

ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES 2022
ESE CARMEN EMILIA OSPINA

CONTENIDO

Introducción.....	2
Objetivos de la estrategia de comunicación.....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Público objetivo.....	4
Marco conceptual.....	4
Componente.....	4
Comunicación interna.....	4
Comunicación externa.....	5
Comunicación comunitaria.....	7
Diagnostico situación actual de la comunicación.....	8
Matriz DOFA.....	9
Estrategias para el fortalecimiento de la comunicación.....	10
Interacción institucional como apoyo al fortalecimiento del trabajo colaborativo.....	10
Capacitación para el fortalecimiento de habilidades o capacidades.....	11
La educación como apoyo a la apropiación de conocimiento.....	12
Seguimiento y evaluación.....	14
Bibliografía.....	15

INTRODUCCIÓN

La estrategia de comunicación interna y externa de la ESE Carmen Emilia Ospina establece los lineamientos que se deben tener en cuenta para aumentar el impacto de las acciones y actuaciones con los diferentes públicos objetivos, todo esto atendiendo los lineamientos institucionales, como también lo plasmado en el Modelo Estándar de Control Interno para las entidades del Estado (MECI).

El MECI, definido para el sector público contiene un eje transversal enfocado a la Información y Comunicación cuyo objetivo es velar porque las entidades cuenten con mecanismos y sistemas adecuados para generar información y comunicación veraz y oportuna desde el que se establecen los procedimientos que permiten la generación de la información y comunicación que, por mandato legal, cada entidad pública debe presentar a los ciudadanos y a los órganos de control, garantizar la publicidad de la información que se genere al interior de la organización, y que se cuente con los medios de comunicación para su adecuada difusión.

Teniendo como referente el modelo y la necesidad de la institución de asegurar a los diferentes públicos el suministro de información confiable y oportuna a través de los canales y herramientas de comunicación existentes (simad, correo electrónico, WhatsApp, carteleras físicas y/o digitales, líneas telefónicas corporativas, página web, redes sociales) y con el objetivo de aportar a la organización con el cumplimiento de los objetivos se determina la necesidad de crear una estrategia que dinamice la comunicación y cuya aplicabilidad sea realizada por funcionarios y evaluada periódicamente para lograr la medición del impacto y asimismo establecer los planes de mejora pertinentes o las acciones necesarias para alcanzar un proceso comunicativo efectivo que impacte sobre el objetivo general del Parque.

En ese orden de ideas, la estrategia de comunicación de la ESE Carmen Emilia Ospina facilitará el acceso a la información desde los diferentes canales, orientará el desarrollo de iniciativas que se adapten a los diferentes contextos y que permitan resaltar la labor desarrollada desde el área protegida, y a su vez aporten al cumplimiento a la Ley de Transparencia, acceso a la información pública y a la lucha contra la corrupción desde el punto de vista de la generación de información de manera pública a los diferentes grupos de valor.

OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Objetivo general

Comunicar las acciones que adelanta la ESE Carmen Emilia Ospina, con precisión, transparencia y participación ciudadana facilitando el cumplimiento de los objetivos institucionales, mejorando los niveles de información y sentido de pertenencia y consolidando una imagen positiva institucional al interior y exterior de la institución.

Objetivos específicos

- Fortalecer los canales y herramientas de comunicación existentes.
- Definir los niveles de información, la forma de difusión y los actores a los que se debe dirigir según corresponda.
- Generar estrategias para el manejo, uso y divulgación de la información.
- Establecer espacios de participación e integración dirigidos a actores estratégicos y colaboradores de la institución.
- Desarrollar un plan de capacitación para el fortalecimiento de habilidades y conocimientos de los grupos de interés.
- Fortalecer la imagen e identidad institucional mediante estrategias de comunicación que motiven a funcionarios y contratistas al trabajo colaborativo, en equipo y efectivo.
- Abordar la comunicación comunitaria con estrategias que permitan incluir a la ciudadanía en las acciones desarrolladas desde la institución.
- Gestionar estrategias que permitan hacer uso de nuevos canales y procesos de comunicación comunitaria.

PÚBLICO OBJETIVO

Se convierte en importante especificar a quien se va a dirigir la comunicación, es decir definir cuál o cuáles son los grupos de interés o destinatarios en los que se centran los esfuerzos comunicativos.

- Comunidad habitante de Neiva ubicados en el nivel local de gestión.

Público interno: funcionarios y contratistas de la ESE Carmen Emilia Ospina (grupo directivo, jefes de área, líderes de procesos, funcionarios y contratistas, proveedores de servicios internos).

Publico externo: Público masivo o comunidad en general y de zonas de influencia (zona rural del municipio).

MARCO CONCEPTUAL

Constituye el conjunto de elementos de control que apoyan la construcción de visión compartida y el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la entidad con sus grupos de interés internos y externos facilitando el cumplimiento de la misión institucional.

COMPONENTES

Comunicación interna

Aquella que se genera al interior de la institución y cuya finalidad es la de difundir el direccionamiento estratégico y el mantenimiento de las buenas relaciones, manteniendo, motivando y facilitando las relaciones e intercambio de ideas al interior de la institución y entre colaboradores. “Está orientada a la difusión de políticas e información generada al interior de la entidad, con el objetivo de identificar estrategias, planes, programas, proyectos y la gestión de operaciones hacia los que se enfoca la función de la entidad”. Arru, (2014).

La comunicación interna puede organizarse en tres tipos, teniendo en cuenta la dirección en que circulan los mensajes. Es importante conocerlos para poder aplicar las herramientas más convenientes para cada uno, y así lograr una auténtica cultura de comunicación, que tenga en cuenta todas sus dimensiones.

Comunicación descendente

Se trata de la comunicación formal básica e históricamente más utilizada. “Surge desde los directivos de la empresa y desciende a los distintos niveles jerárquicos. Su finalidad es informar instrucciones, objetivos o políticas de la empresa” García

Jiménez (1998). Para este tipo de comunicación, selecciona las herramientas de acuerdo con lo que se quiere transmitir y a quiénes va dirigido.

- Publicación institucional (Revista, boletín institucional de circulación interna).
- Circular institucional.
- Reuniones o comités.
- Entrevistas con personal.
- Cartelera institucionales.
- Correos electrónicos grupales.
- Chats a través de grupos de WhatsApp.
- Espacios para inducción a personal nuevo o reinducción a personal antiguo.

Comunicación ascendente

Hace referencia a los mensajes que circulan de abajo hacia arriba en la empresa; nacen en la base de la organización y llegan a la alta dirección. “La comunicación ascendente permite a los empleados plantear ideas y sugerencias, así como dar retroalimentación a la comunicación descendente”, Balarezo Toro (2014). Entre las herramientas más utilizadas en este tipo de comunicación están:

- Entrevista directa con el líder de área.
- Correo electrónico corporativo.
- Reuniones periódicas y comités.
- Encuesta de clima laboral.

Comunicación horizontal

Es la que existe entre personas o áreas de la empresa que se encuentran en el mismo nivel jerárquico; básicamente se da entre pares. Gran parte de la comunicación suele ser informal, a través relaciones de amistad y compañerismo. Cuando se fomenta desde la empresa, se promueve como pauta de trabajo la colaboración y el trabajo en equipo, “la comunicación horizontal en las organizaciones repercute y aporta a mejorar la productividad siempre y cuando el uso de los medios se convierta realmente en fuente informativa empresarial” Gómez Aguilar (2007).

Los instrumentos más adecuados son:

- Reuniones por áreas, divisiones o grupos de trabajo.

- Sesiones informativas
- Correos electrónicos
- Redes sociales

En general la comunicación interna es destinada a los propios trabajadores y aporta al establecimiento de un clima social organizacional positivo. “La estrategia de comunicación está enmarcada en una serie de elecciones que permitirán ubicar los momentos y espacios más convenientes para implementar un estilo comunicativo”, Arellano (2008).

Para la presente estrategia se trabajará bajo la definición de comunicación interna de la ESE Carmen Emilia Ospina: conjunto de actividades que mantienen, motivan y facilitan las relaciones e ideas al interior de la institución, entre funcionarios, contratistas y demás personal vinculado a la entidad.

A partir de la comunicación interna se logra:

- Identidad corporativa
- Sentido de pertenencia por parte de los colaboradores
- Ambiente de trabajo apropiado

Comunicación externa

Mediante esta se gestiona y garantiza la difusión información que se genera con fines informativos, de imagen, identidad, relaciones públicas y contacto con las audiencias externas claves. Su gestión se convierte en importante porque “es a partir de esta que crean bases favorables para las relaciones de la entidad con el público. Su finalidad es servir de herramienta para divulgar y difundir información, además de desarrollar campañas para el público objetivo”, Túñez López (2012). En este tipo de comunicación es indispensable tener definido el vocero establecido por la alta dirección con el propósito que sea este quien aclare, informe de manera oportuna y veraz a medios de comunicación y no se presenten vacíos informativos que afecten la imagen corporativa.

En la ESE Carmen Emilia Ospina este tipo de comunicación es definida como el conjunto de procesos que aportan y facilitan la relación entre la institución y sus públicos externos buscado siempre mejorar el funcionamiento de la entidad.

En este caso, la comunicación garantiza la difusión de la información de forma efectiva hacia los grupos de interés, la construcción de confianza y la formulación de parámetros que orienten el manejo de la información. “Para analizar la comunicación externa es importante destacar que existen tres tipologías y que la diferenciación de

estas facilita el trabajo y los resultados” Mesa (2017).

Comunicación externa operativa

Se trata de la comunicación vinculada con la actividad y desarrollo diario de la institución, que se produce con todos los públicos de la organización (usuarios, grupos de interés, asociaciones, entes de control, autoridades locales, civiles, eclesiásticas, entes gubernamentales, secretarías de salud, directivos de EAPB, medios de comunicación, entre otros).

Comunicación externa estratégica

El objetivo de este tipo de comunicación externa es obtener información sobre aspectos estratégicos de la empresa que permitan mejorar la posición competitiva de la misma, como situación de la competencia, novedades legislativas, estado del mercado.

Comunicación externa de notoriedad

Esta forma de comunicación externa es la que habitualmente se asocia con el término, haciendo referencia al flujo de información, con el que la compañía trata de dar a conocer sus productos y servicios y mejorar su imagen. Este tipo de comunicación puede realizarse mediante el uso de plataformas tecnológicas como las páginas web y el uso de redes sociales para la incorporación o publicación de información de interés hacia la comunidad externa.

Para el desarrollo de la comunicación externa se tiene como herramientas o medios:

- Portal web (www.esecarmenemiliaospina.gov.co)
- Redes sociales
 - Facebook: @esecamenemilia
 - Twitter: @CarmenEmiliaESE
 - YouTube: ESE Carmen Emilia Ospina
 - Instagram: CarmenEmiliaESE
- Boletín de prensa
- Periódico informativo *EnterESE*
- Comunicados a la ciudadanía
- Carteleras informativas
- Medios de comunicación (uso eficiente de pautas a través de medios masivos de información)

Comunicación comunitaria

La comunicación comunitaria se destaca por ser frente de comunicación y educación cuya finalidad es la de fortalecer las relaciones sociales que construyan y desarrollen procesos con las comunidades (locales y rurales). A partir de esta se promocionan diferentes mecanismos de participación, se promueve la apropiación y el fortalecimiento del desarrollado en la institución.

Trabajar desde este tipo de comunicación implica el contacto directo con las comunidades a través la visita a estas, el desarrollo de mesas de participación y su vinculación en los diferentes procesos de la entidad.

Algunas herramientas, espacios o canales que hacen parte de este tipo de comunicación

- Perifoneo
- Reuniones o mesas de trabajo con la comunidad
- Actividades educativas (capacitaciones)
- Brigadas realizadas en los diferentes sectores
- Rondas de medios informativas
- Foros
- Eventos de rendición de cuentas

DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN

Una vez definidos los objetivos, el público y determinados los conceptos por cada componente es pertinente lograr el análisis de la situación actual de la comunicación y sobre la misma iniciar el planteamiento de las estrategias a desarrollar como herramientas para solventar las falencias y aportar al buen flujo de la información tanto a nivel interno como externo. De esta forma, se toma de base el desarrollo de una matriz DOFA en la que se describen las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, para obtener una visión más amplia desde la cual actuar en la construcción de estrategias que aporten a la realidad y generen seguridad a la hora de tomar decisiones.

En este análisis se logra establecer que en la comunicación interna cuenta con un personal capacitado, comprometido y apropiado para el desarrollo de las actividades y que además tiene la posibilidad de adaptarse al trabajo en equipo para el cumplimiento de las metas trazadas; que el desarrollo de los procesos institucionales está enmarcado por lineamientos institucionales (mapa de procesos) lo que fortalece y se toma como base para el desarrollo y la dinámica diaria y que además las actividades realizadas logran ser visibilizadas o resaltadas a través de los medios digitales existentes informativos con los que cuenta la entidad. Por otra parte, desde el mismo se logra analizar que para los contratistas o colaboradores no cuentan con un canal propio para el envío y recepción de información institucional (correo corporativo) lo que muchas veces fragmenta la comunicación o afecta que la información sea enviada de manera directa al receptor correspondiente y obliga al uso de medios de comunicación alternativos o no oficiales como el chat de WhatsApp, que si bien es cierto en el momento tecnológico que el mundo vive es un canal para envío y recepción de mensajes de manera directa e inmediata, no cumple la labor de almacenar de manera oficial mucha información que debería estar documentada para posibles próximas consultas. Por otra parte se reconoce por parte de los funcionarios al SIMAD como canal oficial, pero estos mismos aceptan que su revisión es diaria y no constante durante el día y que la respuesta a las orientaciones definidas por este medio muchas veces no se da.

Por otra parte, en el análisis realizado establece que la comunicación comunitaria o las redes comunitarias construidas a partir de la misma, son fundamentales al momento de concretar actividades, cumplir metas y trabajar desde los diferentes servicios (asistencial y administrativo), que a partir del acercamiento que se realiza con la población se logra la construcción de contenidos, se entienden las diferentes

visiones, se establecen procesos de vinculación de la población en los procesos institucionales, se identifican espacios de participación como parte fundamental y que genera información importante para la toma de decisiones. Como también se identifica que los colaboradores si bien es cierto cumplen con sus actividades, no se logra un trabajo más amplio, definido, específico y que aporte a los objetivos estratégicos definidos en la entidad.

MATRIZ DOFA

Debilidades	Amenazas
La totalidad de los colaboradores no revisan de manera periódica el SIMAD.	El personal no revisa los medios de comunicación oficial de manera constante
La totalidad de los colaboradores no cuentan con correo electrónico institucional (No existe un correo asignado por cada funcionario)	La información recibida es informal o se da a través del voz a voz
Los contratistas trabajan y almacenan información en equipos personales y mucha de esta se pierde o fracciona cuando este es desvinculado.	Los funcionarios o contratistas del área rural manifiestan no ser incluidos en los procesos o actividades
Muchos de los funcionarios o contratistas no conocen sobre el manejo de recursos electrónicos.	Los recursos asignados para el proceso de comunicación no son suficientes
La información tarda en llegar al público objetivo se pierde o fragmenta cuando es emitida.	No existe articulación con líderes comunitarios
El correo institucional no es herramienta administrada por la ESE Carmen Emilia Ospina (tercero).	
Los colaboradores desconocen las actividades de las diferentes áreas.	
Fortalezas	Oportunidades
Cuando hay objetivos claros y definidos se logra trabajar de manera articulada para alcanzar la meta.	Identificar de los medios de comunicación interna y externa existentes, permite un mejor desempeño y genera reconocimiento
La institución genera resultados positivos e información para resaltar ante la comunidad y el equipo de trabajo	El trabajo coordinado conlleva al cumplimiento total de los objetivos o metas institucionales
Existen recursos audiovisuales semiprofesionales para el logro de buen material y/o productos audiovisuales	Contar con lineamientos específicos orienta al buen desarrollo y ejecución de las acciones
El ESE cuenta con profesionales preparados para trabajar y desarrollar la dinámica laboral	Elegir los espacios adecuados (desarrollo de comité local) y efectivos para la socialización de información desde cada línea de trabajo, permite mayor reconocimiento y afianza el trabajo en equipo

Así las cosas, una vez construida y analizada la matriz, se determina el trabajo estratégico para fortalecer tres acciones específicas: *la interacción institucional*

como apoyo al fortalecimiento del trabajo colaborativo, que abarca la gestión de herramientas a colaboradores y las propuestas que permitan integrar las áreas y servicios para un mejor resultado; *la capacitación para el fortalecimiento de habilidades o capacidades de los funcionarios o contratistas* que permita crear habilidades para la intervención de la comunicación desde las diferentes , áreas, servicios y zonas y, *la educación como apoyo a la apropiación de conocimiento y participación comunitaria*: información sobre las actividades desarrolladas por la institución e integración de red de líderes y ciudadanos jóvenes y adultos. Las tres como marcos referentes a la hora de intervenir la comunicación interna, externa y comunitaria.

ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN



1. Interacción institucional como apoyo al fortalecimiento del trabajo colaborativo.

Se convierte en fundamental actuar de manera coordinada para cumplir los objetivos de una empresa. En este punto es importante resaltar que los funcionarios deben contar con herramientas que les permitan el desarrollo de sus funciones y que además permitan a la institución contar con el archivo documental de los avances y resultados generados, como también es fundamental retroalimentarlos sobre las diferentes directrices institucionales, actualizarlos hacia las nuevas herramientas establecidas de manera interna y asegurarles canales de comunicación efectiva para que la comunicación no se pierda o fraccione y al contrario sea un aporte al conocimiento de la persona .

Objetivo: actuar bajo el trabajo en equipo, haciendo uso de los canales de comunicación interna mediante los cuales se resalte la labor del colaborador, se destaquen las acciones desarrolladas y se ponga en conocimiento la información institucional.		
Acciones:	Instrumentos o herramientas:	Tiempo:

<p>- Gestionar la creación y asignación de correos electrónicos a las diferentes áreas y servicios que les permita recibir y enviar información de manera oficial.</p>	<p>-Correo electrónico</p>	<p>- Uso durante la ejecución de actividades con la entidad</p>
--	----------------------------	---

<ul style="list-style-type: none"> - Realizar inducciones y reinducciones para la socialización de los objetivos corporativos y el trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Inducciones o reinducciones presenciales o virtuales 	<ul style="list-style-type: none"> - Dos veces al año, iniciando con reunión central para la programación anual y la elección de las principales temáticas a abordar durante la vigencia.
<ul style="list-style-type: none"> - Constituir con Comité gerencial para la socialización de propuestas y acciones a realizar mediante cada una de las líneas y desde el que se pueda hacer seguimiento a las mismas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión con equipo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Al iniciar la vigencia, durante la vigencia y antes de finalizar.
<ul style="list-style-type: none"> - Ubicar espacios para la información dirigida a personal interno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartelera física institucional para presentación de información sobre actividades, procesos o Procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Al inicio de la vigencia (gestión e instalación) y dos veces por trimestre para la actualización de la información.
<ul style="list-style-type: none"> - Construir boletín institucional o el que se destaquen las actividades abordadas desde las diferentes líneas y los resultados obtenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Boletín institucional interno (impreso o digital según presupuesto) 	<ul style="list-style-type: none"> - Construir boletines (mini periódicos digitales o impresos) para ser emitido de manera semestral con los colaboradores de las diferentes líneas.
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un tiempo determinado para la revisión del aplicativo SIMAD como herramienta que permite conocer de manera oficial lo determinado en la institución 	<ul style="list-style-type: none"> - Lectura y revisión de buzón de entrada del SIMAD 	<ul style="list-style-type: none"> - Hora específica para la lectura 7:15am en administrativos y 15 primera acción de los asistenciales al iniciar el turno.

<ul style="list-style-type: none"> - Crear un grupo cerrado (privado) de Facebook para el envío de información a funcionarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo de Facebook creado. 	<ul style="list-style-type: none"> - El grupo de Facebook debe ser creado y actualizado de manera permanente e incluido el personal que lo autorice y se pueda eliminar cuando ya no esté vinculado a la entidad.
---	---	--

2 Capacitación para el fortalecimiento de habilidades o capacidades

Si bien es cierto, los colaboradores vinculados desde las diferentes líneas hacen parte del personal idóneo elegido por contar con la formación adecuada para desempeñar las funciones asignadas, es importante pensar en espacios de educación a través de los que se logre fortalecer sus habilidades y con esto la capacidad trabajar en espacios organizados, utilizando las herramientas adecuadas, velando por mantener imagen institucional positiva.

Objetivo: abordar mediante educación (capacitaciones) dirigidas al público interno y externo las temáticas más importantes para el desarrollo de las labores y cumplimiento de las metas propuestas.		
Acciones:	Instrumentos o herramientas:	Tiempo:
- Capacitar a funcionario sobre el uso apropiado de los lineamientos institucionales y canales de comunicación existentes.	-Capacitaciones presenciales o a distancia a través de medios electrónicos	- Al iniciar la vigencia, justo antes de que el personal inicie labores por cada línea.
- Gestionar el trámite efectivo para que la información transmitida a través de boletines de prensa no se fragmente en el camino, ni pierda vigencia y al contrario conlleve a destacar la labor realizada desde el parque y los procesos y avances de cada línea en la zona de influencia.	-Boletín de prensa	- Una vez al año, al inicio de las actividades o cuando se requiera.
- Ubicar espacios para la información dirigida a personal externo.	- Cartelera física en la que se anexe información sobre actividades y demás información dirigida al público externo.	- Instalación de cartelera física una vez al año al iniciar la vigencia y actualización de la información 1 vez cada dos meses o cuando se requiera.
- Construcción el procedimiento para manejo de redes sociales para la presentación de información relevante sobre las actividades realizadas desde el parque.	- Redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube).	- Gestión del manejo de las redes al iniciar la vigencia y ejecución de actividades durante la mismas.

<p>- Gestionar el acercamiento con medios de comunicación local de manera directa, buscando fortalecer alianzas para la socialización de información educativa.</p>	<p>- Realización de ruedas de prensa o construcción de boletín con notas institucionales para ser enviado a los medios de comunicación local</p>	<p>- Ruedas de prensa trimestrales para mostrar el avance y resultados de las estrategias implementadas y construcción de boletines connotas institucionales mensuales (sin afectar la Vigencia de la información).</p>
<p>- Gestionar alianzas con medios de comunicación de la Administración municipal para lograr un despliegue más amplio de la información</p>		
<p>- Constituir un espacio para abordar temáticas sobre los servicios de la institución o temas de interés en salud (transmisiones en vivo) “La ese responde”.</p>		

3. La educación como apoyo a la apropiación de conocimiento y participación comunitaria

Se convierte en indispensable el trabajo coordinado con las comunidades para que la meta planteada se desarrolle de la mejor manera y los resultados sean los esperados, logrando impacto positivo en la población y la vinculación a la misma como primer paso a la construcción de tejido social y a la organización de la red de líderes de la entidad.

Objetivo: establecer procesos de formación en control social y participación ciudadana para la apropiación de conocimiento en los grupos de interés de la entidad.		
Acciones:	Instrumentos o herramientas:	Tiempo:
- Vincular a través de actividades y socializaciones a los grupos de interés de la institución.	- Socializaciones con grupos de interés.	- Convocatoria y socializaciones trimestrales
- Crear la red de líderes de la ESE Carmen Emilia Ospina	- Medio o herramientas comunicativas para la red de líderes de la institución.	- Constituir 1 grupo o chat en WhatsApp para el envío de información.
- Construcción de información impresa como forma de presentación de la gestión, objetivo institucional o plan de manejo.	- Folleto impreso o digital como herramienta para presentar información.	- Impresión semestral del folleto con actualización de información según orientaciones.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Para el proceso de seguimiento de las estrategias planteadas se requiere la formulación en equipo de las metas e indicadores que permitan medir el desarrollo de estas. El seguimiento podrá realizarse de manera trimestral y deberá estar a cargo del jefe del área con el acompañamiento del profesional de línea encargado de dar cumplimiento a la acción. El seguimiento y resultado quedará registrado en el informe trimestral.

BIBLIOGRAFÍA

- *Aguilar, M. (2017). La comunicación en las organizaciones mejore la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en las empresas e instituciones. Málaga, 2007. Tesis doctoral, Universidad de Málaga.*
- *Arellano, E. (2008). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. Razón y Palabra, vol. 13, núm. 2, mayo-junio, 2008 Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Estado de México, México.*
- *Arru, M. (2014). Los conflictos que genera la comunicación interna. Recuperado 20 de octubre de 2020, de <https://www.observatoriorh.com/articulos-orh/comunicacion-interna-oportunidades-trabajar-en-las-organizaciones.html>*
- *Balarezo, B. (2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. Ecuador, enero de 2014.*
- *Mesa, J. (2017). La comunicación externa en la empresa: conecta con el mundo. Primera edición. Málaga, 27 de febrero 2017.*
- *Tuñez, M. (2012). La gestión de la comunicación en las organizaciones. Comunicar desde las organizaciones: Tendencias, estrategias y casos. Recuperado el 15 de octubre de 2020, de <http://www.cuadernosartesanos.org/2015/cac96.pdf>.*