

Ciencias económicas y empresariales

Comunicación corta

## **El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas**

*Organizational behavior and its importance for business administration*

*Comportamento organizacional e sua importância para a administração de empresas*

**Mg. Lizandro A. Molina-Sabando<sup>1</sup>, Mg. Ítalo B. Briones-Véliz<sup>2</sup>, Ing. Helen S. Arteaga-Coello<sup>3</sup>**

lizandro.molina@gmail.com, ibbriones@yahoo.com, hsac3181@hotmail.com

<sup>1,2</sup>Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador, <sup>3</sup>Universidad San Gregorio de Portoviejo, Portoviejo, Ecuador

**Recibido:** 12 de enero de 2016      **Aceptado:** 7 de junio de 2016

### **Resumen**

El análisis del comportamiento organizacional, como eje dinamizador de la eficiencia y eficacia de las empresas, constituye hoy en día una abstracción de suma importancia. La clave de un exitoso proceso acertado en el desarrollo de las organizaciones, está en la actitud de las personas que participan en ella, de ahí que el comportamiento organizacional sea una herramienta necesaria para beneficio de todo tipo de empresas. El resultado de una adecuada gestión organizacional obedecerá en gran medida a cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad y el sentido de pertenencia de los miembros de la organización para lograr un mejor uso del capital humano, lo que tributará a generar ventajas competitivas que contribuyan al aumento de los beneficios de la empresa. Los diferentes procesos que inciden en el comportamiento organizacional y que devienen

sus diferentes niveles de análisis permiten establecer adecuadas estrategias para comprender y mejorar los retos del cambio empresarial, convirtiéndose así en la llave maestra para alcanzar un liderazgo eficaz.

**Palabras clave:** comportamiento organizacional, clima laboral, entidades públicas, liderazgo.

### **Abstract**

The analysis of organizational behavior, as a driving force for the efficiency and effectiveness of companies, is today an abstraction of the utmost importance. The key to a successful process in the development of organizations is in the attitude of the people who participate in it, hence organizational behavior is a necessary tool for the benefit of all types of companies. The result of an adequate organizational management will largely obey the motivation, creativity, productivity and sense of belonging of the members of the organization to achieve a better use of human capital, which will generate competitive advantages that contribute to the increase of the profits of the company. The different processes that influence the organizational behavior and that determine the different levels of analysis allow us to establish adequate strategies to understand and improve the challenges of business change, becoming the key to achieve effective leadership.

**Key words:** organizational behavior, work climate, public entities, leadership.

### **Resumo**

A análise do comportamento organizacional, como um eixo dinâmico da eficiência e eficácia dos negócios hoje é uma abstração de extrema importância. A chave para um processo bem sucedido no desenvolvimento de organizações de sucesso, está na atitude das pessoas envolvidas nele, portanto, o comportamento organizacional é uma ferramenta necessária para beneficiar todos os tipos de empresas. O resultado da gestão organizacional adequada obedecer em grande parte como a motivação, a criatividade, produtividade e sentido de pertença dos membros da organização para fazer melhor uso do capital humano é dada, que tributado para gerar vantagens competitivas contribuindo para o aumento dos lucros da empresa. Os diferentes processos que afetam o comportamento organizacional e tornar-se diferentes níveis de análise permitem estabelecer estratégias adequadas para compreender e melhorar os desafios da mudança de negócios, tornando-se a chave mestra para alcançar a liderança eficaz.

**Palavras chave:** comportamento organizacional, ambiente de trabalho, as entidades públicas, de liderança.

## **Introducción**

El estudio del comportamiento organizacional, como eje dinamizador de la eficiencia y eficacia en las empresas, constituye hoy en día una reflexión de suma importancia. La clave de una gestión acertada para el desarrollo de una empresa está en la actitud de las personas que participan en ella, de ahí que el comportamiento organizacional sea una herramienta necesaria para beneficio de todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos de gobierno, escuelas y organizaciones de servicios. Donde haya organizaciones, existe la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano.

La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tengan alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos de la sociedad, en el cual el avance acelerado de la ciencia y la técnica hace que la sociedad moderna esté obligada a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo.

En el mundo actual los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, de ver los hechos, de decidir y dirigir, de pensar y sentir, así como de desarrollar los diferentes procesos en las organizaciones de una forma más efectiva. El resultado de una adecuada gestión organizacional obedecerá en gran medida a cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad y el sentido de pertenencia de los miembros de la organización para lograr un mejor uso del capital humano, lo que tributará a generar ventajas competitivas que contribuyan al aumento de los beneficios de la entidad.

En la actualidad los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales y han alcanzado una gran difusión de manera tal que constituyen un medio a través del cual la sociedad busca soluciones a los problemas que enfrenta. Ello ha tenido una repercusión extraordinaria en el campo de la administración de empresas productivas y de servicios, ya sean de carácter público o privado.

En la actualidad se dan muchos cambios radicales dentro de las empresas a los cuales se tienen que enfrentar los administradores, de ahí que resulte de gran importancia para la administración de empresas reflexionar sobre el comportamiento organizacional y los factores que inciden en su conformación, esencialmente, el cambio, el clima y la cultura organizacional así como la

responsabilidad social fundamentada en la necesidad de la gestión del cambio en el mejoramiento continuo que debe darse dentro de las estructuras de las organizaciones con enfoque sistémico.

## **Desarrollo**

En el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional, se vuelve un imperativo la búsqueda de alternativas que conlleven a elevar la calidad y efectividad de los servicios de cada empresa. Ésta depende de dos factores fundamentales: por un lado la adquisición de tecnologías y equipos de avanzada que permita la producción de bienes y servicios de forma más eficiente; y por otra parte la implementación de diseños organizacionales que aumenten las oportunidades de ventas mediante una mejor oferta de los servicios brindada por un personal altamente motivado.

El logro de un adecuado Comportamiento Organizacional constituye el instrumento por excelencia para alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en las empresas. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, es por ello que el comportamiento organizacional debe verse como un proceso con enfoque integral que se orienta hacia la cultura, el clima, los procesos claves y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema.

Puede plantearse que el comportamiento humano es clave, es una acción realista de toda empresa dirigir la mirada hacia este enfoque. El comportamiento se refiere a los actos y actitudes de las personas en la organización, el comportamiento organizacional usa el estudio sistemático para mejorar las predicciones del comportamiento laboral en toda institución. (Davis, K. 1999)

El resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de la manera como se ha gestionado el capital humano en la organización, como están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la institución, como se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad, la identificación y la pertenencia, por mencionar algunos de los elementos que influyen en los comportamientos humanos.

El comportamiento de un trabajador no es el resultado directo de los factores organizativos existentes sino que depende en buena medida de la valoración que el trabajador hace de estos factores en conjunto con las actividades, interacciones y otras experiencias del colectivo con la

empresa, y está determinado por factores tales como, el clima, la cultura y el cambio organizacional, que inciden en la conformación de los diferentes niveles de responsabilidad social, lo que es determinante en la efectividad del cumplimiento del objeto social de cada empresa. (Davis, K. 1999) El comportamiento organizacional puede definirse como la conducta o el quehacer de individuos, grupos o estructuras que inciden en la eficiencia y eficacia de las instituciones. Podrían plantearse tres niveles de análisis del comportamiento organizacional: desde la gerencia hacia los trabajadores (jerárquico), desde los trabajadores hacia la gerencia y hacia ellos mismos (relacional) y un tercer nivel lo constituiría la proyección de la empresa, incluido gerencia y trabajadores, hacia la sociedad (social).

Si lo analizamos desde el nivel jerárquico, un adecuado comportamiento organizacional debe sustentarse en 4 líneas fundamentales:

- Observar sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograr esto permite a la gerencia una mejor comunicación con los trabajadores, permitiendo la utilización de un lenguaje común respecto al comportamiento humano en el trabajo, de forma tal que puedan analizarse las situaciones dadas sin generar conflictos que puedan incidir en un ambiente emocionalmente desfavorable.
- Entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los gerentes o directores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, directivos interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones, en aras de hallar soluciones adecuadas a cada situación.
- Predecir el comportamiento futuro de los empleados. En teoría, los directivos tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento, de éste modo se podrían emprender acciones preventivas que limitarían los incumplimientos.
- Controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los gerentes son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el desarrollo de acciones conjuntas con los empleados puede ayudarles a lograr dicho propósito.

En el nivel relacional, el comportamiento organizacional se dirige en dos direcciones fundamentales:

- Adaptabilidad al medio laboral y social. Esto implica respetar el espíritu y acatar las reglas y las regulaciones de la empresa, tolerar con benevolencia las imposiciones y molestias relacionadas con el trabajo. Para lograr esto se precisa de un alto nivel de motivación hacia la actividad que se realiza y gran sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Respeto hacia las normas y reglamentos establecidos. Las empresas necesitan que sus empleados tengan comportamientos de “buenos ciudadanos”, tales como: Ayudar a otros en su equipo, presentarse como voluntarios para hacer trabajo adicional, evitar conflictos innecesarios. Además de evitar conductas que se alejen de las normas de comportamiento del trabajo y que incidan en la creación de un clima negativo en la empresa, tales como: Insultos a un colega, robo, realizar chistes en exceso, sabotaje, escuchar música a volumen alto o violación de la individualidad de compañeros de trabajo.

En este nivel confluyen una serie de factores que determinan la existencia de un adecuado comportamiento organizacional y a la vez inciden en la cristalización de altos niveles de responsabilidad social, motivación y sentimientos de pertinencia e identificación con la empresa lo que desemboca inevitablemente en un aumento de la eficiencia y la eficacia de esta en el cumplimiento de su objeto social. Estos factores son: el cambio organizacional, la cultura organizacional y el clima organizacional.

El cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. También podría decirse que es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios organizacionales, dentro de lo que es el escenario de la época en que vivimos, deben entenderse como los retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o éxito de una empresa, y están en correspondencia con las exigencias sociales que impone el desarrollo histórico social. (García, V. 2002)

Un elemento clave para la aceptación del cambio es la comunicación y la transmisión de valores, creencias y conocimientos a través de procesos de comunicación efectivos.

Si se analiza el lado humano del proceso de cambio para adaptarse a un entorno más competitivo, se puede pensar que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del

cambio, exigirán características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional, o sea que es indispensable que las personas posean una serie de competencias directamente asociadas con la excelencia en sus respectivas áreas de responsabilidades, para poder garantizar mayor competitividad y grado de responsabilidad.

La palabra cambio se ha hecho bastante popular dentro de las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Los últimos tiempos parecen indicar que quien no se adapte al cambio morirá en el camino.

Los cambios no son más que las nuevas tendencias y actitudes de las empresas, además de una realidad que afecta fuertemente a todo tipo de organizaciones, tanto así que lo más probable es que algo que sea único o sólido hoy, el día de mañana sea sorpresivamente diferente. (García, V. 2002).

El ambiente que envuelve a las organizaciones de hoy día está en continuo movimiento y exige una elevada capacidad de adaptación y de supervivencia, ya que las mismas deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante.

Para poder sobrevivir y competir hay que adaptarse rápida y eficazmente a los cambios que se realicen, ya que los mismos afectarán en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.

Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre esté más alerta, más flexible y para eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. Es preciso señalar que los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, mucho menos a la improvisación, estos deben planificarse adecuadamente como una forma de asegurarse de que los resultados del mismo serán en beneficio de la organización.

Cada cambio producido en una empresa conduce a modificaciones internas que alteran el sistema organizativo de ésta y pueden generar fluctuaciones en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea. Por esto el clima organizacional, se considera otro de los factores que determinan el comportamiento organizacional en una empresa.

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Va perfilando y consolidando rasgos de actuación con un determinado grado de permanencia. Este clima está integrado, por una

parte, por la dinámica tradicional de la empresa, que solidifica modos de pensar y actuar; y por la dinámica coyuntural, que activa conductas y sentimientos y puede hasta hacer emerger atributos personales preestablecidos. (Brunet, I. 2004)

Por tanto, en función de lo antes planteado, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada, posibilitándole al directivo una visión futura de la organización y como elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, lo que permite identificar las necesidades reales de la misma en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.

Para las empresas lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y participativos, donde el personal debe ser competente, estar motivado y sentirse identificado con la empresa, todo esto unido a la capacidad directiva son recursos indispensable para el avance de cualquier institución.

La cultura organizacional como sistema de creencias, valores, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, que se desarrollan dentro de una organización, tiene el fin de dar cumplimiento a la misión y visión de la empresa en su interacción con el entorno en un momento dado. Sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de los individuos cambia en el momento en que traspasan las puertas de la empresa.

La cultura de una organización recoge las concepciones fundamentales de sus integrantes, que integra presunciones y creencias construidas y aprendidas a lo largo del proceso de desarrollo de la organización, es decir, implica una visión compartida del mundo, un conjunto de significados compartidos, es un producto aprendido en la experiencia grupal y por consiguiente algo localizable allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa.

En una organización puede apreciarse que funcionan de manera simultánea una cultura general, dominante y diversas subculturas operando dentro de la unidad mayor llamada empresa, compañía, organización. Es decir, podemos hablar de una cultura directiva, diversas culturas de base profesional en unidades funcionales, culturas de grupo basadas en la proximidad geográfica, culturas de trabajadores basadas en experiencias compartidas, entre otras.



El grado de efectividad de una empresa está determinado por su cultura organizacional pues es quién delimita las relaciones y los modos de actuar dentro de ésta.

La interacción de estos tres factores dentro de una empresa condiciona el comportamiento organizacional de ésta en el nivel intermedio, pues es de dicha relación de donde parten los niveles de satisfacción, motivación o identificación de los individuos que derivan en patrones de conducta.

A nivel social el comportamiento organizacional debe tener como principio básico la responsabilidad social como forma de conducir los procesos de una organización de tal modo que esta se convierta en co-responsable por el desarrollo social.

Una institución socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de identificar los intereses y necesidades de las diferentes partes como son: los directivos, los prestadores de servicios, los usuarios, el gobierno y la comunidad e incorpora en el planeamiento de sus intervenciones acciones que respondan a las necesidades identificadas para así cumplir con su encargo social. Esto se logra, si los equipos de dirección orientan su poder y capacidad a las necesidades del colectivo y no a las suyas propias.

Para el logro de una gestión organizacional adecuada, favorable y constructiva se debe fomentar en los colectivos de trabajo el elemento educativo encaminado a cambiar actitudes, desarrollar habilidades, valores y comportamientos; para lo cual la implementación de modelos adecuados en el manejo de la empresa resulta indispensable. (Hodgetts, R. 1985). Los modelos más conocidos son:

- Modelo de participación y delegación de autoridad: es una de las bases más importantes del desarrollo organizacional. La participación incrementa la delegación de autoridad, y a su vez ésta incrementa el desempeño y bienestar individual. Las intervenciones en la gestión de cambio se diseñan para incrementar el interés y la participación de los líderes y miembros de la organización.
- Modelo de custodia: Se basa en los recursos económicos, necesarios para ofrecer todos los beneficios. Luego, la orientación de la gerencia es hacia el dinero. Se genera dependencia del individuo a la organización. Las necesidades satisfechas son de manutención y el desempeño es de cooperación pasiva. Ventajas: brinda satisfacción y seguridad a los trabajadores. Desventaja: no logra una motivación efectiva. Los trabajadores producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollarlas a niveles más altos. Se sienten complacidos, pero no satisfechos.

- Modelo de apoyo: Depende del liderazgo. A través de éste, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización. La orientación gerencial es la de apoyo al empleado en su desempeño; sus papel es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar su trabajo. El resultado psicológico en los empleados es un sentimiento de participación y colaboración en las actividades de la organización.
- Modelo colegiado: es una útil prolongación del modelo de apoyo. El término colegial o colegiado, alude a un grupo de personas con un propósito común. Este modelo depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, teniendo como resultados que los colaboradores se sientan útiles y necesarios. La orientación administrativa se dirige al trabajo en equipo. La dirección funge como el entrenador a cargo de la creación de un equipo de gran calidad. La respuesta de los colaboradores a esta situación es la responsabilidad. El resultado psicológico del modelo colegial en los colaboradores es la autodisciplina, dado que se saben responsables de sus actos.

Para la administración de empresas resulta esencial el manejo adecuado de los elementos esenciales del comportamiento organizacional como vía de favorecer el ambiente social y cultural de las empresas, incidiendo en que los empleados cumplan con eficiencia las labores propias de cada una de sus áreas.

El logro de un efectivo comportamiento organizacional permitirá que la empresa esté en mejores condiciones de enfrentar los retos y las oportunidades que impone la sociedad actual tales como:

- La globalización: los administradores tienen que ser capaces de trabajar con personas de culturas distintas pues el desarrollo científico técnico ha incidido en la eliminación de las barreras nacionales.
- La diversidad laboral: los grandes movimientos migratorios dados en los últimos años hace que uno de los mayores retos que tiene que enfrentar la gerencia de una empresa sea la diversidad cultural de las personas que laboran en la misma y que provienen de diversos países.
- Incremento de la productividad: este constituye uno de los objetivos fundamentales de toda empresa para lo cual se hace necesario que exista un adecuado clima laboral favorecido por el adecuado comportamiento organizacional de quienes laboran en la empresa.

- Incremento de la calidad de productos y servicios que se ofrecen a los clientes: La mayoría de los empleados en los países desarrollados ocupan puestos de servicio. El comportamiento organizacional puede contribuir a mejorar el desempeño de las organizaciones enseñando a los administradores la relación entre las actitudes y la conducta de los empleados y la satisfacción de los clientes.

- Capacitación del personal: esto permite que los empleados en determinadas circunstancias sean capaces de tomar decisiones acertadas y que beneficien la productividad de la empresa.

- Potenciación de la innovación y el cambio: esto permite la flexibilidad de la empresa mejorando constantemente la calidad de los productos y servicios y brindando al mercado resultados innovadores adecuados a los cambios que se van sucediendo en los diferentes ámbitos de la sociedad.

- Fortalecimiento de la conducta ética: ante situaciones en las que hay que definir cuál es la conducta correcta y cuál la incorrecta, los administradores juegan un importante papel en tanto son los encargados de velar por el cumplimiento del código de ética de la empresa, de ahí que potencien el desarrollo de seminarios, talleres y otros programas de capacitación para fomentar el comportamiento ético. (Ginés, S. 2001).

## **Conclusiones**

El estudio del comportamiento organizacional es un reto definido para la administración de empresas pues permite concretar modelos de gestión de recursos humanos que contribuyan al incremento de la eficiencia y eficacia de los servicios en un ambiente favorable, para esto resulta imprescindible valerse de tecnologías de gestión que permitan prestar cada vez más y mejores servicios a un número siempre mayor de ciudadanos.

Para la implementación de nuevas estrategias dirigidas al manejo adecuado de los recursos humanos, es necesario tomar en consideración que las actividades de los pequeños grupos o equipos de trabajo son básicos en la interacción de las diferentes áreas de la vida organizacional de la empresa; ya que estas son el punto central del estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

Lograr un adecuado comportamiento organizacional, tomando en cuenta todos los factores que en él intervienen, deviene en el incremento de la competitividad de la empresa al crear un clima armónico

entre los empleados que incide en el incremento de la productividad y de la calidad de los bienes y servicios.

## **Referencias bibliográficas**

ARÉS, P. 1997. El Trabajo Grupal. Colección Educación Popular. Edita Caminos. La Habana.

BRETONES, F. D. Y MAÑAS, M. A. 2008. La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín y F. D. Bretones, Psicología de los grupos y de las organizaciones. Madrid: Pirámide. pp. 69-92.

BRUNET, I. 2004. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, Diagnóstico y consecuencias. (5ª reimpresión). México: Trillas.

CALVIÑO VALDÉS-FAULY, M. 1998. Trabajar en y con Grupos. Editorial Academia, La Habana.

DAVIS, K. Y NEWSTROM, J. 1999. Comportamiento Humano en el Trabajo. (10ª Ed). México: McGraw Hill.

FELCMAN, I. [et al.]. 2002. Cultura organizacional en la administración pública. Ediciones cooperativas.

GARCIA, V. 2002. El cambio organizacional. Hitos de ciencias económico administrativas

GINÉS, S. 2001. Claves que favorezcan la potenciación de un liderazgo ético en las organizaciones del tercer sector. Papeles de Ética, Economía y Dirección.

HODGETTS, R. M. Y ALTMAN, S. 1985. Comportamiento en las organizaciones. (6ª ed). México: Interamericana S.A. de CV.

MARCANÉ LASERRA, A. 2000 Una aproximación a los problemas del liderazgo en las organizaciones. Folletos Gerenciales. CCED. MES. Cuba.

TRELLES RODRÍGUEZ, I. 2001. Comunicación Organizacional, selección de lecturas. Editorial Félix Varela. Ciudad de La Habana.

VILLAFANE J. 1993 Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa. Ediciones Pirámide, Madrid.