



LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN Y LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

COMMUNICATION MANAGEMENT AND MANAGERIAL SKILLS

AUTORA

Beatriz Peña Acuña

Profesora ayudante. Universidad Católica San Antonio. Murcia (España).

bpena@pdi.ucam.edu

RESUMEN

El artículo pretende indagar en la importancia del papel de un DirCom para empresas privadas y entidades públicas. En primer lugar introduce el concepto de comunicación aplicado a la empresa. En segundo lugar, profundiza en la necesidad de un DirCom como responsable de imagen y visibilidad de empresa o entidad. En tercer lugar, explica las habilidades deseables de un DirCom. Por último destaca instrumentos de comunicación interna como son las reuniones y las entrevistas personales.

PALABRAS CLAVE

Comunicación- Dirección de comunicación – Habilidades directivas - Empresa – Reuniones

ABSTRACT

The article aims to investigate the importance of the role of a DIRCOM for private companies and public entities. First introduced the concept of communication applied to



business. Second, it explores the need for a DIRCOM responsible for image and visibility of company or entity. Third, it explains the skills of a desirable DIRCOM. Finally the dissertation emphasizes internal communication tools such as meetings and interviews.

KEY WORDS

Communication - Communication Management – Leadership´ skills - Company – Meetings

ÍNDICE

1. El concepto de Comunicación aplicado a la empresa
2. Necesidad de un DirCom como responsable de imagen y visibilidad de empresa o entidad
3. Habilidades deseables de un DirCom
4. Instrumentos de Comunicación Interna destacables

1.- El concepto de Comunicación aplicado a la empresa

La Comunicación es la que permite que se establezcan relaciones entre los individuos. Hay muchos tipos de comunicación, y por eso, siempre ha existido en la organización. La que nos interesa es aquella que permite trasladar la imagen y el funcionamiento de la empresa, así como la que permite dar a conocer a los individuos que trabajan en la empresa qué están haciendo. Se trata de la comunicación empresarial. Es la que permite un intercambio planificado de mensajes dentro y fuera de la empresa. Para planificarlo existe el Plan de Comunicación de la Empresa.



Existe una necesidad empresarial de comunicar porque en el mercado actual ya no se vende lo que se produce sino que se produce lo que se vende, porque el cliente lo solicita. Los clientes conocen esa oferta a través de la publicidad, etc. En la actualidad se puede crear esa demanda generando esa necesidad a través de las distintas técnicas de las que dispone la empresa.

La comunicación empresarial abarca todas las técnicas que forman parte del proceso de comunicación: técnicas de gabinete de comunicación, técnicas de RRPP, técnicas de publicidad de información...

Además para poder funcionar las empresas necesitan conocer la competitividad de las empresas, es decir, qué hace la competencia, para buscar una mayor eficacia y gestión buscando técnicas para aprovechar al máximo y no perder ni tiempo ni dinero. Por tanto no sólo se va a necesitar comunicarse con el interior, sino también con el exterior. Para esto hay que establecer una línea de comunicación con estos sectores para informar y estar informados, para comunicar y estar comunicados. La necesidad de una mentalidad comunicacional, pues, se reconoce vital dentro del mundo empresarial.

Las nuevas tendencias de mercado han obligado a las empresas a ampliar sus listas de grupos con los que comunicarse para conseguir el éxito empresarial. Por tanto, habrá que establecer los grupos de contacto y los objetivos de comunicación hacia estos grupos.

La rentabilización de la comunicación en la empresa se consigue a través del despliegue de muchos medios tanto a través de la comunicación interna -página web propia, intranet, correo electrónico fluido entre la jerarquía ascendente y descendente, reuniones- como a través de la comunicación externa -notas de prensa, revista interna, campañas publicitarias con carteles, envío de sms, etc.- en la que el propio empleado está informado de los objetivos de la empresa y donde por este medio se involucra y confía en los valores de la empresa.



En ocasiones el proceso de la comunicación no funciona con eficacia, es imperfecto, falla por malos entendidos, fallo de la tecnología -por ejemplo si funciona mal el correo-, ruidos, etc. y es conveniente estar en situación de retroalimentación con los empleados, otros agente implicados y clientes. También es deseable una comunicación empresarial realmente humana -debido al carácter social humano- y no utilizar la comunicación como instrumento de persecución de objetivos meramente lucrativos.

2.- Necesidad de un DirCom como responsable de imagen y visibilidad de empresa o entidad

Hace 20 años, se realizó en 1990 una encuesta sobre la comunicación en las empresas españolas. La conclusión general que se podía extraer era que no existía conocimiento por parte de empresarios de los directivos de la comunicación y cómo se podía incorporar a la empresa. Hoy en día en España se ha avanzado más en este sentido. La figura del director de Comunicación lleva bastante tiempo trabajando en otros países.

El DirCom es por un lado el responsable de la comunicación institucional y de la comunicación interna, es el garante de llevar la información de la empresa o institución y sus valores a todos los que forman parte de una organización, desde el último empleado al más alto de los directivos; y por otro es el responsable de la comunicación externa, hacia fuera de manera vertical. Así pues, se podría definir el DirCom como: el responsable de las estrategias y procesos de comunicación institucional, vertical (externa) y horizontal (interna) de una organización.

El director de comunicación utilizará todas las técnicas a su disposición para asegurar el buen funcionamiento del resto de departamentos de la empresa. El director va a ejecutar el plan estratégico de comunicación, y de su eficacia dependerá el éxito de ese plan y de la empresa. Será el responsable del Departamento de Comunicación y



encargado de que los flujos de comunicación de la empresa se realicen según unos planes prefijados. Es el responsable de mejora de la imagen corporativa y la visibilidad dentro y fuera de la empresa a través de la comunicación externa, así como se encarga de promover la cultura empresarial dentro de la propia empresa a través de la comunicación interna.

La imagen real que la mayoría de los públicos tienen sobre una empresa se crea a través de los medios externos y comunicación interna (mercado y empleados). Hay determinados valores de una empresa que pueden resultar difusos.

La intención comunicativa hay que lograr asegurarse de que se convierta en una transmisión del mensaje efectiva, es decir, que el cliente entienda, capte realmente el contenido el mensaje tal y como se pretende. Entendida esta "transmisión", pues mediante tres acepciones: primera, comunicar, hacer llegar a alguien noticias o mensajes; segunda, dar noticias a través de los medios, y tercera, enviar de un punto a otro una información o mensaje¹. Además hay que emitir y recibir información para saber qué opina el público, contar con la satisfacción del cliente, tener en cuenta las sugerencias, etc.

El director tiene una formación básica de comunicación por la que conoce técnicas de comunicación y sabe establecer canales y líneas de comunicación. Lo idóneo es que tenga una carrera de Comunicación. Además es conveniente que posea un conocimiento suficiente de las técnicas de gestión empresarial (producción, financiación y comercialización) adquirida quizás mediante cursos de técnicas de gestión empresarial.

Las funciones del DirCom serán las siguientes desde un punto de vista teórico²:

¹ MARTÍNEZ DE SOUSA, J. (1992). *Diccionario de información, comunicación y periodismo*. Madrid. Paraninfo. pág. 518

² <http://rrppsoluciones.wordpress.com/2006/10/31/el-papel-del-dircom/> [acc: 11/04/2004]



- a) Función normativa: por la que persigue la cohesión de los elementos de comunicación de la empresa y se concretan en un Manual General de Comunicación que recoge los proyectos de la empresa, el estilo de la compañía, las normas de selección de las agencias y la comunicación de los departamentos y entre ellos.
- b) Función de servicio: apoyo y asesoramiento a todos los departamentos. Además debe encargarse de realizar todos aquellos materiales (tanto audiovisuales como escritos) que la empresa necesite: comunicación corporativa, vídeos, etc.
- c) Función formativa: se completa la capacidad de comunicar, la capacidad de informar y mantener informados a los miembros de la empresa y a aquellos grupos que están en contacto con la empresa -por ejemplo, cursos de formación o reciclaje, etc.-. Además cumple una función formativa propia: trasladar a la empresa qué es lo que se está haciendo.
- d) Función prospectiva: observación permanente de la empresa y de otras empresas del sector. Conocer la situación real de la compañía y elaborar informes periódicos que recojan su situación actual y sus tendencias. Esta información se va a recoger en el Informe anual, pero sería absurdo limitarlo a ese periodo de tiempo, por lo que también se harán informes en periodos más cortos.

Desde un punto de vista práctico según el estudio de Smithe, Doward y Lamberte las principales funciones que realizan los directores de comunicación el 93% dice que sobre todo redes de comunicación interna: formación del personal, realización de comunicados dentro de la empresa e informes para departamentos.

Desde un punto de vista de las funciones específicas:



- Tiene obligación de comunicarse con el presidente de la compañía.
- Es enlace entre el presidente, los empleados y los medios de comunicación.
- Asesora a la dirección de la empresa en temas de imagen.
- Coordina el plan de comunicación.
- Está en contacto con los medios de comunicación de forma permanente.
- Organiza conferencias y ruedas de prensa, así como da cobertura a las distintas acciones que realiza la empresa.
- Es responsable de la creación de los soportes de comunicación adecuados para los distintos públicos de la empresa (revista interna, informe anual).
- Realiza cursos de formación e información.
- Se encarga de todas aquellas acciones dirigidas a humanizar la empresa.

En el ámbito del Sistema de Gestión de la Calidad, deben ser objeto de comunicación interna bidireccional: la política de la calidad -los objetivos de la calidad establecidos los requisitos de la calidad a cumplir por la empresa-, los logros y metas alcanzados, y los resultados obtenidos en los indicadores establecidos.

3. Habilidades deseables en un DirCom

Destacamos cuatro tipos de habilidades deseables en un Dircom: comunicativas, directivas, emocionales, interpersonales y dominio del lenguaje no verbal.

El DirCom debe desarrollar habilidades directivas y sociales para realizar un trabajo de relaciones públicas con los contactos internos y externos, de liderazgo para crear una buena sinergia de implicación entre los empleados y que acojan la cultura empresarial, celo y habilidades para efectuar un buen marketing: consolidar la imagen corporativa y los valores de la empresa. Asimismo es conveniente que sea hábil para reconocer el lenguaje no verbal así como el lenguaje paralingüístico de los demás.

A continuación desarrollaremos cada una de las habilidades.



a) Habilidades comunicativas.

Se pueden describir varias competencias:

- Hablar con poder.
- Escuchar en profundidad, activamente.
- Indagar con destreza.
- Entrar en sintonía con el interlocutor.
- Conversar en forma constructiva, asertivamente.
- Expresarse con destreza en público.
- Escribir con precisión y eficacia evitando ambigüedades.

Asimismo es conveniente hacer uso de las nuevas tecnologías.

b) Habilidades directivas.

Entre las tareas del directivo se encuentran tres ámbitos: las relaciones interpersonales -rol de representante, de enlace y de líder-, la transmisión de información -controlador, diseminador y portavoz- y la toma de decisiones -rol de emprendedor, gestor de anomalías, designador de recursos y negociador de conflictos y resolución-.

También es conveniente desarrollar las estrategias adecuadas de negociación según los distintos perfiles psicológicos en distintos contextos de la vida social y laboral. Así como la tarea de motivación -entrega de incentivos monetarios-salario base, complementos salariales- o no monetarios-seguridad en el puesto, reconocimiento social-. Estos incentivos inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada y así satisfacer esos impulsos, deseos, necesidades y aspiraciones.



El famoso teórico de la administración Henri Fayol identificó tres tipos de habilidades básicas que todo gerente necesita tener:

- habilidad técnica: destreza para utilizar los procedimientos, técnicas, y conocimientos de un campo especializado
- habilidad humanista: destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sea de forma individual o en grupos
- habilidad conceptual: pericia para coordinar e integrar todas las actividades e intereses de una organización. Ésta implica comprender la organización como un todo, entender cómo unas de sus partes dependen de otras, y anticipar cómo un cambio en algunas de las partes afectará al todo.

Según McGregor se puede dar un "modelo X" de líder orientado a la tarea. Este líder se caracteriza porque lo sabe todo, teme las iniciativas ajenas, decide todo, hace todo por sí mismo, concibe su papel como vigilante, emplea autoridad para dominar a los demás, permanece por encima, es un inspector; asigna labores, explica los procedimientos, énfasis en los plazos, hace hincapié en la competencia y deja claro lo que quiere de cada uno.

En cambio el "líder Y" se orienta a las personas. Este dirigente pregunta mucho, busca las opiniones ajenas, conduce a los demás a tomar decisiones y compartir responsabilidad, actúa a través de los demás, concibe su papel como impulsor de las energías latentes en los otros, emplea su autoridad para desarrollar y mejorar a los demás, se integra en el grupo, es un compañero; escucha a los miembros del grupo, es amistoso y accesible, ayuda a los subordinados en sus problemas personales y defiende a los integrantes del grupo.

Según el modelo de Rensis Likert, hay cuatro modelos de líderes: explotador-autoritario, benevolente-autoritario, de consulta y participativo y de grupo que es el idóneo porque tiene completa confianza, gran comunicación ascendente y descendente, promueve la toma de decisiones en toda la organización, actúan como



un grupo, otorgan recompensas económicas y sociales sobre la base de participación en grupo en áreas como fijación de metas y evaluación.

c) Entre las habilidades interpersonales:

- Conocer el propio estilo de comportamiento personal
- Aprender a identificar los estilos de los demás (colaboradores, superiores, clientes externos e internos)
- Mejorar el estilo de comunicación con los demás
- Facilitar las relaciones interpersonales
- Adecuar el estilo personal a la hora de comunicarse con otras personas

Existen varias recomendaciones propuestas por Dale Carnegie en su manual de los años 50 que son directrices clásicas, de las que facilitamos un compendio.

- Reglas para tratar a los demás:
 - No criticar, ni condenar ni quejarse.
 - Demostrar aprecio honrado y sincero.
 - Despertar en los demás un deseo vehemente: hablar de lo que él quiere y demostrarle cómo conseguirlo.
- Seis maneras de agradar a los demás:
 - El interés sincero por los demás.
 - Ser afable y sonreír.
 - Llamar a los demás por su nombre.
 - Escuchar a los demás. Animar a los demás a que hablen de sí mismos.



- Hablar siempre de lo que interese a los demás.
- Hacer que la otra persona se sienta importante y hacerlo sinceramente.
- Seis maneras de conseguir que los demás piensen como el interlocutor:
 - Evitar las discusiones
 - Demostrar respeto por las opiniones ajenas. Jamás decir a una persona que está equivocada.
 - Si usted está equivocado, admitirlo rápidamente y enfáticamente.
 - Empezar de forma amigable.
 - Empiece destacando las cosas en las que están de acuerdo.
 - Permita que la otra persona sea quien hable más.
 - Permita que la otra persona sienta que la idea es de ella.
 - Trate honradamente de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona.
 - Muestre simpatía por las ideas y deseos de la otra persona.
 - Apele a motivos más nobles.
 - Dramatice sus ideas.
 - Lance con tacto un reto amable para estimular la competencia.

d) Habilidad emocional (Daniel Goleman).

La empatía como habilidad para ponerse en el lugar del otro y tener un conocimiento mayor del subordinado.



La inteligencia emocional, según Daniel Goleman, es la capacidad para reconocer sentimientos en si mismo y en otros, siendo hábil para gestionarlos al trabajar con otros.

Estudios realizados por Peter Alove y John Mayer (1990) permiten identificar los componentes del coeficiente emocional: autoconfianza, autocontrol, persistencia, empatía y dominio de las relaciones (Quintero, 2003).

Los tres primeros indicadores, se refieren a la gestión de uno mismo y se relacionan con la motivación al logro; las dos últimas son competencias relativas a la afiliación y el poder social, siendo las más difíciles de desarrollar. La autoconciencia consiste en conocer las propias emociones. El autocontrol es la capacidad de cambiar o frenar emociones. La persistencia es la capacidad de estimularse ante situaciones adversas. Empatía es la capacidad de conocer a otras personas, intuir la condición emocional de los demás. Finalmente, dominio de las relaciones es la capacidad de ser oportuno ante diversas situaciones.

El liderazgo es una habilidad que se desarrolla en la medida en que el individuo cultiva la autoconfianza, el autocontrol y la perseverancia. Liderar implica empatía y capacidad de ilusionar a otros. En otras palabras, no es otra cosa que una gestión tanto de talento propio como el ajeno, resultante de la gestión emocional.

La inteligencia emocional se puede cultivar y contribuir al desarrollo de la capacidad de liderazgo del individuo. En este proceso, hay que aprender a hacer cosas diferentes hasta encontrar la satisfacción en aquellas actividades en las que antes no se encontraba. Esto lleva a cultivar dos aspectos básicos del liderazgo: visión positiva y un equipo de trabajo comprometido con el logro. En la medida en que el individuo conoce mejor su propia dimensión emocional, tiene un mejor control de su vida. De igual manera comprende mejor a los otros y finalmente logra optimizar su inteligencia racional.



Dentro del mundo empresarial el desarrollo de habilidades relativas a la inteligencia emocional le da al individuo herramientas para mejorar su desempeño. Es el manejo inteligente de las emociones lo que eventualmente va a garantizarle el éxito dentro de la organización, ya que es lo que le va a facilitar la creatividad, motivación y seguridad

Los principios que se reconocen de la Inteligencia Emocional son³:

- Recepción: cualquier cosa que incorporemos por cualquiera de nuestros sentidos.
- Retención: corresponde a la memoria, que incluye la retentiva (o capacidad de almacenar información) y el recuerdo, la capacidad de acceder a esa información almacenada.
- Análisis: función que incluye el reconocimiento de pautas y el procesamiento de la información.
- Emisión: cualquier forma de comunicación o acto creativo, incluso del pensamiento.
- Control: función requerida a la totalidad de las funciones mentales y físicas.

e) El lenguaje no verbal.

El estudio de los movimientos kinésicos se ha hecho aislando cada uno de los posibles ámbitos de comportamiento kinésico, y estudiando sus expresiones comunicacionales por separado. Así se las principales fuentes de comportamiento kinésico estudiadas han sido: la postura corporal, la proxémica, los gestos, la expresión facial, la mirada y la sonrisa.

Además es conveniente que el Dircom domine los elementos paralingüísticos. El comportamiento lingüístico está determinado por dos factores: el código y el contenido que se pretende comunicar. Sin embargo estos dos factores no constituyen la totalidad

³ <http://www.monografias.com/trabajos10/inem/inem.shtml> [acc: 12/03/2005]



del comportamiento ni verbal ni comunicativo. Existen variaciones lingüísticas, entre las que se puede citar la elección del idioma, la utilización de un lenguaje simple o elaborado, la elección de los tiempos verbales, etc., y existen, por otro lado, variaciones no lingüísticas como el ritmo, el tono y el volumen de la voz. Al estudio de las variaciones no lingüísticas se dedica la paralingüística.

Describiremos algunos elementos para entender su importancia comunicacional:

- El tono: la cualidad del tono que interesa aquí es el tono afectivo, esto es, la adecuación emocional del tono de voz utilizado en la conversación. El tono es un reflejo emocional, de forma que la excesiva emocionalidad ahoga la voz y, el tono se hace más agudo. Por lo tanto, el deslizamiento hacia los tonos agudos es síntoma de inhibición emocional.
- El volumen: quién inicia una conversación en un estado de tensión mal adaptado a la situación, habla con un volumen de voz inapropiado. Cuando la voz surge en un volumen elevado, suele ser síntoma de que el interlocutor quiere imponerse en la conversación, y está relacionado con la intención de mostrar autoridad y dominio. El volumen bajo sintomatiza la intención de no quiere hacer el esfuerzo de ser oída, con lo que se asocia a personas introvertidas.
- El ritmo: se refiere a la fluidez verbal con que se expresa la persona. Se ha estudiado en los medios psiquiátricos pues uno de los síntomas de la tendencia al repliegue neurótico o psicótico, de la ruptura con la realidad, es un ritmo de alocución átono, monótono, entrecortado o lento. En la vida normal el ritmo lento o entrecortado, revela un rechazo al contacto, un mantenerse a cubierto, un deseo de retirada, y frialdad en la interacción. El ritmo cálido, vivo, modulado, animado, está vinculado a la persona presta para el contacto y la conversación.

4.- Instrumentos de Comunicación Interna destacables



Las reuniones del directivo con los empleados (ascendente) en grupo y a solas nos parecen interesantes y útiles para mejorar los flujos de información, de relación y de resolución de posibles problemas y/o conflictos.

Facilitan el diálogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados. Es por ello, que vemos una ventaja el contacto personal del virtual (por ejemplo, mediante videoconferencia).

Partimos de la concepción de que la comunicación es acción. Actuamos a través del poder transformador de la palabra, y que cuando hablamos suceden cosas y cuando callamos suceden otras.

Cuando analizamos qué tipo de tareas realizan cotidianamente los integrantes de las empresas, podemos identificar, por ejemplo: asesorar, planificar, coordinar, capacitar, orientar, organizar, evaluar, controlar, negociar, liderar, motivar, entrevistar, atender al público. Todas estas tareas las realizan fundamentalmente conversando con otros. A través de nuestras conversaciones no sólo actuamos sino también interactuamos, establecemos conexiones, coordinamos acciones, construimos vínculos y acordamos compromisos.

Las reuniones suelen celebrarse a diferentes niveles empresariales. Las reuniones mal planificadas pueden convertirse en una pérdida de tiempo que tenga como consecuencia una reducción de la productividad de la empresa. Las reuniones pueden aparecer en el boletín informativo que consiste en una pequeña publicación mensual en donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes de reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización

a) Reuniones en grupo



Una reunión, bien sea sobre cualquier aspecto del trabajo en la empresa, bien sea específicamente convocada para comunicar, es un foro abierto siempre a la información, al debate y a la exposición de las opiniones de los asistentes.

Cuando se utiliza para la comunicación interna, permite planificarla adecuadamente reunir a varias personas a la vez escoger selectivamente a los asistentes exponer claramente los mensajes dar todas las aclaraciones adecuadas de la información a transmitir adecuar el nivel de la información a los asistentes graduar la información transmitida de acuerdo con la asimilación de los asistentes, formular preguntas, verificar la buena comprensión de las informaciones transmitidas evaluar el nivel de percepción de la información transmitida comprobar el grado de aceptación y la reacción de los asistentes posibilitar modificaciones o ampliaciones de la información transmitida a instancia de los asistentes gran flexibilidad en la exposición recibir, sobre la marcha, comentarios, sugerencias y opiniones de los asistentes motivar colectivamente aglutinar a los asistentes alrededor del mensaje y potenciar el liderazgo de la dirección. Las reuniones requieren siempre una preparación previa, que permita a quienes la van a dirigir o moderar, obtener la máxima eficacia de ellas.

b) Reuniones individuales

Los encuentros o reuniones, formales o informales, entre alguien de la dirección de la empresa con algún empleado, o de mandos intermedios con sus subordinados, propician cauces muy eficaces de comunicación interna.

Se puede decir que es en este terreno en el que se juega la auténtica y diaria comunicación bidireccional de la empresa. Cuando esos cauces se ciegan, por cualquier causa que provoque incomunicación total o parcial, la vida de la empresa se resiente.

Este hecho es mucho más frecuente de lo que parece. En muchas empresas, el



carácter y la personalidad de directivos y mandos intermedios, su estilo de dirección y mando, su desconocimiento de la importancia de la comunicación hace que no estén suficientemente abiertos los canales con la parte del organigrama que cuelga de ellos. Y esto es siempre un perjuicio para la empresa, suficientemente reconocido en la actualidad.

La reunión individual permite personalizar la información a transmitir matizar y cribar más o menos la información la máxima flexibilidad en la comunicación escuchar al interlocutor conocer sus opiniones y sugerencias poder hablar con mayor libertad sobre el impacto de la información.

c) Videoconferencia

La videoconferencia permite que varios asistentes, ubicados en lugares o poblaciones distintas, puedan conectarse por video y sonido, para conversar o escucharse entre si o a un conferenciante, en tiempo real.

Su principal ventaja es posibilitar esas reuniones, conferencias o explicaciones en cualquier momento, sin desplazamientos ni causar interrupciones importantes en la trabajo de cada uno de los asistentes.



5. Bibliografía

BORRELL, F. (1996). *Comunicar bien, para dirigir mejor*. Barcelona. Gestión 2000.

BRETH, R. (1972). *Las comunicaciones en la Dirección de Empresa*. Barcelona. Seix Barral.

CLAVER CORTES, E. (1996). *Los recursos humanos en la empresa. Un enfoque directivo*. Civitas. Madrid.

DAVIS, F. (1989). *La comunicación no verbal*. Alianza. Madrid.

GARCÍA S. y DOLAN S. L. (1997). *La dirección por valores*. McGraw- Hill Madrid.

GELINIER, O. (1980). *Nueva dirección de la empresa personalista y competitiva*. A.P.D. Madrid.

GOLEMAN, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Kairós. Barcelona.

JIMENEZ, A. (2000). *Creando valor a través de las personas*. Diez Santos. Madrid.

JOHNSSON, H. (1991). *La gestión de la comunicación*. Ediciones de las Ciencias sociales. Madrid.

MARTÍNEZ DE SOUSA, J. (1992). *Diccionario de información, comunicación y periodismo*. Paraninfo. Madrid.

ORDÓÑEZ, M. (1996). *Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de Recursos Humanos*. Barcelona. Gestión 2000.

QUINTERO RUSSO, Carmen. *El liderazgo empresarial y la inteligencia emocional*.

Disponible en :

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/liderazgoie.htm> [acc:10/03/2003]



6. Webgrafía

RRPP Soluciones Blog. Disponible en:

<http://rrppsoluciones.wordpress.com/2006/10/31/el-papel-del-dircom/> [acc: 11/04/2004]

Portal Monografías com. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos10/inem/inem.shtml> [acc: 12/03/2005]