



# LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA GESTORA PARA EL SISTEMA DE PROTECCIÓN DE NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES

## Organizational Communication as a Management tool for the System of Protection of Children and Adolescents

**Mirla Méndez**

Profesor Universitario

Universidad Fermín Toro

Barinas, Venezuela. [mirla.mendez79@gmail.com](mailto:mirla.mendez79@gmail.com)

### DATOS DEL ARTICULO

**Recepción:** 12 /01/2020

**Aprobación:** 30/06/2020

### Correspondencia a:

[mirla.mendez79@gmail.com](mailto:mirla.mendez79@gmail.com)  
(Mirla Méndez)

### Palabras Clave:

Comunicación organizacional,  
Comunicación interinstitucional,  
Desarrollo Organizacional,  
Trabajo en equipo, Entorno Socio-económico.

### RESUMEN

La presente investigación se enfoca en desarrollar una concepción institucional para fortalecer la comunicación organizacional como herramienta gestora en el Sistema de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes específicamente para los organismos administrativos como son: el Consejo de Derechos y el Consejo de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes del Municipio Barinas, Estado Barinas. La comunicación organizacional forma parte del triunfo de cualquier organización. Éste estudio está basado en una metodología cuantitativa de tipo descriptiva. La población está conformada por veintiún (21) funcionarios. Se aplicó un instrumento (cuestionario) según la escala de Likert, para estudiar las variables de: comunicación organizacional, cambio organizacional y entorno socio-económico. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos se realizó a través de la validación de juicio de expertos al cuestionario, con el criterio de tres (3) profesionales en el ramo. Se aplicó Alfa de Cronbach, para determinar la confiabilidad y se obtuvo un 0,89 de fiabilidad del instrumento. Las conclusiones evidencian que la comunicación organizacional es una herramienta de gestión necesaria para la realimentación constante de información y que se promueva un comportamiento interno e interinstitucional, para así fortalecer el funcionamiento de los organismos del Sistema de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes. Y para que ambas organizaciones puedan lograr las acciones correspondientes en la atención de casos, considerándose el trabajo en equipo, los elementos sociales y económicos que prevalecen actualmente.



## ABSTRACT

This research focuses on developing an Institutional Conception to strengthen Organizational Communication as a Management Tool for the System of Protection of Children and Adolescents specifically for Administrative bodies such as: the Rights Council and the Council for the Protection of Children and Adolescents from the Barinas Municipality, Barinas State. Organizational Communication is part of the triumph of any organization. This study is based on a Descriptive Quantitative Methodology. The population is made up of twenty-one (21) officials. An instrument (questionnaire) was applied according to the Likert scale, to study the variables of: Organizational Communication, Organizational Change and Socio-economic Environment. The validity and reliability of these instruments was carried out through the Validation of Expert Judgment on the Questionnaire, with the criteria of three (3) Professionals in the field. Cronbach's Alpha was applied to determine reliability and a 0.89 instrument reliability was obtained. The conclusions show that Organizational Communication is a necessary management tool for the constant feedback of information and that internal and inter-institutional behavior is promoted, in order to strengthen the functioning of the organizations of the System of Protection of Children and Adolescents. And so that both organizations can achieve the corresponding actions in case attention, considering teamwork, the social and economic elements that currently prevail.

### Keywords:

Internal communication,  
Interinstitutional communication,  
Organizational change, Team work,  
Social environment, Economic  
environment.



## 1. INTRODUCCIÓN

Comunicarse es un hecho social y es una de las particularidades que diferencia al humano del resto de los animales. Ésta es una demostración que se ha percibido y ha generado cambios en las estructuras de las organizaciones y que durante los últimos años han centrado las discusiones, teorías, así como fundamentos en relación a la comunicación organizacional sobre las nuevas realidades que se han ido presentando en el contexto socio- económico actual venezolano.

Es pertinente preguntarse sobre las nociones acerca de la realidad actual de la comunicación organizacional, que como sociedad se está construyendo. Y especialmente acerca de las relaciones implícitas en las organizaciones del Municipio Barinas, como lo son los Organismos del Sistema de Protección, específicamente en el Consejo Municipal de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes y el Consejo de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes, ambas con atribuciones específicas, pero apuntando siempre a garantizar los derechos de los niños, niñas y adolescentes del municipio Barinas. Esta es una de las razones de esta investigación.

Asimismo, para que se dé una comunicación efectiva un receptor debe aplicar la escucha activa, comprender el mensaje y que él mismo sea capaz de hacer buen uso de ese mensaje. Las organizaciones y en este caso el Consejo Municipal de Derechos y el Consejo de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes del Municipio Barinas, se han visto expuestas a afrontar nuevos retos y desafíos, de allí que tienen el reto de diseñar su propio proceso de cambio institucional, social y económico, siguiendo un camino adecuado para fortalecer la gerencia.

A partir de éste estudio, se pretende promover en todas las instituciones del Sistema de Protección de Niños Niñas y Adolescentes, específicamente en las administrativas (Consejo Municipales de Derechos y Consejos de Protección), una nueva forma de gestionar la comunicación organizacional para que fluya adecuadamente, desde la autoridad más alta hasta los demás miembros de la organización, sin limitaciones, para que el logro de las metas planteadas puede conseguirse de manera más eficaz mediante un elevado compromiso de todos.

Cabe destacar que la comunicación organizacional dentro de las instituciones, enlaza la definición de un acumulado de tareas y medios, desplegándose en una diversidad de información para apoyar las labores gerenciales (Villeda ,2016), considerándose las relaciones comunicacionales entre ambos organismos, dando opiniones efectivas en relación a los casos atendidos y procesados. Según estadísticas llevadas por Consejo Municipal de Derechos y



Consejo de Protección de Niños, Niñas y del Adolescente del Municipio, se atendieron 113 casos colectivos, difusos e individuales, que fueron procesados y resueltos según la naturaleza de cada caso. Sin embargo, cabe decir que 60% de los casos llegan para ser orientados, es allí donde los funcionarios deben estar ganados en atender a los usuarios afectados, usando las herramientas de información entre ambos entes, así como entre los organismos públicos y el Sistema de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes del Estado Barinas, (CMDNNA,2019).

De acuerdo a las consideraciones anteriores, en el Consejo Municipal de Derechos y el Consejo de Protección de Niños, Niñas y del Adolescentes del Municipio Barinas, se observó que no existe una relación de comunicación que se desarrolle desde la más alta gerencia hasta cada uno de los miembros de la organización que lo conforman. De allí se formulan algunas interrogantes: ¿Cómo se dan los procesos de comunicación interna entre el Consejo de Derechos y el Consejo de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes del Municipio Barinas? ¿Cuáles son los procesos de comunicación Interinstitucional que se llevan a cabo en el Consejo de Derechos y el Consejo de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes del Municipio Barinas? ¿Cuál es la situación social de los funcionarios del Consejo Municipal de Derechos y el Consejo de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes del Municipio Barinas en su proceso de comunicación? ¿Cómo es la situación económica de los funcionarios del Consejo Municipal de Derechos y el Consejo de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes del Municipio Barinas en su proceso de comunicación? ¿Es necesario desarrollar una concepción comunicacional que fortalezca el desarrollo organizacional del Consejo de Derechos y el Consejo de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes del Municipio Barinas?

En este sentido se plantea el siguiente objetivo general: Desarrollar una Concepción Institucional de Comunicación Organizacional como Herramienta Gestora para el Sistema de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes del Municipio Barinas, Estado Barinas. Año 2019. El mismo, se desglosa en los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Describir los procesos de comunicación interna que se llevan a cabo en el Consejo de Derechos y el Consejo de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes del Municipio Barinas.
- ✓ Identificar los procesos de comunicación interinstitucional que se llevan a cabo en el Consejo de Derechos y el Consejo de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes del Municipio Barinas.
- ✓ Determinar la situación social de los funcionarios del Consejo Municipal de Derechos y el Consejo de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes del Municipio Barinas en su proceso de comunicación.



- ✓ Evaluar la situación económica de los funcionarios del Consejo Municipal de Derechos y el Consejo de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes del Municipio Barinas en su proceso de comunicación.
- ✓ Generar una concepción Institucional que fortalezca el desarrollo organizacional bajo el entorno socio-económico actual para el Consejo de Derechos y el Consejo de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes del Municipio Barinas.

Ante situaciones que impactan los servicios que brinda el Consejo Municipal de Derechos y el Consejo de Protección existen diversas condiciones del contexto actual que les afectan a los funcionarios como: información no verificada, guía inadecuada de los ordenamientos institucionales, actividades políticas o gremiales, infraestructura dañada, brotes de violencia, falta de transporte, crisis de abastecimiento alimentario, poca accesibilidad a los productos básicos, desmotivación organizacional, salarios injustos, entre otros. Las distintas dependencias y el Consejo de Derechos y el Consejo de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes del Municipio Barinas, deben responder oportunamente para minimizar los riesgos o daños internos y externos y así proteger la integridad y los intereses tanto de los funcionarios, de los usuarios de ambas organizaciones.

De tal forma, es preciso un manejo adecuado de la comunicación a nivel interno e interinstitucional cuando se exteriorizan estos escenarios de peligro de manera directa o indirecta, en vista de que el componente comunicativo le puede permitir al Consejo de Derechos y el Consejo de Protección interactuar minuciosamente con los funcionarios que hacen parte de la institución, para examinar el impacto que causen éstos eventos en los servicios, a los usuarios que son los Niños, Niñas y Adolescentes, quienes dan vida a las actividades institucionales. En este orden de ideas, la presente investigación tiene como finalidad generar una concepción interinstitucional para fortalecer la comunicación organizacional como herramienta gestora del Sistema de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes, bajo el entorno socio-económico actual, específicamente del Consejo de Derechos y el Consejo de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes del Municipio Barinas, Estado Barinas, para aportar elementos de análisis nuevos que permitan repensar las acciones que se estén aplicando en la actualidad.

En toda organización es necesario proporcionar información y sobre todo comunicarse, estar dispuestos en diferentes situaciones y asumir sus propios riesgos (Hasbún, 2015). De allí que, la razón por la cual el presente tema de investigación es de interés para fijar nuevas acciones interinstitucionales, es que toda acción comunicacional conlleva al desarrollo organizacional, permitiendo así identificar los puntos más frágiles y establecer las correcciones necesarias para el



mejor desenvolvimiento de las actividades del Consejo Municipal de Derechos y el Consejo de Protección de Niños, Niñas y del Adolescentes del Municipio Barinas, en la garantía de los derechos individuales, colectivos y difusos, para actuar responsablemente y éticamente.

En ese orden de ideas, las instituciones consiguen mantenerse y amplían su reputación con la adopción de nuevas las tecnologías comunicacionales. y donde se respeta la opinión de los empleados, se toman en cuenta, mediante relaciones formales de comunicación interna que permiten alcanzar las metas interinstitucionales, todo lo cual contribuye a perfeccionar la calidad de vida laboral del servicio ofrecido por las organizaciones, así como el aumento del rendimiento en la atención de casos y el incremento de la soluciones.

Por otro lado, esta investigación a nivel institucional también tiene dentro de sus alcances indagar la comunicación interna e interinstitucional, como elemento de éxito en la ejecución de las actividades desarrolladas por los funcionarios del Consejo Municipal de Derechos y del Consejo de Protección de Niños, Niñas y del Adolescentes del Municipio Barinas, para lograr mayor asertividad en el servicio, así como mejorar las relaciones entre los miembros de las diferentes divisiones de manera que se produzca una mayor certeza, trabajo oportuno para garantizar y defender los derechos individuales, colectivos y difusos de los niños, niñas y adolescentes en el Municipio Barinas, del Estado Barinas.

Los resultados de la presente investigación pueden aplicarse a otros Consejos de Derechos y Consejos de Protección del Estado Barinas y del país, ya que cuentan con una estructura organizativa aproximadamente igual. Además con dichos resultados se pretende minimizar las respuestas negativas de comunicación organizacional ante la situación socioeconómica actual de los Organismos Administrativos del Sistema de Protección de Niños, Niñas y del Adolescentes del Municipio Barinas, implementando algunas acciones que puedan mejorar la comunicación organizacional y a la vez pueda ser utilizado como guía para mejorar las relaciones comunicacionales organizacionales.

## 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Las organizaciones en general deben poner atención a todo su entorno, en este caso los organismos del Sistema de protección de Niños, Niñas y Adolescentes del Municipio Barinas realizan actividades puntuales y definen acciones para garantizar efectivamente lo derechos y garantías a nivel colectivo, difuso e individual. De esta manera es pertinente conocer sus acciones, relacionarse con sus usuarios, para lograr recomendaciones comunicacionales entre



ellos. Las organizaciones, tanto públicas como privadas, le están apostando a la conformación y definición de políticas y estrategias exhaustivas de comunicación (Aguilera, 2019), y, consecuentemente, se están evaluando indicadores comunicacionales para ser empleados en las organizaciones y en las relaciones interinstitucionales.

La comunicación se concibe como una dimensión que se torna indispensable en la vida de cualquier individuo para el sostén de sus relaciones y el contacto con las personas que le rodean, y de esta manera compartir pensamientos, ideas o sentimientos. La comunicación, por tanto, es una necesidad natural de los seres humanos y se torna sustancial y atractiva para el desarrollo, reconocimientos de los involucrados y productividad de las organizaciones (Ochoa,2019). Además, las empresas deben estar al día de toda la actualidad que la rodea para formar contactos con aquellas organizaciones con las que conlleva intereses y contenidos que atraigan la atención de sus usuarios (Next International Business School ,2019), dando pie a que, en el mundo de la comunicación, se demandan plataformas consolidadas que fortalezcan las relaciones interinstitucionales.

En este orden de ideas, la comunicación Institucional se concibe como el conjunto de reglas, elementos, ordenamientos y estudios de la comunicación que llevan a cabo las instituciones para influir en los receptores con el fin de conseguir en éstos una devoción permanente (Canel, 2018), para así poder ejercer e intercambiar poder, y realizar el bien público. La comunicación institucional a nivel interno tiene como finalidad conocer la identidad de la institución para transmitirla a todo el personal que trabaja en ella y proyectar en el entorno credibilidad, excelencia y empatía.

Asimismo, la comunicación cumple una función esencial en las empresas: transmitir con más habilidad y eficacia sus metas estratégicas y fortalecer su capacidad profesional, a la vez que contribuye a promover una excelente imagen ante los funcionarios internos y externos. A tal efecto, debe generar métodos que conlleven al cambio organizacional , a la adquisición de competitividades interinstitucionales y a mejorar la agudeza de trabajo en equipo con que sueñan las organizaciones (Túnez y Costa-Sánchez,2015). Es por ello, que la comunicación organizacional implica definir un reservado de acciones y medios, mediante los cuales se deben usar una variedad de recursos de comunicación para apuntalar la labor de las organizaciones.



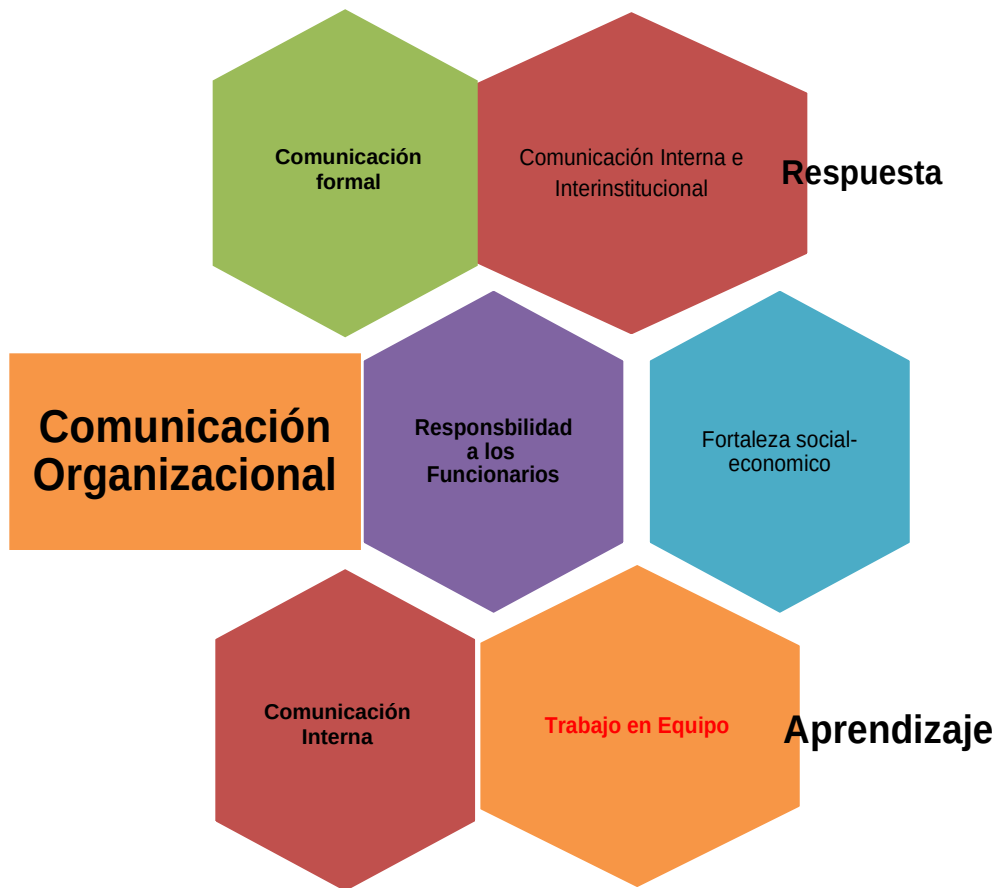
### 3. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

Se trata de una investigación cuantitativa y descriptiva acerca de la comunicación organizacional para el Sistema de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes. Los estudios descriptivos consisten en la caracterización de un hecho y miden de forma independiente las variables de estudio, así como también su incidencia en un momento dado (Arias, 2016). Se trata de un estudio exhaustivo que incluye los once (11) funcionarios que integran el Consejo de Derechos y los diez (10) funcionarios que integran el Consejo de Protección, para una población de veintiún (21) funcionarios. Se aplicó un instrumento (cuestionario), tipo escala de Likert, para estudiar las siguientes variables de: comunicación organizacional, cambio organizacional y entorno socio-económico. La validez de los instrumentos se realizó a través del Juicio de Expertos al Cuestionario y la confiabilidad se estimó mediante el Alfa de Cronbach, y se obtuvo un 0,89 de fiabilidad.

### 4. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Mediante la investigación se generó una concepción institucional orientada a fortalecer la comunicación organizacional como herramienta gestora para el Sistema de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes, que permitirá proteger los principios y las políticas del Consejo de Derechos y del Consejo de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes frente a contextos adversos inesperados. Se trata de una herramienta que fortalece el trabajo mancomunado de los funcionarios y usuarios, para garantizar una atención eficiente de los casos a través de una comunicación organizacional adecuada que permita conservar una imagen corporativa honesta de los dos entes públicos en estudio.

La concepción institucional resultante de esta investigación, fue desarrollada por medio del análisis interno y externo (MATRIZ DOFA) entre el Consejo de Derechos y Consejo de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes del Municipio Barinas. La misma se resume en la figura que viene a continuación



**Fuente:** Méndez 2019. Concepción Institucional como Herramienta Gestora para el Sistema de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes

La concepción institucional busca establecer estrategias de respuesta interinstitucional para fortalecer la comunicación organizacional como herramienta gestora bajo el entorno socio-económico actual para el Sistema de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes, específicamente para los organismos administrativos. Se trata de un esquema que le permitirá al Consejo Municipal de Derechos y al Consejo de Protección administrar institucionalmente a través de herramientas comunicativas con las que cuentan ambas organizaciones para el desarrollo de sus actividades internas y externas. Entre las deficiencias que presenta la atención de casos por los Organismos Administrativos del Sistema de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes, destaca la siguiente: información y manejo inadecuado de los procedimientos institucionales, ante lo cual es imprescindible un manejo cuidadoso de la comunicación a nivel Interno e Interinstitucional de manera directa o indirecta; en vista de que el componente comunicativo es el que le permitiría interactuar minuciosamente con los actores (víctimas y victimarios) que hacen parte de las



organizaciones (Consejo Municipal de Derechos y al Consejo de Protección), para difundir, regular, monitorear y controlar el impacto de las denuncias que causen estos acontecimientos a los servicios que determinan la actividad de garantizar los derechos Colectivos y Difusos de los Niños, Niñas y Adolescentes del Municipio Barinas.

Conservar una imagen segura, sólida y creíble del Consejo de Derechos y el Consejo de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes, supone garantizar una grata percepción de los servicios que presta, mediante la implementación continua del trabajo en equipo, así como el desarrollo de un plan estratégico a cumplir por parte de quienes integran la organización, al tiempo que se evalúa la información que se envía y se recibe: *controlar el flujo de Información* creada para liderar las alternativas de solución de los casos.

La concepción institucional propuesta implica asignar responsabilidades a los funcionarios, mediante la creación y cumplimiento del manual actualizado periódicamente, ejecutable socialmente y económicamente que le posibilite al Consejo Municipal de Derechos y al Consejo de Protección prever y controlar, con altos estándares organizacionales, los retos inusitados que le generen las complicaciones en la atención de casos en el medio local, regional y nacional. Del mismo modo, la referida concepción institucional, plantea el fortalecimiento de políticas *sociales y económicas* para los trabajadores, ya que son elementos indispensables para la motivación, satisfacción personal y coberturas de las necesidades básicas, todo lo cual contribuye a generar mayor productividad en la solución de los casos. Dicha concepción es circular ya que produce una *respuesta* en cada atención de casos y un *aprendizaje* oportuno que permitirá tener un enfoque general para dar solución a otros casos.

## 5. CONCLUSIONES

Después de haber procesado y analizado la información generada de investigación sobre la comunicación organizacional como herramienta gestora de cambio en organismos administrativos de protección de niños, niñas y adolescentes, se visualizan las siguientes conclusiones:

En las organizaciones objeto de estudio, se desarrolla medianamente una comunicación interna entre ambas organizaciones. Por otra parte, los trabajadores de las organizaciones solo ocasionalmente reciben y envían la información oportuna, estableciéndose así el incumplimiento de las funciones. Igualmente los procesos de comunicación deben manejarse constantemente para enriquecer los conocimientos, ya que continuamente existen cambios internos e interinstitucionales en ambas organizaciones.



Se constató que a pesar de no llevarse una comunicación organizacional interinstitucional formal y usar poco la tecnología de la información y comunicación (TIC) los empleados cumplen las metas organizacionales establecidas, siendo este un elemento clave para el funcionamiento de toda la organización. Su actividad es posible gracias al intercambio informal de información entre sus miembros. En relación a los cambios organizacionales, si se aplican las políticas organizacionales, la estructura de las organizaciones permite proporcionar información de los procesos internos. Es importante señalar, que las relaciones que se dan entre los miembros de las organizaciones se establecen gracias a la comunicación informal, a partir de allí se dan los procesos de intercambio, se asignan y se delegan funciones y se establecen compromisos bajo el perfil de los funcionarios.

En función del trabajo en equipo, la realimentación constante de información determina el comportamiento interno e interinstitucional. Las organizaciones deben ser participativas, comunicativas y con un personal altamente capacitado, motivado e identificado con la misión y visión de la organización. Es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, los flujos de información deberán tenerse presente en todo momento, al igual que la complejidad de la naturaleza de la organización para poder alcanzar altos índices de eficacia y de productividad en la atención de casos. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede destacar que el personal está parcialmente motivado, a pesar de ello cumple con las expectativas en el desarrollo de las actividades. En ambas organizaciones se realiza el trabajo a pesar de la situación social que les afecta hoy día, por lo tanto se hace necesario incrementar e impulsar la motivación del personal.

Dicha investigación arrojó que el servicio de transporte público y las ubicaciones de los hogares les impide llegar oportunamente al trabajo, y por tanto hay retardo en el cumplimiento de las funciones gerenciales comunicacionales. La situación económica es uno de los factores que afecta a los trabajadores. La comunicación no se considera elemento prioritario para el cumplimiento de las actividades organizacionales. La baja remuneración, insatisfacción de necesidades básicas, ausencia de planes habitacionales, entre otros factores, han provocado que los trabajadores hayan optado por tener otro empleo secundario. En definitiva, el tema de la comunicación no se considera relevante para la organización y su reivindicación se encuentra supeditada a la previa satisfacción de sus necesidades básicas. En función de los resultados obtenidos, se recomienda la aplicación de la Concepción Institucional propuesta para fortalecer la comunicación organizacional el Consejo de Derechos y el Consejo de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes del Municipio Barinas.



## REFERENCIAS

Aguilera, J. (2019) Cinco Tendencias en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. Disponible en: <http://jorgeaguileracomunicaciones.blogspot.com/2019/02/cinco-tendencias-en-comunicacion.html>

Arias, F. (2016) El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración 6ta Edición. Episteme, Venezuela.

Canel, M. (2018) ¿Qué es la Comunicación Institucional y por qué es importante? Disponible en: <https://www.nextibs.com/que-es-la-comunicacion-institucional-y-por-que-es-importante/>

Consejo Municipal de Derechos de Niños, Niñas y adolescentes y Consejo de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (2019) Estadísticas de atención de casos, Barinas, Municipio Barinas

Hasbun, H. (2015) "Las TIC y el Nuevo Paradigma de la Comunicación Institucional Políticas y Estrategias en la Era de la Convergencia" Universidad Nacional de Educación a Distancia (España). Facultad de Educación. Departamento de Didáctica, Organización Escolar y Didácticas Especiales

Next International Business School (2019) Las tendencias en comunicación que están liderando el 2019. Disponible en: <https://www.nextibs.com/las-tendencias-en-comunicacion-que-estan-liderando-el-2019/>

Ochoa, Y. (2019) Comunicación organizacional de las empresas .Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-de-las-empresas-2/>

Segredo, A. (2016) Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. Disponible en [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74592017000100028&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74592017000100028&script=sci_arttext)

Túnez, M. y Costa-Sánchez, C. (2015). Comunicación corporativa: Claves y escenarios. Barcelona: UOC

Villeda, M. (2016) Comunicación y Visibilidad Institucional: El trabajo comunicativo en los Institutos Nacionales de Investigación Agropecuaria de Centro América *Universidad Compútense, Madrid*