

# Comunicación y relaciones de trabajo

---

Mónica María Valle Flórez  
Universidad del Norte, Barranquilla - Colombia

## RESUMEN

El análisis clásico de las relaciones de trabajo ha partido de la división de roles y funciones, homologando la relación a un intercambio de mercancía. A partir de las teorías de relaciones humanas en el ámbito laboral, este análisis se aborda desde la idea de la comunicación como un intercambio de mensajes. Ahora, además de analizar un grupo de trabajo por lo que hace, o por cómo lo hace, también se puede estudiar por la manera como se interrelacionan sus miembros en los actos mismos de trabajo. Entonces, la comunicación se torna protagonista, constituyéndose por sí misma en proceso dinámico: en la acción o forma en que un individuo u organismo transfiere mensajes e informaciones a otro individuo u otro organismo, situado en una época y en un punto dados, según diversas motivaciones y utilizando elementos de conocimiento que ambos tienen en común.

## PALABRAS CLAVE

Comunicación Interna Relaciones Laborales Empresa Comunicación y relaciones de trabajo

## ABSTRACT

The classical analysis of work relationships has arisen from the division of roles and functions homologating the relationship to an interchange of merchandise. Starting from the theories of human relationships in labor surroundings, this analysis is approached from within the idea of communication as an interchange of messages. Now, besides analyzing a working group for what it does, or for how it does it, it can also be studied for how its members interrelate among themselves within the same acts of work. Thus communication becomes a protagonist, constituting by itself a dynamical process: in the action or manner in which an individual or an institution transfers messages and information to another individual or institution, situated in an epoch and a given point, according to diverse motivations and utilizing elements of knowledge which both have in common.

Desde *La riqueza de las naciones*, de Adam Smith, el análisis clásico de las relaciones de trabajo se ha construido a partir de la idea de división de funciones y de intercambio de objetos materiales, dando a la relación de trabajo estatus de mercancía<sup>1</sup>. Después de las teorías de las relaciones humanas, surgidas a principios de los años ochenta, el análisis sobre las relaciones de trabajo se empezó a abordar desde la idea de comunicación como un intercambio de mensajes.<sup>2</sup>

Esta idea, promovida por el sociólogo Abraham Moles (1986), muestra una nueva manera de intervenir en los grupos sobre la idea de las interacciones, y sobre el hecho de que las modalidades específicas de estas interacciones son la trama constitutiva del grupo o sociedad. Es así como es posible estudiar un grupo de trabajo por lo que hace (producción), por cómo lo hace (técnica), pero también por la manera como se relacionan sus miembros en los actos mismos de trabajo. Desde la comunicación se ha extrapolado y adaptado esta idea al mundo de las empresas, y ese es, precisamente, el análisis objeto de este artículo.

## Administración y relaciones de trabajo

Haciendo un poco de historia acerca de la forma como se han establecido las relaciones en el lugar de trabajo, podemos decir que en el siglo XX se puso de manifiesto la evolución de la gestión empresarial con la idea de productividad como eficiencia y rendimiento, con sustento en teorías como las presentadas por Henry Ford, Frederick W. Taylor y Henri Fayol que, a menudo condujeron a la deshumanización de las tareas, lo que no impidió que sus métodos invadieran el mundo industrializado.

Mary Parker Follett fue la primera de las teóricas de la gestión empresarial que planteó la humanización del trabajo, promulgando que el interés del individuo debería prevalecer ante el interés del grupo, defendiendo con ello la lógica de la responsabilidad ante la obediencia. Estas ideas resurgieron mucho tiempo después con la moda de la dirección participativa, de la teoría Z de Ouchi, en 1983.

También Elton Mayo, psicólogo, profesor de Harvard, tras una serie de experiencias científicas en empresas, puso de manifiesto ideas de humanización del trabajo, al llegar a la conclusión de que “el sólo hecho de interesarse por los trabajadores, ya los motivaba”, planteamiento que antepone la lógica de los sentimientos a la lógica de los costos y de la eficacia.

A partir de estos planteamientos se da impulso a la corriente administrativa de las relaciones humanas, con teorías como las de Abraham Maslow, Chris Argyris, Douglas McGregor. Infortunadamente, estos aportes no han sido suficientes para destronar la idea del taylorismo, y las relaciones de trabajo siguen sustentadas en los principios de obediencia, orden y control en el lugar de trabajo, ideas que, aunque obsoletas, sobreviven en algunas organizaciones.

---

<sup>1</sup> R.LISLE en el prólogo de *Théorie Structurale de la Communication et Société*, 1986. Citado por Joan Costa, en *La Comunicación en Acción*. Paidós 1999. Pág. 57.

<sup>2</sup> COSTA, Joan *La Comunicación en Acción*. Paidós 1999. Pág. 25.

Con las teorías de relaciones humanas en el trabajo se rescata y propicia el reencuentro con la comunicación. Estos conceptos humanistas, sin oponerse a los conceptos de producción eficiencia y eficacia, presentan una visión diferente de las relaciones de trabajo.

Como están fundamentados en ciencias humanas como la Sociología y la Comunicación, ponen el énfasis en las interacciones de los grupos de trabajo. Interacciones en las que la comunicación se torna protagonista principal, ya que se constituye por sí misma en proceso dinámico: en la acción o forma en que un individuo u organismo transfiere mensajes e informaciones a otro individuo u otro organismo, situado en una época y en un punto dado, según diversas motivaciones y utilizando elementos de conocimiento que ambos tienen en común.<sup>3</sup>

## 1. Comunicación y relaciones de trabajo

Hasta aquí hemos visto cómo la comunicación en la empresa cobró significado con la teoría de relaciones humanas. Pero ¿por qué se hace tan relevante la comunicación en los procesos mismos de la organización? En primera instancia porque la comunicación es la red que integra y coordina los sistemas de la organización empezando por los sistemas social, administrativo<sup>4</sup> y tecnológico<sup>5</sup>. Si comparamos la organización con el cuerpo humano –específicamente con el aparato circulatorio, que permite que la sangre fluya e irrigue todo el cuerpo–, podríamos decir que la comunicación es el aparato circulatorio de las organizaciones.

En tal caso, y hablando metafóricamente, si el flujo de la comunicación sólo irriga con su líquido a ciertos miembros de la empresa, es indudable que sobrevendrán daños significativos.

En segundo lugar, porque la comunicación es la fuerza vital e impulsora del sistema social<sup>6</sup> de la organización; es un factor determinante de aspectos organizacionales como: cultura, motivación, clima laboral y valores, entre otros, que interactúan con el sistema administrativo (constituido por la estructura, las políticas, los procedimientos, las reglas y la toma de decisiones) y con el sistema tecnológico (representado en las formas de trabajo, la productividad, el crecimiento y el desarrollo organizacional). De esta manera, estos sistemas se afectan entre sí y, simultáneamente, afectan al conjunto de la organización.

Si se acepta esta tesis, estaríamos aceptando que la comunicación permea a toda la organización. Siendo la comunicación un proceso humano, tendremos que admitir que los miembros de la

<sup>3</sup> COSTA, Joan. La Comunicación en Acción. Paidós 1999. Pág. 57.

<sup>4</sup> Sistema administrativo: implica la estructura, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de compensaciones y castigos, el modo de tomar decisiones y otros elementos proyectados para facilitar los procesos administrativos. CHIAVENATO, Idalberto. Administración del Recurso Humano. MC Graw-Hill Interamericana, S.A 2000.

<sup>5</sup> Sistema tecnológico: o de tareas, que incluye el flujo de trabajo, la tecnología utilizada, los roles que la tarea exige y algunas otras variables tecnológicas. CHIAVENATO, Idalberto. Administración del Recurso Humano. MC Graw-Hill Interamericana, S.A 2000.

<sup>6</sup> El sistema social de la organización es un sistema humano fundamentado en la interrelación de los miembros de la organización y que dan pie a la cultura organizacional, los valores, las normas y la satisfacción de las necesidades del personal. HELLRIEGEL - SLOCUM - WOODMAN. Pág. 69. Comportamiento Organizacional. Internacional Thomson Editores. 1999.

organización influyen con su comunicación a la empresa y que la empresa, a su vez, constituida por seres humanos, influye en el tipo de comunicación entre sus miembros.

Esto conlleva un replanteamiento de la comunicación en la vida organizacional, tanto desde el punto de vista teórico como desde la forma en que ha sido concebido el proceso mismo, ya que resultaría arbitrario<sup>7</sup>, desde esta perspectiva, concebir que los directivos (jefes, supervisores) sean quienes determinen el proceso comunicativo de la empresa como únicos emisores, otorgando al trabajador el papel de receptor.

Esta manera de concebir la comunicación en la organización es, a todas luces, inconveniente para las relaciones eficaces de trabajo, ya que en los intercambios comunicacionales el papel de emisor y receptor sólo lo determina el proceso mismo, es decir, que los sujetos no son lo uno o lo otro, sino que cumplen los dos papeles; los emisores son a su vez, receptores de mensajes, y los receptores son, a su vez, emisores.

En tal sentido, el trabajador y el jefe deben percibirse como emisores y como receptores simultáneos de mensajes<sup>8</sup>. Es claro que esta forma de asumir las relaciones de trabajo implica que la organización actúe como un sistema abierto<sup>9</sup>, y reconozca que sus miembros son también sistemas abiertos interdependientes con el medio ambiente físico y social, con los que interactúa y se involucra activamente.<sup>10</sup>

Esta compleja relación que se da entre la empresa y sus miembros se podría entender y conciliar más fácilmente percibiendo al trabajador como un ser multidimensional, sujeto a la influencia de muchas variables. Presentado así el proceso de comunicación, podría pensarse que es imposible lograr una comunicación efectiva en el trabajo. Pero, por el contrario, este enfoque indica que para una buena comunicación en el sitio laboral es necesario asumir al otro partiendo de la diferencia, y, ante todo, de reconocer que la comunicación en el trabajo es un acto complejo, que las "organizaciones y las personas están implicadas en una interacción múltiple y continua ya que las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las cuales dependen para vivir; y éstas, a su vez, están conformadas por personas sin las que no podrían existir."<sup>11</sup> Es decir, las organizaciones son personas, son grupos y son organizaciones.

Para cerrar la brecha comunicativa entre jefes y trabajadores es necesario que se determine la comunicación a cada sujeto y circunstancia específica de trabajo, resaltando las semejanzas y

---

<sup>7</sup> HELLRIEGEL - SLOCUM - WOODMAN. Comportamiento Organizacional. Internaccional Thomson Editores. 1999, Pág. 398.

<sup>8</sup> El papel de emisor y receptor se intercambian, de acuerdo al lugar de las personas durante el proceso. Cuando el receptor responde al emisor, el receptor original se convierte en emisor y el emisor que inició la comunicación en receptor. En tal sentido el emisor y receptor se están influyendo de manera importante en el proceso comunicativo. HELLRIEGEL - SLOCUM - WOODMAN. Comportamiento Organizacional. Internaccional Thomson Editores. 1999, Pág. 397.

<sup>9</sup> Es decir en relación dinámica con el ambiente, de donde recibe insumos y los transforma de diversas maneras y formas, así como también un sistema abierto y dinámico consigo mismo. CHIAVENATO. Idalberto. Administración del Recurso Humano. MC Graw - Hill Interamericana, S.A 2000.

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración del Recurso Humano. MC Graw - Hill Interamericana, S.A 2000.

<sup>11</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración del Recurso Humano. MC Graw - Hill Interamericana, S.A 2000. Pág. 65.

respetando las diferencias, para llegar a puestas en común, es decir, a acuerdos; en otras palabras, a “comunicación interpersonal que genere comunidad laboral”.<sup>12</sup>

En este sentido, los modelos autocráticos de comunicación, en los que el jefe ordena y el trabajador obedece están fuera de contexto, pues una comunidad requiere consenso y retroalimentación. “Si las personas tienen la oportunidad de expresar en su trabajo opiniones, hacer sugerencias y contribuir a la resolución de problemas y toma de decisiones, para lo cual se comunican, se sentirán parte integrante de la organización y se comprometerán con su destino y sus logros”<sup>13</sup>.

No se trata solamente de que la organización informe al trabajador para que éste comprenda sus funciones o problemas a resolver, sino de que se genere una comunicación abierta, sincera y espontánea entre jefes y colaboradores, para dar paso a la confianza y mejorar el rendimiento del empleado.

Este tipo de comunicación permitirá que se conozcan más los objetivos y los métodos de trabajo y, en consecuencia, habrá mayor identificación y participación del trabajador.<sup>14</sup>

## 1.1 Función de la comunicación en el trabajo

El papel que desempeña la comunicación en el trabajo es el de hacer operativos los encuentros con otros. Esta función se realiza por medio de las actividades de quienes intervienen en la transmisión, participación y manifestación de algo a otros y, sobre todo, en los modos como cumplen sus tareas, entrelazan sus acciones y se organizan. Más en concreto, “son las maneras como el emisor (dirigente o trabajador) por medio del mensaje busca al otro, llega al otro, penetra en el recinto del otro y llena las necesidades del otro.”<sup>15</sup> La comunicación en una organización o empresa debería existir, significar y valer por el modo en que sus miembros se abren como comunicantes, pues:

- a. No puede existir el emisor si no hay mensaje y no hay mensaje sin receptor.
- b. El emisor significa porque algo emite.
- c. El mensaje vale porque algo se emitió y, a su vez, el receptor existe porque algo aceptó del otro.

Por lo tanto la comunicación de trabajo deberá incitar la acción, la relación y la interrelación entre sus miembros.

---

<sup>12</sup> El término comunicar proviene de la palabra latina “comunicare” que significa puesta en común. GONDARD, François. La necesidad de comunicación en la empresa. Edit. Orby, Barcelona. España 1996. pág. 82.

<sup>13</sup> YEPES LÓPEZ, Fanny. El Desarrollo Humano y Éxito de las organizaciones. Cali, enero de 1989.

<sup>14</sup> YEPES LÓPEZ, Fanny. El Desarrollo Humano y Éxito de las organizaciones. Cali, enero de 1989. Pág. 48.

<sup>15</sup> CORONADO, Miro Juan José, S.J. La comunicación interpersonal más allá de la apariencia. Universidad Iteso. 1992. Pág. 57.

### 1.1.1 Acción comunicativa

La comunicación incita a la acción en la medida en que invita al trabajador y al dirigente a asomarse al mundo inexplorado del otro.

“El que podría hablar, ahora habla”.<sup>16</sup> El hecho de que el emisor (llámese trabajador o directivo) decida ir hacia el otro despierta la dormida potencia comunicativa y se convierte en una realidad mejor; antes, era una energía en reposo o representada; con la acción comunicativa, aparece una realidad tangible.

“Se mejoran los sentidos sintiendo, el amor amando y la comunicación comunicando”.<sup>17</sup> Sin la acción de comunicar la comunicabilidad muere. La acción en plena práctica es el mejor florecimiento de la acción comunicativa.

La acción comunicativa no sólo mejora la propia comunicación –es decir, consigo mismo–, sino que también fecunda a otros; hace vibrar a los demás con las mismas notas y frecuencias, haciendo comunes a los miembros de la organización.

La diversidad de formas comunicativas en el trabajo fecunda por dos razones: la primera, porque hace caer en la cuenta de que hay otros distintos; y, la segunda, porque actúa con diferentes estilos, demuestra en la práctica que el comunicante no es el único ni el centro del universo en términos simples; se descubre el pluralismo. En general, podría decirse que la acción comunicativa tiene como función en la organización juntar a sus miembros.

### 1.1.2 Función de interacción

Si la acción comunicativa tiene la función de mejorar, fecundar y unir a los demás, la interacción la concreta, ya que es comunicación de doble sentido<sup>18</sup> que acrecienta y da facilidades complementarias a los miembros del grupo: no sólo de dar sino de recibir. Por lo tanto, la transmisión de los mensajes de los miembros de la organización se constituye en retransmisión de éstos, la participación se hace coparticipación y la manifestación se torna mutua manifestación. De allí que en esta interacción, el emisor (dirigente o trabajador) tome la actitud de receptor, y el receptor la de emisor, logrando así que los comunicantes se comuniquen plenamente, se fecunden mutuamente con las aportaciones y las diferencias, y contribuyan ambos al crecimiento propio, del otro y de la organización.

La interacción comunicativa activa a los miembros de la organización porque supone cambios.- en el emisor, porque este se activa al comunicar; en el contenido del mensaje, porque el mensaje no formulado se cristaliza en palabras; y en el receptor, porque interiormente éste debe disponerse a aceptar o no el mensaje.

---

<sup>16</sup> Ibidem.

<sup>17</sup> Ibidem. Pág. 54.

<sup>18</sup> Ibidem.

Cuando las personas interactúan, cada una lo hace asumiendo las acciones propias y las de los demás, según un distinto ángulo de referencia. Cada uno entiende sus acciones a la luz de sus propias intenciones, pero analiza las de los demás a la luz del efecto que ellas producen en él. Por lo tanto, reducir el vacío interpersonal en la organización supone hacerse consciente de la auténtica intencionalidad de sus miembros al interactuar.

### 1.1.3 Generación de relaciones

La comunicación genera relaciones porque brinda la posibilidad a los trabajadores de participar y expresar algo a otros, todavía más cuando éstos coparticipan.

Las relaciones de trabajo podrían ser una de las claves de organización para lograr la excelencia y la calidad.

Incluso, algunas empresas las adoptan como estrategia y oportunidad de distinción y competitividad.<sup>19</sup>

En sí, las relaciones forman la trama de la existencia y son consecuencia de la comunicación: aprietan vínculos y comunicantes semejantes y desemejantes,- brindan facilidades, generan obstáculos y hasta ofrecen dobles relaciones.

Desde el punto de vista comunicativo, el fundamento de las relaciones está en el mensaje.<sup>20</sup> Específicamente, las relaciones entre jefe y colaboradores pueden clasificarse en tres tipos:

- a. **Directas individuales:** relaciones que ocurren entre el jefe y cada trabajador individual.
- b. **Directas grupales:** relaciones que ocurren entre el jefe y cada grupo de trabajo.
- c. **Cruzadas:** relaciones que ocurren cuando los trabajadores o miembros de la organización interactúan entre sí.<sup>21</sup>

## 1.2. La comunicación como medio

La forma más efectiva de comunicación para las relaciones de trabajo es la comunicación uno a uno, o cara a cara, no sólo por su eficacia sino también porque es el medio que representa menos costos para la empresa.<sup>22</sup>

Si tenemos en cuenta que la *riqueza* de los medios de comunicación utilizados en las organizaciones está representada en su capacidad para conducir señales múltiples y proporcionar retroalimentación

<sup>19</sup> WEISMANTTEL, Guy E. y otras. Crecimiento Empresarial McGraw - Hill Interamericana, S.A. 1991, pág. 192.

<sup>20</sup> CORONADO, Mtro Juan José, S.J. La comunicación interpersonal más allá de la apariencia. Universidad Iteso. 1992. Pág. 102.

<sup>21</sup> HELLRIEGEL - SLOCUM - WOODMAN. Comportamiento Organizacional. Internaccional Thomson Editores. 1999.

<sup>22</sup> WEISMANTTEL, Guy E. y otros. Crecimiento Empresarial. McGraw - Hill Interamericana, S.A. 1991, pág. 192.

rápida, podemos darnos cuenta de que es la comunicación interpersonal la que mayor riqueza comunicativa tiene, entre otras cosas, porque:

- a. Brinda retroalimentación inmediata; los receptores verifican la exactitud de su comprensión y la corrigen si es necesario.
- b. Permite que emisor y receptor, en forma simultánea, observen el lenguaje corporal, perciban los matices de la voz y valoren la expresión facial. El conjunto de elementos proxémicos, pro sódicos y escénicos comunica tanto o más que las palabras emitidas.
- c. Por último, permite al emisor y al receptor identificar con rapidez alguna dificultad en los códigos y, de ser necesario, recurrir al lenguaje natural y personal.

También su capacidad para conducir señales múltiples la constituye el medio más rico para la comunicación en el trabajo.<sup>23</sup> Esta valoración se confirma al relacionar estos factores y contrastarlos con las características y posibilidades que ofrecen otros medios que se utilizan para la comunicación en el trabajo (documentos numéricos formales, documentos escritos formales, videos de la organización, cartas, memorándums informales, correo electrónico, correo de voz, conversación telefónica, vídeo conferencia).<sup>24</sup>

## 2. Desarrollo de la comunicación en la organización

A raíz de la necesidad de conciliar las relaciones de trabajo y de humanizar la organización, la comunicación fue alcanzando el estatus de herramienta valiosa de gestión, indispensable para la buena marcha de las organizaciones.

De esta manera, se perfiló con mayor sentido la función del comunicador organizacional; si antes se le consideraba únicamente como un hacedor de medios informativos, hoy día se puede decir que los comunicadores organizacionales ya no son meros *conductos de información*, sino que desempeñan el papel de asesores estratégicos de la gerencia.<sup>25</sup> Así lo demuestran los resultados de un estudio del *Conference Board* (EEUU y Canadá), que comparó el trabajo realizado por directores de comunicación en las décadas del 80 y el 90.

Tanto el concepto como la práctica de la comunicación dentro de la organización fueron acuñados y avalados por la UNESCO en 1970, a raíz del *Informe* de la Comisión McBride encargada de realizar un examen de todos los problemas generados por el desarrollo de las comunicaciones a escalé mundial. Indica este informe que la “comunicación organizacional progresa a ritmo creciente y que obedece a las tendencias de la institucionalización e hiperorganización manifiesta en diversos grupos.

<sup>23</sup> HELLRIEGEL - SLOCUM - WOODMAN. Comportamiento organizacional. Internacional Thomson Editores. 1999. Pág. 399.

<sup>24</sup> RUSS.G.S.; DAFT, R.L. y LENGEL, R.H. “ Media selection and managerial characteristics in organizational Communications”, en *Management Communication Quarterly*, 1990, 4, Pág. 151.

<sup>25</sup> TROY, 1993.



“Más que un nuevo término o práctica la comunicación organizacional es un nuevo enfoque científico dirigido al análisis totalista de los elementos de comunicación de una organización.”<sup>26</sup> Según Van Riel,<sup>27</sup> existen tres formas principales de comunicación en las organizaciones: la comunicación corporativa que hace alusión a la identidad, imagen y cultura; la comunicación de marketing que apoya las ventas de bienes o servicios; y la comunicación de dirección, o de trabajo, que permite:

- a. Desarrollo de una visión compartida de la empresa dentro de la organización.
- b. El establecimiento y mantenimiento de la confianza al liderazgo de la organización.
- c. Inicio y dirección del proceso de cambio; y
- d. Dar poder y motivación a los empleados.<sup>28</sup>

Este tipo de comunicación es soporte de lo que comúnmente se conoce como comunicación interna, ya que contribuye a la eficacia de los procesos de socialización, de trabajo y gestión de la organización.

El medio propio para este tipo de comunicación es el interpersonal, o cara a cara; a través del cual se establecen relaciones de trabajo mucho más productivas, pues permite a los seres humanos coorientar sus comportamientos, para cumplir metas reconocidas en común.

La gestión de la comunicación -junto con las áreas financiera, (de producción, y de gestión de los recursos humanos-, espera (contribuir al logro de los objetivos de la empresa. El papel del gestor de la comunicación (organizacional en dicho proceso se resume brevemente como ¿aquél que profesionalmente realiza la *función ventana* y la *función reflejo*. La expresión *función ventana* hace referencia a la preparación y ejecución de la política de comunicación, cuyos resultados son mensajes que representan todas las facetas de la organización de forma clara e interesante. Los resultados anticipados de la representación son los cambios deseados por la empresa en el ámbito cognitivo, afectivo y conativo, en aquellos públicos objetivo con los que pretende establecer y mantener una relación. La *función reflejo* hace referencia a la supervisión de los cambios relevantes en el entorno, y a la *anticipación* de sus consecuencias en la política de comunicación de la empresa.

---

<sup>26</sup> MURIEL, María Luisa. Enfoque Social de la Comunicación organizacional. Perú 1995.

<sup>27</sup> VAN RIEL, Cees B.M. Comunicación Corporativa. Prentice Hall. 1997.

<sup>28</sup> (Pincus, Robert, Rayfield y Debonis 1991).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- R. LISLE en el prólogo de *Théorie Estructurale de la Communication et Sociéte*, 1986. Citado por COSTA, Joan en *La Comunicación en acción*. Paidós 1999. Pág. 57.
- CORONADO, Mtro Juan José SJ *La Comunicación Interpersonal más allá de la apariencia*. Universidad ITESO. 1992.
- COSTA Joan. *La Comunicación en acción*. Paidós 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto *Administración del recurso humano*. McGraw-Hill Interamericana, S.A 2000.
- GONDARD, François. *La necesidad de comunicación en la empresa*. Edit. Orby, Barcelona, España 1996.
- HELLRIEGEL - SLOCUM - WOODMAN *Comportamiento Organizacional*. Internaccional Thomson Editores. 1999.
- MURIEL, Mana Luisa. *Enfoque social de la Comunicación organizacional*. Perú. 1995.
- RUSS, G.S.; DAFT, R.L. y LENGEL, R.H. "Media selection and managerial characteristics in organizational Communications", en *Management Communication Quartely*, 1990.
- VAN RIEL, Cees B.M. *Comunicación Corporativa*. Prentice Hall. 1997.
- WEISMANTEL, Guy E. y otros. *Crecimiento Empresarial*. McGraw - Hill Interamericana, S.A. 1991.
- YEPES LÓPEZ, Fanny. *El Desarrollo Humano y éxito de las organizaciones*. Cali. Enero de 1989.