



Ecuador – octubre 2017 - ISSN: 1696-8352

## LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS

### Datos De Los Autores

#### Autor 1:

**Nombre:** Doctor Rafael Alberto Iturralde Solórzano

**Institución:** Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil

**Email:** [Riturraldes@Ulvr.Edu.Ec](mailto:Riturraldes@Ulvr.Edu.Ec)

**Cargo:** Subdecano. Facultad De Administración

#### Autor 2:

**Nombre:** Wendy Mireya Cisneros Jiménez

**Institución:** Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil

**Email:** [Wendy\\_Cisneros@hotmail.com](mailto:Wendy_Cisneros@hotmail.com)

**Cargo:** Estudiante

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Rafael Alberto Iturralde Solórzano y Wendy Mireya Cisneros Jiménez (2017): "La comunicación interna en empresas constructoras", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (octubre 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/comunicacion-empresas.html>

### RESUMEN

En la actualidad, nos encontramos inmersos en la tecnología, tenemos a la mano diversas herramientas para comunicarnos. Los avances tecnológicos han creado cada vez más medios, otorgando a la sociedad altos alcances de información.

"Se ha evolucionado desde informar, hasta comunicar, que aunque pueda parecer lo mismo, no lo es. Para comunicar, se introduce algo muy importante, que es la participación. (Navarro I, 2012, p.3)

Las empresas, en estos tiempos, apuntan al éxito utilizando como clave de su administración a la comunicación interna. La relevancia que exige la comunicación al interior de las organizaciones, la ha convertido en un principio fundamental para lograr resultados exitosos en los proyectos de las compañías. Por esta razón, resulta imprescindible, que las organizaciones decidan cómo administrar la información, estableciendo parámetros sobre qué, cómo, cuándo y a quién se deberá comunicar, lo que en resumidas cuentas sería, un plan de comunicación interna.

El presente artículo pretende mostrar una visión general de la importancia de la elaboración de un plan de comunicación interna como paso previo a la ejecución de los proyectos en las compañías constructoras, para luego diseñar un modelo de comunicación que asegure la ejecución exitosa de los proyectos y la obtención de los resultados esperados.

### ABSTRACT

At present, we are immersed in technology, we have on hand various tools to communicate. Technological advances have created more and more means, giving society high levels of information.

"It has evolved from informing, until communicating, that although it may seem the same, it is not. To communicate, something very important is introduced, which is participation. (Navarro I, 2012, p.3)

Companies, in these times, point to success using internal communication as the key to their administration. The importance of communication within organizations has made it a fundamental principle to achieve successful results in companies' projects. For this reason, it is imperative that organizations decide how to manage information, setting parameters on what, how, when and to whom it should be communicated, which in summary would be an internal communication plan.

This article intends to show an overview of the importance of the elaboration of an internal communication plan as a preliminary step to the execution of the projects in the construction companies, to design a communication model that ensures the successful execution of the projects and obtaining the expected results.

### **Palabras clave**

Comunicación. Modelo de comunicación. Empresas constructoras. Comunicación interna. Talento Humano.

### **Key Words**

Communication. Communication model. Construction companies. Internal communication. Human talent.

### **Criterios de clasificación JEL (Journal of Economic Literatura)**

M12 - Gestión de personal (3)

## **METODOLOGIA**

El presente trabajo basó su estudio en la comunicación interna de las empresas constructoras. Nuestro objetivo es diseñar un modelo de comunicación que integre a la empresa en su conjunto. Centramos nuestro estudio en la empresa constructora Arlvan S.A, realizamos encuestas simples a sus trabajadores, con lo cual, esperamos que el diseño del cuestionario basado en los objetivos, permita de manera sistemática y organizada determinar que los resultados obtenidos reflejen la información que deseamos obtener.

Otro método que utilizamos son las entrevistas a expertos aplicando un cuestionario cerrado y con algunas preguntas abiertas realizadas a propietarios de empresas familiares, jefes y gerentes de comunicación interna, jefes y gerentes de talento humano.

Adicional se realizó una amplia y profunda revisión documental, sumada a las experiencias vividas dentro de la empresa por uno de los autores lo cual permitió evidenciar y percibir directamente lo que consideramos son errores en el sistema de comunicación aplicado. Mediante las encuestas y entrevistas se pudo obtener información relevante de la comunicación interna actual.

### **Hallazgos principales de las encuestas y entrevistas.**

#### **Encuesta:**

1. Se debe permitir una mayor participación en la toma de decisiones a los colaboradores.
2. Los procesos son evidencias puntos que lentifican su normal desarrollo.
3. Se debe poner más atención a aquellos elementos de la gestión del talento humano que apunten a mejorar la satisfacción laboral.
4. Es importante dar una nueva mirada hacia la relación familia-trabajo buscando un adecuado equilibrio en la misma que fomente un mayor rendimiento laboral.

5. La capacitación del personal es un aspecto que debe ser adecuadamente atendido estructurando los programas de capacitación con base en elementos técnicos.

#### **Entrevista:**

1. Observamos de qué manera está organizado su personal y los elementos que utilizan para comunicarse en la ejecución de todos los procesos de la empresa.
2. Los elementos de los modelos de comunicación son muy versátiles y al momento de crearlos deberán ajustarse a los tipos de empresas.
3. La cultura y el buen clima laboral son principios esenciales para lograr una buena comunicación interna.
4. La comunicación agiliza los procesos y genera productividad.

#### **MARCO TEORICO**

Para Rutty (p. 96), la comunicación es una dimensión que forma parte incluso de los sistemas de evaluación al interior de las organizaciones, teniendo sub dimensiones variables al interior de ella que pueden ser evaluadas y tratadas de manera individual y que son: las relaciones interpersonales, el saber escuchar y finalmente la emisión y recepción de datos.

De acuerdo a Martín Sierra (2011, p. 54-62), dentro de las prácticas de recursos humanos, una de las más habituales es la comunicación interna, formando parte de aquellas que contribuyen a lograr altos niveles de desempeño en los empleados y aportando a la mejora del resultado organizativo.

Delery y Doty (1996) citado por Martín Sierra (2011, p. 64), identifican a la comunicación interna como una de las siete prácticas consideradas estratégicas.

Martín Sierra (2011), en la tabla 1.5. mostrada en la página 90 de su tesis doctoral, propone a la política de comunicación interna como una práctica de recursos humanos vinculada a la innovación, lo cual debe darse por medio de la participación en toma de decisiones, comunicación abierta, compartición de información y delegación.

Para Martín Sierra (2011):

El modelo de Price (1977) es el primero en incorporar, expresamente y de forma directa, variables relativas al área de recursos humanos (la retribución o salario, el grado de integración y la comunicación) como influyentes directa y positivamente sobre la satisfacción en el trabajo, repercutiendo negativamente sobre la rotación voluntaria y, por ende, positivamente sobre la retención de empleados. (p. 104).

Celma Benaiges (2001), en el cuadro 2.3 de la página 84 de su tesis doctoral, cuadro que cita como fuente a Gonzales 2005 (p. 237), presenta a la comunicación interna como uno de los ámbitos de actuación laboral responsable, es decir parte de la responsabilidad social empresarial.

En su cuadro 2.9. de la página 91 de sus tesis doctoral, propone dos actividades de responsabilidad social empresarial dentro del ámbito de la información y comunicación interna y que son: "Delimitación de canales de comunicación adecuados y el establecimiento de un clima de diálogo que se refleje en un foro permanente y periódico de reunión y negociación para abordar los problemas cotidianos de la empresa." (Celma Benaiges, 2001, p. 91).

A continuación dos tesis doctorales importantes que aportaron en gran medida como fundamentación teórica para este artículo:

**Título de la Tesis:** La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas.

**Autor:** Marisol Gómez Aguilar

**Año:** 2007

**Facultad:** Ciencias de la comunicación. Departamento de periodismo.

**Institución:** Universidad de Málaga

**Ciudad:** Málaga.

**Tipo de Informe:** Tesis Doctoral

**Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación:**

En las empresas e instituciones, tanto públicas como privadas, son aún muy pocos los dirigentes o profesionales que se plantean la necesidad de utilizar la información como un elemento de valor para su organización. Tal y como señala P. Drucker<sup>191</sup> “hay aún pocos ejecutivos que sepan preguntar: “¿Qué información necesito para hacer mi trabajo? ¿Cuándo la necesito? ¿En qué forma? ¿Y dónde tendría que conseguirla? Y son menos aún quienes preguntan: ¿Qué nuevas tareas puedo realizar ahora que tengo todos estos datos? ¿Qué viejas tareas debería abandonar? ¿Cuáles debería hacer de forma diferente?”. Y prácticamente nadie pregunta: “¿Qué información debo dar? ¿A quién? ¿Cuándo? ¿En qué forma?”. (Gómez Aguilar, 2007, pág. 262)

**Título de la Tesis:** La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito.

**Autor:** Elies Seguí Mas

**Año:** 2007

**Facultad:** Departamento de economía y ciencias sociales.

**Institución:** Universidad Politécnica de Valencia

**Ciudad:** Valencia

**Tipo de Informe:** Tesis Doctoral

**Aspectos relevantes y aportes a la presente investigación:**

Este modelo insiste en la existencia de aprendizaje organizativo si se traslada el aprendizaje de los individuos al conjunto de la organización. De este modo, una organización inteligente concentrará sus esfuerzos en maximizar la comunicación mediante mecanismos diversos, tales como reuniones, informes, formación, creación de equipos multidisciplinares, rotación de puestos de trabajo, etc. (Seguí Mas, 2007, p. 44)

## PROPUESTA

Tras observar los resultados de la encuesta y haciendo uso de los conocimientos científicos obtenidos en investigaciones previas, queremos proponer un modelo general de comunicación interna para las empresas constructoras. Nuestra propuesta, tiene la intención de utilizar a la comunicación interna, como una herramienta eficaz para la eficiente ejecución y cumplimiento de los proyectos de la compañía y la obtención de resultados esperados. A continuación se muestran los elementos de un modelo de comunicación:

1. Reuniones periódicas
2. Intranet

3. Tablones de anuncios
4. Revista y boletines informativos
5. Informe periódicos por áreas
6. Proceso de evaluación interna
7. Capacitación

### **1. Reuniones periódicas**

Las reuniones periódicas son de gran ayuda para acercarnos lo máximo posible a los empleados y conocer cómo va la empresa desde su punto de vista.

Los objetivos de estas reuniones son principalmente dos:

- Analizar los resultados de la semana anterior y abordar problemas que hayan surgido durante ese periodo.
- Elaborar una estrategia para la semana siguiente en concordancia con los objetivos mensuales de la empresa.

Sugerimos que el Superintendente de Obra sea el encargo de liderar la reunión y la secretaria del proyecto sea la encargada de la planificación y convocación del personal a la reunión.

Adicional, proponemos realizar las reuniones semanalmente de preferencia los días viernes en el horario de 16h00 hasta las 17h00, aunque queda a disposición de cada empresa elegir el día y el horario que mejor les convenga. En las reuniones periódicas participarán los jefes de las distintas áreas, quienes serán los obligados de extender las resoluciones de la reunión a sus demás colaboradores.

### **2. Intranet**

En la actualidad resulta ser para las organizaciones una herramienta muy útil a la hora de comunicarse internamente, utilizando las tecnologías del internet a través de una red privada virtual (VPN) las intranets enlazan los recursos informativos de una organización desde documentos texto, multimedia, bases de datos, comunicados, etc.

Recomendamos que las empresas constructoras encarguen la creación y respaldo de esta herramienta la Departamento de Sistemas, en el caso que la empresa cuente con este, caso contrario sugerimos la contratación de carácter eventual bajo servicios prestados de un técnico o especialista en sistemas.

Asimismo, resulta necesario establecer parámetros en cuanto al buen uso de la intranet, recomendamos lo siguiente:

- Quedan prohibidas las conversaciones a través del correo interno.
- Será utilizada sólo para el envío y recepción de documentos relacionados al trabajo.
- Se podrá utilizar la intranet para convocar al personal para reuniones o capacitaciones.
- Además, será una vía oficial para canalizar nuevas políticas o reglamentos al personal.

### **3. Tablones de anuncios**

Un tablón de anuncio o cartelera es una herramienta que también se utiliza para comunicar al interior de la organización. Nos ayuda mucho para enviar mensajes informales a los miembros de la empresa. Usualmente en este medio se difunden información sobre eventos

sociales para el personal de la empresa, fotos de compañerismo, algún otro anuncio de interés público, etc. Aprovecharemos, además, este espacio para promover la política de inclusión y aceptación a la diversidad entre el personal de la empresa

Por lo general están hechos de un material como el corcho para facilitar el agregado y renovación de la información. El Departamento de Recursos Humanos se encargará de la colocación y renovación de la información del Tablón de Anuncios, adicional, sugerimos que sea ubicado en lugar asequible para que pueda ser visto por todo el personal de la compañía.

No es pertinente utilizar este medio para promover propagandas políticas, y ningún caso permitir su uso para afectar a la moral e integridad del personal, además, los empleados deberán tener muy en claro de que este espacio esta creado neta y exclusivamente para difundir temas de la institución mas no para uso personal.

#### **4. Revistas y boletines informativos**

Las revistas informativas y los boletines forman parte de la identidad e imagen corporativa, en ellas, además, los jefes pueden demostrar y desarrollar sus conocimientos, ya que tendrán la oportunidad de redactar temas de importancia que permitirán informar y formar de manera especializada al personal. Recomendamos que su emisión sea cada seis meses en el caso de las Revistas y cada cuatro meses en el caso de los boletines.

El objetivo principal, es utilizar estas herramientas para que los gerentes y jefes tengan la oportunidad de comunicar sus pensamientos, ideas y conocimientos en la redacción de temas de interés para los miembros de la empresa. Otro objetivo es usarlos como medio para impregnar entre los empleados la “cultura organizacional”.

#### **5. Informes periódicos por área**

Este tipo de informe se lo desarrolla departamentalmente, es decir, los jefes de cada departamento informan a sus subordinados sobre los resultados que desean obtener durante el periodo y así mismo deben informar a los gerentes el cumplimiento de metas de su departamento. Este tipo de informes son confidenciales ya que esta información solo la necesitará los que integran el departamento, en casos especiales será entregada únicamente al personal que requiera.

A continuación, enlistaremos algunos de los tipos de informes que utilizan la empresa actualmente, cabe recalcar que estos informes varían según el tipo y tamaño de las empresas:

- Informe de planificación de actividades
- Informe de cumplimiento de resultados
- Informe de evaluación del desempeño del personal
- Informe de acciones preventivas y correctivas
- Informe de cumplimiento de presupuesto

Los informes de carácter de planificación y revisión de resultados, se aconsejan que se realicen mensualmente, así mismo, los informes evaluativos, preferentemente deberán realizarle cada trimestre.

#### **6. Procesos de evaluación interna**

El Proceso de Evaluación Interna es una herramienta usada para evaluar el rendimiento del personal en cuanto al cumplimiento de las metas. Resulta ser muy útil, por lo que, gracias a la información obtenida de los resultados de las evaluaciones, la empresa podrá contar con una guía para la toma de decisiones y corregir errores de rendimiento en los trabajadores.

El objetivo principal de este elemento, es proponer una comunicación franca y abierta entre el colaborador y su jefe inmediato superior la que a su vez será la base para estructurar los planes de capacitación de la empresa.

Recomendamos, además que estas evaluaciones sean realizadas cada cuatro meses (tres veces al año) de preferencia los primeros días del siguiente periodo con el fin de evaluar el periodo anterior, y corregir falencias a tiempo.

## **7. Capacitación**

Resulta de gran importancia para la compañía elaborar un plan de capacitación continuo para sus colaboradores internos, esto favorecerá al desarrollo profesional y personal de los trabajadores. Mediante la capacitación se logrará reforzar los conocimientos teóricos y prácticos de los miembros de la organización y cubrir falencias de conocimientos en los empleados, además de esto, se conseguirá establecer un tiempo en que los directivos y empleados expongan e intercambien conocimientos, ideas, opiniones sobre los temas tratados, estableciendo con esto, una forma de comunicación. Proponemos que el Departamento de Recursos Humanos se encargue de elaborar un Programa de Capacitación continuo.

Debido al costo incurrido para las capacitaciones, determinaremos su frecuencia a una vez por año, abarcando temas que contribuyan al crecimiento de cada departamento de la empresa.

### **Aportes de los elementos del Modelo de Comunicación Propuesto**

Hemos expuesto cada uno de los elementos que conformarán nuestro modelo de comunicación, detallando ¿Quién?, ¿Cómo? y ¿Cuándo? aplicarlos dentro de la organización.

La Figura No. 1, expone los aportes de cada uno de los elementos de comunicación que proponemos en nuestro modelo. Las reuniones periódicas serán un tiempo en el que los empleados pueden expresarse e intercambiar ideas con el resto de sus compañeros, generan satisfacción entre los empleados al momento que se les tome en cuenta para la toma de decisiones incentivándoles a cumplir con éxito cada una de las tareas encomendadas, ya que algunas fueron propuestas por ellos mismos.

Muchas veces al momento de encomendar una tarea u orden, los jefes acuden a canales informales, nuestro proyecto propone el uso de la Intranet, como un canal formal para la asignación de tareas, intercambio de información, citaciones para reuniones y etc. El uso de este elemento generará a la empresa ahorro de tiempo y recursos, las ordenes serán transmitidas de forma clara y segura, la información requerida llegará con rapidez, y de cierta forma el jefe no deberá repetir uno o más veces la misma orden hasta que sea entendida por su subordinado.

Los Tablones de anuncios serán un pequeño espacio físico en donde se expondrá cosas un tanto personales de los empleados, en él se exhibirá, por ejemplo, un listado de cumpleaños o un evento de compañerismo o algún tema de interés general. Con este elemento de nuestra propuesta, estamos muy seguros, que la empresa les dará participación y los empleados podrán desarrollar su creatividad.

Otro de los elementos que proponemos utilizar, son las Revistas y boletines informativos, con esto esperamos, que los jefes y demás miembros de la empresa tengan participación, desarrollen su creatividad y refuercen su espíritu de pertenencia y liderazgo en la empresa.

En ese mismo sentido, queremos implementar la realización de Informes por área, serán estrictamente departamentales y servirán para revisar e informar resultados.

Siempre será vital examinar periódicamente al personal en cuanto al cumplimiento de las metas, para esto, proponemos la implementación de los Procesos de evaluación interna, que serán un medio para detectar a tiempo errores, vacíos o falencias de los trabajadores y sobre tomar acciones correctivas.

Una vez detectadas las áreas que necesiten refuerzos, se debe crear un Programa de Capacitación para el personal, este, servirá para reforzar conocimientos, así como también, dará un sentido de importancia al trabajador al notar que su jefe se preocupa por la superación profesional del personal, lo que, además, lo motivará a cumplir con las metas impuestas.

Para que un Modelo de comunicación sea exitoso, sus elementos deberán relacionarse entre sí creando sinergia, operando todos para alcanzar un mismo fin, el que será integrar a todos los miembros de una organización por medio de la Comunicación Interna. Siendo así que, como demostramos en la Figura No. 2, hemos agrupado a los elementos en dos secciones, el primer grupo de elementos, conformado por las reuniones periódicas, la intranet, los informes por áreas, los procesos de evaluación interna y las capacitaciones; tiene la intención de que la comunicación interna sea un medio para otorgarle al personal herramientas que les ayude a cumplir con sus tareas con eficiencia y eficacia, lo que, redundará en procesos ágiles. El segundo grupo de elementos: los tableros de anuncios y las revistas y boletines, convertirá a la comunicación interna como un activador y potenciador de un ambiente laboral óptimo, otorgándoles participación, pertenencia y liderazgo, así como, motivación.

Confiamos que seguido a la implementación de nuestra propuesta las empresas lograrán mejorar los procesos claves y que esto a su vez, generará mayor productividad a la organización.



### APORTES DE LOS ELEMENTOS DEL MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA PROPUESTO

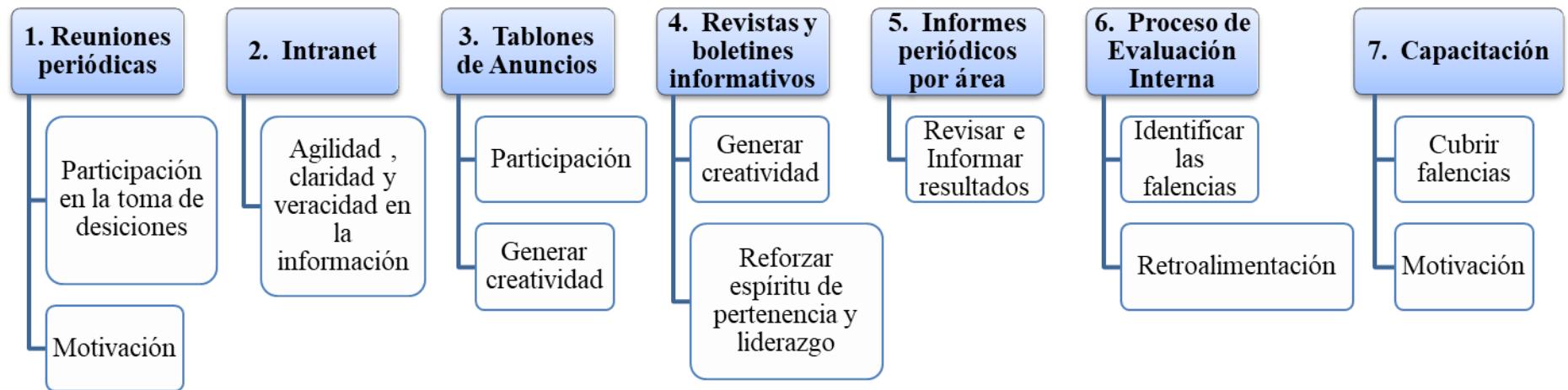


Figura No.1. Aporte de los Elementos del Modelo de Comunicación Interna Propuesto.

### RELACIONAMIENTO DE LOS ELEMENTOS DEL MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA PROPUESTO

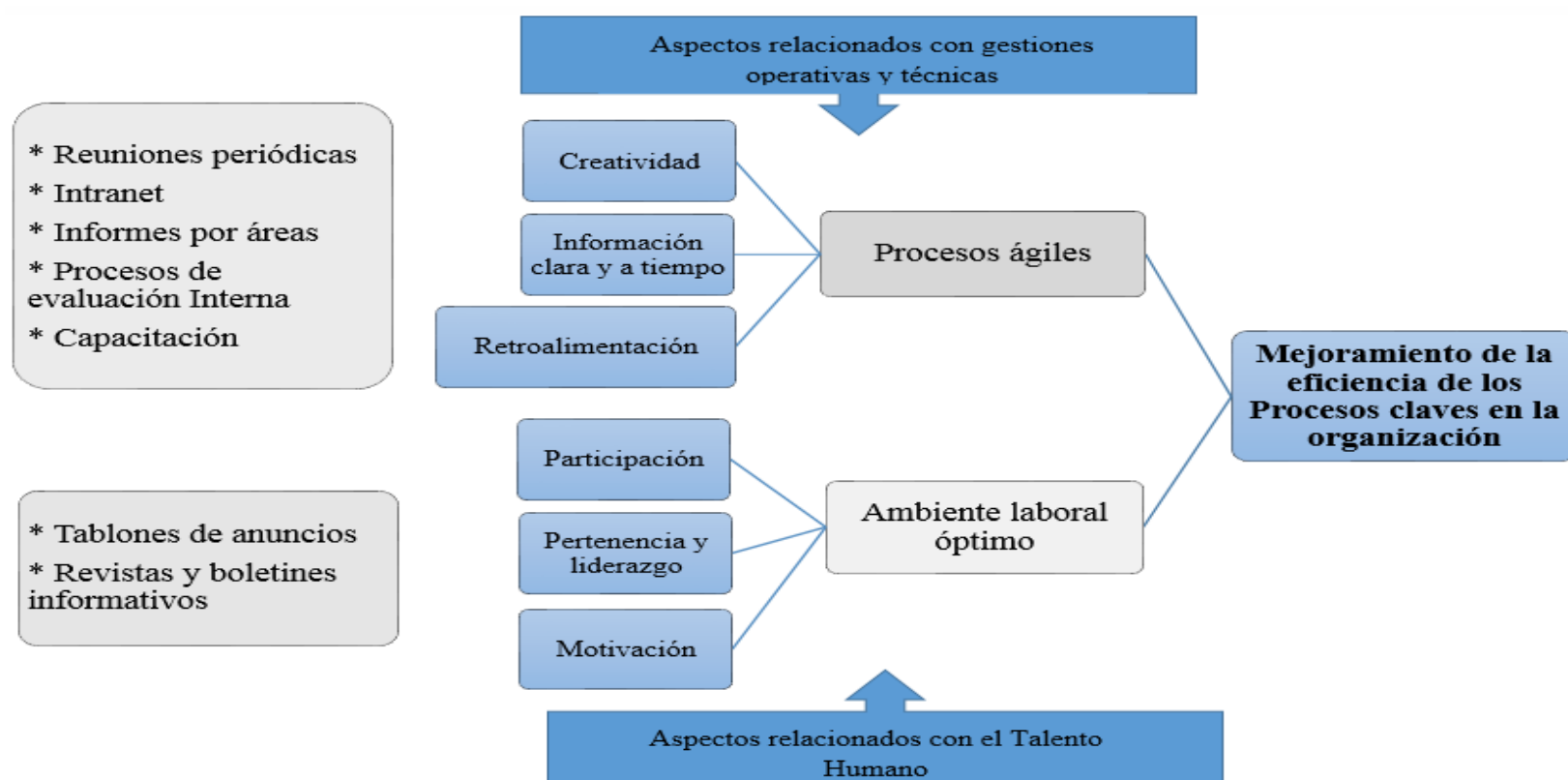


Figura No.2. Relacionamiento de los Elementos del Modelo de Comunicación Propuesto.

## CONCLUSIONES

La gestión de la comunicación interna es un tema que en la actualidad debe incorporarse en las organizaciones. La comunicación debe estar inmersa en cada proyecto o actividad que la empresa emprenda.

Alcanzar una comunicación interna efectiva conlleva a la resolución de diseñar e implementar un Modelo de comunicación que permita llegar la información necesaria a todos los rincones de la organización.

A lo largo de la investigación, logramos demostrar que la aplicación un Modelo de Comunicación Interna es un factor prioritario para potenciar la productividad y lograr un óptimo ambiente laboral entre los empleados, así como, crear identidad corporativa y más aún, impregnarla entre sus miembros. Eludir la aplicación de un Modelo de Comunicación interna en las organizaciones retrasa los procesos, y, por ende, afecta la productividad de la empresa, siendo así que, por medio de la encuesta realizada al personal de Arlavan S.A., pudimos observar que esta compañía no está exenta de esta realidad, lo que le ha generado pérdidas de tiempo y mala organización del personal de trabajo.

Nuestro modelo propuesto cuenta con siete elementos, que según nuestro criterio, serán efectivos en el proceso de comunicación, cada uno de ellos operaran de forma dinámica, algunos elementos trabajarán para mejorar las gestiones operativas y técnicas y otras actuarán como agentes motivadores y sensibilizadores para el Talento Humano, siendo así, que aprovecharemos la rapidez que nos ofrece la tecnología por medio del uso de la intranet y las redes sociales, así mismo, crearemos espacios de dialogo por medio de las reuniones periódicas, informes periódicos, proceso de evaluación interna y capacitación, encontramos ideal además, utilizar medios físicos, como tabloncillos de anuncios, revista y boletines informativos.

Estamos conscientes que la inclusión de nuestro proyecto, generará costos adicionales y ciertos ajustes dentro del personal, pero todo esto será relativo a los grandes beneficios que se obtendrán tras su aplicación.

## RECOMENDACIONES

Uno de los objetivos principales de toda empresa es mantener su permanencia en el mercado y ser competitiva, pero, para alcanzar esto, la empresa deberá estar dispuesta a realizar cambios y asumir riesgos.

Alrededor de nuestra investigación expuesta ante ustedes, hemos tenido el deseo de proporcionar un Modelo de Comunicación eficaz que haga uso de la comunicación no sólo como una herramienta, sino como un medio para obtener procesos ágiles y eficientes que mejoren la administración de la empresa en todos sus departamentos.

Recomendamos analizar y aplicar el modelo propuesto, dimensionar la importancia de cada uno de los elementos que lo conforman y hacer uso de nuestras sugerencias en cuanto a su aplicación.

Además, para que su aplicación sea efectiva, se recomienda al gerente y a los jefes de departamentos, capacitar al personal, incentivarlos e inducirles en el buen uso de los elementos del Modelo y su aplicación.

Ciertos elementos demandarán alguna inversión adicional u ocuparán algún tiempo extra hasta que el personal se familiarice, pero estos agregados serán relativos ante los grandes beneficios que resultarán de la inclusión de nuestro modelo en la empresa. Recomendamos a los directivos realizar un plan de gastos y cotizar en el mercado proveedores que se ajusten al alcance de la empresa.

Recomendamos finalmente, evaluar al personal continuamente, para evidenciar que el Modelo de comunicación se está ejecutando eficientemente y este proporcionando los beneficios propuestos.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Gómez Aguilar, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Muñoz, J. (26 de Febrero de 2016). *Tribescale*. Obtenido de Reuniones semanales de trabajo. Agenda y desarrollo: <https://tribescale.com/es/blog/reuniones-semanales-de-trabajo/>
- Navarro I, M. (2012). *LA COMUNICACIÓN Y SU IMPORTANCIA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Seguí Mas, E. (2007). *La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.