

“La comunicación interna en los medios audiovisuales regionales”

Andrés Uzcategui¹ y Rocio Belandria²

andresuzcateguib@gmail.com

rocio_belandria@yahoo.com

Resumen

La presente investigación tuvo por objetivo establecer las condiciones en las que se presenta la comunicación interna en los distintos medios de comunicación audiovisuales en la región Zuliana, específicamente se identificaron las estrategias de comunicación interna en los medios de comunicación audiovisuales regionales; el nivel de comunicación entre el gerente y los empleados, el estado de las relaciones interpersonales entre los empleados, y el grado de conocimiento del plan de trabajo de la empresa por parte de los empleados. Para ello se realizó un trabajo de tipo descriptivo con diseño de campo, aplicando una entrevista de preguntas abiertas para los directivos de Tele N, Telecolor, Televisa y Global TV, así como la elaboración de una encuesta con preguntas cerradas para los periodistas de estos medios, los cuales fueron escogidos al azar. Entre los resultados arrojados resalta el hecho contradictorio de ser organizaciones de negocios que viven de la comunicación pero internamente coexisten incomunicadas pues se registran escasas estrategias comunicacionales utilizadas para motivar, planificar y negociar su capital humano y un nivel bajo de comunicación entre los empleados y sus superiores.

Palabras clave: comunicación interna estrategias de comunicación, medios audiovisuales regionales

Introducción

Esta investigación se ha desarrollado con la finalidad de establecer la realidad comunicacional de las televisoras regionales, puesto que la misma es una herramienta fundamental de crecimiento

¹ Lic Andrés Uzcategui. Maestranter de la Segunda Corte de la Maestría en Ciencia de la Comunicación y profesor de la Universidad Dr. Rabel Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela

para cualquier organización y más aun para una organización que por su naturaleza se aspira denote esfuerzos por comunicarse.

El estudio forma parte de un grupo de investigaciones lideradas por el Dr. Luis Rodolfo Rojas y de las cuales forman parte el equipo de investigadores que presenta este trabajo.

Se establecieron como objetivos de la investigación el identificar las estrategias de comunicación interna en los medios de comunicación audiovisuales regionales, establecer el nivel de comunicación entre el gerente y los empleados, examinar las relaciones interpersonales entre los empleados y determinar el grado de conocimiento del plan de trabajo de la empresa por parte de los empleados.

Para lograr estos objetivos se realizaron tres fases en el proceso de investigación. En la primera se generó una investigación teórico documental que involucró analizar conceptos y posiciones de autores acerca de la comunicación interna, la gerencia, las competencias gerenciales y el liderazgo. En la segunda se realizó un trabajo de campo, aplicando dos instrumentos. Y finalmente en la tercera fase consta de un análisis de los resultados obtenidos a partir del contraste de la investigación documental y los hallazgos en la investigación de campo. Es en esta fase donde se apunta a describir la realidad de la comunicación interna de las Televisoras Regionales.

Los instrumentos fueron una entrevista con preguntas abiertas aplicada a directores o gerentes, y una entrevista con preguntas cerradas para los periodistas que laboran en Tele N, Telecolor, Televisa y Global TV.

² Lic. Rocío Belandria, Magister en Ciencias de la Comunicación y la Información, Universidad del Zulia, profesora Agregada de la Facultad de Ciencias Políticas y Jurídicas de la Universidad del Zulia y de la Universidad Rafael Bellosillo Chacín.

REFLEXIÓN TEÓRICA

Comunicación Interna una ventana de dinámica organizacional

La comunicación interna es la comunicación dirigida, pensada y asumida para el cliente interno, es decir, al trabajador. Esta nace como respuesta a las nuevas necesidades de la compañía de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Según Lesca, (1989) la gestión de la comunicación interna se fundamenta en aumentar la cultura de la organización, la implantación de nuevos instrumentos y métodos de trabajo, gestionar la integración y sinergia de todos los servicios, trabajos y niveles de la empresa, desarrollar una buena estrategia de aplicación a partir de los responsables a todos los niveles de actuación, asegurar la calidad total, asegurar la gestión, el trato y la difusión de los sistemas de información y de comunicación.

Sobre Comunicación los autores Clappitt (2000) Elías y Mascaray (1999), Escobar (2003), Barba y Cabrera (2003) coinciden en afirmar que la comunicación es importante en cualquier organización, medio u empresa, y se concibe como un proceso cada vez más vital y eficaz para proporcionar un desarrollo, aprendizaje y mejora de la misma. Cuando la calidad de comunicación interna es buena, el intercambio de ideas, valores, perspectivas a futuro, relaciones interpersonales se integran y forman una base sólida de gerencia y liderazgo de medio.

En este sentido los empleados juegan un papel importante en un medio de comunicación y son los primeros que entran en contacto directo con los clientes, a los que transmiten sus motivaciones, convicciones y perspectivas en cuanto a los objetivos estratégicos de la empresa o medio. La comunicación con los empleados es un proceso de gran importancia para ello debe intercambiar para favorecer la escucha y el dialogo, explicar para

construir referencias, valorar para motivar e informar para desarrollar el conocimiento.

La comunicación interna entonces es una vía para que el cliente interno tenga un conocimiento concreto de los principios básicos organizacionales de la empresa (misión, visión, objetivos, filosofía); el desconocimiento de estos se traduce en una débil identidad y consecuentemente, en una débil imagen.

La comunicación no es una inversión sin remuneración, al contrario al ponerla en práctica, al darles participación a los empleados de las estrategias e informaciones que se están manejando en el medio a través de jornadas, anuncios, folletos o revistas internas, comunicados, entre otros; se vuelve un elemento estabilizador que puede ayudar a descubrir problemáticas dentro de la organización o medio que gracias a la puesta en marcha de la comunicación interna se pueden resolver a la brevedad posible.

Justicia (1998) expone que la participación de los empleados a través de opiniones y sugerencias funciona si reciben previamente la información, para lo que el directivo o gerente debe: integrar la comunicación en el proceso de gestión, legitimar y reconocer los planes y acciones que se realicen.

Ahora bien, es cierto que los gerentes deben poseer buenas estrategias comunicacionales con sus empleados, debe enfatizarles cuales son los principios, visión, planes a futuros del medio, para así proyectar a la empresa o medio de acuerdo a sus necesidades.

En este sentido los medios de comunicación social que están establecidos en Venezuela, no escapan a esta realidad, son empresas dispuestas a vender un producto y que su producción interna representa una vía para la inversión de comercios y compañías a través de espacios publicitarios vendidos por el medio. (Belandria y Rojas; 2005).

Gerencia de la comunicación interna en medios comunicacionales... ¿una gerencia de bolsillo?

Los medios de comunicación no pueden ser vistos entonces como una entidad diferente a cualquiera del sector industrial, debido a que los mismos se conciben como una empresa, con una organización interna igual a la de cualquier negocio, ya que desarrollan un proceso de producción para llevar a cabo la realización o aporte de un servicio.

Dentro de esta organización es imprescindible la figura de un gerente, ya sea de información o de capital tanto humano como económico, también es importante que esta persona que funge como eje engranador de todos los departamentos existentes en la empresa comunicacional comprenda bien sus habilidades de comunicación, debe asumir los retos de la comunicación eficaz, información, canales, retroalimentación, cambio, comunicación entre departamentos e innovación. (Clampitt, 2000).

La información debe fluir en todas las direcciones ya sea de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba al igual que entre los mismos empleados, el gerente debe respetar, gestionar y a la vez incentivar a los empleados a que sigan utilizando los medios, ya sean formales o informales, por los cuales se comunican y discuten temas de la empresa.

El gerente como parte fundamental en la construcción de la comunicación interna debe presentar según Bernal (2005) cinco características comunes: sentido común, amplio conocimiento del campo en el que laboran, confianza en sí mismo, inteligencia general y capacidad de lograr que se hagan las cosas, debe poseer un sentido de cultura organizacional moderno y no ver a la empresa como una herramienta de control para los empleados. Asimismo es importante que el gerente maneje los términos que se refieren a la cultura

corporativa, ya que es esta la que constituye la esencia de una organización. (Gómez y Villalobos, 1998).

Hay que tomar en cuenta que el producto que la empresa informativa suministra es muy diferente a cualquier otro realizado en una industria mecánica por ejemplo, dado a que el producto que se maneja es la información y está en constante cambio, se requiere que el personal sea creativo e innovador.

En un medio de comunicación el gerente debe propiciar e incentivar el camino de la creatividad e innovación, debido a la naturaleza del producto con que se trabaja. Las innovaciones tecnológicas van y vienen, pero a la hora de elaborar el mensaje se pone en juego la capacidad del personal que utiliza este equipo para elaborarlo.

A diferencia de la mayoría de las empresas, los dirigentes de medios de comunicación según Lavine y Wackman (1988) apoyan una estructura organizativa inflexible aplicando estrategias comunicacionales verticales de jerarquía rígida. Los directivos de los medios de comunicación entonces deben adoptar una estrategia más flexible y horizontales, ya que así la empresa comunicativa podría funcionar mucho mejor que al aplicar una estrategia de comunicación vertical.

Nivel de comunicación entre el gerente y los empleados el espejo de Competencias Gerenciales en las televisoras.

Los expertos en materia de gerencia han desarrollado el término de competencias gerenciales, presentando una teoría que dice que el "éxito de una persona en su trabajo no puede ser basado únicamente en los exámenes de inteligencia", (Cardona; 2000). En este sentido una competencia del gerente por ser una de sus funciones principales es diseñar estrategias. Según Cardona y Chinchilla (1998), una estrategia que genera valor, mientras que no

contribuye a desarrollar las capacidades de los empleados o de desarrollar la unidad de propósito en la compañía, no serían válidas, es por esto que además de la estrategia, plantean un nuevo término llamado "intrategia".

Mientras que la estrategia es dirigida a producir mejores resultados económicos, la intrategia se direcciona hacia la creación de lazos de confianza por parte del empleado hacia la empresa y su compromiso con esta, como también a involucrarlos en la misión de la empresa sin embargo, es importante que el gerente sepa cuál de las estrategias aplicar y de acuerdo a la que esté más acorde con su misión, visión y objetivos, la selección por parte de la compañía de cualquiera de las competencias gerenciales reflejará la cultura corporativa que se quiera implementar.

Según Cardona (2000) una intrategia debe constar de: comunicación, fijación de objetivos, empatía, delegación, desarrollo de empleados y trabajo en equipo, al aplicar este tipo de competencia gerencial el gerente podrá hacer uso de comunicación tanto formal como informal, asignar tareas al personal y mantener el seguimiento del cumplimiento de las mismas.

Ahora ¿los medios televisivos asumirán la evaluación por competencia o el reclutamiento y adiestramiento?, entre otras actividades de los recursos humanos; buena interrogante más aun los gerentes tienen competencias directivas, la respuesta desolada y pesimista según el análisis de los resultados.

Liderazgo, Comunicación y Televisoras... dirección en del plan de trabajo de la empresa.

El liderazgo es considerado por Blanchard, (1993) como una de las competencias fundamentales de todo administrador; reviste varias formas y constituye un proceso dentro de un continuo, a través del cual intenta influir sobre las actividades de un individuo o

un grupo para lograr una meta en una situación dada, preocupándose tanto por las tareas como por las relaciones humanas.

Existen diversos estilos de liderazgo, definiendo estos como la competencia del que dirige en cuanto a sus aptitudes, métodos, principios y valores, así como la habilidad para idear mejoras en la salud, el clima laboral, la innovación y la productividad de la organización (Scott, 1993).

A través del estilo de liderazgo que ejerza el gerente, este le explica a sus empleados las razones de porque se necesita ejecutar determinadas tareas, por lo tanto señala el plan de acción. El personal que comprenda las razones, desarrolla su propio modelo para cumplir con la tarea, comete menos errores y las realiza más rápido puesto que tiene sentido de pertenencia. (Harrington, 1997; Garcia y Dolan, 1997; Goleman, 2001).

Bennis y Naus (1995), sugieren que los líderes transfieren poder a sus organizaciones para crear un ambiente de trabajo positivo y cuando los seguidores se sienten bien en su trabajo, confían en el líder y entienden que se espera de ellos, se vuelven dedicados y se comprometen a tener un buen rendimiento. Esto es lo que hace un líder para ayudar a crear un ambiente de trabajo dinámico y estimulante. (Parra, 2006)

Enfocando el tema en las televisoras Belandria y Rojas (2005), ya han apuntado como los medios regionales se manejan en el negocio por el liderazgo y/o emprendimiento de una cabeza visible en la organización. Existiendo en los esfuerzos gerenciales poco interés porque el equipo desarrolle habilidades e iniciativas para el liderazgo. Elemento este confirmado también ésta investigación.

Comunicación y Relaciones Interpersonales

Siendo la comunicación la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próxima y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata. (Blake y Haroldsen; 1984), la

comunicación es un hecho fundamental de las relaciones en las organizaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella. En el caso de la relación laboral entre los jefes y los empleados, consiste en un acuerdo tácito entre los empleados de la empresa y la gerencia de la misma Scheinsohn (1993).

Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez (2005) afirman que la comunicación faculta el entendimiento entre la alta gerencia y los empleados, en la medida en que trata de articular los diversos intereses, expectativas y necesidades conducentes tanto al desarrollo del talento humano como a la optimización de la producción. Gracias a la comunicación se logra estrechar vínculos, intensificar el contacto entre el personal que labora en la compañía, estimular su participación en la creación de las oportunidades y soluciones de los problemas y debilidades.

Acercando el tema a las televisoras, por el tipo de trabajo realizado y la característica del personal, es importante el desarrollo de un estilo colaborativo para el manejo del trabajo; de forma que las relaciones interpersonales sean asertivas.

3. RESULTADOS DEL ESTUDIO

En los hallazgos se puede notar que los sujetos entrevistados manifiestan que el clima organizacional es de calidad o de progreso y paradójicamente no se aplica adiestramiento. URBE televisión basa la inexistencia de estos proyectos en un sistema burocrático que se le atribuye a la casa de estudios superiores donde funciona la estación. Se nótese en las respuestas que se muestran en la tabla N° 1 la evasión de los gerentes al tema.

Si en estos medios donde afirman que el clima organizacional es de progreso y en su trayectoria, no han aplicado un sistema de adiestramiento, bien sea interno o a través de empresas externas para la capacitación de sus empleados, ¿cómo puede existir el mejoramiento, la calidad y la mejora de las competencias de los empleados?, ¿Cómo puede existir progreso en un ambiente donde se impide el desarrollo individual de los empleados?. Y más aun ¿Cómo

puede haber comunicación eficiente que construya relaciones interpersonales sólidas?

Tabla N° 1

- **Las estrategias de comunicación interna en los medios de comunicación audiovisuales regionales**

Hallazgo	Empleados de la organización	Gerencia de la organización
Clima organizacional de la empresa	De calidez, De progreso, De Cooperación	De progreso, de Cooperación
Cursos de adiestramiento	Nunca se Realizan	No depende de este departamento, En proyecto, nunca.
Criterios de decisión de adiestramiento del personal	<i>No se consulto</i>	No depende de este departamento, Percepción de debilidades, Si se necesita o no la mejora del personal se hace el adiestramiento
Tipo de comunicación	<i>No se consulto</i>	Horizontal

Fuente: Belandría y Uzctegui 2008

Según los criterios gerenciales de la empresa norteamericana IBM (Fuenzalida; 2006), la relación jefe empleado “debe generar una relación de aprendizaje y enriquecimiento mutuo”, si se analiza esta frase y se compara con los resultados obtenidos por esta investigación mostrados en la tabla N° 2, es fácil darse cuenta que la gerencia de los tres medios no poseen esta característica en su gestión, dos de los gerentes afirmaron que la relación con sus empleados es de confianza y cordialidad, mientras que en Tele N agregan el elemento de presión hacia sus empleados.

La confianza antes mencionada, en muchos casos se traduce como un trato informal mas no como un respeto en el trabajo bien realizado, y la falta de democracia en una televisora merece un especial atención; ya que como lo expresa Justicia (1998) un gerente debe: integrar la comunicación en el proceso de gestión, legitimar y reconocer los planes y acciones que se realicen, y para ello debe

seguir un línea postmodernista de compartir riesgos frente a un ambiente de permanente cambio.

Tabla N° 2

• **El nivel de comunicación entre el gerente y los empleados**

Hallazgo	Empleados de la organización	Gerencia de la organización
Nivel de comunicación gerente-empleado	Bajo/Medio /Alto Incongruencia	Alto
Medios de comunicación jefe-empleado	Mayormente Cara a cara y reuniones periódicas, muy poco por memorándum.	Cara a cara y reuniones periódicas (todos los días), y memorándum.
Relación Empleado Jefe	Democracia/ confianza	Cordialidad, confianza y presión.

Fuente: Belandría y Uzctegui 2008

De igual manera coinciden los resultados obtenidos cuando se consultó a los gerentes de las tres estaciones televisivas regionales, sobre la relación con sus empleados; éstos aseguran que la comunicación entre la gerencia y los empleados es alta, ahora bien, si se analizan los resultados del instrumento que contestaron los empleados afirmaron que es medio y en algunos casos no hubo respuestas que concordaran, sin embargo en Urbe Televisión y Tele N los empleados afirmaron la existencia de reuniones periódicas haciendo las veces de una mesa redonda donde se exponen las debilidades y las estrategias para realizar las pautas de un determinado lapso de tiempo además de escuchar las propuestas de los de los integrantes de departamento.

Por su parte, la propuesta comunicacional de Global TV es a través de memorandos y verbalmente, este tipo de comunicación es vertical descendente y de carácter unilateral ya que sólo es recibido por los jefes de departamento los cuales deben acatar los lineamientos ahí expuestos sin oportunidad de plantear sus opiniones,

partiendo de esto el gerente afirma que el clima organizacional de la empresa es de progreso, y la comunicación es horizontal.

Lo anterior revela una organización que emplea la comunicación como una herramienta para el control de los empleados, además el hecho de no utilizar medios escritos facilita que no queden registro de los planteamientos, formulaciones y quejas de personal ante una situación problemática o conflictiva. Ver tabla N° 3

Tabla N° 3

• **Las Relaciones interpersonales entre los empleados**

Hallazgo	Empleados de la organización	Gerencia de la organización
¿Consideran a la empresa como?	Como un segundo hogar / Donde se obtiene la remuneración. Incongruencia	<i>No se consulto</i>
Relaciones interpersonales con compañeros de trabajo	Respeto y compañerismo	<i>No se consulto</i>
Estrategias de motivación para empleados	<i>No se consulto</i>	Reconocimiento. Atención directa, es de carácter verbal
Métodos para incentivar el desarrollo de sus empleados	<i>No se consulto</i>	No coinciden las respuestas/ URBE: Rotación de funciones y roles. Global TV: Cordialidad y respeto. Tele N: Cursos de adiestramiento

Fuente: Belandría y Uzctegui 2008

En cada una de las televisoras se hablo de respeto, aunque no de manera de respeto al rendimiento en el trabajo realizado, sino en lo que se refiere a que no son avasallados entre sí, prescindir de burlas o humillaciones es lo más recomendable en ambientes de trabajo inmersos en la presión en la hora de entrega del producto ofertado.

La información en este caso, es un producto que fluctúa constantemente y requiere para quienes ven en él su materia prima, mucha atención libres de agentes externos que lo que hagan es ser

distracción, puesto que un comentario mal interpretado en el momento menos pensado, puede detonar una serie de conflictos que vendrían a entorpecer en el desempeño general, generando tensiones y presiones innecesarias sobre las ya existentes y ineludibles, de forma instantánea y tal cual reacción en cadena contagiando a todos los involucrados.

En global TV y URBE TV se le une el compañerismo mientras que en Tele N, se habla de cooperación eje engranador de todos los departamentos existentes en una empresa comunicacional ya que eso facilita que exista comunicación eficaz, información, canales, retroalimentación, cambio, comunicación entre departamentos e innovación. (Clampitt, 2000).

Uno de los medios de motivación que aplica la televisora URBE televisión es la rotación de los roles de los empleados en el departamento de prensa específicamente, es posible que una persona desempeñando una actividad que es rutinaria llegue a cansarse de la misma o presente una apatía teniendo como resultado una desmejora en la calidad o simplemente el estancamiento de la innovación requerida en este medio, si bien este método pudiese ser beneficioso para la televisora, para el empleado implicaría tener que aprender a realizar nuevas tareas, y puede que no necesariamente esto entre sus necesidades lo cual traía consigo una nueva serie de desgastes en el personal.

En consecuencia, antes de implantar la rotación se debe indagar en que medida los trabajadores están de acuerdo con esta herramienta de motivación, puesto que sin querer el remedio podría resultar peor que la enfermedad, como lo señalan las respuestas de los empleados, las cuales contradicen la opinión de los gerentes, la tabla N° 4 revela estos contrastes.

Tabla N° 4

Conocimiento del plan de trabajo de la empresa por parte de los empleados.

Hallazgo	Empleados de la organización	Gerencia de la organización
¿Considera a su jefe un líder?	Si	<i>No se consulto</i>
Conocimiento del plan de trabajo de la organización	La mayoría de los empleados no lo conocen	Si
Evaluación de proyectos pautados	<i>No se consulto</i>	Resultados obtenidos

Fuente: Belandría y Uzctegui 2008

Las contradicciones entre las respuestas de los empleados y los gerentes son obvias. Los gerentes asumen entonces que se conocen los planes pero no hay empatía. Pero la verdad es que no existe planificación estratégica direccionada desde la gerencia que garantice el desarrollo de competencias laborales, motivación y sanas relaciones interpersonales.

4. A MANERA DE SUGERENCIAS

- ✓ Tomar a la ligera el factor rumor dentro de un medio de comunicación, es una gran equivocación, citando entre un sin fin de implicaciones la *incertidumbre laboral*, por lo cual más allá de memorandums e informaciones cara a cara, las televisoras ameritan implementar otras estrategias.
- ✓ En casa de herrero cuchillo de palo, el efecto torre de babel, donde cada quien trabaja en función de lo mismo con lineamientos distintos, trae consigo no solo un trabajo incongruente a largo plazo, sino un total desaprovechamiento del recurso humano al estar terriblemente desarticulado, y es por ello, que se debe definir principios compartidos en el concepto del trabajo a realizar, para lograr coherencia en el producto final.
- ✓ Al tratarse de un trabajo vertiginoso donde la premura esta a la orden del día, se deben pautar si mensualmente, evaluaciones del

desempeño en forma y fondo, ya que se van delegando responsabilidades y postergando desgastes, con el viejo "no hay tiempo para eso", sin detenerse a analizar si hay un camino más rentable y eficaz para llevar a cabo lo pautado.

- ✓ Dada la naturaleza de los medios de comunicación, invertir tiempo en el adiestramiento no se trata de una pérdida más bien de una ganancia, ya que valerse simplemente de aprender sobre la marcha, se está cayendo en arremeter contra la calidad del medio en cuestión, esto no es poca cosa teniendo en cuenta el volumen de oferta en la región de televisoras nacientes, frente a la demanda.
- ✓ Más allá de la recompensa monetaria se debe incentivar al comunicador apoyándolo a tomar cualquier clase de mejoramiento académico, aunado con cursos de actualización y adiestramiento dentro del mismo medio, y no fungir como obstáculo, ya que esto más que un gasto se traduce en una inversión en la calidad del trabajo y las ganas de llevarlo a cabo, ni a tan largo plazo.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Gómez, C., Villalobos, J. (1998). *Como Gerenciar la imagen corporativa*. Venezuela: Editorial Texto s.r.l.
- Lavine, J., Wackman, D., (1988). *Managing media organizations: the effective leadership of the media*. Estados Unidos: Longman Inc.
- Bernal, P., (2005). *Gerencia Moderna*. Extraído el 5 Enero, 2007. <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=806>
- Reyes, C. (2000). *Medición y desarrollo. El universo de las competencias*. Extraído el 7 de Enero, 2007. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/medydesaruch.htm>.

- Cardona, P. (2000). *Desarrollo y evaluación de competencias gerenciales*. Extraído 22 de Diciembre, 2006. <http://www.strategylinksolutions.com/peoplelink/notilink/articulos/competencias.pdf>
- Clampitt, Ph., (2000). *La comunicación para una gerencia eficiente*. Resumen extraído el 27 de diciembre, 2006 de http://www.resumido.com/es/libro.php/194/La_comunicación_para_una_gerencia_eficiente.
- Cardona, P. y Chinchilla, M. (1998). *Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas*. Harvard Deusto.
- Lesca, H.1991. Información y cambio en la empresa. Fundemi. Barcelona.
- Justicia,A. 1998. La comunicación interna y los procesos de cambio. Documento no publicado.