

# EL ROL DEL PSICÓLOGO EN LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

MsC. Celia Zaldivar Odio<sup>1</sup>, Lic. Beatriz Ortet<sup>2</sup> y Lic. Jorge Alejandro Becalli<sup>3</sup>

1. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. [celia.zaldivar@umcc.cu](mailto:celia.zaldivar@umcc.cu)

2. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. [beatriz.ortet@umcc.cu](mailto:beatriz.ortet@umcc.cu)

3. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. [jorge.becalli@umcc.cu](mailto:jorge.becalli@umcc.cu)

## RESUMEN

La influencia de la psicología resulta indudable en diversas esferas de la vida humana, lo cual demanda cada vez más la formación integral de sus profesionales. El rol del psicólogo que trabaja la comunicación institucional debe estar orientado a la búsqueda de canales y medios efectivos para la organización, propiciar la adaptación a los cambios, favorecer que el flujo informativo circule en todos los sentidos, y propiciar el perfeccionamiento empresarial. Debe estimular el desarrollo de los grupos, la lucha por objetivos comunes, la dirección por valores, el incremento de la motivación, la participación, la disciplina y el logro de la eficiencia; así como un modelo general de gestión de la comunicación, diseñado en función de las características de cada organización, contribuye al fortalecimiento de la identidad y los valores de la cultura de la organización, e influye en el desarrollo del sentido de pertenencia de los integrantes de la misma.

**Palabras claves:** *comunicación institucional, psicología, perfeccionamiento*

---

## INTRODUCCIÓN

Son disímiles las esferas de la vida humana en las que interviene el psicólogo y en las que las diferentes especializaciones aplicadas de la psicología se ponen de manifiesto e interactúan.

En Cuba, dentro del cada vez más amplio campo de la psicología clínica, la práctica profesional rebasa el marco psicólogo-paciente y se trabaja por el hombre sano. En los marcos de la Psicología del desarrollo y pedagógica se investigan las regularidades en la formación y el desarrollo psíquico, como base para la elaboración de programas de educación escolarizada y orientación familiar.

Los psicólogos del trabajo u organizacionales en nuestro país se ocupan del desarrollo de la personalidad del trabajador, en conjunción con el aumento de la eficiencia productiva, al tener en cuenta variables como la motivación y la satisfacción con el trabajo, el diseño de los requisitos laborales y las condiciones de trabajo. Los psicólogos sociales estudian las peculiaridades socio-psicológicas que se derivan de las relaciones que el hombre establece en la sociedad (grupos, liderazgo, comunicación, actitudes y desviaciones conductuales), así como las vías de influencia social en la formación de la personalidad (medios masivos de difusión, la propaganda y las manifestaciones culturales).

## DESARROLLO

La comunicación es un proceso por el que los individuos interaccionan entre sí, mediante símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones con el fin de influirse mutuamente. Se puede considerar que una comunicación es efectiva cuando existe coherencia entre el lenguaje corporal y el verbal escogiendo el momento, las palabras y la actitud apropiada. El mensaje que se desea comunicar ha de llegar a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos y seguidamente se produzca el cambio de conducta esperado en el receptor.

El tema de las barreras de la comunicación también ha sido ampliamente estudiado por los psicólogos. La comunicación en ocasiones resulta algo dificultosa que se lleve a cabo, debido a que existen inconvenientes que hacen que esta no llegue a ser totalmente eficaz, las principales barreras pueden convertirse en potencialidades, en dependencia del manejo que se haga de ellas, y el primer paso es ser conscientes de que existen y de su papel favorecedor u obstaculizador de la comunicación. Las emociones, los valores, hábitos de conducta, percepciones, símbolos (palabras, imágenes, acciones) con distintos significados. Incluso algunos elementos que pudieran estar normalmente catalogados como negativos pueden tener esta dualidad de efecto, entre ellos los ruidos, interrumpir, cambiar de tema.

Existen varios tipos de comunicación, algunas de sus nomenclaturas se ofrecen a continuación: Es directa cuando se efectúa sin intermediario de un emisor a un receptor, un dialogo, un conferencista en el auditorio, etc. Es indirecta cuando se dan contactos inmediatos entre emisor y receptor y se interpone un intermediario; un documento, un escrito, un casete, etc.

La comunicación intrapersonal se refiere a una comunicación del hombre con sí mismo, mientras la interpersonal cuando nos referimos a una comunicación dentro de un grupo, mientras la intergrupala se establece entre dos o más grupos.

Teniendo en cuenta los canales de la comunicación y su contenido se puede dividir en formal o informal. La formal surge en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales, lleva un contenido determinado y ordenado por la empresa, mientras la informal surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales aunque se puede referir a la organización, este tipo de organización es de gran importancia, ya que por su característica puede llegar a influir más que la comunicación formal. (Comentarios, chismes, rumores, opiniones, etc.)

Teniendo en cuenta al receptor de la comunicación esta puede ser individual, si va dirigida a una persona en concreto o genérica cuando se dirige a un grupo sin precisar nombres de personas.

La comunicación además puede ser imperativa, exhortativa o informativa, en dependencia de la obligatoriedad que se espera en la respuesta. Es imperativa si se exige una respuesta precisa. La exhortativa espera una acción sin imponerla obligatoriamente, y la informativa tiene la función de comunicar algo, sin señalar nada que se espere, al menos en un plazo inmediato.

Por su forma puede ser oral, escrita o gráfica.

También se clasifica en vertical u horizontal en dependencia de si fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior o si se da en niveles jerárquicos semejantes.

Los estudios de la psicología social desde el punto de vista de la comunicación se encuentran asociados a dos grandes ramas, la psicología social y la psicología organizacional. La mirada integradora de ambos enfoques, que puedan combinar los saberes de estas dos ramas de la psicología es la que en la actualidad marca el accionar de los psicólogos que se asocian a esta área.

Vivimos en una sociedad que se caracteriza por una creciente formalización de las interacciones sociales y una gran complejidad estructural. Existe una enorme cantidad de estructuras o instancias que realizan a su vez una gran variedad de funciones y participan en una compleja trama o tejido de relaciones sociales. Cuando tratamos con grupos secundarios formales, es decir, grupos sociales amplios, de carácter formalizado y con una estructura visible, generalmente nos encontramos ante lo que denominamos instituciones: empresas, fundaciones, organizaciones gubernamentales o no gubernamentales de carácter local, regional, nacional, internacional o transnacional.

La Comunicación Institucional surge como disciplina en el campo de las Ciencias Sociales hace tres décadas. Centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las instituciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre estos y el

público externo, lo que conduce a mejor perfeccionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad. (Planas, R. 2014)

La comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es "la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema" (Katz y Khan, citado en Zarate, 2013) "el cemento que mantiene unidas las unidades de la organización" pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización sino que es un recurso, un activo que hay que gestionar.

Al ser un repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización, la comunicación institucional no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes.

De los tipos o clasificaciones de comunicación que anteriormente se refirieron nos parece importante destacar en el trabajo del psicólogo que ejerce su profesión en el área de la comunicación institucional, la comunicación formal e informal que se da dentro de la institución, además de la externa y la interna, que constituyen variables de la comunicación institucional y se explicarán posteriormente.

Los procesos relacionados a la comunicación organizacional formal permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema (Katz y Khan, 1986).

La comunicación es además un instrumento de cambio ya que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento, de este modo la comunicación al incrementar la posibilidad de

participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal. El tipo de comunicación que prevalece es la vertical, es decir se refiere a la relación jefe subordinado, y a las normas y exigencias que todos deben cumplir. Por eso es vital que sean del conocimiento de todos los trabajadores, pero además se sientan identificados y comprometidos con el cumplimiento de las mismas.

El trabajo del psicólogo también está en favorecer la retroalimentación, que los subordinados se sientan escuchados y copartícipes de la construcción de nuevas normas y reglas adaptadas a ellos y a las continuas exigencias que le hace el entorno a la organización.

Todo ello contribuirá a una mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto ofrecido en la organización, así que en la búsqueda de la calidad aparece como elemento fundamental de partida: la comunicación. La buena gestión de una comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización.

La comunicación efectiva entre los empleados es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización, la comunicación debe fluir en todos los sentidos.

Cuando se habla de la comunicación que se da entre los miembros de la organización, devenida de un estilo de relaciones basado en la espontaneidad, no en la jerarquía, y que surge de la interacción social entre ellos y permite el desarrollo del afecto o amistad entre las personas, se está en presencia de la comunicación informal.

La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a las empresas, según como se emplee, pero si es intencionada por un grupo de especialistas de forma positiva, ayuda a la cohesión del grupo, posibilita generar y fortalecer la cultura de la organización, incluso aclarar comunicaciones formales ambiguas o deficientes.

Este tipo de comunicación aporta incuestionables beneficios a las personas implicadas en ellas y son útiles a la organización. Se debe trabajar para que no predominen malos hábitos comunicativos, y que influyen de forma negativa, tales como el rumor o chisme. Estos son distorsionadores de la productividad y no ayudan, solo demora y perjudica a las personas y a la organización. Allport y Postman (1973) lo definen como enunciado ligado a los acontecimientos cotidianos, destinado a ser creído, transmitido de una persona a la otra, sin que existan datos concretos que permitan establecer su exactitud. Las disfunciones se producen cuando la cohesión se desarrolla en torno a las normas contrarias a las pautas establecidas o cuando estas comunicaciones se traducen en rumorología y dan lugar a un conocimiento generalizado y erróneo sobre temas que afectan a la organización o sobre incidencias personales de sus miembros. Estos rumores se hacen especialmente peligrosos a causa los procesos de distorsión a que están expuestos, a la extrema rapidez con que circulan y el gran tamaño de la audiencia y su capacidad de convencimiento y credibilidad.

Otro aporte del psicológico de la comunicación se refiere a los disímiles fenómenos subjetivos individuales y grupales que ocurren en la organización. Cuando una persona lee una noticia diversos procesos psicológicos se disparan. El mismo mensaje transmitido en contextos distintos puede tener interpretaciones opuestas, y generar reacciones totalmente diferentes en distintos públicos. Es fundamental entender cómo funciona la percepción y cómo interactúan los sesgos de percepción con los mensajes que buscamos comunicar; así como también entender los tipos de reforzamiento que facilitarán las conductas que buscamos promover. Así también, entender los elementos que facilitan la persuasión y cómo funciona la influencia social.

Como se puede ver son muchos los elementos que un psicólogo debe conocer y en los que debe trabajar. Por eso el conocimiento y el análisis de algunas categorías de la comunicación institucional son necesarios para el eficaz desempeño.

Identidad corporativa: Es el ser de la organización, su esencia, lo que la identifica y diferencia.

Cultura organizacional: Es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural. A partir del intercambio y el hecho de que compartan un mismo espacio, bajo un mismo interés, va conformando en el público interno un sistema de significados compartidos y de esta manera una cultura organizacional única del lugar donde se desarrolla. Estos rasgos en común, forman parte de su identidad y van a contribuir a la imagen que se tendrá de la organización.

Imagen corporativa: Es la síntesis del resultado del conjunto de interacciones que hacen los públicos con una organización. No es más que la representación de cómo ven los públicos a la institución, cómo la perciben. La imagen no se impone, es el resultado de un proceso de construcción a través de los intereses y experiencias que se conforman y comparten a lo largo del tiempo. La imagen favorable que pueda tener la sociedad sobre la institución u organización superior de dirección, constituye el trabajo en la comunicación externa a partir de la mercadotecnia que está enfocada a promover productos y servicios que la institución ofrece a la sociedad y a sus públicos.

Flujos de comunicación: Es la dirección en que se dirige el mensaje. Están determinados por el objetivo que se pretende alcanzar, las características del emisor, receptor, contenido y canal que intervienen en el proceso así como las circunstancias en que se producen.

Gestión de la comunicación: Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de procesos: planificación, ejecución, evaluación y control, mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones. Incluye también el control de la imagen a través de una práctica comunicacional integral y programada. En el caso de la integral, teniendo en cuenta el enfoque sinérgico de todos los recursos e instrumentos de imagen de la entidad y la programada para eliminar la aleatoriedad e incoherencia en mensajes.

La conexión entre identidad e imagen organizacional constituye el eje de la comunicación estratégica en las organizaciones

Asimismo en el estudio de la comunicación institucional se distingue tradicionalmente dos tipos de comunicación:

La comunicación interna: entendida como aquellos procesos de comunicación entre las instancias que constituyen la organización y que contribuyen a su buen funcionamiento (capacidad de cambio, respuesta a imprevistos, retroalimentación interna, motivación, identidad organizacional, etc).

El marco de actuación de la comunicación interna es la propia organización. El objetivo prioritario consiste en mejorar el funcionamiento de la Institución de acuerdo a su carácter público: de servicio a la comunidad.

La información ha de entenderse como un recurso en sí de primer orden para la gestión de una organización y de su funcionamiento integral. El diseño y puesta en práctica de un sistema de información partiría así de un nuevo paradigma, en el cual cabría llegar a concebir la organización como un sistema de información. (Yepes, 2013)

Por consiguiente, el planteamiento que considera a los sistemas de información como una parte de las organizaciones es superado para pensar los mecanismos informativos de forma global y aplicada al conjunto de la vida organizativa. De modo estructurado, nos encontraríamos ante el establecimiento de sistemas de información articulados e integrales, que conjugarían todos los aspectos informativos: el operativo-instrumental, el táctico y el estratégico, con el apoyo de las nuevas tecnologías informativas.

La comunicación interna es un elemento crucial –un constituyente– que ha de entenderse de forma integrada en la gestión general de la organización. Esta idea posee una entidad elemental y básica. Elemental porque su existencia se impone y capta de inmediato. Y básica porque se constituye en el fundamento para una correcta gestión organizativa. Para la aplicación de un sistema de comunicación interna en la gestión organizativa. Villafañe (2002) destaca los objetivos y efectos que se exponen a continuación (una buena parte ya mencionados):

La implicación del personal, que sirve para valorar, reconocer e integrar al receptor dentro de las organizaciones, además de para reforzar la cohesión del grupo. La armonía en las acciones de la empresa. El cambio de actitudes. La mejora de la productividad.

Para todo ello han de combinarse en la comunicación interna los dos niveles básicos de información: la información táctica, y la información estratégica (además de la referida a la identidad, estructura y cultura corporativas).

El propio J. Villafañe, al apuntar los grandes principios que, a su entender, regulan la función de la comunicación interna, menciona en primer lugar a 1) la integración en la gestión general de la organización. Junto a este principio y necesidad– señala 2) la evaluación permanente del clima interno (diagnóstico y seguimiento de la situación mediante la aplicación de cuestionarios), y 3) la adopción de un enfoque estratégico (articulado en: a) la atribución de responsabilidad en la gestión comunicativa, b) la elaboración y el diseño de los contenidos, y c) la elección de canales y soportes).

Finalmente, como es natural, la estrategia de la comunicación interna se impulsará y concretará mediante la orientación y naturaleza de los flujos comunicativos establecidos: vectores descendentes, ascendentes, horizontales y transversales. Todos ellos cumplen una función y han de saber conjugarse para crear un verdadero sistema de comunicación interna. (J. Villafañe, Op.cit.: 242-261)

Asimismo cuando hablamos de comunicación externa nos referimos a aquellos procesos de comunicación en el nivel social en los que participa la organización y que contribuyen a optimizar sus relaciones con otras organizaciones así como a construir y difundir la identidad de la organización como sujeto social.

La proyección institucional, genérica e indiferenciada a menudo, habría de conjugar dos

grandes orientaciones, la dirigida a los integrados en el sistema (político-económico-social), contribuyentes y agentes productores de riqueza y realidad, y por otro lado la enfocada sobre los agentes ajenos al sistema o por lo menos distanciados en su periferia.

En la eficacia de la comunicación externa en la actualidad tiene gran importancia el papel de los medios de masas, a estos se le ha asignado la triple tarea de informar, entretener y persuadir, clasificando en ocasiones los propios contenidos de los medios de acuerdo con estos criterios (información, ficción y publicidad). Debido a su naturaleza tecnológica y a su homogeneidad institucional, al hablar de medios de comunicación de masas tradicionalmente consideramos la prensa, la radio, el cine y la televisión, a los que añadimos Internet. El trabajo interdisciplinario permitirá elaborar acciones que permitan utilizar los medios para fortalecer la imagen de la universidad.

Estos elementos se tienen en cuenta en cada una de las acciones que se realizan en el Departamento de Comunicación de la Universidad de Matanzas (UM). Al elaborar la estrategia de comunicación, por ejemplo, cada uno de los componentes de la misma los contempla.

Cuando se propone mantener informados a los trabajadores y profesores acerca de procesos de recursos humanos, y por consiguiente la constante actualización sobre proceso de cambio de categoría docente y disciplina laboral, se fomenta el conocimiento de normas y reglas de la organización que se relacionan directamente con sus miembros.

Al reconocer la labor de los profesores que realicen los cambios de categoría y que obtengan grados científicos o premios se promueve la participación de los demás y estimula a seguir superándose a los galardonados. Con este mismo propósito se divulgará información para destacar a los ganadores de los eventos que se realicen en la UM. Además de divulgar el papel de la FEU en la organización de los eventos, e incentivar la participación de los estudiantes en eventos e investigaciones; comunicar el quehacer científico que se realiza desde los diferentes proyectos de la UM; informar sobre los resultados de los proyectos que se realizan en la UM y divulgar información que motive a

la comunidad universitaria a publicar sus resultados investigativo, es decir, destacar a los trabajadores y estudiantes que han publicado artículos en la web de la universidad o en revistas impresas o digitales.

Para favorecer el clima organizacional y la motivación laboral, y aumentar el sentido de pertenencia de cada uno de los integrantes de la organización, además de lo anteriormente expuesto, se puede realizar el envío de postales digitales y personalizadas de felicitación por los días Día del Educador, de los enamorados, de la Mujer, de las Madres, de los Padres y de cumpleaños, años de trabajo, otorgamiento de medallas y satisfactoria evaluación del desempeño laboral.

Para mantener informado tanto al público externo como al interno, se realizarán acciones que garanticen el acceso a la información actualizada publicada en la prensa, así como en los restantes medios de comunicación, y se facilitarán vías más rápidas para las comunicaciones internas.

El aumento del sentido de pertenencia de los miembros de la organización se puede potenciar a partir de lograr sensibilizar a los actores del público interno con la proyección estratégica de la institución, para esto se brindará orientaciones sobre el funcionamiento y proyecciones de la Universidad, y concientizar la importancia de cuidar lo hecho y destacar los cuantiosos recursos que la institución y el MES dedican a la infraestructura y los procesos.

Para reforzar la identidad y la imagen pública de la UM, se planeó fomentar la divulgación de las convocatorias y resultados de los eventos que se realizan en la UM a través de la actualización de la Página Web e intranet de la UM con el Plan anual de eventos que se realizan en la UM, la elaboración de un catálogo donde se enuncien los eventos y las líneas de investigación de la UM. También ofrecer información actualizada acerca de las convocatorias y resultados de los eventos que se realizan en la entidad. También se determinó necesario socializar el vínculo de la UM con las instituciones nacionales e internacionales, dar promoción a los convenios de colaboración de la UM con instituciones

y organizaciones locales, nacionales e internacionales, divulgar el impacto que han tenido en el desarrollo económico y sociocultural de la localidad las acciones realizadas a partir de dichos convenios e informar sobre los resultados de los proyectos que se realizan en la UM.

El trabajo mancomunado con los medios también persigue este fin, por eso es tan importante fortalecer las relaciones con los medios de comunicación del territorio. Para esto serán convocados para la divulgación de los eventos nacionales e internacionales que se realizan en la UM. Se utilizarán para promocionar la superación de cuadros por parte de la universidad son muy útiles, por tanto desde el departamento se realizará la gestión con el departamento de programación de los medios para definir los espacios en los que se puede promocionar los cursos de superación que oferta la UM.

Asimismo se aprovecharán las redes sociales para brindar a profesionales, investigadores y jóvenes del territorio información actualizada eventos y superación que oferta la UM. Serán útiles para promocionar las líneas de investigación, proyectos, cátedras, eventos y publicaciones relacionadas con la formación político ideológico en la UM, además del vínculo de los proyectos de la UM con los programas de instituciones nacionales e internacionales.

En resumen el rol del psicólogo debe estar orientado a la búsqueda de qué canales y medios son efectivos para la empresa, propiciar la adaptación a los cambios. Favorecer que el flujo informativo circule en todos los sentidos, y hacia dónde dirigir el perfeccionamiento empresarial. Este aspecto habla de algo que se ha estado trabajando en psicología organizacional, es el de las organizaciones que aprenden, en tanto son capaces de satisfacer las demandas que el medio social le está generando, viendo la organización como un sistema abierto en constante intercambio de información con el medio. Según Cruz (2015), las organizaciones que aprenden son aquellas capaces de promover y propiciar el cambio positivo, desde la formación y desarrollo de capacidades socio-psicológicas, que permitan

formar y consolidar una identidad organizacional caracterizada por la visión compartida de los logros individuales como resultado de los logros colectivos.

## CONCLUSIONES

La gestión de la información, el trabajo en equipo, propiciar un clima positivo dentro de la organización así como favorables relaciones con el entorno de la misma, y el fortalecimiento de su imagen, contribuyen a la eficiencia de la organización y por ende de sus miembros. Los psicólogos debemos propiciar que las satisfacciones de las necesidades individuales sean a través del cumplimiento de las proyecciones de la institución.

El desarrollo de los grupos, la lucha por objetivos comunes, la dirección por valores, el incremento de la motivación, la participación, la disciplina y la exigencia en las empresas, y la resultante de su integración conduce a la eficiencia, es la tarea resultante de un trabajo sistemático del psicólogo organizacional.

Ser activos en la elaboración de un modelo general de gestión de la comunicación, que debe ser diseñado en función de las características de cada organización, contribuye al fortalecimiento de la identidad y los valores de la cultura de la organización, e influye en el desarrollo del sentido de pertenencia de los integrantes de la misma. De este modo puedan llevarse al máximo las potencialidades del capital humano, y que se logre alcanzar un sentido de pertenencia grupal y altas metas de desempeño. Son aspectos en los cuales trabajan los psicólogos asociados al área de la comunicación institucional, y que muestran la relevancia del trabajo interdisciplinario a la medida de las exigencias del desarrollo en la sociedad actual.

**Nota aclaratoria:**

## BIBLIOGRAFÍA

ALLPORT, G POSTMAN, L. *Psicología del Rumor*, Editorial Psique, Buenos Aires, 1973

BLANCO, Y., CRUZ, A. MARTINEZ, M. *Psicología organizacional y turismo de naturaleza. Una nueva mirada al nuevo sector emergente y estatal*. Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, 2015 Volumen 4 Número 1 Páginas 27-42.

BENAVIDES, J. (2001), *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Gestión 2000.

COLECTIVO DE AUTORES: *Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas*. Selección de lecturas. ED. Félix Varela, Ciudad Habana, Cuba, 2005.

ABATEDAGA, N. (2008) - *Comunicación para la Educación (Superior) Manuales didácticos* CIESPAL.

Herrero, J. (2002), “¿Qué es cultura?” [en línea], disponible en <http://www.sil.org/capacitar/antro/cultura.pdf>, recuperado: 14 de agosto de 2007.

VILLAFANE, J. (2002), *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, Pirámide.

YEPES, J. *El nuevo profesional de la información, del conocimiento y de la comunicación. El bibliotecario universitario*. Anales de Documentación (e-ISSN 1697-7904) <http://revistas.um.es/analesdoc/article/view/1191>.

Zarate, E. (2013, noviembre 7). *Comunicación organizacional en la administración*. <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-en-la-administracion/>