

LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN Y LA GOBERNANZA DE LA SEGURIDAD HUMANA

“THE THEORY OF COMMUNICATION AND THE GOVERNANCE OF HUMAN SECURITY”

Por: José Montero

(montejose11472@gmail.com)

Recepción: 21/04/2023.

Aprobado: 04/12/2023.

RESUMEN

La teoría de la comunicación y la gobernanza de la seguridad humana, desde una perspectiva fenomenológica, se ha convertido en un concepto político importante a nivel internacional. Inicialmente, surgió como una forma de romper con las visiones más militaristas heredadas de la Doctrina de la Seguridad Nacional, proponiendo que las principales amenazas a la seguridad no se ciernen sobre los Estados, sino sobre las personas. Este enfoque considera que la seguridad puede ser afectada desde múltiples dimensiones interconectadas, como la económica, alimentaria, sanitaria, medioambiental, personal, comunitaria, política e incluso de género. La seguridad humana también se ha vinculado con el desarrollo sostenible y los derechos humanos. En el ámbito de la gobernanza, la buena gobernanza se asocia con procesos y resultados políticos e institucionales por la vía de una comunicación efectiva, la cual haga posible el cumplir la promesa de los derechos civiles, culturales, económicos, políticos y sociales, que tanto reclaman los pueblos. Los atributos esenciales de la buena gobernanza incluyen la transparencia, responsabilidad, rendición de cuentas, participación y capacidad de respuesta a las necesidades de la población.

Palabras Clave: Sociedad; Estado; Gobernanza; Seguridad humana.

ABSTRACT

Human security communication and governance theory, from a phenomenological perspective, has become an important political concept internationally. Initially, it emerged as a way to break with the more militaristic visions inherited from the National Security Doctrine, proposing that the main threats to security do not loom over States, but over people. This approach considers that security can be affected from multiple interconnected dimensions, such as economic, food, health, environmental, personal, community, political and even gender. Human security has also been linked to sustainable development and human rights. In the field of governance, good governance is associated with political and institutional processes and results through effective communication, which makes it possible to fulfill the promise of civil, cultural, economic, political and social rights, which both the people demand. The essential attributes of good governance include transparency, responsibility, accountability, participation and responsiveness to the needs of the population.

Keywords: Society; State; Governance; Human security.



INTRODUCCIÓN

La Gobernanza de la Seguridad Humana es una disciplina que se encarga de analizar los distintos enfoques, estrategias y políticas en relación a la seguridad de los individuos en la sociedad. Se enfoca en proteger los derechos y bienestar de las personas, y busca prevenir y abordar los desafíos de seguridad que enfrentan en su vida cotidiana. Una de sus características principales es su perspectiva holística e integradora. Considera que la seguridad humana no se limita a la seguridad tradicional, sino que abarca una amplia gama de dimensiones, como la seguridad económica, alimentaria, ambiental, sanitaria, personal y comunitaria. De esta manera, se reconoce que los desafíos de seguridad están interconectados y requieren un enfoque multidimensional para ser abordados de manera efectiva.

Otra característica importante es su enfoque centrado en las personas. La Gobernanza de la Seguridad Humana coloca a los individuos en el centro de las políticas y estrategias de seguridad, reconociendo su dignidad, autonomía y capacidad para participar en la toma de decisiones que afectan su seguridad. Se busca fortalecer la capacidad de las personas para hacer frente a las amenazas y vulnerabilidades que enfrentan, y fomentar su empoderamiento y resiliencia.

En cuanto a las teorías fundacionales acerca del tema, se pueden destacar dos enfoques principales: el enfoque de capacidades y el enfoque de vulnerabilidad. El enfoque de capacidades se basa en la idea de que la seguridad humana se logra cuando las personas tienen la capacidad de hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades que se les presentan. Se enfoca en fortalecer las capacidades de los individuos y las comunidades para que sean más resilientes y puedan enfrentar los desafíos de seguridad.

Por otro lado, el enfoque de vulnerabilidad se basa en la idea de que la seguridad humana se logra cuando se reducen las vulnerabilidades de las personas. Se enfoca en identificar y abordar los factores y condiciones que hacen que las personas sean más susceptibles a las amenazas y riesgos. Se busca proteger a las personas más vulnerables y garantizar que sus derechos y necesidades sean atendidos.

El propósito de investigación de la Gobernanza de la Seguridad Humana es comprender los desafíos de seguridad que enfrentan las personas, analizar las políticas y estrategias existentes, identificar las mejores prácticas y proponer soluciones efectivas que promuevan la seguridad y el bienestar de todos los individuos en la sociedad. Se buscó generar conocimiento y evidencia basada en el estudio de casos, análisis de políticas y experiencias prácticas para mejorar la toma de decisiones en materia de seguridad humana.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación titulada "Formación para la Comunicación Digital en las Organizaciones Caso: Procuraduría General de la República" de Anays Useche, presentación ante la Universidad Central de Venezuela para optar a la Licenciatura en Educación, Mención de los Recursos Humanos. El trabajo se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible, enmarcada en un diseño de campo y de nivel descriptivo. Se utilizó una muestra de treinta (30) empleados de la Procuraduría General de la República para diseñar una propuesta de formación para la comunicación digital entre el personal administrativo.

(Internacionales)

Está la investigación titulada "Contexto de la seguridad ciudadana en América Latina y el Caribe: revisión de literatura (2007-2017)" de la Redalyc, del 2022. Este artículo proporciona una visión sistémica de modelos de seguridad ciudadana, que explica y compara resultados obtenidos por otros investigadores en cuatro fases: 1) análisis del contexto geográfico, 2) análisis de las características de enfoque, temporalidad y descripción, 3) técnicas de investigación utilizados en los artículos y 4) comparación de resultados en seguridad ciudadana de Colombia, Chile y Argentina.

También está la investigación titulada "La Seguridad Pública en las Américas: Retos y Oportunidades" de la Organización de los Estados Americanos (OEA), 2022. Este



documento presenta un diagnóstico de la seguridad ciudadana en América Latina y el Caribe, y propone recomendaciones para mejorar la gestión de la seguridad pública en la región.

Y la investigación cuyo título es "Seguridad ciudadana y cohesión social en América Latina" de la Fundación Henry Dunant (2022). Este documento aborda la relación entre seguridad ciudadana y cohesión social en América Latina, y propone recomendaciones para mejorar la gestión de la seguridad ciudadana desde una perspectiva integral y participativa.

La comunicación organizacional no responde a las necesidades del colectivo en cuanto a consolidar las estrategias de seguridad humana en el marco de las políticas públicas de seguridad ciudadana en los Estados Nacionales modernos. La comunicación cumple un rol de gran importancia en las organizaciones debido a que se encarga de informar acerca de las novedades y eventualidades que puedan suceder dentro de las mismas. Para la que exista una buena comunicación interna se debe contar con la participación de los miembros de la organización, de tal forma que se sientan involucradas como miembros activos para comunicar y no como receptores de información (Capriotti, 1992).

La definición de comunicación es variada de acuerdo a los autores, por lo que para la presente investigación se mencionan los elementos considerados relevantes. Schramm menciona que la palabra comunicación proviene de latín communis y permite identificar que al iniciar una comunicación se pretende establecer algo en común con alguien, es decir, se trata de compartir una información, idea o actitud. Además, Avilia Lammertyn (1997), la presenta como un proceso integrador entre la dirección y los estamentos, en donde cobra especial relevancia la imagen que los colaboradores tienen de la institución, que finalmente se asocia con el clima laboral que debe brindar el bienestar general y el sentido de pertenencia de la misma.

Cuando se hace referencia a la comunicación organizacional, esta define como el “conjunto de actividades y técnicas que facilitan y agilizan el flujo de los mensajes entre los miembros de una organización o entre la organización y el medio, con el propósito de que la empresa cumpla los objetivos” (Fernández, 2002). La comunicación organizacional puede entenderse como una forma de comunicación, cuya especialidad de desarrolla en función de

adaptarse a las necesidades y demandas de las instituciones y sus objetivos (Casado Sampirisi, 2015).

Es importante diferenciar el concepto comunicar e informar, dado que comunicar se centra en el interés por cómo se recibieron los mensajes y cuál fue el impacto de lo que se informó, y a partir de lo mismo decidir si se continua con lo que se está haciendo o se modifican las acciones; mientras que informar consiste en la transmisión de contenidos (Casado Sampirisi, 2015). Otro concepto relacionado con la comunicación son los flujos de la misma y entendidos como vectores de comunicación, los cuales expresan la dirección y el sentido de la comunicación interna, la cual se encuentra dispuesta en forma descendente, ascendente, diagonal y horizontal o trasversal (Villafañe, 2008).

I.- Comunicación ascendente

Corresponde a la comunicación que tiene lugar desde los niveles jerárquicos más bajos de una institución hasta los más altos, permitiendo la participación proactiva de los colaboradores en el proceso decisorio (Villafañe, 2008). Tiene como propósito facilitar el diálogo social en la organización para que los miembros de la institución se sientan activos, logrando que surjan potencialidades ocultas, aprovechar las ideas, y favorecer el autoanálisis, la reflexión y la estimulación del consenso (Villafañe, 2008).

II.- Comunicación descendente

Consiste en informar el orden para la realización de los roles, actividades, tareas, capacitación, entre otros, transmitiendo la cultura, filosofía y directivas de la institución (Villafañe, 2008). Este tipo de comunicación permite asegurar que se conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, generando credibilidad y confianza (Villafañe, 2008).

III.- Comunicación horizontal

Comunicación dada entre sujetos del mismo nivel jerárquico y la información y datos se comparten en reuniones, informes especiales, asambleas, juntas, entre otros medios (Fernández, 2002). Este tipo de comunicación permite coordinar las actividades de los colaboradores, resolver problemas y toma de decisiones, y la función es lograr el compromiso

de los miembros de la institución para mejorar el desarrollo organizativo y cohesión interna (Fernández, 2002).

IV.-Comunicación transversal

Tiene como fin lograr un lenguaje común y actividades coherentes con la estrategia de la institución para propiciar el diálogo social, aumentar el rendimiento e incrementar la competitividad (Villafañe, 2008). Dentro de las instituciones la comunicación se da de diversas formas, siendo una de las más importantes el lugar donde se efectúa dentro de la estructura jerárquica, lo que permitiría clasificarla como comunicación formal e informal.

V.-Comunicación formal

Es la comunicación que se establece a través de protocolos, manuales y reglamentos, generando un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los miembros de la empresa (Fernández, 2002). Determina el modo en que deben comportarse los miembros pues establece como se realiza y transmite la información.

VI.- Comunicación informal

Se trata de la comunicación que fluye dentro de la organización sin la necesidad de canales preestablecidos y que se construye a partir de interacciones espontáneas de los colaboradores (Fernández, 2002). La comunicación informal cuenta con un nivel de credibilidad alto y se relaciona con los temas personales de los individuos dentro de la organización; se denomina como rumores o ruidos, los cuales son evitados si se logra una comunicación completa, clara y oportuna desde la dirección.

La comunicación social y el manejo de los medios pasaron de ser una estrategia complementaria a ocupar el rol estratégico dentro de las organizaciones, debido a la importancia de la imagen corporativa (Chaves, 2012). Esto debido a que la comunicación ha pasado por cambios, siendo uno de los más importantes la extensión de las retóricas de persuasión de masas (Chaves, 2012). Para lo anterior, es importante mencionar a Marcuse para quien el lenguaje planificado permite mantener el orden de las ideas asegurando que no constituyan dificultades para los intereses del Estado y los particulares que defienden los



medios de comunicación, sin importar el desenlace negativo que esto pueda traer a las comunidades víctimas de la manipulación mediática.

Las organizaciones que deseen desarrollarse estratégicamente deben conectarse de manera pertinente con los públicos y transmitir de manera oportuna los mensajes e información deseada, siendo la comunicación eficaz una estrategia planificada con cuidado y no sólo un medio para lograr un objetivo (Costa, 2003).

Por su parte, comunicación se vincula con la gestión de información de una organización representa uno de los aspectos fundamentales para que esta desarrolle procesos efectivos que den respuestas al cliente de manera oportuna. En una organización gubernamental, esta es un factor clave, debido a la cantidad de información que se maneja diariamente, la cual se origina a raíz de la dinámica propia de los procesos internos que se gestionan de manera cotidiana y por las personas atendidas cuyos requerimientos varían según sus intereses y necesidades.

Respecto al concepto de comunicación, explica que existen variaciones en cuanto a su definición, etimológicamente su significado es transmitir alguna información, compartirla y ser reconocida como una manera de acción que se realiza con otras personas y con en el entorno. Específicamente expresa “es una fuerza activa de energía débil, pero capaz de desencadenar efectos de gran potencia, incluso física, material” (Casado Sampirisi, 2015, p. 35).

Esta definición, destaca la importancia de la comunicación, algo tan sencillo, que no requiere de conocimientos y se produce de forma innata por todos, puede producir efectos de gran relevancia en todos los ámbitos, y aún más en el organizacional, en el cual la cantidad de personas que se relacionan es superior y la información que se comunica depende de muchos factores externos e internos que influyen en la información y en la manera de comunicar, lo cual transmite intrínsecamente un mensaje.

En este contexto, la autora explica que la comunicación organizacional consiste en la manera en la cual se proyecta la identidad de una organización de forma interna y externa, con el fin de crear una imagen positiva, que los procesos operativos se desarrollen de manera



eficiente o influir en las personas para que acepten ciertas ideas o productos. Ese tipo de comunicación se deriva de la concepción general, pero específicamente se inclina hacia las necesidades de diversas entidades y sus fines bien sean directos o indirectos.

En este sentido, en la institución pública, y en toda organización en general, uno de los elementos fundamentales de la comunicación es la identidad de la misma y precisamente, para obtener la imagen positiva que se aspira mantener es preciso ejercer diversas acciones de manera sistematizada, para que se cree de manera prospectiva una imagen corporativa positiva conforme a la atención prestada al público y respuestas efectivas obtenidas en la institución.

Tomando en consideración este último aspecto, es importante, para que en realidad se produzca comunicación, que exista una retroalimentación, ya que como advierte la autora, si no existe feed-back, se disminuyen las posibilidades de que se obtenga una imagen positiva de la organización, ya que esta se logra a través de la atención prestada al pública, por tanto, es importante crear varias vías que permita recibir información y adaptar continuamente las políticas a las expectativas y necesidades del mismo y que se sientan satisfechos por toda la labor realizada por ellos.

De manera que, la misión y sobre todo la visión de la organización pública se fortalecen a medida que mejora su imagen, ya que permite consolidar quién es, qué hace y qué dice, es decir, su imagen, conducta y comunicación. Esta última ejerce una retroalimentación constante con los otros elementos, ya que permite proyectar la razón de ser de la institución y su sentido de compromiso frente al logro de sus objetivos, así mismo, contribuye a mejorar los procesos internos que se desarrollan en la organización.

Esto es descrito por Casado Sampirisi (2015), quien detalla si solamente se transmite información y no hay feed-back para retroalimentar las relaciones con los públicos, las posibilidades de obtener una imagen positiva son menores.

La opción de lograrlo se relaciona con escuchar a los públicos, "...generar vías de recepción de la información, adaptar las políticas organizacionales a sus expectativas y necesidades, en pocas palabras, hacer realmente comunicación. Así será posible que esa



organización tenga el éxito esperado traducido en cuotas de imagen positiva y satisfacción de los distintos públicos” (p. 44).

Sin embargo, existe una confusión en cuanto a dos términos, comunicación e información, pues, queda claro que para que exista el primero debe existir una retroalimentación, lo cual implica que, dentro de este proceso, como lo indica la autora, deben existir el emisor, objetivo del mensaje, mensaje, medio, receptor, interpretación y retroalimentación o feed back, lo cual implica que se debe generar una respuesta ante la información que se transmite.

No obstante, según Capriotii (1992), afirma que en una empresa toda comunica, es decir, cada manifestación de esta, sea de carácter conductual o comunicativo puede ser tomado en cuenta como un elemento informativo para los receptores.

Esto implica que la comunicación de las empresas con sus públicos deja de ser solamente mensajes simbólicos que se desarrollan por la misma organización, sino que manifiesta la propia conducta de la empresa. Lo que los públicos piensan de una empresa es el resultado de la comunicación, y también de su experiencia y de la experiencia de los demás con la empresa.

De manera que, todo lo que la empresa hace adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su personalidad. Queda claro que, todo lo que la organización o institución pública realiza, genera una proyección que influye de manera positiva o negativa en su imagen corporativa, sin embargo, es importante analizar que, si no posee todos los elementos anteriormente mencionados, no se produce una comunicación efectiva, solo se transmite un mensaje de lo que es la institución, pero si no existe retroalimentación o respuesta de parte del receptor no puede establecerse el verdadero proceso comunicativo.

Además del feed back, es importante que la organización pública mantenga unicidad en cuanto al criterio que se debe aplicar para transmitir un mensaje unificado, y que todos sus departamentos mantengan coherencia en cuanto a lo que desean comunicar, ya que a

pesar de estar separados por alguna denominación o puesto de trabajo, todos forman parte de la institución y de o que desean transmitir.

Al respecto, Casado Sampirisi (2015), aclara que hace algunos años se aplicaban estrategias sin desarrollar un proceso comunicativo, solo informaban lo que competente a sus áreas, como son el marketing, publicidad, prensa, relaciones públicas, recursos humanos y diseño. Cada una de estas áreas mantenía objetivos propios y no existía unicidad acerca del mensaje que querían transmitir, esto producía una identidad desvirtuada de la organización y generaba confusión en el cliente y perjudica su imagen.

Esto implica que, para que la institución pública funcione de manera correcta, es necesario que exista la integración en cuanto a criterios de estandarización de la información o comunicación, de manera que todos se dirijan hacia un mismo objetivo, lo cual implica, que en el aspecto comunicativo, deben funcionar como un sistema, de manera articulada, para transmitir el mensaje adecuado y no generar confusiones en el cliente que finalmente terminen causando confusión en él y afectando la imagen de la institución. Por ello, la importancia de que se trabaje en función de lograr el objetivo de la comunicación organizacional, como se explica a continuación.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

La razón de ser de la comunicación organizaciones es unificar, ordenar y planificar estratégicamente lo que una entidad, de cualquier característica, necesita decirles a sus públicos, ese es su objetivo básico. Es el elemento clave para proyectar la identidad de un modo ordenado, para colaborar en la motivación del personal.

Esto permite generar un clima organizacional adecuado y mostrarse como institución sistematizada. Esto implica que todo lo que se realice en la institución, toda información que se debe transmitir debe enfocarse en una identidad única y en el logro de objetivos que claramente establece la empresa y lo que está desea transmitir, de manera que, las acciones y actuaciones de sus miembros no deben contradecir lo que se unifica a través de la visión e



imagen que desean proyectar. Esto implica la necesidad de que todos estén organizados en una estructura única formal.

En este aspecto, es denominado por Álvarez (2013), como términos de comunicación y hace referencia a que la dinámica de las personas dentro de una organización genera corrientes de comunicación de orden formal e informal y lo clasifica como: interacción, la cual es un proceso en el cual, la acción de un individuo estimula la respuesta de otro. Además, existe la intercomunicación, en la que hay comunicaciones en diversas direcciones, verticales, que son las que contienen órdenes o reportes, y horizontales que implican coordinaciones o compatibilidades. Igualmente está la interexpectativas, las cuales se producen cuando se tienen expectativas recíprocas entre las personas de una organización y entre sus grupo.

Esto, al parecer implica que las interexpectativas pueden estar incluidas en la interacción y la intercomunicación, ya que en cualquier nivel y forma la comunicación puede crear expectativas de parte tanto del emisor como del receptor, al esperar una respuesta de ambos lados, que puede resultar positiva o no, dependiendo del asunto e intereses de las personas involucradas. Esto puede producirse bien sea de carácter formal e informal.

Es importante destacar que los ámbitos de la comunicación organizacional competen a todos los integrantes de la institución ya que de estos dependen la gestión estratégica que se diseñe e implemente para llevar a cabo los flujos de información, la forma en la cual ésta se transmite y el modelo según que se efectúe para transmitir la información y recibir la retroalimentación respectiva.

En cuanto a la gestión de información en la institución pública debe existir un responsable de la comunicación organizacional, ya que se produce diversa información en diversos flujos y canales y debería existir una persona que planifique, dirija y controle todos los aspectos relacionados con la información y la retroalimentación necesaria para la efectividad de todos los procesos que se ejecuten y para mantener un clima organizacional adecuado que permita el desenvolvimiento adecuado de todos los actores de la organización.



Por tal razón, debe existir un director de comunicación, quien según Casado Sampirisi (2015), es el “responsable de elaborar y ejecutar el plan estratégico de identidad e imagen de la organización, por lo tanto, de la comunicación que se realiza en ella” (pág. 41). En este sentido, explica que es la persona que debe coordinar toda la información que se emita a nivel interno y externo, esto evita que se produzcan mensajes que generen confusión o contradicción y contribuye a que todos los integrantes de la organización sigan una misma línea sobre el proceso de comunicación.

Esto implica que el director de comunicación debe velar para que ésta se produzca siguiendo los canales establecidos en la estructura organizacional u organigrama. Además, se encarga de establecer relaciones a nivel externo, creando relaciones importantes a nivel interinstitucional, que luego se concretan en otros departamentos y es el encargado de ofrecer información sobre cualquier suceso importante que se suscite en la institución que la afecte internamente o que incida en el entorno en el cual influye.

Esto lleva a considerar que la comunicación organizacional se produjo en varias etapas, en la primera surge en la época preindustrial, en la cual la economía paso de ser de trueque para convertirse en artesanal y la forma común de relacionarse era a través de la comunicación interpersonal.

Luego, al surgir las innovaciones tecnológicas, el mayor desarrollo económico se inclinó hacia la industria, sin embargo, la evolución de la comunicación tomó otro camino, marcado por la publicidad, y es en este momento cuando se comienza a reconocer su poder en el ámbito instrumental y estratégico en el mundo empresarial, lo cual implicó una nueva unión, la cual persiste actualmente, e incluso se considera como una ciencia llamada comunicología. (Casado Sampirisi, 2015).

En este contexto, el primer antecedente concreto de comunicación organizacional, según la autora, radica en que el precursor de esta idea fue Emil Rathenau, quien tuvo la iniciativa de contratar en su empresa a dos especialistas, un diseñador y sociólogo, para incorporarlos a la dirección de su empresa, lo cual no coincidía con el perfil de los



profesionales con competencia en electrodomésticos. Esto produjo suspicacia y llamó la atención de los integrantes de los gerentes, quienes los consideraban improductivos.

Sin embargo, relata la autora, alegaba que fueron contratados para que se ocupen de problemas importantes de la empresa, los cuales no se relacionaban directamente con la economía, la técnica y la producción, sino de las relaciones internas y externas de la empresa y de su cultura organizacional. Además de la forma de los productos, la estética o imagen de la fábrica y en el diseño en el cual se basó la emisión de mensajes.

Behrens, también es una referencia importante en cuanto a la evolución de la comunicación organizacional, Casado indica que “estableció un concepto visual aplicado a la marca, el material gráfico, las aplicaciones de la identidad visual en los edificios. También aportó conocimientos en el diseño de la estética de productos, los objetos industriales y electrodomésticos que la empresa fabricaba” (Casado Sampirisi, 2015, p. 53).

Esto permitió enviar un mensaje a través del marketing y la comercialización, el cual también requería una respuesta por parte de los clientes que se esperaba fuera positiva para la empresa, aquí se da indicio de la importancia de la imagen de los productos como estrategia efectiva de venta, instaurando un sello propio y apropiado a las características operativas de los productos y a lo que los consumidores y clientes quieren y necesitan adquirir.

Neurath, según la autora, creó el sistema de símbolos Isotype, cuya función era realizar un diagrama acerca del tránsito de la información, esto permitía, tener una visión clara acerca de cuál era el mensaje que debía transmitirse a nivel interno y externo e identificar el recorrido apropiado que este debe seguir para llegar a su destino final, bien sea en el ámbito externo, en cuanto a la relación con otras instituciones y clientes, como a nivel interno, entre los miembros de la empresa.

Casado explica que esto fue una idea inicial que luego se consolidaría como estrategia para la competitividad, que aplicaría el resto del mundo cincuenta años más tarde, ya que todas las organizaciones actúan actualmente de forma metódica bajo un concepto organizacional, en el cual se presta atención a los detalles y contribuye a la búsqueda de la calidad de los procesos en todos los contextos y niveles. (Casado Sampirisi, 2015).



Ante los aportes importantes de estos dos fundadores de estrategias de comunicación organizacional, Casado Sampirisi (2015) explica que con ellos el diseño en sentido global y la sociología de la comunicación entraban en el mundo de las organizaciones. Por primera vez, tanto como se pensaba en los productos, la calidad y el negocio, una empresa industrial pensaba en la institución como un todo, incluido su estilo, que impregnaba todas sus manifestaciones, su estética distintiva y su cultura, así como sus interrelaciones humanas internas y externas y en la imagen de la empresa. (p. 54).

Sin embargo, estos aportes no fueron reconocidos, y más adelante, específicamente medio siglo después fue bautizado por otra persona con el nombre de identidad corporativa, lanzado exitosamente en Estados Unidos e instaurado luego en Europa. Este tuvo mucho éxito, pues era reconocido como un nuevo producto y tuvo buena estrategia de publicidad y marketing. Estos aportes aún en la actualidad tienen numerosos adeptos, puesto que cada día se evidencian más y mejores resultados con la implementación de este concepto.

Los elementos que contribuyen al desarrollo de la comunicación organizacional, existen bajo la forma de factores que han contribuido a que la comunicación organizacional haya avanzado y paulatinamente se hayan introducido cambios importantes en las instituciones para mejorar este aspecto y que sea uno de los ejes centrales en el funcionamiento de la organización, ya que si no existe un flujo efectivo de comunicación, difícilmente se desarrollarán procesos eficientes y existen menos posibilidades de lograr la satisfacción del cliente.

Por tanto, históricamente han sido muchos los motivos específicos que han intervenido en desarrollo de la comunicación organizacional, entre ellos, las modificaciones en el mercado físico y virtual, esto ha estado influenciado por los constantes cambios en las demandas de la sociedad, haciendo que el mismo sea más dinámico e innovador, lo cual trae como consecuencia modificaciones permanentes en las organizaciones, ya que implica cambios en la estructura ya existente. Igualmente, el mercado virtual trae consigo exigencias que obligan a las instituciones a adaptar sus procesos para poder lograr su permanencia y evolución (Casado Sampirisi, 2015).



Por ello, la comunicación se ha adaptado ante las exigencias requeridas, como explica la ya citada autora, por lo cual debe presentar la identidad socialmente, para que sea conocida y reconocida en todos los mercados. Igualmente, las instituciones públicas deben dar a conocer su identidad ante las adaptaciones tecnológicas y nuevos procesos que se adopten para que el cliente o personas atendidas conozcan quién es, qué hace, qué ofrece y cuál es el proceso a seguir para realizar solicitudes y otros requerimientos importantes.

Además, es importante dar a conocer el aporte de la institución, esta forma parte de una de las exigencias para ser reconocida socialmente, ya que muestra pruebas de su efectividad, demostrando con hechos específicos su eficiencia al momento de gestionar cada uno de los requerimientos que las personas atendidas solicitan. Esto se realiza a través de la difusión en medios de comunicación, publicidad, prensa, entre otros.

Igualmente, es importante coordinar los aspectos operativos con los comunicacionales cuando se producen cambios en la configuración de la organización, lo que implica informar de manera oportuna a todos los empleados de la institución cuando se produce alguna modificación bien sea a nivel estructural, cambios de autoridades, modificación de procedimientos, entre otros aspectos. Esto permite evitar al máximo la incertidumbre, la cual puede afectar el clima organizacional y los procesos en la realización de las actividades cotidianas, de manera que, debe existir un departamento de comunicación que difunda la información, pero al mismo tiempo que a conocer cuáles son las modificaciones a las que hubiere lugar y cómo actuar con relación a estas.

Así mismo, se trata de reposicionar a la organización, los productos o los servicios, lo cual implica en que una vez que se realicen cambios, como la incorporación de nuevos sistemas basados en tecnologías, capacitación de empleados, adquisición de maquinarias y equipos, entre otros aspectos, se debe lograr la adaptación de todo el personal a través de la comunicación, en lo que se refiere a la nueva identidad, mostrando de manera sistemática la forma más adecuada de presentar esa nueva manera de ver la institución.

También la comunicación se convierte en un elemento estratégico para actuar en situaciones de crisis cuando las instituciones se encuentran involucradas en alguna situación



negativa. Por lo cual el tránsito de información y las acciones de comunicación son fundamentales para que dichos aspectos afecten lo menos posible la imagen de la institución, por lo cual, es importante una planificación adecuada de lo que se desea comunicar y cómo debe hacerse para que se transmita el mensaje adecuado por el medio más pertinente.

Otro de los elementos que contribuye al desarrollo de la comunicación organizacional, es la adaptación de instrumentos y requerimientos para llegar al público, lo cual permite llamar la atención de ellos y que se sientan atraídos y complacidos por el servicio que la organización ofrece, lo cual, mejora notablemente su relación con la misma. Esto implica la necesidad de emplear y actualizar los medios de comunicación, que permita establecer comunicación entre más personas e informar de manera oportuna sobre los procesos que se desarrollan en la institución y el servicio prestado público, por lo cual, la organización debe utilizar los instrumentos tecnológicos disponibles para impactar de forma creativa y positiva a través de los medios, transmitiendo mensajes de manera sistemática y planificada, bien sea se forma masiva o segmentada.

A todas estas, emerge de la indagación bibliográfica y documental, el término los públicos o stakeholders, que vienen a ser “todas aquellas personas y/o entidades que, de un modo directo o indirecto, se vinculan con una organización puntual, física o virtual, pública, privada, mixta o no gubernamental” (Casado Sampirisi, 2015, p. 73). Esto explica que toda institución genera automáticamente su público, ya que estos conforman su razón de ser y existir y, lo que ella realiza influye en la relación que la organización mantiene con cada uno de ellos, en la cual, la comunicación es fundamental y determinante en el futuro de la misma.

Dentro de los stakeholders, los targets son conocidos como “público objetivo, grupo objetivo, objetivo de mercado meta. Este término se utiliza habitualmente tanto en el marketing como en el ámbito de la publicidad para designar al destinatario ideal de un determinado producto o servicio” (Casado Sampirisi, 2015, p. 74).

Esto permite determinar cuáles son las características y necesidades del target para adaptar sus procesos y estrategias de comunicación en función de los mismos, esto le permitiría cubrir con sus exigencias de manera más oportuna y efectiva. Sin embargo, no es



tarea fácil determinar un target específico, ya que dentro de todo mercado bien sea físico o virtual existen múltiples targets y se deben conocer las necesidades de relación con ellos para tratar de que reciban el mensaje adecuado.

Para conocer a detalle las especificaciones del target, es necesario realizar una investigación adecuada, la cual estaría a cargo del departamento de marketing, esta información pasar por un proceso de análisis y síntesis, las cuales finalmente son consideradas para ejecutar estrategias de comunicación acorde a las necesidades.

En este aspecto, Casado Sampirisi (2015), expone un claro ejemplo con relación a la definición de target, en el que explica el caso de los productos freezados y describe el público objetivo como consumidores actuales y potenciales, amas de casa, de treinta a cuarenta años, casadas, clase social media alta, que viven en las grandes ciudades, profesionales que trabajan, con mentalidad moderna, activas, sociables, dinámicas y que buscan calidad para sus familias sin esforzarse demasiado, ni importar el precio. "...Compran por practicidad y se informan con la publicidad televisiva u online de lo nuevo que aparece" (p. 75).

Ahora bien, como puede apreciarse, este caso está relacionado específicamente con empresas productoras de alimentos, pero es importante analizar este concepto de target desde la visión de una institución pública, donde igualmente se requiere conocer al público objetivo para cumplir con el objetivo de la organización y que todos sus procesos comunicaciones se dirijan en función de los mismos, cuya finalidad es lograr un servicio público de calidad.

De manera que, para conocer el target específico de estas instituciones es importante centrarse en la filosofía de la organización, su visión, misión, objetivos y valores, además del análisis del contexto en el cual se desenvuelve.

Una vez realizado esto, es importante realizar una investigación acerca de los requerimientos de las personas que atiende, para relacionar la razón de ser de la institución con las necesidades del público, en este sentido lo que se busca es establecer canales y formas de comunicación efectivos, que permita de forma tanto interna como externa dar respuestas oportunas y efectivas a la comunidad.



En el mismo orden de ideas, la autora aclara que no es lo mismo target que stakeholders o públicos, y precisamente una de las razones que fundamenta esta afirmación, por lo menos en las instituciones públicas es que los stakeholders son todas las personas que mantienen relación con los servidores públicos, todas las que mantienen contacto con la institución, bien sea de manera física o virtual, incluyendo las personas que requieren atención, proveedores, otras instituciones, entre otros. Y los target, son las personas que de manera objetiva sirven de modelo para determinar el perfil ideal de comunicación que se debe implementar en la organización (Casado Sampirisi, 2015).

Así mismo, es importante destacar que los stakeholders son todas las personas, empresa o instituciones que se ven afectados por cualquier decisión o acción que ejecute la organización, los primarios son imprescindibles para el funcionamiento de la misma y mantienen una relación directa con esta y los secundarios, no participan de manera directa en los procesos organizacionales de la organización pero se ven influenciados por ella.

Es importante explicar que, los públicos internos directos, son los empleados que ejercen sus labores dentro de la organización y conforman los diversos departamentos, en los diferentes niveles de jerarquía que existen en la institución. Para ello, es importante analizar de manera separada los puestos de directivos y gerentes y las diversas áreas que conforma la organización, esto se realiza para estudiar con mayor profundidad las necesidades y características de cada sector.

Otro de los públicos es el interno indirecto o sub-público, el cual está conformado por las personas que cumplen su tarea en servicios tercerizados para la organización y que, por su vivencia de los acontecimientos diarios, se convierten en un público cercano, generalmente limpieza, seguridad, transporte, viandas y jardinería, los más comunes (Casado Sampirisi, 2015). Estos son reconocidos como personas que por las características de su trabajo, experimentan cotidianamente lo que ocurre en la institución y conocen mucho acerca de su dinámica, por tanto deben ser consideradas como un público importante.

Los públicos externos directos, son personas o instituciones que mantienen relación cercana y constante con la organización, son importantes tanto en lo operativo como en lo

funcional, ya que si uno de ellos no responde con algo convenido puede que afecte la actividad diaria de un sector específico. La autora, refiere que los más comunes son los proveedores, distribuidores, consumidores o usuarios, ciberconsumidores, consultoras, asesores externos o agencias de publicidad y familiares de los empleados (Casado Sampirisi, 2015, p 75).

Igualmente, se encuentran los públicos externos indirectos, los cuales se relacionan con la institución pero no de forma regular, tampoco su contacto es esencial para el funcionamiento de la institución. Sin embargo, es importante considerarlos a la hora de conocer la institución porque su actuación puede ser fundamental en un momento determinado. Los más comunes son: el entorno social, los cibernautas, las instituciones públicas, agrupaciones privadas, competidores u organizaciones del sector, asesores externos, sindicatos, y medios de comunicación masivos y/o selectivos.

En un aspecto puntual, Casado Sampirisi (2015), explica esto lo público mediante un diagrama en el cual especifica los públicos de una entidad gubernamental estatal local, en el cual describe que está conformada por públicos internos directos e indirectos y públicos externos directos e indirectos, tal como puede observarse, los públicos internos directos está conformado por los empleados, quienes son los usuarios internos de la organización, y está compuesto por los funcionarios que ocupan las jerarquías de la estructura organizativa.

Igualmente se encuentran los públicos internos indirectos, en el cual se ubican los directivos, jefes y empleados que cumplen con servicios tercerizados dentro o fuera de la organización.

En los públicos externos directos se encuentran los usuarios, los cuales hacen vida en el lugar y forman parte de la dinámica diaria de la organización y son afectados e influenciados por las políticas o lineamientos internos de la misma.

Además, en este orden se ubican los turistas, que son las personas que realizan visitas a la organización durante un período de tiempo, estos pueden ser locales, provinciales, nacionales o internacionales.



En dichos públicos, los ciberusuarios, son los que reciben información sobre diferentes temáticas a través de la web, realizan trámites específicos, descargas, entre otros. Y, los cibernautas, también realizan visitas a los sitios webs sin alguna finalidad concreta. Los proveedores, también se ubican en estos públicos y son quienes suministran productos o servicios a la organización o comuna con la finalidad de solucionar las necesidades existentes entre sus habitantes, de manera que estas depende en gran medida de las características particulares de los mismos.

Las empresas son también públicos externos directos, y también se contratan en función de las necesidades de las comunas, estas pueden ser pequeñas, medianas y grandes. Su finalidad es cumplir con objetivos que solventen situaciones específicas a la comunidad o realizar algún servicio en función de su bienestar, al igual que las organizaciones no gubernamentales, las cuales son instituciones que ejecutan acciones en función del bien público y algunas veces trabajan en conjunto con la entidad gubernamental para cumplir con un objetivo particular.

Los poderes públicos, como público externo directo son organizaciones pares de una comuna y pertenecen a un mismo gobierno, y establecen una relación cercana con los públicos de una ciudad para tomar ciertas decisiones en función del bienestar del ciudadano.

Además, se ubican en este contexto, los familiares de los empleados, quienes forman parte de este público cuando realizan algún trabajo dentro de la comuna, las entidades educativas, las cuales requieren continuamente apoyo del municipio o dependen de este, los medios de comunicación, los cuales son el enlace entre los usuarios y la comuna, y, por último, están las consultoras externas o agencias de publicidad, que son empresas que ejercen acciones comunicacionales que requiera la comuna.

En el mismo orden de ideas, los públicos externos indirectos están conformados por instituciones y agrupaciones de diferentes características, las cuales son contactos que realiza las autoridades de la comuna con diversos sectores de la ciudad, además se encuentran la sociedad local, provincial, nacional e internacional, las cuales forman parte de la comuna al ser parte de la ciudad, sin importar si conoce bien el lugar o no, y, por último están los partidos



políticos, las cuales son enlaces que se establecen con otras agrupaciones contrarias al gobierno.

CONCLUSIÓN

Se puede argumentar, como aspecto final que la comunicación interna o intraorganizacional es la conexión que existe entre los departamentos superiores e inferiores; esta permite analizar lo que los directivos quieren expresar a los empleados. Igualmente, informa sobre los puntos de vista, actitudes, necesidades y preocupaciones de los empleados, a través de medios adecuados.

En este aspecto, es fundamental que se transmita el mensaje con un objetivo claro y que se establezcan los canales adecuados para evitar posibles interferencias que generen ruidos que generen obstáculos en la efectividad de la comunicación. Esto implica que debe forma parte de la gestión de la organización y tomar en cuenta sus características fundamentales, sobre todo a nivel de estructura y de los procesos organizacionales que se desarrollan en la institución. Es importante tomar en cuenta que mientras más procesos se desarrollen y más grande sea la estructura organizativa, mayor será la complejidad de la comunicación, por tanto, se requieren de políticas claras que permitan la efectividad en la transmisión de mensajes y retroalimentación.

También es importante resaltar que la finalidad de la comunicación interna es dar cumplimiento a la filosofía de la institución, por lo cual se deben utilizar los medios necesarios para que los empleados se integren a la planificación global, para ello, se debe consultar sobre sus necesidades y expectativas con relación a las necesidades de información y planificar de forma conjunta una red que permita transmitir y generar los mensajes.

En el mismo orden de ideas, es importante destacar la importancia de la comunicación formal en las instituciones, está compuesta por todos los medios directos o soportes físicos o digitales propuestos por la organización, para que circule la información en las diferentes trayectorias, poniendo énfasis en la retroalimentación indispensable para la eficacia.



De manera que, para que se produzca la comunicación formal, esta debe programarse y estructurarse, de manera que no se generen conflictos en la organización y permita que todos los empleados comprendan y cumplan con las actividades asignadas. Esto implica que este tipo de comunicación permite aclarar a los trabajadores las tareas que deben realizar en sus puestos de trabajo, como hacerlas y a quien deben acudir en caso de inconvenientes.

Las organizaciones, a todas estas, deben tener claro aspectos relacionados con la comunicación interna formal, entre ellos, que esta es la responsable de transmitir y receptor los mensajes desde las diferentes áreas de la organización en forma explícita, además, tener en cuenta las barreras que pueden originarse tanto en el emisor, receptor, como en el contenido del mensaje. Igualmente, es importante poseer un departamento y personas responsables para investigar, diagnosticar, evaluar, poner en práctica y controlar el programa de comunicación interna.

Con respecto a la comunicación informal, esta se refiere a intercambios de información que no se producen de manera estructurada. Se manifiesta mediante las relaciones interpersonales; por lo general, en forma verbal directa o mediatizada con las diversas opciones que propone internet mediante las redes o con las aplicaciones de moda, como lo es hoy el Whatsapp o los mensajes de texto (SMS).

Este tipo de comunicación es fundamental en una institución, pues, permite la libertad de expresión de sus miembros, además permite afianzar relaciones de cooperación y respeto, al mismo tiempo que contribuye a fortalecer la identidad de la empresa. También favorece el clima organizacional, al permitir que los empleados expresen sus sentimientos, formas de ser y pensar. Sin embargo, esta comunicación debe controlarse, puesto que se pueden generar rumores que afecten a la organización, pero si existe una comunicación formal bien estructurada se disminuye este riesgo.

Es oportuno resalta que existen instrumentos básicos para desarrollar una comunicación formal eficiente, los cuales deben adaptarse a las características de la institución y a las necesidades de sus integrantes. Tradicionalmente se aplican los canales de comunicación directa más comunes, como son las reuniones informales y las reuniones

formales. Y, también se emplean soportes de comunicación interna mediatizados, entre los cuales, los más usados son: manual del empleado, manual de bolsillo, manual de comunicaciones, manual de procedimientos, manual de conducta o código de ética. También existe la houseorgan o revista interna, memo y circular, video organizacional, carta circunstancial, anuario, cartelera, buzón de comunicaciones, entre otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acero, C., Contreras, C., Díaz, A., Ramírez, N., Rey, S., & Rojas, M. (2010). Evolución, inclusión e implementación de la comunicación en las organizaciones Colombianas. Bogotá D.C.: Universidad de la Sabana.
- Álvarez, J. T. (2013). Manejo de la comunicación organizacional. Madrid: Díaz de Santos.
- Álvarez, T. (2018). Comunicación Elementos. Madrid: Paidós.
- Atencio, O. (2019). La comunicación estratégica para la gobernanza local. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Avellaneda, W. (2019). Programa para un proceso de comunicación estratégica efectiva en organizaciones gubernamentales. La Asunción, Paraguay: Universidad del Cono Sur de Las Américas, en La Asunción.
- Avilia Lammertyn, R. (1997). Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de <http://ravilia.webs.com/Libros%20y%20publi>
- Berlo, D. (2001). El Proceso de la Comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica. . Buenos Aires: Editorial e Inmobiliaria Florida 340.
- Bisquerra, R. (2009). Metodología de la investigación educativa. Madrid: La Muralla.
- Capriotti, A. (2011). Sistemas de Comunicación. Barcelona, España: Editorial Península.
- Capriotti, P. (1992). La imagen de la empresa: estrategia para una comunicación integrada. 3.
- Carrasco, E. (2019). Evaluación del Proceso Comunicacional en instituciones públicas y privadas. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Casado Sampirisi, S. (2015). Identidad, comunicación e imagen organizacional. Editorial Dunken.
- Casado, S. (2016). Hacia la ciudad inteligente. Identidad, marketing, planificación y comunicación. Buenos Aires: Durken.



- Chiavenato, I. (2015). La comunicación en las organizaciones públicas. México: Interamericana.
- Denzin, N., y Lincoln, Y. (2008). Handbook of qualitative research. London: Sage.
- Dessler, G. (2017). Administración de Recursos Humanos. . México: Editorial Prentice Hall.
- Do Campo Spada, D. (2015). La Teoría Funcionalista. Corrientes de la comunicación de masas – II. Grupo Interamericano de Reflexión Científica. Año VII. GIRC N° 41. Recuperado el 24 de Junio de 2017, de <http://www.reflexioncientifica.com>.
- Esperque, A., y Espinoza, G. (2019). Programa de comunicación para el desarrollo personal y organizacional del funcionariado público. El Salvador: Universidad Católica de El Salvador.
- Fernández, C. (2002). La comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas.
- Figuroa, N. (2014). Las empresas públicas. Organización, sistemas y control de gestión. Lima: Contenel.
- Fiske, J. (2002). Introducción al estudio de la comunicación. . Colombia: Norma.
- García, M. (2017). Instituciones del estado y cambio de imagen. El caso de Indecopi. . Lima: Pontificia Universidad Católica de Perú.
- González, S. (2018). La comunicación organizacional en las organizaciones públicas. Universidad Central del Ecuador: Quito.
- Goode, W., y Hatt, P. (2000). Métodos de investigación social. México: Trillas.
- Hernández, G. (2012). Cómo hacer un proyecto de investigación en comunicación. Caracas: El Nacional y la UCAB.
- Katz, D., & Khan, R. (2010). Psicología Social de las Organizaciones. México: Editorial Trillas.
- León, A., Guaiñas, M., & Santiago, S. (2011). Propuesta de comunicación interna para el departamento de relaciones públicas de la I. . Municipalidad de Cuenca.
- López, I. (2009). Caracterización de una Estrategia de Comunicación Institucional Usando el Correo Electrónico: Caso Educación Al Día 2004-2006. Lima: Pontificia Universidad Católica de Perú.
- Marshall, C., & Rossman, G. (2006). Designing qualitative research. 4ed. Michigan: SAGE Publications Inc.
- Martínez, M. (2012). Ciencia y arte de la metodología cualitativa. México: Trillas.
- Mayorga, H. (2014). Plan interno de comunicación corporativa para el baco Promérica. Guatemala de la asunción: Universidad Rafael Landívar. Facultad de humanidades.
- Mayorga, M. (2003). Análisis del sistema de comunicación externa de la Ilustre Municipalidad de Ancud y propuesta de una estrategia de comunicación



institucional. Universidad Austral de Chile - Sistema de Bibliotecas - Programa Cybertesis.

- Mendoza, I. (2014). Modelo de gestión de comunicación corporativa que establezca los procedimientos comunicacionales internos de la dirección provincial del consejo de la judicatura de Santo Domingo de los Tsáchilas. Santo Domingo de los Tsáchilas-Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes. Facultad de educación y comunicación.
- Menduni, E. (2019). La comunicación organizacional como elemento propulsor del proceso de cambio en las organizaciones públicas modernas. Ciudad de Panamá: Universidad del Istmo.
- Miranda, A. (2010). Estrategia de comunicación interna para el Departamento de Relaciones Públicas de la Municipalidad de México. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación Programa de Postgrado.
- Pizzolante, I. (2012). Comunicación Estratégica. Caracas: Ediciones del Nacional.
- Puig, T. (2008). Marca Ciudad. Cómo rediseñarla creativamente para afrontar diferencia y vida emergente. Buenos Aires: Publicaciones.
- Rivas, J. (2018). Desarrollo Organizacional. . México: McGrawHill.
- Schramm, W. (. (s.f.). ¿Cómo funciona la comunicación? La ciencia de la Comunicación Humana. . Fernández. Collado, C. y Dahnke, G (s.f.) McGraw Hill.
- Scolari, C. (2015). Los cinco paradigmas de la comunicación. Madrid: Ediciones EDAF.
- Stoner, J., y Wankel, C. (2016). Administración. México: Editorial Prentice May.
- Stonner, J., Fredman, R., & Gilbert, D. (2017). Administración. México: Editorial Prentice May.
- Suárez, R. (2018). La comunicación y su importancia como factor integrador del clima organizacional en las instituciones gubernamentales. Montevideo: Universidad de Católica del Uruguay.
- Tamayo, M. (2014). El proceso de investigación científica. Bogotá: Limusa.
- Tejada, A. (2009). Comunicación. . Caracas: Ediciones El Nacional.
- Tellis, W. (Julio de 1997). Introduction to Case Study. The Qualitative Report, 3(2).
- Tenaglia, M. (2010). Planificar la comunicación en organismos públicos. Universidad Nacional de la Plata, Facultad de Periodismo y Comunicación Social.
- Torres, D. (2012). Mejoramiento de los sistemas de comunicación al interior de la alcaldía de Cali. Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de comunicación social y periodismo.



- Van Rekon, J., Van Riel, H., y Wierenga, A. (2010). Comunicación y Sistemas de Comunicaciones. Madrid: Editorial Publicaciones.
- Van Riel, M. (2013). Comunicación. Madrid: Editorial Publicaciones.
- Vergel, A. (2018). La comunicación organizacional y la toma de decisiones de la gerencia pública. Medellín, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Villafañe, J. (2008). Gestión Estratégica de la imagen de las Empresas. Barcelona: Editorial Pirámide.
- Vivanco, J. (2014). La comunicación interna como elemento estratégico para generar una relación holística y cultura corporativa en el gobierno municipal de Santo Domingo. Santo Domingo: Universidad Regional Autónoma de los Andes. Facultad de comunicación y educación.
- Yin, R. (2009). Case Study Research: Design and Methods. 4 ed. California: SAGE Publications Inc.