

LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

AUTOR

ANGELA YOJANA RODRIGUEZ

PRESENTADO A:

CAROLINA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE POSGRADOS

GESTIÓN DE DESORROLLO ADMINISTRATIVO

ENSAYO

BOGOTA D.C.

2016

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO COMO EXTERNO

INTRODUCCIÓN

La comunicación es uno de los procesos que caracterizan a los seres humanos por lo tanto en todos los ámbitos de la actividad de las personas hay procesos de comunicación. En la vida empresarial es una herramienta fundamental que permite su desarrollo efectivo de las organizaciones que les permite su interacción con el entorno

Cuando hay una comunicación efectiva en las organizaciones, los resultados de los empleados son mejores porque trabajan en armonía, sienten que hacen parte de la empresa y no son un funcionario más, que solo está por necesidad para recibir un salario.

En la comunicación muchas empresas fallan, porque realmente no se están utilizando o implementando las herramientas necesarias, para divulgar información o dar a conocer a los empleados de la organización aspectos relacionados con su operación cotidiana. En ocasiones los jefes no se toman el trabajo de difundir diferentes tipos de comunicados o solamente lo informan a un grupo selecto, por tal razón hay empleados que sienten que sus jefes no interactúan con ellos o no los hacen parte de la empresa.

La tesis de este ensayo permite reflexionar sobre las herramientas que los gerentes directivos y jefes puedan implementarlas en su organización, tanto hacia su público interno como externo. Esto mejora el ambiente laboral de todos sus colaboradores, permitiendo además que se sientan

identificados, comprometidos con sus labores diarias y puedan desarrollar un buen trabajo en equipo.

Este ensayo se desarrollara de la siguiente manera, se identificaría que se entiende por comunicación, como transmitir un mensaje y qué herramientas se pueden implementar dentro de la organización. También se darán conocer las nuevas tendencias implementadas para una comunicación efectiva.

¿Qué es la comunicación?

El proceso de la comunicación es la interacción social que se establece entre un emisor y un receptor en un contexto determinado empleando un código lingüístico con la intención de realizar transferencia de la información que contiene un mensaje claro, explicito, pertinente y significativo. Adicionalmente es la habilidad de expresar de forma tal que otros entiendan sus palabras y sus intensiones. Van-der, C. (2005)

Según Thompson, I. (2008) la comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

De acuerdo con Baez, C. (2000)

“La Comunicación es un mensaje que transmite información, entrar en contacto con otro u otros para hacer partícipe de ideas, sentimientos, intereses a través de señales que pueden ser imágenes, gestos o palabras que forman parte de un código ya que permite transmitir e intercambiar información”.

¿Qué es comunicación organizacional?

La comunicación en las organizaciones tiene unos elementos para la comprensión y la divulgación de la información, facilitando los mensajes entre su entorno y así poder apoyar los procesos para un mejoramiento continuo; fomentando el diálogo, trabajo en equipo, confianza entre otras.

Por su parte Trelles, (2005) asegura que “la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, 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”.

La comunicación organizacional es un proceso que sirve para divulgar y facilitar los mensajes emitidos que se dan entre los actores de la organización y los diferentes públicos que tienen dentro de su entorno.

La comunicación interna en las organizaciones

Gestionar una buena comunicación dentro de una organización no es tan sencillo, esto conlleva la implementación de diferentes procesos permiten mejorar la interacción interna y externa. Afirma Gordillo, (2015):

“La comunicación es un proceso de puesta en común, de codificación y decodificación de mensajes emitidos y receptados por diversos canales: estos, están habitualmente

atravesados por mediaciones sociales, culturales, situacionales, y adquieren mayor complejidad cuando los sujetos emisores y/o receptores vinculados a los procesos internos-externos remiten a un conjunto. En estos casos, el abordaje de la comunicación remite a las interacciones entre sujetos cuyos vínculos están institucionalizados”. P. 126

Además en estas instancias, propone “pensar la intervención de la comunicación como una instancia de mediación de actividades humanas, donde el hombre interactúa concreta y objetivamente con otros, imprimiendo su propia subjetividad” Gordillo,.(2015)

Partiendo que la comunicación en toda organización es un mecanismo que es insoslayable es el eje fundamental para un buen funcionamiento interno como externo permite que los empleados se sientan conectados y fusionados que son parte de la misma, Se considera que la comunicación interna está conformada por todos los funcionarios de la organización, se puede transmitir a través de diferentes medios de comunicación y poder difundir la información de diferente maneras. El objetivo fundamental es lograr la aceptación e integración de los empleados manteniéndolos informados de todos los acontecimientos realizados o por realizar.

La importancia de la comunicación en las organizaciones permite que un ambiente interno y externo este identificados con la misma, adicionalmente este conduce a que el ambiente externo como los contratistas, proveedores y clientes sientan y perciban que toda la organización se encuentra comunicada. Que no existen las frases esto a mi no me pertenece, no es mi responsabilidad, no estoy enterada, no me informaron. Las expresiones las divisa los clientes y esto hace que no se preste un buen servicio hacia ellos.

La comunicación efectiva permite que los gerentes, directivos, administradores puedan gestionar sus funciones como: planificar, coordinar, direccionar y controlar su equipo de

trabajo adecuadamente. Ya que esto fomenta la motivación hacia los empleados acerca de las tareas o actividades que deben realizar, mejorado su rendimiento y retroalimentación.. De acuerdo con Cruz, J. (2016) la comunicación juega un papel importante de acuerdo a las actitudes de cada persona, porque un empleado bien informado tendrá una buena actitud en cambio el empleado menos informado, su actitud no será la adecuada de manera que las herramientas de información ayudan a comunicar de manera escrita o oral.

La comunicación externa en las organizaciones

La comunicación externa en todas las organizaciones depende gran parte del público externo como son los clientes y los proveedores. Esteban, y otros (2008) determinan la comunicación externa como la divulgación de la información hacia un público externo: consumidores, distribuidores, clientes, grupos de interés entre otros...

De acuerdo con lo que menciona Abril y otros (2006), la comunicación externa se define como la razón de ser de los consumidores y usuarios para conocer las expectativas y necesidades de los clientes, a través de la satisfacción del servicio ofrecido, involucrando a los sectores que intervienen o hace parte de la organización.

La función principal y fundamental es proyectar una buenas imagen hacia el público externo otorgando el resultado esperado

Para que la organización logre una comunicación efectiva externa siempre debe diseñar planes de comunicación, teniendo claro cuál es el mensaje que desea transmitir y los grupos de intereses a los que desea ser participe.

Es muy importante que la dirección o los líderes de cada área establezcan reuniones periódicamente con sus subordinados como mínimo media hora con el objetivo que todos los empleados sepan y comprendan la importancia de su participación dentro de la organización, además tengan conocimiento en que proceso se encuentra los objetivos planteados.

La comunicación dentro de las organizaciones es un proceso planeado con objetivos organizaciones ofreciendo elementos claves para la comprensión en todo el entorno interno como externo brindándole valor a las organizaciones. Es un enfoque tradicional, se concibe como un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, además implica propósitos, personas, sentimientos, actitudes, relaciones y habilidades dándose dentro de una organización mediante un ambiente cambiante. Palacios, J.(2015).

Herramientas para una comunicación efectiva

Con base en la experiencia laboral de la autora de este ensayo, se describe a continuación algunas herramientas que han desarrollado las organizaciones y que permite transmitir, motivar, informar y divulgar, trasmitiendo de manera eficiente el objetivo deseado:

1. **Cartelera:** Este debe ser ubicado donde transítela mayor parte de los empleado0s de la organización.
2. **Correos electrónicos:** esta es la mas herramienta usada por los funcionarios de la organización ya es que mas rápido y confiable. Pero, tiene sus desventajas muchas veces se nos llena el correo y no logramos ver todos los correos en el tiempo adecuado.
3. **Intranet:** a través de este herramienta todos los miembros de la organización se mantienen totalmente informamos, debe estar constantemente actualizada.

4. **Reuniones:** permite la interacción de los funcionarios y distintas áreas de la empresa, estas deben hacer constantes ya que permite un seguimiento en la gestión de la comunicación con los miembros de la organización.
5. **Circulares:** Es un mensaje que se envía a toda la organización o a áreas específicas que están involucradas en el proceso a desarrollar.
6. **Buzón de sugerencias:** a través de esta herramienta los empleados pueden dar opiniones, sugerencias y propuestas objetivamente.
7. **Videoconferencia:** esta herramienta permite si hay funcionarios al momento de una reunión o capacitación se encuentra ausente evitando desplazamiento, tiempo y dinero.
8. **Publicación institucional o newsletter:** Con el objetivo de informar a los empleados, en forma de revista, periódico, o folleto interno en papel o digital, incluye datos de la operatividad de la empresa como de los mismos empleados. Abarca todas las áreas y puede contener testimonios, artículos, fechas de cumpleaños e incluso, malas noticias.
9. **Encuestas:** Con esta herramienta las organizaciones sabrán cual es la opinión de sus empleados y como se sienten dentro de ella.
10. **Canales como Whatsapp:** permite la creación de grupos por miembros determinados y así podrán mantenerse informados hasta de pequeños acontecimientos, su manejo debe ser adecuado

11. Teléfono:

Los medios que se van a utilizar para comunicar un mensaje dentro de la organización se deben analizar detalladamente para que este sea totalmente efectivo.

Clima laboral

La falta de comunicación en muchas empresas hace que el clima laboral no sea el deseado por parte de los empleados permitiendo una desmotivación al momento de realizar sus funciones, por tal razón se insiste en la constante planeación de comunicación hacia el público interno como el externo.

De acuerdo con Capriotti, P. (2009) el clima laboral es un elemento significativo para el empleado, es aquí donde inicia sus necesidades internas, para sentir agradable el lugar de trabajo.

En las organizaciones sería ideal lograr que el jefe sea amigo de su subordinado le permite ahondar en su proyecto de vida, en el camino para conseguirlo. Y contrariamente, un empleado se compromete a fondo cuando ve transparencia y sinceridad en su jefe. La construcción de amistades dentro de una organización facilita la relación de los públicos.

Como afirma Martínez, M. (2013) El comportamiento de los subordinados es causado, en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben, y en parte por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

Dentro de las organizaciones es necesario permitir que la dirección sienta confianza en sus empleados. Es claro de quienes toman las decisiones generalmente es la alta dirección aunque permitiendo que los subordinados o empleados inferiores pueden tomar decisiones, permitiendo que la comunicación sea de tipo descendiente. Las recompensas y los correctivos ocasionales se usan para motivar a los funcionarios de la organización. Los procesos y procedimientos de control son delegados de arriba hacia abajo, con un sentido de pertenencia y responsabilidad por parte de los superiores y los subordinados. Este tipo de clima permite

que sea un ambiente dinámico durante la administración de un líder para lograr alcanzar los objetivos propuestos por el equipo de trabajo.

Por lo que se quiere afirmar que los procedimientos para la toma de decisiones están enlazados en toda la organización y muy bien integrados. Por tal razón la comunicación no es solo ascendente y descendente también se debe dar de forma lateral. Esto permite que los empleados se sientan motivados haciéndolos participe en el establecimiento de los objetivos.

Es necesario para los empleados establecer objetivos de rendimiento, para mejorar los métodos de trabajo y realizar evaluaciones de desempeño.

Tendencias en comunicación estratégica

En la actualidad existen diferentes modalidades de comunicación en las organizaciones, durante los últimos años se están implementando las modalidades del coaching y el Dircom, todos los directivos deben tener conciencia del éxito en las organizaciones se debe estar trabajando en lo enfoques más actualizados ya que esta impulsados por lo difícil que está en la calle para la empresas competir tener éxito, esta tan exigente cada vez mas. Bosovsky, G. (2011) Afirma que “en tiempos de crisis existe más necesidad que nunca de comunicar para motivar a los públicos externos e internos”,

Coaching herramienta de comunicación

El coaching es un tema en la actualidad en las organizaciones, ya que es una herramienta que permite no limitar a los empleados para solo dar órdenes y supervisar, sino que el directivo debe permitir incrementar o implementar las habilidades que tiene cada persona y así poder demostrar sus capacidades para estimular y fortalecer competencias o

adquirir nuevas habilidades para obtener un mejor desempeño profesional y personal. Es una herramienta que permite a directivos, que su equipo de trabajo o personas a cargo desarrollen el potencial de todos sus integrantes hacia los objetivos propuestos de cada director.

De acuerdo con sus antecedentes el Coaching inicio en 1994 presentando las teorías por Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los coach más famoso en el mundo. Don Shula quien fue coach de la liga de futbol americana los Dolphins de Miami los dirigió por 22 años llevándolos a las finales del superBowl durante cinco temporadas de las grandes legas. Este personaje ha sido un modelo a seguir para el aprendizaje de coaching Leibling, M. (2004).

Según “Coaching es un proceso intensivo de entrenamiento combinado con empowerment o empoderamiento, para aprender continuamente y a la vez, aplicar las herramientas necesarias para alcanzar objetivos de alto estándar. Es un proceso continuo que incluye modelar, demostrar con el ejemplo, observar, preguntar, escuchar y retro-alimentar”. Arroyo, R (2012)

Se requiere implementar Coaching en las organizaciones cuando se pretende emplear competencias específicas al personal para alcanzar objetivos propuestos. Cuando se presentan Un ambiente negativo entre el personal o compañeros de la organización, Cuando se identifica vacios de habilidades entre los empleados y niveles de ejecución, cuando se requiere `hacer cambios entre las organizaciones y así puedan ser aceptados.

A través del Coaching se tiene beneficios en la empresa como:

- Mejorar la productividad.

- Mejora la calidad del trabajo.
- Contribuye a construir un clima laboral sano, creando relaciones laborales sanas y creando colaboradores comprometidos.
- Aprovecha al máximo las oportunidades que surgen en el trabajo para recoger enseñanzas en situaciones reales.
- Hay dedicación hacia el cliente.
- Hay mejor comunicación.
- Mejora resultados empresariales
- Mejorar el clima laboral haciendo procesos más efectivos y por ende resultados positivamente visibles.
- Facilita la transferencia de lo aprendido.
- Fomenta un ambiente de continua formación, apoyo y responsabilidad.

A través de esta herramienta se pueden desarrollar habilidades de comunicación entre los trabajadores de una organización.

El coaching es una herramienta utilizada para el autodesarrollo. Es una ayuda externa que nos facilita en nuestra actuación sin sentirnos atacados, porque el verse a uno mismo es difícil aunque a lo largo de la vida las personas puedan avanzar en auto conocerse.

Se requiere llevar a los subordinados a un espacio de compromiso, a que el equipo de colaboradores estén constituidos por personas comprometidas, porque las personas comprometidas son más responsables y honestas y a su vez es digna de confianza. Por tal razón se puede delegar responsabilidades por que han demostrado la actitud y las habilidades para un buen desempeño dentro de la organización. El coaching es una herramienta que permite a los líderes de una organización a descubrir cuales son las creencias y las relaciones. También ayuda

a ocuparse por los resultados de los objetivos planteados por la organización de una forma eficaz con su equipo de trabajo. Beorlegui, S. (2012).

Feedback hacia los trabajadores

El Feedback es la forma en que los líderes retroalimenta a sus subordinados de forma positiva para mejorar su desempeño dentro de la organización. Esta es una forma para determinada actividad.

De acuerdo con L el feedback no solo sirve para mejorar las relaciones, ayuda a los trabajadores a no estar siempre adivinando las expectativas y juicios de los demás.

Además para hacer un buen feedback se debe tener buenas habilidades de comunicación porque permite que dentro de la organización se oriente y corrija a las personas cuando se requiere, motiva al personal, fomenta y mejora la comunicación entre los miembros del equipo.

¿Qué es DIRCOM?

Durante la década de los 70, modelos de telecomunicación rompían con el modelo organizacional y productivo de la industria. ES aquí donde Joan Acosta manifiesta el nacimiento la figura de Dircom o Director de comunicaciones, la comunicación ya no es vista como una herramienta de envío y recepción de mensajes, en la actualidad es un instrumento estratégico y de gestión imprescindible dentro de las empresas. En los años 90 el Dicom permite que dentro de la comunicación empresarial estén también integradas las personas proponiendo que las empresas se preocupen por construir identidad, imagen pública. Según Gamarra y Vera (2015)

Cinco características del modelo Dircom por Joan Acosta plantea cinco modelos:

- Gestión de la comunicación como instrumento estratégico en el ambiente interno y externo de las organizaciones.
- Centralizar la responsabilidad social y la conducta ética diferenciados de las demás organizaciones.
- Integración de los recursos financieros, humanos, técnicos como cultura de la empresa.
- Incorporación de la rentabilidad de los activos intangibles en los resultados del negocio.
- Gestión de la marca, imagen y la reputación corporativa como claves estratégicas, capaz de competir con mercados globales.

Dircom es una asociación profesional integrada por profesionales en la comunicación motivados y quienes desean realizar un mejoramiento continuo de comunicación entre las organizaciones.

El Dircom tiene como visión

La función principal del Dircom es ser el encargado de la dirección de la comunicación de una organización, esta persona es quien debe lograr que la tres fases de la comunicación como la institucional, es la que se encarga de las actividades de la empresa, la organizacional que comunica internamente a través del uso de la tecnología sean hacia el mismo objetivo. El Dircom el profesional que va a construir las relaciones y las comunicaciones con los diferentes públicos.

De acuerdo con el autor el Dircom debe ser una persona abierta, innovadora debe de apoyar la alta dirección en la toma de decisiones, debe tener muy buena disposición para comunicar utilizando diferentes herramientas, esta persona debe tener una visión general de la organización para emplear los diferentes mecanismos de las diferentes situaciones y así transmitir la información de acuerdo a la situación. Costa, J. (2014).

El autor Capriotti, P. (2009) afirma que las herramientas de comunicación deben ser concretas. Este debe ser planificada permitiendo que es de importancia fundamental la determinación de los públicos hacia los cuales se desea divulgar la información. Los públicos de comunicación son aquellos grupos con los que la organización desea divulgar la información o comunicarse y así poder lograr los objetivos que se han planteado, el autor plantea que para cada uno de los públicos se realice un plan específico de comunicación, con la determinación de los objetivos, acciones, evaluaciones, presupuestos concretos para cada uno de ellos. Se debe realizar la comunicación de forma clara se debe buscar estar en contacto y relación directa con cada público al que se va a dirigir y desea comunicar. A través de un plan de comunicación dando a conocer el objetivo de lo que se desea informar aunque estos en ocasiones son limitados, uno de ellos es el presupuesto, ya que estos en todas las organizaciones son limitados. Los diferentes tipos de público a los que se dirige la organización (consumidores, empleados, líderes, directores, etc), dependiente del tipo de grupo al que se desea llegar para transmitir el mensaje se deberá de diferenciar, porque cada público tiene unas características determinadas.

La dirección de comunicación en las organizaciones depende de la Dirección General su principal función de la Dirección de Comunicación es gestionar el desarrollo de las políticas y estrategias de la comunicación desde una perspectiva general donde la Dirección de comunicación depende directamente de presidencia y Dirección Gerencial este debe elaborar y hacer ejecutar con eficiencia el plan estratégico, se debe participar en los procesos de la organización es una área importante de apoyo para la Dirección General manteniendo y transmitiendo una buena imagen de la organización .

Considerando que la comunicación interna implica a las personas de la organización integrarlos en los proyectos. Para que el Dircom desarrolle una buena labor hay que coordinar y controlar el plan estratégico. Morales, F. (2007)

El futuro del Dircom dentro de la empresa

De acuerdo a la tendencia que ha dado inicio desde hace unos años en el que el Dircom asume nuevas responsabilidades de imagen, comunicación corporativa, comunicación interna y externa, redes sociales, marketing y publicidad. Perimitiendo que sea parte del comité de Dirección en las empresas.

Además se debe hacer participe a los publicos en la definición de la estrategia corporativa para integrarlos dentro de la empresa para que haya una permanencia y un compromiso dentro de la misma. Detectar y vigilar aquellos temas que puedan influir en la reputación de la empresa sean internos o externos. El principal objetivo que tiene el Dircom es la imagen de la empresa generada por una comunicación determinada y precisa implementando diferentes indicadores para que se pueda producir e impactar una reputación corporativa. Molina, A. (2011).

Plan de la comunicación

El plan de comunicación es el plan de desarrollo de una organización que permita integrar todo el público interno y externo o también el plan de desarrollo se puede hacer por proyectos involucrando a los departamentos o personas realmente necesarios.

Según Lopez, D.(2011) p. 35 Este modelo considera que debe ser como una cadena cerrada entre el público interno y externo de la organización, donde a partir de la convicción y la motivación, se logre el nivel deseado de efectividad corporativa que enriquece simultáneamente a los miembros y la organización como un todo.

Se debe realizar un diagnostico para mejorar sustancialmente las comunicaciones dentro de una organización para identificar problemas y causas y así poder brindar una solución en los problemas encontrados.

Se debe definir en el plan de comunicación la visión, misión, objetivos, estrategias y las tácticas del plan. Este último es donde el DirCom y su equipo y trabajo deben de poner en práctica lo que desean comunicar

El plan de comunicación debe tomar a todas las personas que conforman a cada uno de los públicos de la organización, sean internos o externos. Son realmente ellos quienes son una organización. Aunque la alta dirección son los que deciden hasta donde y quienes va a llegar el plan de comunicación.

Un buen plan de comunicación será exitoso, cuando el mensaje debe ser desarrollado hacia el público objetivo, transmitiendo el impacto deseado y la retroalimentación en su momento.

En el plan de comunicación la alta dirección es quien informa al Dircom como y a quienes se va a divulgar el mensaje, si se va a realizar por etapas, cuales son los públicos que van a obtener mayor impacto y a quiénes se les dará prioridad

Para evidenciar cual a sido el impacto y el seguimiento realizado por el Dircom, se debe realizar unos indicadores que permita medir de forma cuantitativa y cualitativamente.

Indicadores en la comunicación organizacional

De acuerdo con Ocampo, M, (2011) P. 168-180. En donde nos permiten controlar y medir la gestion de comunicación se deberan tener en cuenta principalmente estos indicadores: **La eficiencia de la comunicacion**, se refiere al grado de aprovechamiento de los recursos disponibles evitando los desperdicios. **La eficacia de la comunicacion**, es la transmision del mensaje con el cumplimiento de los objetivos estrategicos en la claridad y el impacto en los medios escogidos. **La efectividad comunicativa**, es efectivo cuando los recursos disponibles se logra la receptividad esperada por parte de la audiencia a los cuales el mensaje va dirigido.

El comunicador de la organización o el Dircom debe identificasr y definir las variables que son importantes para la gestión de la comunicación, se debe tener en cuenta que las variables deben ser medibles y cual es su alcance. Un buen indicador es el que identifica claramente todos los elementos que lo componen

Unas de las formas para poder medir la comunicacion tiene que ver con los sistemas empleados para recolectar la informacion, a traves de los instrumnetos empleados para difundir el mensaje. Los comunicadores recolectan informacion a traves de diferentes herramientas como: entrevistas, encuestas, sondeos, observacion directa y grupos focales. Por

tal razón debe implementarse un formato por cada herramienta en la cual se recolecta la información; este debe ser de forma ordenada y sistemática.

Se debe tener en cuenta que para cada indicador debe haber un objetivo en el cual la organización desea alcanzar, estos deben ser de forma mensual preferiblemente o de acuerdo como lo desee la alta dirección.

Bibliografía

Sanchez, A. Palomino, A., & Sanchez, J. (2006). *Manuel para la Integracion de Sistemas de Gestión: Calidad, Medio Ambiente y Pevención de Riesgos Laborales*. España: FC Editorial.

Casado, A. (2011). *Nuevos retos de la gestión corporativa*. España: Universidad de la Laguna.

Baez Evertsz, C. (10 de 12 de 2000). *La Comunicación Efectiva*. Santo Domingo: Buho.

Obtenido de <https://www.emprendices.co/una-comunicacion-efectiva-campo-laboral/>

Bosovsky, G. (30 de 11 de 2011). *DIRCOM*. Obtenido de

<http://www.dircom.org/delegaciones/dircom-castilla-y-leon/actualidad/item/3307-joan-costa-%E2%80%99Cel-dircom-nace-de-la-necesidad-de-la-empresa%E2%80%99D>

Capriotti Peri, P. (2009). *Branding corporativo, Fundamentos para la Gestión estrategica de la identidad corporativa*. Santiago, Chile: EBS Consulting Group.

Chacarro, J. A. (2015). Desafíos y Perspectivas de la gestión de la comunicación en las organizaciones en las primeras décadas del siglo XXI. *Razon y Palabra*, 4-6.

Cruz Osorio, J. (08 de 05 de 2016). *Emprendices*. Obtenido de

<https://www.emprendices.co/comunicacion-efectiva-las-organizaciones/>

Esteban, A., Garcia, J., Narros, M., & Olarte, C. (2008). *Principios de Marketing 3 Edicion*.

España: ESIC Editorial.

Gordillo, a. m. (2015). EL VALOR AGREGADO DE LA COMUNICACION AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES. *RAZON Y PALABRA*, 5.

Guillen, M. d. (2013). *La Gestión Empresarial: Equilibrando Objetivos y Valores* . Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.

Costa, J. (2014). *El Dircom de hoy: Dirección y gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.

Lopez Jimenez, Daniel Fernando. (2011). *Comunicacion empresarial: Plan Estrategico Como Herramienta Gerencial y Nuevos Retos del Comunicador En Las Organizaciones*. 2 Edición. Bogotá: Eco Ediciones Universidad de la Sabana.

Morales, F. (2007). *La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de la comunicacion integral*. Barcelona: Universidad Autonoma de Barcelona.

Ocampo Villegas, Maria Cristina. (2011). *Comunicacion Organizacional 2 Edición*. Bogotá: Eco Ediciones, Universidad la Sabana.

Paul, C. P. (2009). *Branding Corporativo Fundamentos para la gestión estrategica de la identidad corporativa*. Santiago Chile: EBS Consulting Group.

Prior, M. L. (2004). *Coaching: paso a paso* . Espana: Gestión 2000.

Santiago, B. (2012). *El Despertar de la Conciencia Coaching Transformacional*. Mexico: liteditorial.

Thompson, I. (2008). ¿QUE ES COMUNICACION? *PROMONEGOCIOS*.

THOMPSON, I. (2008). ¿QUE ES COMUNICACION? *PROMONEGOCIOS*.

Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales Desarrollo de Destrezas, Competencias y actitud 1 Edicion* . Bogotá: Ecoe Ediciones.

Trelles, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, disciplina y tecnica*. España: Netbiblo. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>

Van-der, C. (2005). *El Libro de la Habilidades de comunicacion 2 edicion* . España: Diaz de Santos .

VELASCO, J. M. (16 de 05 de 2016). *DIRCOM*. Obtenido de <http://www.dircom.org/delegaciones/dircom-aragon/actualidad/item/7719-jose-manuel-velasco-el-coaching-hace-mejor-comunicador-al-directivo-y-mejor-directivo-al-comunicador>

