**I SIMPOSIO INTERNACIONAL "DESARROLLO HUMANO, EQUIDAD Y JUSTICIA SOCIAL ".**

1. **ESTUDIOS HUMANÍSTICOS.**

**GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN LAS SOCIEDADES CONTEMPORÁNEAS.**

**Título**

UNA MIRADA A LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA DIVISIÓN RADIOCUBA VILLA CLARA.

***Title***

*A LOOK TO THE MANAGEMENT OF INTERNAL COMMUNICATION OF THE DIVISION RADIOCUBA VILLA CLARA.*

Autor: M. Sc. Ignacio Rodríguez Evora.

Correos: ignacio@vclara.radiocuba.cu, evorair@nauta.cu

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9524-8890>

Institución: Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

País: Cuba.

Grado Científico: Máster.

**Resumen:**

En el contexto empresarial cubano actual el sistema de gestión de la comunicación se reconoce como fuerza central de enlace entre los diferentes subsistemas de la organización. Asignar a la Gestión de la Comunicación Interna la importancia que tiene con acciones concretas, como la realización de estudios diagnósticos y la implementación de estrategias diseñadas con un enfoque sinérgico disminuirá la improvisación y la descoordinación, lo cual permitirá ganar tiempo y economizar esfuerzos y recursos.

El presente trabajo fue realizado en la División Radiocuba Villa Clara, con el objetivo de caracterizar la gestión de la comunicación interna.

Se realizó un estudio del tipo descriptivo, destacan como principales resultados que en la gestión de la comunicación interna se realizan actividades y acciones de comunicación que han posibilitado su desarrollo y que intervienen en el cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización.

La comunicación interna para el equipo de dirección es vista como algo muy importante para el desempeño de la organización, consideran que permite agrupar mejor a los trabajadores alrededor de los principales objetivos y al logro de sus metas, los procesos de comunicación hasta el presente se han desarrollado de forma espontánea sin responder a ninguna estrategia sistémica previamente diseñada.

Palabras claves:

Gestión de Comunicación Interna; Diagnósticos; Estrategias.

***Abstract:***

*In the Cuban current managerial context, the system of management of the communication is recognized as a central force of link among the different subsystems of the organization. To assign to the Management of the Internal Communication the importance that has with concrete actions, as the realization of diagnostic studies and the implementation of strategies designed with a synergistic approach will diminish the improvisation and the lack of coordination, that which will allow to save time and to economize efforts and resources.*

*The present work was carried out in the Division Radiocuba Villa Clara, with the objective of characterizing the management of the internal communication.*

*A descriptive study was carried out and the main results obtained were that in the management of internal communication, activities and communication actions have been done which have facilitated their development and that intervene in the fulfillment of the mission and the objectives of the organization.*

*Internal communication for the director and his team is seen like something very important for the performance of the organization as it allows to better grave workers around the main objectives and to the achievement of goals, the communication processes have been developed in a spontaneously without responding to any previously designed strategy until present days.*

*Key words:*

*Management of Internal Communication; Diagnoses; Strategies.*

**1. Introducción**.

La organización del Siglo XXI puede caracterizarse de dinámica y compleja, manteniéndose en constante reestructuración y diversificación por la existencia de sistemas abiertos que se influyen y quedan condicionados por la fuerte presión de los avances en la comunicación y la tecnología, de la expansión de los mercados y de los rápidos y continuos cambios económicos, políticos y sociales.

La necesidad de que estructuras rígidas cedan terreno ante sistemas organizacionales dinámicos donde los principios burocráticos se desplacen gradualmente y se sustituyan por valores organizacionales basados en ideales humanistas y democráticos, es una realidad.

El dilema es cambiar o perecer, la alternativa de no cambiar no existe. Entonces, el cambio constituye un proceso necesario e imperativo, aunque en ocasiones resulte doloroso y riesgoso. Es, en fin, lo que permite el desarrollo, lo que permite ser mejores, aunque distintos.

En el contexto empresarial cubano actual el sistema de gestión de la comunicación se reconoce como fuerza central de enlace entre los diferentes subsistemas de la organización. Asignar a la comunicación la importancia que tiene con acciones concretas como la realización de estudios diagnósticos y la implementación de estrategias diseñadas con un enfoque sinérgico disminuirá la improvisación y la descoordinación, lo cual permitirá ganar tiempo y economizar esfuerzos y recursos.

De estas premisas parte la siguiente investigación que se desarrolló en la División Radiocuba Villa Clara.

El problema de investigación que dio origen a este estudio fue la interrogante:

¿Qué características presenta la Gestión de Comunicación Interna en la División Radiocuba Villa Clara?

Objetivos generales propuestos:

* Realizar un diagnóstico de Comunicación Interna en la División Radiocuba Villa Clara.
* Brindar recursos que propendan a diseñar una estrategia de gestión de la comunicación en la División Radiocuba Villa Clara.

Estos objetivos generales se alcanzarán a través de los siguientes objetivos específicos:

* Describir la comunicación interna de la organización.
* Caracterizar las perspectivas de comunicación que se ponen de manifiesto en la División Radiocuba Villa Clara.
* Conocer las percepciones de los directivos y demás trabajadores acerca del tema comunicación interna y su misión en la institución.
* Identificar las necesidades de comunicación de los públicos internos de la División Radiocuba Villa Clara
* Identificar los tipos y características de los mensajes que predominan en la División Radiocuba Villa Clara.
* Detallar los canales que más se utilizan en la comunicación interna de la organización.
* Identificar los flujos de comunicación interna en la División Radiocuba Villa Clara y evaluar su funcionamiento.
* Identificar que valores de la cultura organizacional comparten los trabajadores de la División Radiocuba Villa Clara.

**2. Metodología.**

Para la realización de este estudio se utilizó una metodología cualitativa enriquecida con el análisis cuantitativo de algunos datos obtenidos. El diseño de investigación fue no experimental, transversal-descriptivo ya que se estudiaron aspectos de la comunicación en la organización en un espacio de tiempo determinado entre los meses de enero y junio de 2020.

Los diagnósticos de comunicación, así como la aplicación de sistemas y manuales son instrumentos relativamente nuevos en el ámbito organizacional, no solo de nuestro país, sino a nivel mundial. A decir de Villafañe (1999) todavía son escasas las organizaciones que se han dotado de herramientas para gestionar su comunicación.

Nuestro país da pasos de avance en este sentido, el presente trabajo es parte de un diagnóstico que sirve de antesala a la implementación del Sistema de Comunicación en la División Radiocuba Villa Clara.

En la literatura consultada encontramos que las investigaciones se pueden clasificar de diferente forma para nuestro trabajo se manifiesta de la siguiente manera:

* Por su finalidad: Es aplicada ya que está encaminada a la solución de un problema concreto.
* Por su temporalidad: Transversal ya que estudia fenómenos interrelacionados en un momento determinado.
* Su profundidad: Clasifica como descriptiva pues nos proponemos caracterizar un fenómeno determinado especificando sus rasgos fundamentales.
* Por las fuentes de información que utiliza es empírica ya que contempla el contacto con los sujetos de estudio a través de intercambio verbal, observación para conocer sus experiencias, vivencias, opiniones y valoraciones relacionadas con el objeto de estudio.
* La perspectiva metodológica es cualitativa por la profundidad de compresión, caso único, datos ricos y profundos.

Técnicas utilizadas en la investigación:

* Observación.
* Encuesta.
* Cuestionario.
* Entrevista.

**3. Resultados y discusión**

Analizaremos los resultados de cada uno de los métodos, técnicas e instrumentos aplicados.

* Aspectos generales de la Comunicación Interna en la División.

La comunicación posibilita la transmisión de las diferentes normas culturales, propicia la integración, lo que permite lograr un mayor nivel de coordinación y de entendimiento entre los miembros de una sociedad o una organización, por lo que la reciprocidad que se efectúa entre dichos miembros es el resultado de la comunicación.

En las diferentes fuentes bibliográficas estudiadas encontramos varias denominaciones sobre Comunicación Interna en las cuales aparecen similitudes:

Comunicación Interna: "es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales". (Rodríguez de San Miguel, 1997)

Trelles (2001) cita a Kreps y refiere que 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 las mismas. Esta está determinada por la interrelación de los procesos comunicativos de las personas que integran la organización por medio de la cual las personas acopian la información necesaria, tanto para su propio desempeño como para el organizacional. Se infiere entonces que es todo el proceso de la comunicación que se produce dentro de la institución y entre sus actores, dígase trabajadores, directivos de todos los niveles o los diferentes dispositivos existentes o creados por la institución para su funcionamiento.

Este concepto referido por la Dra. Irene Trelles es el que asumimos para el desarrollo de esta investigación.

Desde su fundación la estructura de la División ha tendido varios cambios siempre buscando adecuar estos a las funciones y tareas encomendadas en cada una de las diferentes etapas de su desarrollo.

En la actualidad, todos los cargos contemplados en la estructura están aprobados por el nivel superior, no existen cargos sin cubrir y la valoración de su funcionalidad en cuanto a las cadenas de mando es buena.

La división Villa Clara desde su fundación en octubre de 1995. ha sido líder dentro de las demás que integran la empresa Radiocuba, esta división se ha caracterizado por un trabajo sostenido en todas las aristas posibles, se evidencia que la división posee una seria de fortalezas que la distinguen:

* Ser una División destacada desde su fundación, en la calidad del servicio que brinda.
* Potencial científico técnico competente, integrado por ingenieros, especialistas y técnicos de conocimientos excelentes sobre su trabajo.
* Tener todas las posibilidades de superación necesarias.
* Alto reconocimiento y prestigio a nivel nacional del trabajo que desarrollan los trabajadores.
* Destreza y agilidad para asimilar las nuevas técnicas asignadas.
* Sentido de pertenencia de la mayoría de sus trabajadores.
* Poseer una estructura funcional.

En la institución también se pudo constatar según este análisis que están presentes algunas debilidades que afectan el cumplimiento de la misión de la misma:

* Insuficientes instrumentos de medición.
* Insuficientes piezas de repuesto.

Al analizar lo manifestado en cada una de las acciones aplicadas para la recogida de la información queda claro que en las políticas fundamentales de la división se llega al consenso de que están amparadas por la misión y visión de la misma y aparecen reflejadas en el Reglamento Orgánico.

La comunicación en una organización es necesaria ya que brinda múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas, los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema.

En el caso que nos ocupa lo públicos internos que poseen ciertos conocimientos sobre comunicación refieren al identificar como paradigmas de comunicación la perspectiva sistémica.

También se pudo corroborar que la comunicación para el equipo de dirección es vista como algo muy importante, los procesos de comunicación hasta el presente se han desarrollado de forma espontánea sin responder a ninguna estrategia sistémica previamente diseñada.

La importancia dada a la comunicación en la División es palpable, la acción coordinada y el trabajo en equipo, contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la institución, en la División, la comunicación interna permite a decir de sus públicos internos el desarrollo de la organización, pues uno de los objetivos que toda organización persigue es que los trabajadores estén motivados e identificados con los objetivos organizacionales, además estar informados y sentirse parte activa de la división, siendo reconocida su participación por las diferentes instancias de la división y la empresa, hecho que convierte a la comunicación como un actor de integración, motivación y desarrollo personal de los trabajadores de la división.

En la división, la comunicación cada vez se hace más necesaria, como a su vez se hace necesaria su planificación y el diseño de una estrategia de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de la misma.

En la institución los públicos internos manifiestan sentirse identificados, las condiciones de trabajo son óptimas, se trabaja en equipos, se brinda un interés e importancia extraordinaria a la innovación y racionalización, todos los trabajadores poseen amplias posibilidades de superación, son profesionales en el trabajo que desempeñan, el trabajo en colectivo, la calidad humana y el reconocimiento al trabajo realizado la convierten en una institución ejemplo dentro de la empresa.

Pero no todo es color de rosas en esta institución, pues existen inconformidades de los trabajadores que atentan contra el buen desenvolvimiento de la institución como sistema, dentro de las que podemos mencionar problema con los materiales de oficia, impresoras, motivados por la dependencia económica a que está sujeta por parte de la empresa.

Los públicos internos de la institución concuerdan en que están creados los espacios para formular sus ideas y sugerencias a través de despachos, reuniones departamentales, asambleas de afiliados, no obstante, consideran que este aspecto hay que motivarlo aún más.

En relación a la toma de decisiones en la División se pone de manifiesto que se tiene en cuenta la participación de las organizaciones, se facilita la de los trabajadores y se argumentan con informaciones buscadas al efecto, las decisiones no están completamente centralizadas en la dirección, se pueden cambiar a tenor de las circunstancias y modificar como resultado de la consulta con los trabajadores, se evidencia que la dirección no está alejada de lo que ocurre en la organización y la mayoría de los trabajadores consideran que hay un ambiente de cooperación.

Resulta interesante asentar que, a partir del análisis de los instrumentos aplicados, se evidencia el hecho de que los mayores retos de la comunicación interna en la División Villa Clara están orientados a:

* Elevar el nivel de sensibilización del equipo de dirección sobre comunicación interna para diseñar una estrategia de comunicación que permita darle enfoque sistémico y coherencia a todas las acciones que se realicen por los diferentes departamentos y que coadyuve al alcance de las metas planteadas y a la eficiencia de la organización en su conjunto.
* Alinear la estrategia de comunicación diseñada a la estrategia de la división y a los objetivos priorizados de esta, utilizando los medios y canales más idóneos para desarrollar los procesos comunicacionales que se requieran hacia los públicos internos.
* Prestar importancia especial a las relaciones interpersonales, incrementar aún más el sentido de pertenencia, lograr mayor unidad de todos los trabajadores alrededor de la aspiración común de la organización que es llegar a brindar un servicio de excelencia.

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. La comunicación interna es considerada importante para los empleados y para la dirección de la División.

Los canales para la comunicación interna en la División:

Los canales de comunicación para Muriel y Rora (1980): “Son el método de difusión que la institución y sus miembros emplean para enviar los mensajes a los públicos. Estos pueden dividirse a grandes rasgos en mediatizados y directos. La selección de los medios dependerá de los efectos que se pretendan, de las clases de públicos que se quieran afectar y del tipo de mensajes que se quieran transmitir”

Se realizaron diferentes análisis de canales de comunicación en la institución y los resultados arrojados fueron los que se muestran en la siguiente tabla:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Aspecto analizado | Indicador analizado | Total personas por aspecto | % del total |
| a) Reuniones:  | útil | 26 | 60.5 |
| b) Asambleas:  | útil | 29 | 67.4 |
| c) Matutinos:  | útil | 32 | 74.4 |
| d) Murales:  | útil | 29 | 67.4 |
| e) Teléfono  | Muy útil | 28 | 65.1 |
| f) Correo electrónico:  | Muy útil | 29 | 67.4 |
| g) Intranet:  | Muy útil | 29 | 67.4 |
| h) Encuentros informales:  | útil | 25 | 58.1 |
| i) Buzón de quejas: | útil | 12 | 27.9 |
| j) Boletín: | Muy útil | 28 | 65.1 |

Fuente: Elaboración propia.

De los datos anteriores se puede ultimar que se identifican como de mayor utilidad los siguientes canales según el orden de mayor puntuación dada por las personas: Los matutinos, asambleas, correo electrónico, murales, boletín, teléfono, intranet.

Los mensajes:

Los mensajes son difundidos por la organización como respuesta a sus objetivos y políticas, ellos tienen el propósito de referenciar al por qué estos son enviados y recibidos en la organización, Gerard Golhaber en su libro Comunicación Organizacional cita a varios autores que han identificado las funciones de los mensajes en las organizaciones uno de ellos es Redding (1967) que ha sugerido tres razones fundamentales para explicar el flujo de los mensajes: tarea, mantenimiento y humanos.

De tarea: “Guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización, por ejemplo, mensajes sobre la mejora del departamento de ventas, el mercado, la calidad del servicio, o la calidad de los productos. También se consideran mensajes de tarea aquellos que tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos. Incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas sugerencia de ideas.” (Goldhaber, 1974).

De mantenimiento: “Ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir los objetivos previstos” (Goldhaber, 1974).

Humanos: “Están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y s realización. Los mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismo los empleados” (Goldhaber, 1974).

El tipo, la calidad y la cantidad de mensajes que a diario transitan por los canales de comunicación internos y externos, en cualquier institución, indican también la efectividad de los procesos de comunicación de esa organización o empresa.

En Radiocuba Villa Clara este tema, debido a la importancia que se le concede, es incluso objeto de análisis del Consejo de Dirección una o dos veces al año. En este órgano, el máximo de colegiatura y de toma de decisiones, se han analizado los mensajes que se colocan en los murales, la página Web de la División y la Intranet, y se han dejado claras las líneas de trabajo en este sentido, los resultados obtenidos muestran que los tipos de mensajes que se emiten en la División Radiocuba Villa Clara son fundamentalmente de tareas y de mantenimiento y en menor medida los humanos.

Los flujos de comunicación:

Analizaremos ahora como estos públicos clasifican la comunicación dentro de la institución, los resultados arrojados fueron los siguientes:

La comunicación formal entre los públicos internos de la División de igual status (horizontal), entre los dirigentes y subordinados (ascendente y descendente) constituyen los modos básicos de los flujos de información.

La comunicación descendentese utiliza en la división, de forma general, para transmitir indicaciones respecto de las tareas, explicar los propósitos, informar sobre normas y procedimientos, enviar feedback a los subordinados o comentar los objetivos, las metas de la empresa, es la vía por medio de la cual fluye el mayor volumen de información en la División.

En tanto la comunicación ascendente se emplea para informar sobre los resultados de las tareas orientadas, las diferentes acciones realizadas, las opiniones sobre las prácticas y políticas de la División.

En relación a la comunicación horizontal de la División, esta permite la coordinación del trabajo, la planificación de actividades, favorece la interacción de los miembros de cada departamento que se encuentran en el mismo status o nivel, además se pudo constatar que esta comunicación beneficia la interacción con otras áreas y desarrolla el trabajo en equipo.

Los flujos de comunicación predominantes en la organización son los horizontales y descendentes, existen diversos flujos ascendentes pero la mayoría de los trabajadores reconocen que hay pocos mecanismos para recoger sugerencias, aspecto que debe ser profundizado, la información la reciben de su jefe inmediato y la trasladan horizontalmente a compañeros de su mismo nivel.

En la División Radiocuba Villa Clara los ruidos o agentes que afectan el desarrollo normal del proceso de comunicación también están presentes y se manifiestan tanto en la comunicación horizontal como en la vertical ascendente y descendente, dentro de estas barreras de la comunicación interna, se encuentran los rumores, aunque es subjetivo da la impresión que la mayoría de las personas no entienden bien este tema.

Las libres expresiones y manifestaciones de los trabajadores, que no son controlados por la dirección de la división, adolecen de estructura y fluyen por diferentes caminos, cuando se manifiestan rumores en la organización se analiza las posibles causas que los originaron y de inmediato se actúa de forma rápida y con transparencia. En todos los casos se analiza lo positivo que pueda haber en el rumor y se trabaja para neutralizar el rumor que cause efectos negativos

Valores:

Esta categoría abarca contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías, en la organización estudiada estos son considerados como su cimiento pues definen el éxito de la organización y establecen normas para la misma, son considerados por los públicos de la División como elementos que motivan las acciones y el comportamiento de sus integrantes, estos son interpretados como lineamientos para implementar las prácticas, políticas y procedimientos de la organización.

Para los públicos internos de Radiocuba Villa Clara, los valores reflejan las metas, así como las creencias y sus conceptos básicos proporcionando además la base para juzgar situaciones, actos, objetos y personas, conformando en fin la médula de la cultura organizacional de la división, en esta organización los públicos internos coinciden en que los valores compartidos son aquellos que la organización propicia, y que son asumidos por ellos, que facilitan la motivación, la cooperación y el compromiso, todo lo cual conduce a la eficiencia de la organización.

Del análisis anterior se deriva que los trabajadores comparten los valores lealtad, disciplina, honestidad, consagración, confiabilidad, profesionalidad y creatividad.

**Conclusiones:**

1. En la División Radiocuba Villa Clara se realizan un conjunto de actividades y acciones de comunicación que han posibilitado el desarrollo de los procesos comunicativos internos, los que contribuyen al cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización.
* Las políticas fundamentales de la división se conocen de forma general por los trabajadores.
* Se evidencia que los aspectos que más gustan son, las excelentes condiciones de trabajo, el trabajo en equipo, las amplias posibilidades de superación, la profesionalidad en el trabajo, las relaciones entre compañeros y dentro de los que menos gustan están la dependencia económica de la empresa nacional y el bajo presupuesto para la estimulación a los mejores trabajadores.
* La toma de decisiones tiene en cuenta la participación de las organizaciones, se facilita la de los trabajadores y se argumentan con informaciones buscadas al efecto.
* La organización no escatima en dedicar recursos a la superación de los trabajadores.
* La comunicación interna para el equipo de dirección es vista como algo muy importante.
1. Al identificar los paradigmas de comunicación hubo consenso en la Perspectiva Sistémica.
2. Las necesidades de comunicación de los trabajadores de la División están encaminadas a elevar el nivel de sensibilización del equipo de dirección sobre gestión de comunicación interna, prestar importancia especial a las relaciones interpersonales, incrementar aún más el sentido de pertenencia, lograr mayor unidad de todos los trabajadores alrededor de la aspiración común de la organización que es llegar a brindar un servicio de excelencia.
3. Los tipos de mensajes que se emiten son fundamentalmente de tarea y de mantenimiento y en menor medida los humanos.
4. La comunicación formal fluye a través de los canales directos y mediatizados establecidos por la estructura de la organización, dentro de los directos los más utilizados son los matutinos, reuniones, asambleas y murales y como mediatizados los que más se usan son el correo electrónico, boletín, teléfono e intranet.
5. Los flujos de comunicación predominantes en la organización son los horizontales y descendentes, existen diversos flujos ascendentes pero la mayoría de los trabajadores reconocen que hay pocos mecanismos para recoger sugerencias.
6. Los valores compartidos de la cultura organizacional presentes en la organización son: lealtad, disciplina, honestidad, consagración, confiabilidad, profesionalidad, creatividad.

**Referencias bibliográficas**

1. Alonso, M. (1999). *Teorías de la Recepción en la Comunicación de Masas*. La Habana: Pablo de la Torriente.
2. Alonso, M. e Saladrigas, H. (2002). Para investigar en comunicación social. *Guía Didáctica*. La Habana: Félix Varela.
3. Barreiro, L. (2000). El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna. *Espacio*, 1, Asociación Cubana de Comunicadores Sociales (s.d).
4. \_\_\_\_\_\_\_\_\_ (2000). La comunicación en la administración empresarial. *Espacio*, 2, Asociación Cubana de Comunicadores Sociales, pp. 29-33.
5. Goldhaber, G. (1974). *Comunicación Organizacional*. Méxco, D.F: Diana.
6. Grillo, A. (2004). *Diagnóstico de Comunicación*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de la Habana, Cuba.
7. Hernández Sampieri, R. (2004). *Metodología de la Investigación*. La Habana: Félix Varela.
8. Martín Serrano, M. (1991). *La comunicación pública y la supervivencia*. México D.F: Alianza.
9. Mellado, C. (2005). Gestión de la comunicación interna en la pequeña empresa industrial: un análisis de los procesos organizacionales de clima y liderazgo [versión electrónica]. *Razón y Palabra*, 43, desde www.razonypalabra.org.mx
10. Muriel, M. y Rota, G. (2000). *Comunicación institucional. Enfoque Social de Relaciones Públicas.* México D.F: Alianza.
11. Perelló, José L. (2003). *Manual de comunicación interpersonal*. La Habana: Centro de Estudios Turísticos.
12. Rodríguez de San Miguel, H. A. (1997). *Hacia una definición de la comunicación organizacional en Fernández Collado, C. La comunicación en las organizaciones.* México: Trillas.
13. Trelles, I. (2000). Comunicación Organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba. *Espacio*, 3, pp. 25-28.
14. \_\_\_\_\_\_\_\_ (2001). Comunicación y Cultura Organizacional: Entramados e interrelaciones. *Espacio*, 5, pp. 38.
15. \_\_\_\_\_\_\_\_ (2003). Comunicación Organizacional ¿ciencia, disciplina o herramienta? *Espacio*, 9, pp. 25-27.
16. \_\_\_\_\_\_\_\_ (2005). Gestión de Comunicación Institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. *Espacio*, 10, pp. 29-31.
17. \_\_\_\_\_\_\_\_ (2006). Tendencias teóricas fundamentales: conceptos de comunicación organizacional, características y funciones. En Trelles, I. (comp.), *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas* (3ra ed., pp. 1-17). La Habana: Félix Varela.
18. Trelles, I., Martínez, A., Lucas Marín, A., Goldhaber, G., Muriel, M., Rota, G., Andrade H., Martín, F. y Villafañe, J. (2006). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas.* La Habana: Félix Varela.
19. Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
20. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (2000). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas*. Madrid: Pirámide.