logro de metas comunes.
- Resaltar la importancia que tiene para el alcance de objetivos la labor cotidiana de cada persona.
- Compartir el conocimiento propiciando el aprendizaje de buenas prácticas y generalizándola en los diferentes escenarios de la organización.

Sin dudas, para que una organización alcance niveles superiores de desarrollo e integración entre sus procesos resulta imprescindible una comunicación eficaz y oportuna que marque las pautas fundamentales del camino que esta y sus miembros se disponen a seguir. El proceso de comunicación empresarial es un recurso de vital importancia para el desarrollo de los diferentes elementos que integran el sistema integral de capital humano.

El proceso de comunicación empresarial debe concebir entre sus principales flujos de información e intercambio contenidos relacionados con la cultura organizacional de la entidad o sea la historia, los valores, las creencias y tradiciones de la organización, principales eventos. El objeto social, la misión, la visión, las relaciones con el entorno donde juega un papel importante el vínculo con proveedores, clientes, competidores, organizaciones políticas y de masas, la comunidad. Además de los aspectos relacionados con la organización de la producción y los servicios, el proceso de selección del personal, la seguridad y salud del trabajador, los planes de formación, capacitación y desarrollo de competencias laborales así como la evaluación y estimulación de los trabajadores a partir de la idoneidad demostrada en los resultados del trabajo.



ISSN 1029-3450



III. REFERENTES METODOLÓGICOS.

En la literatura científica se identifican diferentes metodologías para diseñar una estrategia de comunicación. La mayoría de ellas parten de una perspectiva transmisiva y manipuladora pero existen experiencias, que serán nuestros referentes, que nos acercan a un modelo comunicativo participativo. En dicho modelo se concibe un papel importante a los implicados en la estrategia considerando a estos como sujetos activos del proceso y no como objetos de esta al considerar la necesidad de una fase de concertación de los propósitos de la organización que se propone diseñar la estrategia con las necesidades, intereses, motivaciones de los implicados.

El diseño de la estrategia comunicativa que proponemos tiene en su base una concepción participativa legitimando el rol protagónico del ser humano en los diferentes procesos que vivencian desde su práctica social. Como toda estrategia, tiene un carácter flexible o sea sujeto a modificaciones pero sin perder el sentido hacia donde queremos llegar.

Con la intención de abrir nuevas ventanas al proceso de comunicación, y potenciar el carácter de sujeto de las personas implicadas en la planeación estratégica asociada al mismo, se concibe el paradigma de la Investigación Acción Participativa y la Educación Popular, como referente metodológico central para facilitar la producción de conocimientos y acciones útiles a partir de la vivencia de las personas que participan en el ejercicio de manera activa y crítica.

El hilo conductor de las diferentes sesiones de trabajo se desliza desde la práctica hacia la construcción del nuevo conocimiento y a la vez vuelve a la práctica, solo que esta vez de manera más crítica y enriquecida.

Los referentes conceptuales del Taller provienen fundamentalmente de la Psicología, la Teoría de los Actos Lingüísticos de Fernando Flores/Rafael Echeverría, la Educación Popular y los supuestos del curso Diseño de Conversaciones en Instituciones de Heloísa Nogueira y Klaus Schubert.

El Taller está concebido en diferentes encuentros. Cada sesión está diseñada en función de tres momentos fundamentales: **Integración y Caldeamiento** de



ISSN 1029-3450



los participantes, **Análisis** de situaciones cotidianas y reales que se presentan en las organizaciones lo cual facilita el diagnóstico organizacional con respecto a la comunicación, así como la reflexión crítica y revisión de los principales referentes teóricos metodológicos de la comunicación. Finalmente concebimos un espacio para la **Evaluación o Cierre**, con la intención de precisar acciones proactivas e identificar posibles cambios actitudinales en las personas asistentes al taller.

No obstante debemos señalar que los diseños de las sesiones tiene un carácter flexible, dado a diferentes variables que interviene en estos procesos como son: resistencias, ritmos de aprendizaje, necesidades latentes y manifiestas de los grupos, niveles de criticidad, creatividad, estados de ánimos, entre otros.

Las técnicas más empleadas durante los talleres han sido:

✓ **Técnicas de Animación:**

Son aquellas que se utilizan al inicio de la jornada para permitir la integración de los participantes y después de momentos intensos de trabajo propiciando un descanso y la reintegración a la tarea.

✓ **Técnicas para formar grupos:**

Es una manera creativa para dividir al grupo y formar grupos más pequeños que posibiliten una mejor comunicación e intercambio entre las personas.

✓ **Técnicas de Análisis:**

Se aplican para buscar un conjunto de ideas y llegar a síntesis, conclusiones o acuerdos comunes. Permite promover una discusión amplia sobre diversos temas.

✓ **Técnicas de Evaluación o Cierre:**



ISSN 1029-3450



Su objetivo es obtener una retroalimentación en cada una de las sesiones sobre la dinámica del grupo, su evolución así como referencias del proceso de aprendizaje.

PRINCIPALES RESULTADOS:

Con la finalidad de reportar los resultados que han ido aconteciendo en el transcurso de los talleres, lograr una sistematización de estas experiencias y tomar decisiones con respecto al diseño, el alcance y ejes temáticos en los talleres hemos señalados tres momentos fundamentales:

Momento inicial.

Momento dinámico o productivo.

Momento evaluativo.

En un primer momento donde se profundizan los aspectos asociados a características sociodemográficas, expectativas, la integración del grupo, valores compartidos, referentes con respecto a la comunicación, hemos precisado lo siguiente:

- Ha predominado el sexo femenino en los talleres y el rango de edad promedio oscila entre 35 y 40 años.
- Las expectativas de los talleristas en mayor cuantía giran entorno a lograr una mejor comunicación en los diferentes escenarios de la vida y especialmente en las relaciones laborales, apropiarse de herramientas para mayor efectividad en la comunicación y poder llevar a la práctica el nuevo conocimiento.
- Entre los valores compartidos que manifiestan con mayor representatividad los participantes y que están dispuestos a compartir en cada sesión de trabajo son: la sinceridad, el respeto hacia el otro y ética profesional..



ISSN 1029-3450



- Los referentes en común que manifiestan los participantes están asociados al reconocimiento de la importancia de la comunicación, una visión crítica de su realidad organizacional o sea el reconocimiento de los efectos de una inadecuada comunicación así como limitaciones en cuanto a las barreras y conocimientos para una mejor práctica comunicacional.

El llamado momento dinámico o productivo está orientado a acercarnos a la realidad organizacional de los participantes o sea, nos acercamos a un diagnóstico de las prácticas comunicacionales, el modelo de comunicación predominante en los talleristas y la percepción que tienen sobre las distinciones comunicativas. En este sentido podemos resaltar que:

- El 100% de los participantes identifica que existen “graves problemas “ en su realidad laboral dado por múltiples factores como las características psicológicas de las personas, la estructura y diseño funcional de la organización, el desconocimiento y no utilización de herramientas adecuadas para la comunicación así como el hecho de no contar con una estrategia al respecto orientada ni al público interno ni al externo.
- En sentido general no reconocen las diferentes distinciones lingüísticas y su implicación en el proceso comunicativo.
- Prevalece el modelo transmisor en las prácticas cotidianas como dimensión de la cultura de no participación en las organizaciones.
- No se identifica generalmente la simultaneidad de roles en el proceso comunicativo ni mucho menos este es asociado a un acto participativo-dialógico.
- En sentido general no disponen de una estrategia de comunicación organizacional.

Por otro lado los participantes reconocen que entre los **Aspectos que favorecen la comunicación** se encuentran:

- Estructura horizontal.



ISSN 1029-3450



- Disposición para el cambio y aprendizaje de adecuadas prácticas comunicativas.
- Motivación por el tema en cuestión.
- Sentido del trabajo de equipo y por ende reconocimiento de la importancia de una adecuada comunicación.
- Nivel de preparación de los especialistas.
- Respeto a la singularidad y autenticidad de las personas.

Y entre los no favorables:

- Poco intercambio entre los especialistas en las diferentes etapas de un proyecto.
- No se comparte como es debido la información.
- Actuaciones y conductas sobre supuestos y no sobre hechos concretos.
- No se declaran de las insatisfacciones oportunamente.
- Funcionamiento vertical de la comunicación y la participación en las organizaciones.

Por último los resultados con el momento evaluativo cuyo objetivo fundamental es valorar los puntos de aprendizaje de los participantes, la coordinación del taller y los posibles cambios actitudinales, podemos resaltar que:

- Se manifiesta la necesidad de compartir las nuevas distinciones con el resto de las personas de su organización.
- Incorporar a la visión estratégica de la empresa el desarrollo de las competencias comunicativas.
- Valoración positiva de la metodología empleada y la posibilidad de construir el conocimiento desde el diálogo entre las personas.
- La apertura a un espacio para la autocrítica y la autorreflexión acompañada de especialistas.
- Apropiación de un cómo mejorar las prácticas comunicativas.



ISSN 1029-3450



CONSIDERACIONES FINALES.

- Se reconoce la importancia de una estrategia de comunicación alineada a la estrategia de la empresa
- Los talleres propician una reflexión crítica de las prácticas comunicativas en los diferentes escenarios.
- Existe un predominio del modelo transmisor de comunicación lo cual está incidiendo desfavorablemente en los resultados de trabajo en el orden organizacional y personal.
- El nuevo conocimiento favorece el cambio de actitudes con respecto a las prácticas comunicativas.
- La metodología utilizada permitió la comprensión de la comunicación como un proceso dialógico, participativo y transformador.

.REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

1. Andersen, T. El equipo reflexivo, diálogos y diálogos sobre los diálogos. Gedisa, 1994.
2. Calviño, M. A. Trabajar en y con grupos. Experiencias y reflexiones básicas. Academia, 1998.
3. Casales, J. La comunicación su dimensión psicosocial en: Selección de Lecturas: Conocimientos Básicos de Psicología Social. Félix Valera, 2004
4. Colectivo de autores. La creatividad y sus implicaciones. Academia, 1997.
5. Colectivo de Investigación Educativa "Graciela Bustillos". Selección de Lecturas. Comunicación y grupo.
6. Cuesta Santos, A. Gestión de competencias. Academia, 2001.
7. Robbins, S. Fundamentos de comportamiento organizacional. Félix Valera, 2007.



ISSN 1029-3450



8. Davis, K. y Newstrom, J. El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. McGraw-Hill, S.A, 2002.
9. Schein, E. Cultura Empresarial y Liderazgo: una visión dinámica. Plaza y James, 1988.
10. Schein, E. Psicología de las organizaciones. Mc Graw-Hill, México, 1985.
11. Tirado Rubio, Idanelys. Los procesos de comunicación integrados a la estrategia empresarial: Gaceta Laboral, Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. No 9/2004.
12. Decreto Ley Perfeccionamiento Empresarial
13. NC: 3002- 2077 Sistema Integral de Capital Humano – Implementación.
14. www.eumed.net/libros/2007a/221/

Fecha de recepción: 20/12/2007

Fecha de aprobado: 09/02/2008