

LA COMUNICACIÓN COMO EJE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

LA COMUNICACIÓN COMO EJE FUNDAMENTAL EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

COMMUNICATION AS A PILLAR TO ACHIEVE THE STRATEGIC OBJECTIVES

Juan Carlos Pinzón Ruiz
Administrador de Seguridad y Salud Ocupacional
Bogotá, Colombia
U6701055@unimilitar.edu-co

Artículo de Investigación

DIRECTOR
Ph.D. Ximena Lucía Pedraza Nájara

Doctora en Administración – Universidad de Celaya (México)
Magíster en Calidad y Gestión Integral – Universidad Santo Tomás e Icontec
Especialista en gestión de la producción, la calidad y la tecnología - Universidad Politécnica de Madrid (España)
Especialista en gerencia de procesos, calidad e innovación – Universidad EAN (Bogotá D.C.)
Microbióloga Industrial – Pontificia Universidad Javeriana
Auditor de certificación: sistemas de gestión y de producto

Gestora Especialización en Gerencia de la Calidad - Universidad Militar Nueva Granada
ximena.pedraza@unimilitar.edu.co; gerencia.calidad@unimilitar.edu.co



La U
acreditada
para todos

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
DICIEMBRE DE 2020

LA COMUNICACIÓN COMO EJE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

LA COMUNICACIÓN COMO EJE FUNDAMENTAL EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

COMMUNICATION AS A PILLAR TO ACHIEVE THE STRATEGIC OBJECTIVES

Juan Carlos Pinzón Ruiz
Administrador de Seguridad y Salud Ocupacional
Bogotá, Colombia
U6701055

RESUMEN

El presente artículo corresponde al análisis de la revisión bibliográfica, que permite identificar la influencia de la comunicación organizacional en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta que hoy en día tanto empleadores como emprendedores en pro de posicionar sus productos o servicios en un mundo totalmente globalizado, optan por la definición de una planeación estratégica, que les permita tener mayor proximidad en la continuidad de sus negocios a largo plazo. Por lo anterior el artículo contiene el análisis de la revisión bibliográfica, el cual a partir de los diferentes conceptos y autores, favorece la identificación de la relación causa-efecto de la comunicación en la estrategia empresarial, empleando la misma como un instrumento estratégico que impacte positivamente de manera interna en los procesos de la organización, así como también en la recordación que genere la gestión adecuada de la comunicación con las partes interesadas externas, como: clientes, competencia, proveedores, contratistas, inversionistas, entre otros.

Palabras clave: comunicación, comunicación organizacional, planeación estratégica, objetivos, sistema de gestión.

ABSTRACT

This article corresponding to the analysis of the bibliographic review, which allows to identify the influence of organizational communication in the fulfillment of the strategic objectives, taking into account that today both companies and entrepreneurs in order to position their products or services in a world totally globalized, they choose the definition of strategic planning, which allows them to have greater proximity in the long-term continuity of their businesses. Therefore, the article contains the analysis of the bibliographic review, which, based on the different concepts and authors, favors the identification of the cause-effect relationship of communication in business strategy, using it as a strategic instrument that impacts positively internally in the processes of the organization, as well as in the reminder generated by the proper management of communication with external stakeholders, such as: customers, competitors, suppliers, contractors, investors, among others.

LA COMUNICACIÓN COMO EJE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Keywords: communication, organizational communication, strategic planning, objectives, management system.

LA COMUNICACIÓN COMO EJE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

INTRODUCCIÓN

En un mundo cambiante como en el que se vive actualmente, son bastantes los emprendedores que deciden perseguir el sueño de construir una organización, así como hay otros tantos que se encuentran dedicando esfuerzos para posicionar sus ideas de negocio en el mercado. Sin embargo, y teniendo en cuenta la globalización que exige el mercado, los emprendedores y empleadores, a fin de disminuir la incertidumbre de continuidad y viabilidad de sus negocios, cuentan con diferentes métodos como la planeación estratégica, que permitirá desarrollar la idea de negocio de una manera anticipada a los diferentes escenarios, favoreciendo la definición de acciones para el crecimiento de la organización en el tiempo y el logro de los resultados esperados.

La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. La planeación estratégica identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. (Chiavenato & Sapiro, 2017, p.18).

Por otro lado, la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker (citado por Chiavenato & Sapiro, 2017) la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las

LA COMUNICACIÓN COMO EJE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado (p.22).

Los objetivos son el resultado a lograr, puede ser estratégico, táctico u operativo. Un objetivo se puede expresar de otras maneras, por ejemplo, como un resultado previsto, un propósito, un criterio operativo, un objetivo de la calidad, o mediante el uso de términos con un significado similar (por ejemplo, fin o meta). (ISO, 2015). Lo cual nos permite entender la importancia de la definición de los objetivos en la planeación estratégica que son fundamentales, para trazar el norte que se proyectan las organizaciones y los resultados que consigo se esperan alcanzar.

El presente artículo contribuye a despejar el siguiente planteamiento; ¿Cuál es el impacto de la comunicación organizacional en el cumplimiento de los objetivos estratégicos? Y para ello se realizará revisión bibliográfica que favorezca la comprensión del contexto de la organización como escenario principal y con ello ahondar en diferentes escenarios como, son: las características y ámbitos de la comunicación organización, la planeación estratégica y la relación de estas con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio es desarrollado a través de la consulta de referencias bibliográficas, por medio de las cuales se identifiquen los diferentes componentes en la comunicación empresarial, que permitan identificar la relación causa-efecto que contribuyen en el logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones.

La información bibliográfica consultada hace parte de la biblioteca de la Universidad Militar Nueva Granada, así como también de diferentes portales de académicos y publicaciones

LA COMUNICACIÓN COMO EJE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS oficiales, que permiten obtener confiabilidad de la información consignada para el desarrollo de la investigación.

A partir de la información consultada esta es organizada de manera general por temáticas las cuales cuentan con relación a la problemática del tema planteado, para posteriormente ser organizada conceptualmente en la medida que el desarrollo del tema va hilando de lo macro a lo específico. De esta manera se logra realizar el análisis conceptual de las apreciaciones de diferentes autores, obteniendo de estas las premisas identificadas como aplicables para el desarrollo del tema de investigación, para posteriormente definir la postura frente a la problemática y generar conclusiones que aporten como referencia al entorno laboral y académico que presente interés en la comunicación organizacional como eje fundamental en el logro de los objetivos estratégicos.

Comunicación Organizacional

El campo de la Comunicación Organizacional se reconoce cada vez más y los expertos en este campo, afirman que las organizaciones que la llevan a cabo de manera efectiva, presentan un mayor desarrollo y fidelización, ya que se tienen en cuenta factores complejos, especialmente, humanos, que se miden entre los comportamientos y objetivos, políticas y metas de la organización.

Los antecedentes de la Comunicación Organizacional, acontece de la llamada comunicación empresarial que surge como tal a principios de siglo XX en Estados Unidos. Durante estos años se empiezan a desarrollar una serie de teorías que intentan explicar su correcta definición y su aplicación profesional. Tal disciplina se identifica en diversas regiones con denominaciones

LA COMUNICACIÓN COMO EJE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
diferentes: comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa, corporativa,
todas referidas al mismo fenómeno, la cual Fernández (1991), la define como:

Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (p. 19)

Según Arrieta (1989) (citado por Flores, 2018) la comunicación empresarial se constituye como “el sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos” (p. 89). Además, establece como objetivo de la comunicación empresarial el crear, reforzar y modificar, hacia una actitud favorable de las partes interesadas.

En este sentido, es significativo, traer a colación, que, durante el Siglo XX, el fenómeno de la comunicación tuvo una evolución trascendente, se dio de manera progresiva e ininterrumpida y con el paso de los años ha ido asumiendo mayores responsabilidades. A partir de mediados de los 90 el sector empresarial empezó a considerar la comunicación como un instrumento estratégico dentro de la gestión. Convirtiéndose en una herramienta eficaz para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. (Flores, 2018, p. 91).

Flores (2018) define la Comunicación Organizacional, como una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con sus trabajadores y con la sociedad, adicional, permite conocer al capital humano y evaluar su desempeño y productividad, mediante entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo. (p.88).

LA COMUNICACIÓN COMO EJE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Asimismo, según Andrade (citado por Toro, 2014) el nacimiento y consolidación de la Comunicación Organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y un área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones. (p. 23). Es por esta razón que, Toro (2014), relaciona tres formas distintas de entender la comunicación organizacional:

Como un proceso social: Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.

Como una disciplina: La comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones, entre estas y su medio.

Como un conjunto de técnicas y actividades: Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación y público en general).

En contraste con lo señalado anteriormente, se distinguen también, dos categorías, teniendo en cuenta el público al que va dirigido el esfuerzo comunicativo:

Comunicación interna: Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Toro, 2014, p.24)

LA COMUNICACIÓN COMO EJE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Comunicación externa: Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. (Toro, 2014, p.24)

Planificación Estratégica De La Comunicación

Contreras (2014) hace referencia a la participación de tres elementos de enorme significado y vigencia en la planificación de la comunicación, teniendo en cuenta la transformación de las teorías difusionistas de la comunicación a cambio de teorías más participativas y demandas de inclusión en una organización desigual e inequitativa del mundo, para esto, menciona, los aportes pioneros y magistrales de comunicólogos como Luis Ramiro Beltrán, Antonio Pasquali y Antonio Mayobre. (p.12). Los factores señalados, son:

Las Políticas de Comunicación, hace referencia al conjunto formado de principios, normas y aspiraciones explícitas, integrales y duraderas. Se habla de grandes normas, de grandes leyes, pero también de aspiraciones, y cuando se habla de aspiraciones en las políticas de comunicación se habla de seres humanos haciendo comunicación. Este es un factor distintivo que la planificación tiene que recuperarse en su desafío de formularse desde la comunicación.

Las Estrategias de Comunicación, se entienden como un conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos para organizar las acciones. En otras palabras, la estrategia de comunicación va a ser el puente entre las grandes formulaciones, o las políticas y su operación práctica.

Los Planes de Comunicación, son un conjunto de prescripciones para regir operaciones y actividades de comunicación.

LA COMUNICACIÓN COMO EJE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Desde esta perspectiva, Contreras (2014) afirma que la política es doctrinaria, la estrategia es metodológica y el plan es ejecutivo. La política se ocupa de las grandes finalidades, las estrategias definen líneas de objetivos más específicos, y los planes van a hacer referencia a las metas concretas y las acciones para hacer realidad los objetivos y las finalidades que plantean las estrategias. (p.13).

Es interesante, el análisis que realiza Contreras (2014) desde un enfoque táctico, refiriendo que, cuando el pensamiento estratégico comprende la planificación de la comunicación, las organizaciones tienen que definirse en un marco de competencia con visiones de futuro. Esto parece insignificante metodológicamente, pero cuando hace un balance sobre las formas de estructuración y de funcionamiento de las organizaciones, surgen preguntas tales como: ¿dónde estamos?, ¿qué somos?, ¿dónde queremos llegar?, ¿qué queremos ser?, ¿qué es preciso hacer para llegar allí? Considero, que preguntas como estas, desafían completamente toda la planificación, hacia una búsqueda de diversas metodologías, donde se involucren todas las estrategias en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales y la cultura que se desea construir.

De esta manera, el pensamiento estratégico va a tener como uno de sus grandes aportes para la planificación de la comunicación la consideración de la gestión de la comunicación, tanto en sus aspectos internos (recursos, formas de dirección y gerencia, roles) y externos relacionados con la competencia en un entorno comunicacional, tanto que hacer comunicación es también saber establecer formas adecuadas de negociación de sentidos. El pensamiento estratégico, entonces, pone en un mismo nivel el ser (las personas) y el hacer (las acciones de comunicación).

LA COMUNICACIÓN COMO EJE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Sistema de Gestión Comunicacional

Se pretende descifrar por separado los términos “sistema” y “gestión” con el fin de tener un mayor contexto, acerca de estas dos definiciones que aportan de gran manera, la construcción del presente proyecto.

Para iniciar, cito a Von Bertalanffy (1986) quien define un sistema como “un complejo de elementos interactuantes” (p.56). En su complemento, Frasser (2016) (citado por Pedraza, 2018) afirma que un sistema es “un conjunto de entidades u objetos caracterizados por ciertos atributos que están relacionados con diversos canales de comunicación y de control y que están localizadas en un cierto ambiente, para alcanzar objetivos claramente identificados” (p.33)

Rodríguez & Arnold1(999) clasifican los sistemas de gestión desde varias perspectivas:

- Según su identidad, los sistemas pueden ser agrupados en reales, ideales y modelos.

Mientras los primeros presumen una existencia independiente del observador (quien los puede descubrir), los segundos son construcciones simbólicas, como el caso de la lógica y las matemáticas, mientras que el tercer tipo corresponde a abstracciones de la realidad, en donde se combina lo conceptual con las características de los objetos.

- Con relación a su origen los sistemas pueden ser naturales o artificiales, distinción que apunta a destacar la dependencia o no en su estructuración por parte de otros sistemas.

- Con relación al ambiente o grado de aislamiento los sistemas pueden ser cerrados o abiertos, según el tipo de intercambio que establecen con sus ambientes.

Debido a la anterior clasificación, se creó la teoría general, de los sistemas que surge, según Frasser (2016) (citado por Pedraza, 2018) por “la necesidad de abordar científicamente los

LA COMUNICACIÓN COMO EJE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

sistemas concretos que forman la realidad, generalmente complejos y únicos, resultantes de una historia particular, en lugar de sistemas abstractos como los que estudia la física” (p.35).

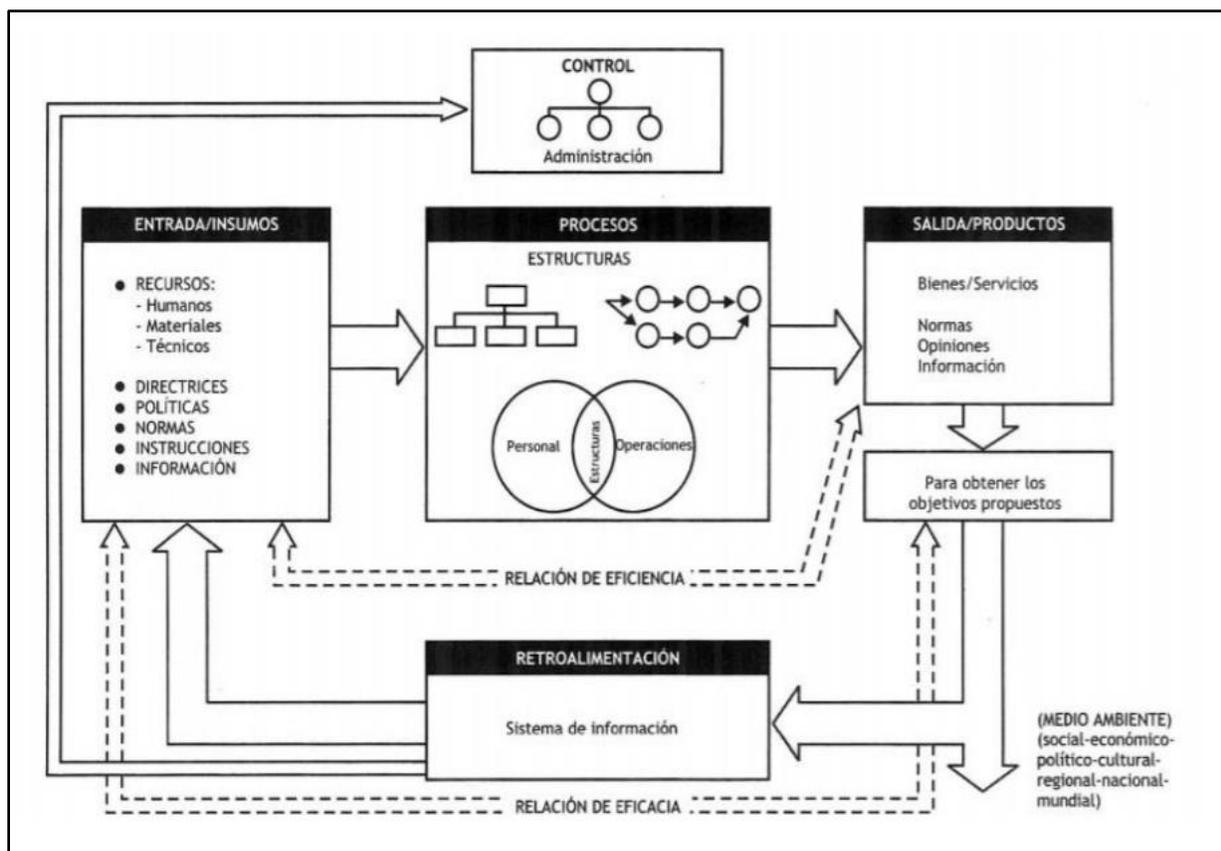
La iniciativa de esta teoría, parte también, de la expresada por Del Pozo (1988) quien concibe las organizaciones como “sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con otras, a fin de cumplir los objetivos del todo y los individuales de los elementos participantes” (p.20).

Para Velásquez Contreras (2007) las organizaciones son:

Un sistema socio-técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y autoreparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno. (p. 132).

De lo anterior, se puede inferir, que las organizaciones son sistemas abiertos que se alimentan y retroalimentan del medio ambiente que los rodea y que, a nivel interno, se pueden identificar una serie de mecanismos, que son indispensables entender para poder apreciar a las organizaciones como sistemas complejos que no son estáticos y que permite percibirlos desde lo particular a lo general. dependiendo del enfoque de la organización y de los procesos que se necesiten para tener una buena gestión. Para entender mejor este concepto, en la siguiente figura denominada “Sistema administrativo” se ilustra las diferentes interacciones:

Figura 1 "El Sistema Administrativo"



Fuente: Peraza, M (2018)

Objetivos estratégicos y la Comunicación Organizacional

A través de la estrategia de la organización, se permite la articulación de la misma con el ambiente de una forma planificada y relativamente estable y coherente, reconociendo el desarrollo de la misión y el proyecto de la realidad organizacional y permitiendo definir, en el tiempo y en el espacio, los principales objetivos y acciones que permiten alinear continuamente la organización con su entorno (Farjoun, 2002).

Hax & Majluf (1996) (citado por Garrido, 2004), refieren que la determinación de objetivos es propia de la dimensión estratégica "por ser parte de la naturaleza de permanencia de la

LA COMUNICACIÓN COMO EJE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS empresa” (p.6). Según esta afirmación, los objetivos que constituyen la alineación y guía para la organización, serán a la vez orientadores de los pasos a seguir en la gestión de las comunicaciones y en la consecución de las metas planteadas.

Según Díaz, Loaiza & Zambrano (2009), dentro del proceso de la comunicación estratégica se retoman los actuales objetivos que puede tener una organización a mediano o largo plazo para readaptarlos a una nueva visión, que permita crear nuevas capacidades competitivas y fortalecer la presencia y participación de todos los miembros de la organización.

Por otro lado, Frost (citado en Garrido, 2000, p. 82) considera que una estrategia encaminada y diseñada desde la comunicación favorece a que la organización adquiera y consolide nuevas formas de plantear objetivos que fortalezcan la interacción e influyeran de manera positiva a todos los actores involucrados en la organización, apartándose de conceptos clásicos y teóricos que han mantenido cierta indiferencia con la práctica.

Es así, que se define que una buena comunicación estratégica fusiona y combina el movimiento de información con la entrega del mensaje, es decir que ser estratégico significa comunicar el mejor mensaje a través de los canales apropiados, siempre adaptado en relación a los objetivos corporativos, así como los objetivos específicos de comunicación. Es la diferencia entre simplemente comunicar y comunicar de manera adecuada (Salvador, 2014, p.10)

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Precisando en la importancia que cuenta la comunicación en el cumplimiento de los objetivos estratégicos se hace referencia a la definición gestión comunicacional expuesta por Páez & Fuenmayor (2005) “La gestión comunicacional es una concepción que apunta hacia el planteamiento de que la comunicación es la médula espinal de la organización, más allá de una

LA COMUNICACIÓN COMO EJE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
herramienta o estrategia, constituye el principal motor de las transformaciones que se dan al interior y exterior de ella” (p.2).

Con esta definición, se puede deducir, que definitivamente la comunicación tiene un papel muy importante, no sólo como herramienta de gestión, sino como un modelo que ha favorecido a las organizaciones en la mejora los resultados desde otras perspectivas, coincidiendo con la posición de Valenzuela (2012) (citado por Díaz & Marín; 2016), quien plantea que la gestión comunicacional provee la oportunidad de “extender un lazo crítico entre las personas y las ideas necesarias para el éxito de una gestión, en donde todos los actores deben estar preparados para recibir, así como enviar, información en el lenguaje adecuado” (p.122).

Asimismo, Pizzolante (2006), refiere que “la gestión comunicacional está calando en las estructuras organizacionales, donde se está avanzando el paradigma de ver la comunicación corporativa como elemento de desarrollo y potenciador de la productividad organizacional”. En tal sentido, este mismo autor, describe, que el modelo de gestión comunicacional se hace estratégico para una organización, cuando se tiene claro, con qué recursos cuenta, cuáles son sus objetivos y las metas trazadas; basándose en el estudio y comprensión de su contexto y entorno general, con el conocimiento de éste, se pueden plantear estrategias de comunicación, que permitan de manera estratégica, lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Lo anterior, refuerza el concepto, que se ha venido desarrollando en la presente investigación, ya que no se puede pretender ni tampoco pensar en la comunicación, la organización y sus objetivos como planos aislados y totalmente independientes. Es por esta razón, que es muy importante, correlacionar la gestión, la organización y la comunicación como un sistema que permita formular una serie de componentes que se relacionen entre sí,

LA COMUNICACIÓN COMO EJE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS concibiendo los cambios que sean necesarios, que favorezca las interacciones internas y externas para alcanzar los logros estratégicos y mantener o posicionar las organizaciones durante el tiempo.

CONCLUSIONES

Se identificó el contexto de la comunicación organizacional desde inicios del siglo XX en Estados Unidos, en donde diferentes autores coinciden que este concepto consiste en la interacción interna y externa que tienen las personas de la organización y que permite identificar la importancia del flujo de actividades de comunicación interna que favorecen la consecución de los objetivos empresariales.

Se resaltó la importancia que cobró la comunicación organizacional en los años 90, en donde pasó de ser actividades individualizadas, a ser considerada como un instrumento estratégico para que las organizaciones en su continuidad y posicionamiento en el mercado, la emplearan para alcanzar los objetivos estratégicos.

A partir de la revisión de los conceptos de la comunicación organizacional y estrategia, se logró establecer la relación causa-efecto que tiene la primera sobre la segunda, haciendo notar que al utilizar la comunicación como un instrumento, las organizaciones pueden potencializar sus estrategias, por medio de mensajes que influyeran positivamente desde la comunicación, generando un mayor impacto internamente en la medida que los procesos interactúan sobre la base de una comunicación estandarizada, así como también de manera externa, teniendo en cuenta que al gestionar adecuadamente las comunicaciones, los clientes, la competencia, los inversionistas, los proveedores, los contratistas y en general las stakeholders externas se llevarán consigo la recordación y referencia de la organización en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica. McGraw-Hill Interamericana.

Contreras Baspineiro, A. (2006). Planificación Estratégica de la Comunicación. Ecuador. Editorial Quipus CIESPAL.

Contreras, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. Revista Escuela de Administración de Negocios, (61), 129-156.

Del Pozo Navarro, F. (1988). La dirección por sistemas. España: LIMUSA.

Díaz Cayón, G. M., Loaiza Sandoval, N. P., & Zambrano Duque, L. F. (2009). Políticas de bienestar como dimensiones del desarrollo y la comunicación: plan de comunicación estratégico para impulsar, fortalecer y respaldar el plan de bienestar social de la Secretaría de Educación de Bogotá y su difusión exitosa.

Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. Strategic management journal, 23(7), 561-594.

Fernández, C. (1991). La comunicación en la organización. México. Editorial Trillas.

Fernández Collado, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas. P.p. 11-15

Flores, O. (2018). La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales (Doctoral dissertation, Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias de La Información).

Garrido, F. J., & Javier, F. (2000). Comunicación Estratégica, las Claves de la Comunicación Empresarial del Siglo XXI, España, Edit. Gestión.

Garrido, F. J., & Javier, F. (2004). Comunicación estratégica. Gestión.

Organización Internacional de Normalización (2015) *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario (ISO 900)*.

LA COMUNICACIÓN COMO EJE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Páez, A., & Fuenmayor, J. (2005). Paradigmas sobre gestión comunicacional en el ámbito universitario. *Razón y Palabra*, 10(43).

Peraza M. (2018). Sistema de gestión comunicacional para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna y formal del colegio Class IED. Colombia.

Pizzolante, Italo (2006), *El Poder de la comunicación estratégica*. Editora El Nacional. Venezuela.

Rodriguez, D., & Arnold, M. (1999). *Sociedad y teoria de sistemas*. Santiago de Chile: Universitaria S.A.

Salvador, M. D. (2014). *Comunicación Estratégica VS. Estrategia de*

Thompson, I. (2008). Definición de comunicación. *Comunicación*. Tomado de <https://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>

Toro, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Ambato, Ecuador.

Von Bertalanffy, L. (1986). *Teoría general de los sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica