

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

VICERECTORÍA ACADÉMICA

ESCUELA DE PERIODISMO

**“COMUNICACIÓN INTERNA EN LA MUNICIPALIDAD DE
GOICOECHEA DURANTE EL ÚLTIMO CUATRIMESTRE DEL
2020”**

MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE BACHILLERATO EN PERIODISMO

**NOMBRE DEL AUTOR
GABRIEL CALDERÓN SOLANO**

**TUTORA
KAREN CASTRO BARAHONA**

San José, agosto 2021

Contenidos

Tribunal examinador	2
Código de ética	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS	4
DECLARACIÓN JURADA	8
Carta de solicitud de defensa del estudiante	9
RESUMEN EJECUTIVO	14
CAPÍTULO I: PROBLEMA.....	15
Planteamiento del Problema	15
Objetivos de la Investigación.....	16
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos	16
Antecedentes de la Investigación.....	17
Proyecciones de la Investigación	28
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	29
La comunicación.....	29
Comunicación Organizacional.....	32
Comunicación Interna.....	32
Público interno.....	35
La emisión formal	37
Tipos de canales de comunicación.....	38
Tipos de comunicación interna	40
Comunicación Externa.....	44
Referencia Institucional	44

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	46
Enfoque de la investigación.....	46
Diseño de la Investigación.....	47
Fuentes de Información.....	47
Fuentes primarias.....	47
Fuentes secundarias.....	47
Muestra.....	48
Unidad de Análisis.....	48
Unidad de análisis.....	50
Instrumentos Utilizados en la Investigación.....	52
Cuestionario.....	52
Entrevista.....	52
Cuestionario.....	53
Proceso de Recolección y Análisis de datos.....	53
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	54
Unidad de Análisis I. Explicar las distintas formas de comunicación interna de la Municipalidad de Goicoechea que utiliza para con sus colaboradores.....	54
Unidad de Análisis II. Estudiar las diferentes técnicas de comunicación interna que se perciban en Municipalidad Goicoechea.....	56
Unidad de Análisis III. Describir el manejo de la comunicación interna en la Municipalidad de Goicoechea.....	60
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
Conclusiones de la investigación.....	67
Recomendaciones de la investigación.....	69
Referencias.....	70
ANEXOS.....	73

Lista de Tablas

Tabla 1	31
Tabla 2	49
Tabla 3.1	51

RESUMEN EJECUTIVO

En esta investigación titulada Comunicación Interna en la Municipalidad de Goicoechea durante el último cuatrimestre del 2020, busca el observar, estudiar el manejo, y las técnicas que una institución pública como la Municipalidad de Goicoechea, esto debido a que es poco de lo que se conoce de cómo se maneja la comunicación interna en las instituciones del gobierno a diferencia de las empresas privadas de las cuales se conocen más sus estrategias de comunicación y sus formas de comunicar a sus trabajadores.

El enfoque del estudio es cualitativo, con un diseño de investigación-acción, donde se pretende ver que cómo se maneja la comunicación en la institución. Con entrevistas y cuestionario realizado a once profesionales de diferentes profesiones de dentro y fuera de la institución.

La conclusión principal es que la Municipalidad de Goicoechea no cuenta con una estrategia como tal de comunicación interna y su manejo no es el mejor y las tácticas no son lo suficientemente efectivas, sin embargo, se recomienda es la utilización de tácticas más frescas y planes de comunicación donde se puedan realizar incorporaciones de profesionales comunicación que puedan elaborar esos planes y darles seguimiento para fomentar la comunicación interna.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La comunicación es un proceso fundamental en la vida del ser humano y también esencial en las organizaciones, es por eso por lo que se necesita que fluya de la mejor manera para que cada uno de los colaboradores de la empresa sepa hacia donde se mueve la organización que hace, cuáles son los valores y sus metas, objetivos y políticas.

Cuando se comunica se debe de saber a cuál público va dirigido, dentro de una institución como la Municipalidad la información debe ser bien canalizada, ya que un malentendido puede transformarse en una crisis interna, y dentro de catorce dependencias es muy sencillo que pueda suceder.

La importancia de esto es muy precisa porque, así como se comunique internamente ayudará a la imagen externa de la organización, que los colaboradores se sientan identificados con la empresa y tratándose de una entidad pública es obligatorio dar una buena imagen de transparencia y de eficacia y que sobre todo los colaboradores sepan qué están haciendo y el por qué, esto hace más claro y mejor el desenvolvimiento de la empresa.

Específicamente, la dirección administrativa de las municipalidades del país es donde se maneja toda la comunicación interna desde donde sale la información a las demás oficinas de la municipalidad. Se buscará ahí sus puntos altos y bajos de cómo manejan y si existe o no comunicación entre los distintos departamentos que comprenden a la municipalidad más allá de lo que hace la dirección administrativa.

Dentro de las situaciones que enfrentan las organizaciones, estas circunstancias están directamente relacionados con problemas en su comunicación interna, los mensajes se mal interpretan, existe desorientación, desmotivación, el clima laboral está deteriorado o se genera desconfianza hacia la organización. ¿Qué tan eficiente es la comunicación interna en la Municipalidad de Goicoechea durante el tercer cuatrimestre del 2020?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Determinar el grado de eficiencia en la comunicación interna en la Municipalidad de Goicoechea durante el último cuatrimestre del 2020.

Objetivos específicos

Explicar las distintas formas de comunicación interna de la Municipalidad de Goicoechea que utiliza para con sus colaboradores.

Estudiar las diferentes técnicas de comunicación interna que se perciban en Municipalidad Goicoechea.

Describir el manejo de la comunicación interna en la Municipalidad de Goicoechea.

Justificación de la Investigación

Los gobiernos locales son fundamentales para los cantones y su desarrollo, cuando ellos funcionan eficientemente los resultados positivos se ven reflejados en las comunidades que gobiernan. Es de suma importancia para el desarrollo de proyectos municipales una adecuada comunicación interna, esta se define como el proceso mediante el cual se dan a conocer, dentro de la organización, las pautas a seguir para un proyecto, para una mejora, de la comunidad.

La comunicación de en las instituciones públicas debe de ser un punto de mucho cuidado ya que es preciso que el manejo sea prudente y claro para con la ciudadanía, mucho más ahora en los momentos que la comunicación ha evolucionado se necesita que las instituciones públicas evolucionen también.

Es por lo anterior, que este estudio pretende conocer cómo se desarrolla ese proceso de comunicación interna y retribuir a la municipalidad de Goicoechea con un estudio reciente que les exponga sus fortalezas y debilidades. Además, la comunicación externa e interna es más complejo de lo que cree así lo explica (Andrade, 2017) con respecto a la Comunicación Organizacional es:

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos, Más adelante veremos que este intercambio de mensajes se puede dar, y de hecho se da, de muchas maneras y utilizando una amplia variedad de canales (p.18).

Esto quiere decir, que la importancia de la comunicación interna es esencial si se quiere llegar a ser fructífero, y que también que el intercambio de mensajes se puede dar por varios canales por eso es necesario conocer como la Municipalidad da a sus trabajadores los mensajes desde la alcaldía o desde la administración.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes ayudan a establecer un preámbulo para conocer cuánto se ha investigado sobre el tema del proyecto, en este caso la comunicación interna es el punto clave, al trabajar con una institución pública los antecedentes que se pueden encontrar que sean precisos y concuerde con las fechas solicitadas son escasos.

Al iniciar con la tesis sobre PYMES abre un preámbulo de cómo es el proceso para una buena gestión en redes sociales que a la vez repercute dentro de su comunicación interna

En la tesis que lleva como título según (Warren, 2015) “Propuesta de Gestión de la Comunicación Interna por medio de Redes Sociales para medianas empresas del Sector Tecnología en Costa Rica”, lleva como objetivo según (Warren, 2015):

Fortalecer la gestión de la comunicación interna de las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica, del sector tecnología e innovación, por medio del desarrollo lineamientos para la planificación e implementación de comunicación en la red social en línea Facebook, con el fin de promover relaciones estratégicas constantes con las y los colaboradores (p.7).

En la cual el investigador busca que las PYMES en Costa Rica cuenten con herramientas tecnológicas para desarrollar mejor sus negocios y además la comunicación que tengan tanto dentro como fuera de la empresa, y en esta tesis enfoca las herramientas en la comunicación interna, una de las conclusiones más importantes que se rescata de la tesis de (Warren, 2015) es el siguiente:

Los medios tecnológicos que utilizan las organizaciones en estudio para realizar comunicación interna se limitan a dos tipos que son el correo electrónico y la Intranet. Estos medios se usan sin una estrategia especializada de comunicación. Por su parte las redes sociales se visualizan más que todo como una herramienta de comunicación, pero con el público externo (p.159).

Dando así una conclusión de algo que se esperaba la limitación de los medios que utilizan para comunicarse internamente.

En la siguiente investigación se busca que se vuelva a relanzar la identidad de SINART, así lo explica el objetivo general (Méndez Barquero, 2020):

Proponer a la Presidencia Ejecutiva un Plan Estratégico de Mercadeo para el Trece Costa Rica Televisión (SINART, S.A.), mediante un análisis de situación interno, que externamente permita identificar una ventaja competitiva, para desarrollar de manera rentable y sostenible la programación en el mercado televisivo y la publicidad de contenidos audiovisuales en el país (p.7).

Esta propuesta lleva además métodos para mejorar la comunicación también interna dentro de la empresa donde además (Méndez Barquero, 2020) en su conclusión: “Se requiere que a nivel interno no exista ningún tipo de obstáculo, dado que este tipo de proyecto necesita de máxima apertura, compromiso y disponibilidad de todo el personal en la organización, para poder avanzar”.

En la siguiente tesis recopilada la investigadora busca realizar un plan de comunicación interna en diferentes instituciones costarricenses y lleva como título según (Marcela, 2016) “Propuesta de Aplicación Web y Plan de Comunicación Interna para la Matriz de Indicadores de Desempeño Ambiental de la Red Costarricense de Instituciones Educativas Sostenibles REDIES”(p.3) cuyo objetivo general es citando a (Marcela, 2016) el diseño de una aplicación web para la una fácil implementación de la comunicación interna.

Además de esto, la investigadora creó un manual de usuario que brinda explicaciones detalladas para su uso también la implementación de la tecnología en la red de instituciones costarricenses educativas sostenibles (REDIES), parte de las conclusiones más importantes que se rescata según (Marcela, 2016) es la siguiente:

La comunicación interna comúnmente del tipo formal y los canales de comunicación más utilizados por la Red son el correo electrónico y las reuniones, las cuales se dan en usualmente de forma mensual. La organización cuenta con un sitio Web, el cual tuvo una renovación durante el desarrollo de este trabajo (p.148).

La investigadora encontró que la comunicación interna es muy básica parte de la propuesta que desarrollo fue colaborar con la mejora de la plataforma web de la Red Costarricense de Instituciones Educativas Sostenibles (REDIES), así fomentando su uso para la comunicación interna de las mismas.

En la siguiente tesis los investigadores tomaron como objetivo el fortalecer la comunicación interna y externa de de la Asociación Nacional Protectora de Animales (ANPA) y llevando como título según (Hidalgo Calderón & Seevers Alfaro, 2015) “Fortalecimiento de la Comunicación Interna y Externa de la Asociación Nacional Protectora de Animales (ANPA) para contribuir al logro de sus objetivos” (p.7).

En esta investigación los investigadores hacen un diagnóstico de la comunicación tanto interna como externa, donde inclusive al finalizar construyen un plan de comunicación integral arrojando así las siguientes conclusiones según (Hidalgo Calderón & Seevers Alfaro, 2015) son las siguientes:

La elaboración de un diagnóstico de la Comunicación Interna y externa de ANPA y la determinación de sus oportunidades de mejora comunicacional. La aplicación de los diferentes instrumentos de investigación permitió la visibilizarían de una serie de prácticas y omisiones en materia de comunicación que, en el momento de recabar los datos, podían afectar de manera negativa a la organización. El diagnóstico tomó en cuenta la comunicación interna y externa que realiza ANPA, dentro de la primera se analizó (1) La estrategia de comunicación interna emplea al momento de realizar la investigación y (2) Cerramiento de los procesos de intercambio de información del público interno. A nivel externó se establecieron 5 ejes temáticos: (1) Estrategia de comunicación externa, (2) Tipos de públicos prioritarios, (3) Comunicación con los públicos externos. (4) canales y productos de comunicación. (5) percepción del público externó. De los resultados obtenidos a través de este proceso de diagnóstico de la organización, surgen las oportunidades

de mejora para la entidad.

El diagnóstico interno y externo de la asociación le permitió al equipo investigador el trazar las oportunidades de mejora para servir como herramienta a la organización en el aprovechamiento de estas, de tal forma que ANPA pueda lograr un cumplimiento más funcional de sus objetivos organizacionales (pp. 226-227).

Concluyendo así con un plan para la ayuda de la organización sin fines de lucro para que la comunicación sea óptima en la misma tanto interna como externa.

En la siguiente tesis la investigación lleva como título según (Madriral Quiros, 2017) “Estudio sobre la comunicación interna en la Dirección General de Política Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, de Costa Rica, 2015- 2016” (p.1) que la misma lleva como objetivo general según (Madriral Quirós, 2017) “Coadyuvar al fortalecimiento de la comunicación formal de la Dirección General de Política Exterior, mediante el estudio de la situación y la subsiguiente elaboración de propuestas de mejora” (p. 5).

Esto da a entender que la investigación se centrará en fortalecer la comunicación dentro de esta organización pública y que además el investigador dará una propuesta de mejora a la misma, donde se rescata la siguiente conclusión según (Madriral Quirós, 2017):

El estudio da como resultado la percepción de la importancia que tiene la comunicación interna para la mayor parte de los colaboradores, quienes sin embargo admiten no conocer de las últimas tendencias en comunicación interna, por la falta de retroalimentación del tema (p.17).

La siguiente tesis propone como principal objetivo una propuesta de estrategia de responsabilidad social donde como título según (Meneses Solano, 2016) es “Propuesta de Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa para Avianca, Costa Rica” dando así a entender el siguiente objetivo general de la investigación que sería según (Meneses Solano, 2016):

Crear una estrategia nueva de RSE para Avianca con nuevos proyectos y mayor impacto social y ambiental que la estrategia actual, con el objeto de que la empresa sea percibida como una organización que se identifica con las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.

Cuando se habla de responsabilidad social empresarial se abarcan muchos temas, uno de los temas de importancia es la comunicación dentro de la organización donde según el (INA, 2020) describe así la importancia de esta:

Es la valoración de políticas y prácticas responsables hacia el capital humano de la empresa, que incluye desde los accionistas y directivos, hasta los colaboradores y sus grupos familiares, identificándolos como un activo fundamental para la productividad y competitividad de la empresa, en la medida que las relaciones laborales sean sostenibles y satisfactorias. Es así, que este eje sugiera el desarrollo de un clima de trabajo favorable, fomenta el equilibrio entre vida laboral y familiar, vela por la salud y seguridad ocupacional, necesidades de desarrollo profesional, políticas de atracción y retención de talento, de diversidad y no discriminación, entre otros (párr. 3).

Así mismo también lo menciona en las conclusiones la investigadora dando a entender la importancia de la comunicación interna no solo en esta organización sino en cualquiera que quiera lograr el éxito según (Meneses Solano, 2016):

Se debe de tener una comunicación fuerte y más efectiva en toda la empresa para los temas de Responsabilidad Social empresarial, ya que sin esta herramienta los esfuerzos no se verán apoyados ni darán los resultados requeridos y deseados. La comunicación tanto interna como externa de las actividades programadas serpa de gran ayuda para mejorar la imagen de la empresa e involucrar a sus empleados y proveedores, creando un compromiso de las partes (p.157).

Es así como una empresa debe cuidar su capital humano estando en constante comunicación y evaluando frecuentemente al mismo para recibir resultados óptimos en sus organizaciones.

Esta siguiente tesis reporta como la comunicación interna falta en las empresas costarricenses y también rescata la importancia de esta dentro de la misma sobre todo en una empresa intercultural así lo dice en el título de su tesis según (Ramírez Arias, 2017) “Comunicación Intercultural en Contexto Organizacional: Diferencias en el Consumo de

Materiales de Comunicación Interna entre el Público Costarricense y Norteamericano” (p.4). Cuyo objetivo general es el siguiente según (Ramírez Arias, 2017):

Determinar las diferencias en el consume de productos de comunicación interna por parte del personal del departamento de servicios de mercadeo de EmpresaCR, tanto en Costa Rica como en Estados Unidos, con el fin de extraer información relevante, que facilite la elaboración de estrategias de comunicación interna destinadas a las oficinas costarricenses (p.6).

Es así como el investigador desarrolló un plan estratégico para la comunicación interna donde el lenguaje juega mucho, además el investigador logró encontrar mediante entrevistas y también realizando encuestas para conocer el pensar de los colaboradores de la organización, que tuvo como conclusión principal según (Ramírez Arias, 2017) la siguiente:

EmpresaCR es un ejemplo claro de una organización que se desenvuelve en un contexto intercultural, sin embargo, sus dinámicas de comunicación no toman en cuenta las características culturales de sus públicos internos. Igualmente, las prácticas de Expresar en relación con su comunicación interna reflejan la realidad de muchas organizaciones que no realizan un estudio previo, o posterior, que permita validar y evaluar los esfuerzos de comunicación para el diseño de estrategias adecuadas que logren satisfacer las necesidades de comunicación de un público interno multicultural y dinámico (p.125).

La siguiente tesis comprende la estrategia de responsabilidad social ambiental, que comprende un ítem importante sobre comunicación interna la investigación titulada por (Barrantes Salas, 2018) “Creación de la Estrategia de Responsabilidad Social Ambiental para el Banco Popular y de Desarrollo Comunal” lleva como fin disminuir la huella de carbono del banco, el objetivo general de la investigación según (Barrantes Salas, 2018) es el siguiente: “Crear una estrategia de Responsabilidad Social Ambiental para el Banco Popular y de Desarrollo Comunal”(p.12).

La investigadora a la hora de crear la estrategia de comunicación recopiló información que le permitió elaborar encuestas a los colaboradores del banco que dio la siguiente conclusión según (Barrantes Salas, 2018):

Se concluye como parte del diagnóstico, que no existe en el Banco Popular una estrategia que articule los roles y responsabilidades a lo interno del Banco en el ámbito de la gestión ambiental que permita homologar y emitir acciones que ayuden a determinar la huella que se está produciendo al ambiente, así como la definición de políticas de gestión y adopción de buenas prácticas ambientales (p.122).

Esta conclusión da como resultado de la poca comunicación interna que se tiene en el banco que desconocen las estrategias y roles de la empresa en este caso en materia del ámbito de la gestión ambiental.

La siguiente tesis la investigadora busca cual es el grado de influencia que llega a tener la comunicación en el clima laboral de una empresa dándole así (Bello Jiménez, 2017) el nombre a la investigación “Influencia de la comunicación interna en el clima laboral del personal de la gerencia de operaciones aeroportuarias” (p.1).

Además, lo rectifica en el objetivo general de la investigación el cual según (Bello Jiménez, 2017) es el siguiente “Determinar el grado de influencia de la Comunicación Interna en el Clima Laboral del personal de la Gerencia de Operaciones Aeroportuarias” (p.27).

Así mismo confirma la investigadora en sus conclusiones según (Bello Jiménez, 2017)

Determinar el grado de influencia de la comunicación organizacional en el Clima Laboral del personal GOA. Existe suficiente información estadística al 95% de confianza para afirmar que la comunicación organizacional afecta al clima Laboral en 44.9% del personal de GOA, la cual evidencia que los colaboradores se encuentran identificados con LAP, a través de información institucional. Si bien, este sistema de información gerencial crea mayor atención en los colaboradores, estos requieren de una masiva por parte de LAP, por ello debe ser estudiada antes de mostrada para analizar el impacto que puede tener en la población. Desde muchos años, esta forma de comunicación ha funcionado, ya que permite al colaborador tener información de primera mano por parte de la Institución (p.84).

Confirmándolo así la conclusión que afirma que los colaboradores afirman que la comunicación interna es esencial en la empresa.

Esta siguiente investigación la investigadora busca la productividad con respecto al mejoramiento de la comunicación interna donde lleva como título según (Cruz Moreira, 2017) “La comunicación interna para el mejoramiento de la productividad de Industrias Catedral S. A. de la ciudad de Ambato” (p.1).

Así mismo el objetivo general de la misma busca el tipo de comunicación interna que desarrolla en la empresa así lo explica (Cruz Moreira, 2017) en el objetivo general “Determinar el tipo de comunicación interna y externa que permitirá el desarrollo de la imagen corporativa en la empresa industrias catedral en la ciudad de Ambato” (p.5).

Dando, así como conclusión de que dentro de la empresa no conocen la estructura de la empresa, así lo explica (Cruz Moreira, 2017) en la siguiente conclusión

Existe un considerable número los clientes internos que no saben ni conocen la estructura orgánica de la empresa debido a esto las personas laboran sin ningún entusiasmo y mucho menos por un objetivo en común, lo que impide el mejoramiento continuo o la aplicación de estrategias para su desarrollo (p.76).

En la siguiente tesis la investigadora de cómo influye una buena comunicación dentro de una organización donde lleva como título según (Arrieta Conrado, 2019) “Incidencias de la comunicación interna en el clima institucional” (p.1) y que lleva como objetivo general establecer algunos aspectos de la comunicación interna dentro del clima institucional (Arrieta Conrado, 2019).

Así mismo (Arrieta Conrado, 2019) menciona que esta son las técnicas del nuevo milenio la comunicación toma una parte muy importante del manejo de las organizaciones y además la influencia dentro de las mismas así mismo la investigadora evaluó la comunicación y así lo expresa en la siguiente conclusión según (Arrieta Conrado, 2019):

El primer objetivo se elaboró de acuerdo con el planteo realizado por Antúnez (2.1.2) en el marco teórico acerca de la conveniencia como primer paso de revisar y evaluar los canales de comunicación. Complementariamente, Carnicero nos aporta las dimensiones de la comunicación donde los canales son vías interactivas, por lo cual debemos valorar los efectos que la información circulante crea sobre las personas. Las preguntas que se realizan sobre este punto (2, 6) no solamente evalúan

los canales por donde fluye la comunicación, sino también si esos canales son complementarios, es decir ante la información poco clara de un mail institucional, hay instancias creadas por otros canales para resolverlo (p.49).

La siguiente tesis comenta la situación que vive la municipalidad de Trujillo la misma lleva como título según (Nomberto Vera & Pérez Calderón, 2018) “Propuesta de un plan de comunicación para mejorar la comunicación interna de la gerencia de desarrollo económico local de la municipalidad provincial de Trujillo 2017”.

De igual forma en su objetivo general proponen (Nomberto Vera & Pérez Calderón, 2018), un plan de mejoramiento en la comunicación interna de la municipalidad, donde también explican que se vive un clima laboral pesado y esto se debe a que la misma deficiencia que existe, donde inclusive los canales de comunicación no son los adecuados.

Asimismo, la conclusión a la que llegan los investigadores es la siguiente según (Nomberto Vera & Pérez Calderón, 2018): “La comunicación se caracteriza por ser descender, bloqueándose la retroalimentación, y la posibilidad de que los trabajadores transmitan sus respuestas a la Gerencia. Los trabajadores se encuentran desmotivados porque no son estimulados durante su desempeño” (p.66).

La siguiente tesis que lleva como objetivo general citando a (Delgado Flores, 2018) el buscar las fortalezas y debilidades dentro de Radio Pichincha Universal para promover una comunicación interna efectiva, y la misma lleva como título según (Delgado Flores, 2018), “Estudio de la Comunicación Organizacional Interna de Radio Pública Pichincha Universal (2014-2017)” (p.1).

Esta investigación desarrolló según (Delgado Flores, 2018), que la comunicación dentro de la organización no tiene bien establecidos los procedimientos y que no cuenta con una oficina que se dedique a eso, por otro lado, la conclusión de (Delgado Flores, 2018) menciona que:

Este estudio confirma que la comunicación interna, mediante procesos adecuados, en una organización y más aún en un medio de comunicación, en donde la materia prima es precisamente la información, evita cualquier tipo de especulaciones e incertidumbres en el personal del medio. Situación que coadyuva a generar un

ambiente de trabajo adecuado, lo que a su vez incide en la productividad de la organización. De ahí la importancia de que toda empresa y más aún una dedicada a la comunicación, que tiene por misión fundamental entretener, informar y educar a las audiencias, cuente con procesos adecuados de comunicación, especialmente en el ámbito interno, considerando que esta es una herramienta estratégica que permite transmitir, principalmente, la filosofía organizacional, la cual fomenta la creación de la cultura institucional y que sus empleados se identifiquen con esta. Tal proceso, al ser de vital importancia para el medio de comunicación, requiere de métodos de control efectivos que permitan verificar el cumplimiento de cada uno de los procedimientos, a fin de adoptar los correctivos necesarios y evitar tergiversaciones o ruido en la comunicación interna, la cual, como se ha reiterado, es de importancia fundamental para la sobrevivencia de la organización y que este alcance los objetivos trazados (p.66).

La siguiente tesis mencionando a (Cabrera, 2018) lleva como objetivo general el cómo desarrollar el fortalecimiento de la comunicación interna en la Universidad de Cartagena y como título según (Cabrera, 2018) “Diseño de Plan Estratégico de Comunicación Interna en el Programa de Enfermería de la Universidad de Cartagena” (p.1).

Esta tesis mencionando a (Cabrera, 2018) busca la mejora los procesos de comunicación interna dentro del programa de Enfermería de la Universidad de Cartagena que por medio de un diseño de comunicación para que los procesos sean óptimos y exista más orden dentro de la misma organización y arroja cómo conclusión según (Cabrera, 2018):

Los DDA consideraron que la comunicación interna del Programa es buena y que los medios son suficientes y eficientes, mientras que, los estudiantes no consideraron lo mismo, ya que se mostraron más críticos a estos procesos y reconocieron que hay debilidades. Pero, es importante resaltar que, en la observación general de los medios, se encontraron falencias que perjudican la buena comunicación interna entre los miembros de la comunidad académica y de estos con el Programa mismo. Estas debilidades deben ser corregidas para alcanzar un mejoramiento en los procesos comunicativos dentro del Programa. Aunque se

afirme que hay diversidad de medios, este es uno de los problemas a superar en el Programa, ya que no es así. No hay página web oficial, no existe variedad de redes sociales, no hay cuentas en Instagram o Twitter que son comunes entre los jóvenes (p.47).

En la siguiente tesis el investigador tiene como objetivo general mencionando a (Barberis, 2016) “Analizar las características de los modelos de comunicación interna presentes en E.P.E.C., el Espacio Cultural Ñuñu y el Banco de la Provincia de Córdoba, en la actualidad.” Que en la misma lleva como título según (Barberis, 2016) “Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba” (p.1).

Esta tesis según (Barberis, 2016) explica en lo que se puede encontrar una institución publicación tramites burocracia y demás mecanismos que entorpecen la comunicación fluida, y además agregarle que se cuenta siempre con limitaciones, en la conclusión menciona lo siguiente (Barberis, 2016):

Escasa revisión y evaluación de los canales internos. No existen políticas de seguimiento o monitoreo, más allá del feedback de los empleados. En aquellas dependencias más pequeñas, el reducido número del plantel posibilita la revisión y el perfeccionamiento de los canales, sin necesidad de diseñar instrumentos sistematizados. Pero en reparticiones mayores se vuelve primordial la adopción de mecanismos estandarizados de evaluación, que promuevan la funcionalidad y adaptabilidad de los canales utilizados (p.85).

En esta tesis se investigó el siguiente tema según (Trujillo Mariño, 2017):” Influencia de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional de los Empleados de las Instituciones Públicas Descentralizadas del Sector Energía y Minas; 2017” dónde como objetivo general mencionando a (Trujillo Mariño, 2017), busca determinar cómo influye la comunicación organizacional en las instituciones públicas.

Además, logra dar con la siguiente conclusión según (Trujillo Mariño, 2017)

Se determinó, que la comunicación interna influye de manera significativa en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas. Debido a que en la correlación de

Pearson realizada se obtuvo como resultado 0.872 lo que indica una muy buena correlación entre ambas variables y para la prueba de hipótesis se usó el Chi Cuadrado, donde se obtuvo un nivel de significación de 0.000, Con lo que se puede concluir que si una organización tiene una buena comunicación interna esta influirá de manera positiva en el clima organizacional de los empleados de estas instituciones. 2. Se identificó, que la comunicación intrapersonal influye de manera significativa en el liderazgo de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas. Debido a que en la correlación de Pearson realizada se obtuvo como resultado 0.561 lo que sugiere una moderada correlación entre ambas dimensiones y en la prueba de hipótesis usando el Chi Cuadrado se obtuvo un nivel de significación de 0.000, Con lo que se puede concluir que si una organización tiene una buena comunicación intrapersonal esta influirá de manera positiva en el liderazgo de los empleados de estas instituciones (p.85).

Demostrando así que la organización cuanta con buena comunicación interna, además, influye mucho dentro de las empresas y su correcta implementación es de suma importancia.

Proyecciones de la Investigación

Explicar las distintas formas de comunicación interna de la municipalidad de Goicoechea que utiliza para mantener a sus colaboradores informados. Se explicarán los distintos medios que se utilizan para mantener la comunicación interna en la Municipalidad de Goicoechea

Estudiar mediante entrevistas y o cuestionarios la opinión de los colaboradores sobre cómo perciben la comunicación interna en la municipalidad de Goicoechea.

Describir las dinámicas y herramientas de la comunicación interna en la Municipalidad de Goicoechea. Se detallará como es el manejo de los encargados de la comunicación interna en la Municipalidad de Goicoechea.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

La comunicación

La comunicación es un proceso natural y absolutamente indispensable para el entendimiento de los seres vivos sobre todo de los seres humanos de esta forma lo explica (Costa, 2015) citado por Yang, Saladrigas y Torres (2016) mencionan que la comunicación es “poner en común, transmitir, compartir, modo de acción, con los demás individuos y con el entorno: la comunicación es una fuerza activa de energía débil, pero capaz de desencadenar efectos de gran potencia, incluso física, material”.

(Torres, s.f.) menciona que para darse un proceso de comunicación efectivo se debe cumplir como una serie de pasos o procesos que garanticen una comunicación altamente positiva, en la siguiente tabla se detalla estos procesos y sus conceptos.

Tabla 1 Elementos para una correcta comunicación	
Elemento	Concepto
Emisor	Es el sujeto encargado de desencadenar el proceso de comunicación al exponer ideas que pueden ser interpretadas y entendidas por otros sujetos. Asimismo, se entiende que el sujeto se puede comunicar de manera simbólica o utilizando lenguaje no verbal realizándolo de una forma más espontánea que la anterior.
Receptor	Es aquellas personas que de forma voluntaria o involuntaria recibe e interpreta la información que fue emitida por el emisor, para poder interpretar la información, el receptor puede utilizar un sistema de símbolos que establece equivalencias entre significantes y significados o bien,

	obedeciendo las sensaciones que produce lo que llega a los sentidos.
Mensaje	Es la existencia literal de lo que se está diciendo por parte del emisor y está siendo recibido por el receptor, es aquello que se utiliza para transmitir la información, es el fenómeno para descifrar para poder obtener, a través de la interpretación, el significado que se desea compartir.
Ruido	Puede interpretarse como cualquier fenómeno que pueda interferir con el proceso comunicativo y modifique el mensaje en alguno de sus puntos. En este elemento pueden interferir tanto fallos físicos (fallos electrónicos en la captación de señales), como simbólicos (errores al teclear, errores de reconocimiento).
Código	Se entiende como el conjunto estructurado de normas y signos que brindan la posibilidad de expresar y emitir mensajes complejos. Para garantizar la buena comunicación, tanto el emisor como el receptor deben utilizar el mismo código.
Canal	Este elemento es entendido como el medio a través del cual el mensaje viaja, pasando del emisor al receptor. Los canales pueden ser el aire si se establece una conversación, el papel en el caso de comunicación escrita o cuando se da por medio de internet mediante chats o sistemas binarios. Es importante

	destacar que pueden darse en dos o más canales de forma simultánea.
Contexto	Este es el entorno espacio temporal donde se desarrolla la comunicación, y es que no hay que olvidar que el dónde y el cuándo influyen mucho tanto en la emisión del mensaje como en su recepción e interpretación. Nuestro entorno condiciona no solo cómo decimos las cosas, sino incluso el contenido de los que planteamos comunicar.
Feedback	La retroalimentación, es la respuesta que da el receptor al haber interpretado el mensaje mandado por el emisor. Es por esta razón que puede ser considerado también otro del elemento de la comunicación: el mensaje dado como emisor, dado que puede ser visto como aquellos que se duce para iniciar otro proceso comunicativo.
(Calderon,2020) de Los 8 elementos de la comunicación: características y ejemplos. (Torres, s.f.).	

Tabla 1

Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es la forma en la que una compañía, empresa u organización se comunica con su público, pero existen muchas definiciones que lo explican, por ejemplo (Andrade, 2017) lo explica de 3 maneras diferentes: “Hablar de la comunicación organizacional plantea, de entrada, la dificultad de definir el concepto, ya que tanto entre los estudiosos como entre los practicantes de este campo se pueden encontrar enfoques y aproximaciones diferentes” (p.19).

Ahora (Andrade, 2017) citando a Berlo (1960) dice que unas de los primeros conceptos es que la comunicación organizacional es un proceso social concepto que es fundamental en la comunicación además que es la manera como los integrantes de la organización con personas externas de diferentes públicos exteriorizan esos mensajes por varios canales de comunicación diferentes.

Comunicación Interna

La comunicación interna dentro de las organizaciones establece vínculos, fortalece el clima laboral siempre y cuando su forma de utilizarse sea la adecuada, dentro de autores que explican este tema se encontró que dos autores como (Cuenca & Vrazzi, 2018) explican de manera expedita con términos actuales y apegados a lo que requiere la investigación que la definición de comunicación interna es la siguiente:

Es definirla como el conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de unas buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, contribuyendo, a su vez, al logro de los objetivos organizacionales (p.13).

De esta forma el concepto queda mejor explicado a pesar de que es una disciplina moderna y con un enfoque enteramente humanista y aboga por que exista una comunicación abierta de esta forma lo explica (Cuenca & Vrazzi, 2018)”, el enfoque humanístico pugna por el incremento de la comunicación abierta, la confianza entre los miembros de la organización y por el flujo libre de la comunicación por diversos canales” (p.12).

Debido a que es humanista, se necesita de una guía para encaminar bien la comunicación sino no tendría un rumbo fijo, sería como dejar el agua correr sin un cause definido iría hacia todo lado (Cuenca & Vrazzi, 2018) realizan una afirmación muy acertada sobre el rumbo que debe de llevar.

Cuando hablamos de comunicación interna hablamos de una gestión, planificada, con acciones diseñadas, ejecutadas y medidas, en el seno de una organización, desarrollada por alguien responsable de esta función, cuyo destinatario es cada una de las personas que componen esa misma organización y que persigue alinear todo lo que sucede, se dice y se piensa, a la luz de un propósito (p.14).

Así mismo se da a entender de que la comunicación interna debe ser realizada por profesionales que entienda estos conceptos y que conozca bien los objetivos de la organización, sus crisis, fortalezas, y el personal que es lo fundamental para una comunicación efectiva.

Dentro de lo que puede llegar a lograr la comunicación interna (Cuenca & Vrazzi, 2018) lograron determinar cuáles son los puntos más fuertes que llega a abordar la comunicación dentro de una organización y son los siguientes:

- Consolida (o da forma a) una identidad corporativa.
- Procura satisfacer las necesidades de información de los empleados. Permite hacer circular normas o procedimientos que repercuten en su trabajo diario, sus tareas y atribuciones., pero también en relación con los beneficios sociales, las oportunidades de promoción y desarrollo profesional, etc.
- Da voz a los colaboradores y permite hacer llegar sus puntos de vista mediante canales específicos habilitados para este feedback.
- Permite transmitir los objetivos estratégicos a toda la organización.
- Facilita que toda la plantilla conozca las decisiones, los puntos de vista y los criterios de los líderes en temas que los afectan directamente.
- Es un agente de cambio, dado que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión, y la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales.

- Promueve la participación y la colaboración dentro de la organización.
- Permite a la organización mantener la coordinación entre los diferentes departamentos, con lo que se favorece la interacción y la disminución de tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales.
- Contribuye a crear un clima de confianza, participación, pertenencia, compromiso y motivación (p.15).

De esta forma los aportes que puede dar una buena comunicación interna son importantes, pero al ser una herramienta para administrar también va sujeta a lo que requiera la compañía, esto quiere decir que debe cumplir con los objetivos que se busquen alcanzar dependiendo la organización, así que estos objetivos también deben ser evaluados para verificar su viabilidad y si lo que se quiere lograr se está logrando, (Cuenca & Vrazzi, 2018) da unos ejemplos de objetivos que se pueden plantear dentro de un organización:

- Hacer que se conozcan y se entiendan todas las cuestiones importantes que suceden en la organización y los avances de los proyectos.
- Implicar a todos los colaboradores en la persecución de los objetivos de negocio.
- Promover el conocimiento de los servicios.
- Compartir los éxitos de la organización.
- Lograr que se esté orgulloso de pertenecer a la organización.
- Mejorar la imagen pública de la compañía.
- Gestionar mejor los recursos.
- Fomentar la retención del talento (y su incorporación).
- Agilizar la toma de decisiones.
- Facilitar los procesos de innovación.
- Mejorar la gestión del conocimiento.
- Estimular el trabajo en equipo. Fomentar la retención del talento (y su incorporación).

- Agilizar la toma de decisiones.
- Facilitar los procesos de innovación.
- Crear cultura de empresa.
- Hacer que los empleados se sientan partícipes de los proyectos.
- Implicar en los objetivos estratégicos.
- Transmitir al exterior una buena imagen de la empresa.
- Fomentar determinados tipos de comportamientos (asociados a valores).
- Facilitar cambios estratégicos
- Guiar a los colaboradores en temporadas de cambios importantes.
- Difundir el conocimiento y el know how que genera la organización (p.17).

De esta forma los profesionales de la comunicación interna buscan que los colaboradores de la empresa cuenten con sentido de pertenencia, con confianza, credibilidad, responsabilidad, innovación, liderazgo, ya que esto ayuda a que la imagen externa de la organización se vea más sólida.

Público interno

A diferencia de la comunicación externa que se utiliza en su mayoría para publicidad de una organización la comunicación interna se decanta por como ya se explicado trabajar con el personal de la organización, ahora, se necesita conocer a este grupo que en su mayoría son empleados.

Pero llegar a conocer al público interno es una tarea complicada ya que son grupos heterogéneos, con diferentes creencias, personalidades y un sinfín de cualidades que hacen a cada ser humano diferente, así que (Cuenca & Vrazzi, 2018) explica una forma de conocer a estos grupos de colaboradores, y lo explica de la siguiente manera:

Para empezar, dentro de la lógica jerárquica más tradicional existen dos posibilidades: los que toman las decisiones y dirigen equipos, y los que no tienen gente a su cargo. Ya dentro de cada grupo hay otros tantos matices, por supuesto.

Es importante considerar que, entre los líderes, los del primer grupo, podemos diferenciar a los mandos de conducción o gobierno, los de la cúpula de la pirámide y los mandos intermedios, quienes tienen que rendir cuentas a los anteriores y, al mismo tiempo, deben dirigir a sus propios equipos. Es importante tenerlo muy en cuenta y dedicarle un trato específico a la hora de sentar las bases de la gestión de la comunicación interna. Debe evaluarse su identificación con los objetivos de la compañía, la coherencia que presentan, la visibilidad que tienen y la opinión que se tiene de ellos en la compañía. Según los lineamientos de este grupo, se plantean los objetivos y la estrategia de comunicación interna de una organización.

Por otro lado, los mandos intermedios ostentan las mayores responsabilidades comunicativas. Por su triple vinculación, hacia arriba, hacia abajo y con sus pares, conforman un grupo en permanente tensión comunicativa y, por esta razón, es importante acompañarlos y formarlos en habilidades de comunicación. Es primordial entenderlos como un canal clave de comunicación interna.

No ha de olvidarse la atención que deberá otorgarse a los representantes sindicales que actúan en el interior de la empresa. Este colectivo tiene mucha influencia y ejerce, de manera reglada, tareas en defensa de los intereses de los trabajadores.

Los destinatarios de la comunicación interna también pueden ser personas que, estando físicamente fuera de las empresas, sostienen una relación muy directa con estas: colaboradores externos que aportan su trabajo y conocimientos sin pertenecer a la plantilla, comerciales, vendedores por catálogo, personal de tienda, incluso proveedores. En mayor o menor medida, estos grupos participan de la cotidianidad de las compañías y su aportación a los procesos productivos es igualmente importante. (p.18)

Los diferentes tipos de públicos hacen que el trabajo de un comunicador organizacional sea complicado, en la Municipalidad de Goicoechea se cuenta con catorce dependencias, de las cuales cada uno tiene a su jefatura y sus mandos medios, teniendo así que conocer cuáles son los objetivos de esos departamentos y buscarlos unir bajo ese esquema a esos empleados.

La emisión formal

Al tratarse de información, se puede llegar a pecar en ciertos aspectos, como no enfocarla bien a quien va dirigida la información, ya que, por ejemplo; al personal de recursos humanos puede no interesarle la información del personal de financiero, así que se debe tener ese discernimiento con los diferentes sectores de la empresa así lo explica (Cuenca & Vrazzi, 2018):

Es muy importante ser selectivos, pensar qué es lo que realmente interesa al destinatario para evitar que el exceso de información genere saturación, rechazo o simple indiferencia. En este mismo orden de cuestiones, hay que diferenciar, además, dos tipos de mensajes. Por un lado, están los mensajes generales, contenidos que se envían para informar a toda la plantilla de alguna cuestión, y que se emiten masivamente y sin distinción por los diferentes canales descendentes. Y, por otro lado, están los mensajes segmentados, contenidos que van dirigidos a un subconjunto de la plantilla, ya sea un departamento concreto, el cuerpo directivo o los representantes sindicales, que se emiten considerando necesidades concretas y en función de algún criterio preestablecido. Una vez que se tiene claro y se conocen los diferentes públicos, se recomienda diseñar un ecosistema mediático que permita fácilmente segmentar, reducir al mínimo los mensajes generales y, así, planificar contenidos más adecuados o idóneos para quién está del otro lado (p.21).

Otro concepto que se necesita abordar es saber en qué momento dar la información, para no dar comunicados ya fuera de tiempo o muy adelantados al cronograma que en un futuro pueden ser olvidados, además, con esto la organización podrá contrarrestar, rumores, noticias falsas, ya que no dará cabida a que ocurra una crisis, (Cuenca & Vrazzi, 2018) explican este concepto de la siguiente manera.

Es importante contar con un buen timing. Los contenidos deben ajustarse a un calendario de actuación definido y correctamente ejecutado en sus plazos. Tan importante es la selección de los mensajes y los soportes mediante los que se difunden, como escoger el momento idóneo para hacerlo. Incluso también es

aconsejable anticipar la comunicación haciendo de esta un ejercicio preventivo ante cualquier acontecimiento contraproducente, o no tanto, que pueda ocurrir dentro de la empresa. En caso contrario, la esencia de la comunicación interna se queda atrapada en la lógica de la «acción-reacción». El timing y la agilidad se vuelven de suma importancia para hacer frente a los rumores o a las noticias falsas. La rapidez de la comunicación formal que goza de credibilidad es decisiva para ganar la partida a la inexactitud, la tergiversación, el malentendido (p.21).

Tipos de canales de comunicación

Dentro de la comunicación formal existen diversos canales por los cuales la información puede viajar, pero no solamente existe la comunicación de tipo formal, la informal también es muy importante a pesar de que se vea mal porque se puede malinterpretar, pero no siempre es así, de la siguiente forma lo explica (Cuenca & Vrazzi, 2018)

Muchas veces tienden a despreciarse los canales informales, considerando tan solo su papel en la transmisión del rumor y en su capacidad de reinterpretar la información oficial que circula por los canales reglados u oficiales. Sin embargo, los canales formales e informales no son excluyentes, sino complementarios, a pesar de que pueden producirse fricciones. Bien utilizados, los canales informales pueden servir para corregir o matizar mensajes oficiales ambiguos o deficientes. La rapidez con que circula la información por estas redes informales y la credibilidad de la que disfrutan los emisores y transmisores de esta información, debido a amistad, liderazgo, proximidad o confianza, merecen que cualquier director de comunicación los tenga en consideración (p.63).

Así como se explica, se llama a que se tengan en consideración a los que distribuyen estos mensajes de forma informal ya que son una herramienta para que la comunicación interna fluya y sea eficiente dentro de la organización.

Dentro la comunicación interna formal los canales de comunicación que se pueden encontrar según (Cuenca & Vrazzi, 2018) son los siguientes:

Intranet, es una comunicación interna por medio de un programa donde se pueden comunicar los empleados y además publicar y enviar mensajes masivos, así lo explica (Cuenca & Vrazzi, 2018):

Intranet y otras herramientas digitales Es un canal que poco a poco se ganó un lugar central en el ecosistema de medios, aun con todas las opciones que amenazan su vigencia. La intranet puede dar cabida y facilitar el acceso, incluso cuando estén alojados en otra plataforma, a todos los documentos internos que guían al empleado en su rol y su quehacer: manual de bienvenida, normativa interna, manual de identidad corporativa, directorios, datos útiles, etc. A su vez, facilita el acceso a otros canales con usos diferentes y múltiples herramientas posibles. Las opciones son infinitas: reserva de salas, búsqueda de materiales, datos de negocio... La intranet puede tener un coste alto de implementación, pero es muy económica una vez en uso. Una de las principales ventajas es que permite personalizar la navegación y asignar diferentes secciones a ciertos grupos, por ejemplo, por región, equipo o país, e incluso permite trabajar fácilmente en la segmentación de los contenidos (p.68).

Tablones de anuncios, puede parecer una práctica anticuada, pero funciona para mantener a los colaboradores sobre todo cuando son de planta cuyos trabajos son manuales así lo explica (Cuenca & Vrazzi, 2018):

Sin embargo, resultan sumamente útiles y hasta bien valoradas hoy día en ciertas circunstancias. Se trata de un buen canal para públicos con perfiles muy técnicos, que realicen trabajos manuales, en operaciones, en planta, en tiendas, etc. Esté o no en un escritorio, si trabaja en una oficina o en una planta, toda persona tiene un camino diario hasta su puesto o lugar de trabajo. También tiene momentos de descanso en lugares comunes, va a una cafetería o restaurante a la hora de comer, utiliza vestuarios si necesita cambiarse con una ropa más adecuada o de seguridad, etc. Una de las principales cuestiones en este tipo de herramientas, entonces, es el uso del espacio y el emplazamiento (p.69).

Reuniones informativas

Estas prácticas son muy efectivas ya que la comunicación directa es lo mejor porque cuando se cuentan las experiencias, es más fácil llegar a entender lo que se quiere comunicar que decirlo por algún correo o carta, de esta manera lo expresa (Cuenca & Vrazzi, 2018).

Cuando se trata de reuniones en el seno de los equipos funcionales, las reuniones pueden estar ritualizadas; es decir, pueden estar estructuradas, tener agendas de coordinación, frecuencia periódica y contar con materiales de apoyo desarrollado por el departamento de Comunicaciones Internas. Si bien requieren cierto tipo de formación por parte de los líderes, suele ser un método que rápidamente otorga excelentes resultados y, a la vez, trabaja a largo plazo, a coste reducido o moderado alto (p.73).

Estas prácticas pueden resultar eficientes siempre y cuando sean bien dirigidas por profesionales en áreas de comunicación que sepan dar el control y guía para conllevar bien el flujo de la comunicación en una empresa, para que la misma sea fluida y la imagen de corporación sea positiva.

Tipos de comunicación interna

La comunicación interna funciona en diferentes direcciones dependiendo a cuál grupo se le quiere hacer llegar la información, esto se hace para que todo vaya bien direccionado, no llenar a los colaboradores de cosas innecesarias, además funciona para que el flujo de información sea idóneo.

La comunicación descendente es cuando de los niveles más altos surgen mensajes a los niveles inferiores de esta manera lo explica (Cuenca & Vrazzi, 2018):

Se caracteriza por poseer un contenido bastante específico. Transmite mensajes de diferentes tipos; es decir, tanto funcionales como de sentido. Por ejemplo, mensajes relacionados con la ejecución y valoración de las tareas, sobre las órdenes, especificaciones y condiciones del trabajo vinculadas a los objetivos que hay que lograr, las líneas de acción que conviene respetar (p.22).

De igual forma este tipo de comunicación se utiliza para poder informar de metas u objetivos de la organización donde mencionando a (Cuenca & Vrazzi, 2018), a ese tipo de comunicación es el de más ambigüedad sin embargo tiene carencias por que la información puede ser muy disfuncional y puede dar pie a contradicciones.

Debido a esto este tipo de comunicación tiene que ser sometido a una mejora ya que se puede sobrecargar de muchos mensajes y perder el cronograma, una buena evaluación ayuda a que este canal no pase por esos problemas y se realice una comunicación eficiente.

La comunicación ascendente viene de abajo hacia arriba, se utiliza para abordar quejas, algún tipo de propuesta o problema de los colaboradores, (Cuenca & Vrazzi, 2018) lo explica de la siguiente manera,

Se relaciona con programas de innovación y de mejora. La comunicación ascendente genera una retroalimentación positiva para dinamizar las relaciones internas, dado que la dirección obtiene la información precisa para plantear métodos, sistemas y planes de trabajo que, en la medida en que se tiene en cuenta la opinión de la plantilla, se generarán con el aval de la credibilidad. Los canales tradicionales por excelencia son las reuniones tipo desayuno con uno u otro directivo, o el famoso buzón de sugerencias. Hoy en día, con la irrupción de los canales digitales y de lo que se ha denominado comunicación 2.0, los trabajadores tienen más posibilidades de hablar con la empresa, de la empresa, sobre la empresa, entre ellos, sin intervenciones e incluso desde diferentes localizaciones. Los contenidos de comunicación pueden incluso ser contruidos entre el área formal y los colaboradores (pp.22-23).

Además, la comunicación ascendente funciona como un tipo de confirmación con los mensajes que surgen de la parte de arriba de la organización, entonces se puede medir si son efectivos los mensajes que se envían, y de igual forma su respuesta.

Sin embargo, en la empresa debe de existir un buen clima laboral para realizar esta práctica, porque las cabezas de la empresa deben estar preparados para recibir realimentación y no siempre será buena y se puede prestar para que existan conflictos, sin embargo, si la organización no está lista podrían derivar problemas de falta de participación o malas prácticas.

A pesar de esto que una organización cuente con este tipo de comunicación podría traerle grandes beneficios así lo explica (Cuenca & Vrazzi, 2018):

Las ventajas que se derivan de la comunicación ascendente son diversas:

- permite tener sensibilidad del clima de la organización,
- favorece el desarrollo del personal,
- fomenta el trabajo cooperativo,
- aporta credibilidad a la gestión de la dirección,
- permite corregir desvíos de negocio,
- coopera con el compromiso y la vinculación de las personas con la organización,
- da credibilidad ante la persecución de una cultura de feedback constante, y, sobre todo,
- mejora la calidad de las decisiones (p.23).

A pesar de estas numerosas ventajas existen también otras aristas a considerar si se quiere implementar este tipo de comunicación, ya se puede tergiversar y no recibir el resultado que se esperaba así lo menciona (Cuenca & Vrazzi, 2018):

Es un tipo de comunicación que tiene sus limitaciones, generalmente planteadas desde la dirección. La comunicación unidireccional por parte de los responsables brinda un marco de contención y de seguridad al reducir la exposición. Por esta razón, muchas veces hay reticencias para implementar este tipo de canales. Por otro lado, en el otro extremo de la pirámide, un trabajador acostumbrado a recibir órdenes y a obedecerlas puede presentar comportamientos excesivamente silenciosos y herméticos que distorsionan la percepción que se tiene de este tipo de canales, de ahí lo que se mencionaba antes sobre un tipo de cultura corporativa que permita soportar la intención de escucha. En otras ocasiones, la información no se transmite hacia arriba porque el trabajador no tiene una visión exacta de la información que su superior necesita para tomar decisiones. Otra de las distorsiones de una gestión incorrecta de este tipo de comunicaciones tiene que ver con el retorno

de la empresa hacia los participantes. Por ejemplo, en sistemas de recompensas que puedan condicionar el contenido de las comunicaciones ascendentes. Esto ocurre cuando se incentivan las informaciones positivas y se ignoran o se sancionan, oficialmente, las quejas, la falta de comprensión de las instrucciones recibidas o las acciones que se desvían del curso prescrito. De este modo, los mensajes ascendentes pueden sufrir un proceso de distorsión y envejecimiento. Solo se comunican a los responsables aquellos contenidos favorables, se exagera la información positiva, se introducen elementos falsos o se omite la información negativa.

Son estas las razones por la que la comunicación interna de una empresa debe ser vigilada por comunicadores, que sepan como poder manejar estas situaciones para poder sacarle provecho a la comunicación dentro de la organización, e inclusive funcionen como moderadores ante alguna crisis interna de la empresa.

La comunicación horizontal se da cuando los mensajes se envían dentro de departamentos del mismo nivel (Cuenca & Vrazzi, 2018) explica sus beneficios:

- Dinamiza enormemente la gestión y la generación del conocimiento,
- fomenta la comunicación entre iguales,
- facilita la coordinación entre los trabajadores,
- influye en la mejora del clima de la organización, las personas,
- contribuye a desarrollar una organización más innovadora,
- ayuda a transmitir mensajes ascendentes y descendentes (p.24).

Esta modalidad requiere de dedicación para que funcione sino sería un caos y generaría en vez de comunicación efectiva confusión o desinterés en los colaboradores, con esto resultado se ha encontrado que estos canales son una forma eficiente de comunicación entre colaboradores siempre y cuando funciones de manera correcta.

Comunicación Externa

La comunicación externa tiene diversas tareas, comunicarse con diferentes públicos externos, no exclusivamente publicidad sino también con proveedores, clientes, etc. en su tesis (Chonillo, 2018) lo explica de la siguiente manera.

Comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios (p.21).

La comunicación externa va de la mano con la comunicación interna, ya que un colaborador que conozca sus funciones las de sus compañeros, sepa cuál es la visión y misión de la empresa y exista una comunicación efectiva interna hace que ese mismo colaborador sea un representante de la organización fuera de ella haciendo así que la comunicación interna se vea reflejada en lo que ese representante de la organización va a hablar fuera de ella, de su ambiente de trabajo de la apertura con las cabezas de la compañía.

Pero para lograr eso debe de existir una buena comunicación interna sino no sería congruente el tener buena reputación externa si la comunicación interna es deficiente, se tiene que construir el proceso de comunicación de adentro hacia fuera, para que no se ve afectado alguno de los dos procesos.

Instituciones públicas como las municipalidades, son blancos de críticas constantes, de su mal manejo de comunicación sobre todo externa, se ponen bajo la lupa debido a que manejan fondos públicos, debido a esto su comunicación debe ser manejada cuidadosa y transparentemente.

Referencia Institucional

La Municipalidad de Goicoechea actualmente es comandada por el Licenciado Rafael Ángel Vargas Brenes, dentro de la Alcaldía de Goicoechea, se cuenta con el Proceso de Comunicación y Protocolo el cual el encargado de esa área es el Licenciado Roberto Acosta Díaz, esta área se encarga de la comunicación externa de la municipalidad, ya que la

comunicación interna que se mantiene en el Ayuntamiento se maneja desde la administración de la municipalidad la cuál es llevada por el Licenciado Sahid Salazar Castro.

Desde la administración municipal salen los comunicados por el canal oficial de la municipalidad que son los oficios para poder comunicar tareas o cambios a los colaboradores de la Municipalidad, además de este canal formal, también se cuenta con otro canal de Intranet que se utiliza para dar a conocer situaciones de la municipalidad.

Además, también los departamentos de la municipalidad se comunican por un canal informal como lo es la mensajería instantánea en línea (WhatsApp), por ahí se comparten mensajes que necesitan que sean pronto a atender o algún comunicado urgente.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación es cualitativo que de acuerdo con (Hernández Samperi, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)“El enfoque cualitativo busca principalmente la “dispersión o expansión” de los datos e información” (p10), esto quiere decir, que se investigará una situación por medio de recolección de entrevistas y o cuestionarios.

Además de esto el enfoque cualitativo puede ir cambiando la investigación cuanto más se va investigando inclusive puede arrojar hipótesis antes durante y después de la investigación (Hernández Samperi, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) explican:

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos (p 7).

Esto hace rica en información este tipo de investigación ya que incógnitas que puedan ir saliendo se pueden investigar para aclarar mejor el tema y darle más amplitud, logrando la investigación sea más completa siempre y cuando se tenga el cuidado debido de no salirse del tema ni de los objetivos principales de la investigación.

Diseño de la Investigación

El diseño de esta investigación será de investigación- acción donde se buscarán las problemáticas en la organización que se investigará, (Hernández Samperi, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)lo explican de la siguiente manera “Se necesita resolver la problemática de una comunidad y se pretende hacer un cambio” (p. 471).

Fuentes de Información

Las fuentes son fundamentales para que una investigación sea creíble y tenga la información clara ya que es extraída de documentación oficial o de personas, estas se dividen en 2 fuentes, primarias, secundarias.

Fuentes primarias

Una fuente principal es “información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual. Son documentos primarios: libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas” (Biblioteca Universidad de Alcalá de Madrid,2017)

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son “información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales. Son fuentes secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones” (Biblioteca Universidad de Alcalá de Madrid, 2017).

Muestra

La muestra según (Hernández Samperi, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) es “Se utiliza por economía de tiempo y recursos, implica definir la unidad de muestreo y de análisis, requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetro”.

En esta investigación la muestra será de personas allegadas de la Municipalidad de Goicoechea como, el director de la administración municipal, el alcalde, la unidad de prensa, profesionales en comunicación y colaboradores de la Municipalidad de Goicoechea.

Unidad de Análisis

Tabla 1 Unidad de análisis

Prioridad	Razón	Puesto
1- Entrevistado	Encargado de emitir los comunicados internos de la municipalidad, además de las finanzas.	Director de la administración municipal
2- Entrevistado	Periodista encargado de la comunicación externa en la Municipalidad.	Periodista de la municipalidad.
3- Entrevistado	Alcalde de la Municipalidad de Goicoechea.	Alcalde de la Municipalidad de Goicoechea.
4- Entrevistado	Periodista y profesor de la UIA, además es comunicador organizacional.	Periodista y profesor de la UIA.
5- Entrevistado	Encargada de asesorar al alcalde y periodista.	Asesora del alcalde

6- Entrevistado	Abogado y Encargado de Policía Municipal	Encargado de Policía Municipal
7- Entrevistado	Periodista organizacional	Periodista
8- Entrevistado	Secretaria de la alcaldía de Goicoechea, recibe a los contribuyentes en temas que incluyan a la alcaldía	Secretaria de la alcaldía
9- Entrevistado	Secretaria del alcalde de Goicoechea, maneja la agenda del alcalde y atiende dudas que van directo a él.	Secretaria del alcalde de Goicoechea
10- Entrevistado	Oficinista de la Alcaldía de la Municipalidad de Goicoechea	
11- Entrevistado	Ingeniera Encargada de riesgo de la Municipalidad de Goicoechea.	Ingeniera Encargada de riesgo de la Municipalidad de Goicoechea.
(Calderón 2020).		

Tabla 2

Unidad de análisis

Tabla 2 Unidad de análisis				
Objetivo	Categoría de análisis	Subcategoría	Definición conceptual	Instrumento
Explicar las distintas formas de comunicación interna de la Municipalidad de Goicoechea que utiliza para con sus colaboradores.	Formas de comunicación interna.	Las municipalidades tienen una forma de manejar la comunicación interna, esta es una forma de conocer cuáles son las formas que utilizan para comunicarse.	De que maneras comunican a los empleados.	Entrevista y cuestionario
Estudiar las diferentes técnicas de comunicación interna que se perciban en Municipalidad Goicoechea	Técnicas de comunicación internas.	Las técnicas son importantes para que el mensaje sea claro para los empleados.	La técnica de comunicación interna que se utiliza.	Cuestionario y entrevista
Describir el manejo de la comunicación interna en la	Manejo de comunicación interna.	Describir el manejo de la comunicación es importante ya que se puede centralizar en	Como se maneja la comunicación interna, de donde	Entrevista y cuestionario

Municipalidad de Goicoechea.		un solo lugar y conocer como lo manejan ahí es importante.	sale y como llega al receptor.	
(Calderón,2020).				

Tabla 3.1

Instrumentos Utilizados en la Investigación

Cuestionario

El cuestionario es un instrumento que se utiliza para la recolección de datos con un enfoque de investigación cualitativo así lo explica (Barrantes Echavarría, 2018).

“El cuestionario está íntimamente ligado al enfoque cuantitativo, pero puede ser una técnica valiosa de recolección de datos en la investigación con enfoque cualitativo. Para que esto ocurra, hay varias exigencias que se deben cumplir.

Es un procedimiento para explorar ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad. Es una técnica más, no la única ni la fundamental.

Es parte de un esquema de referencia teórico y de experiencias que se originan en un colectivo determinado, además, se vinculan al contexto.

Es mayoritariamente aceptado, y no puede producir rechazo entre los participantes, Se le considera una técnica útil en el proceso de acercamiento a la realidad (pp. 300-301).

Es así como este método será utilizado para la recolección de datos.

Entrevista

Para esta investigación la entrevista será fundamental, ya que para un periodista este es el método de recolección de información por excelencia (Barrantes Echavarría, 2018) lo explica de esta forma:

Al igual que en el informe cuantitativo, la entrevista es un valioso instrumento para obtener información sobre un determinado problema en la investigación con enfoque cualitativo, Como en toda entrevista, hay que considerar aspectos acerca de la relación entrevistador entrevistado, la formulación de las preguntas, la recolección, el registro de las respuestas y la finalización del contacto entre ambas partes. En el enfoque cualitativo, se considera,

además de lo expuesto en la parte cuantitativa, estrategias diferentes en el desarrollo de la entrevista, que la diferencian sustancialmente. Entre los tipos de entrevistas, podemos citar la no estructurada, en profundidad, o etnográfica, como la denominan diferentes autores (p.293).

Cuestionario

Este instrumento se utilizará para realizar 14 preguntas a diferentes profesionales, entre ellos periodistas, y colaboradores varios de la municipalidad para poder comprender e interiorizar como es el manejo de la comunicación interna desde un punto de vista de un comunicador y de los demás trabajadores, (Hernández Samperi, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), lo explican de la siguiente manera “Un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p.217).

Proceso de Recolección y Análisis de datos

En este proceso se especificará el procedimiento que se utilizará para recolectar los datos y posterior a eso analizarlos, el instrumento fundamental es la entrevista abierta para que los entrevistados en este caso pudiesen desarrollar bien la respuesta, y dirigida a dos profesionales en comunicación y responsables de la comunicación sobre todo externa de la Municipalidad de Goicoechea.

En el caso del cuestionario se entrevistó a diferentes personas con cargos heterogéneos de la Municipalidad e Goicoechea y externos con el fin de conocer como para ellos, se desarrolla la comunicación externa en su trabajo.

El análisis de datos se desarrollará de forma en la que se enumerarán las preguntas que se harán a los diferentes profesionales tanto en el cuestionario como en la entrevista, para lograr canalizar la información y generar un análisis de las respuestas en general.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se desarrollará los resultados conseguidos de los instrumentos que se utilizaron para lograr los objetivos de esta investigación. Todos estos resultados fueron conseguidos mediante la realización de dos entrevistas abiertas y un cuestionario de 13 preguntas realizado a 9 profesionales.

En detalle las unidades de análisis se continuarán con forme las preguntas del cuestionario y las entrevistas.

Análisis de los resultados de entrevistas y cuestionarios

Unidad de Análisis I. Explicar las distintas formas de comunicación interna de la Municipalidad de Goicoechea que utiliza para con sus colaboradores.

Categoría por analizar: Formas de comunicación interna que se utilizan.

Pregunta 1: ¿Desde dónde salen los comunicados para los colaboradores de su trabajo?

En esta pregunta los entrevistados de menor rango respondieron que los comunicados salen del correo electrónico o inclusive desde alcaldía, dando a entender que el manejo de la comunicación interna y desde donde provienen los comunicados es un confusa.

Sin embargo, el director administrativo de la municipalidad menciona que se dan las diferentes opciones de desde donde es que los comunicados se hacen públicos, el alcalde por su lado responde que depende del tipo de comunicado, puede venir desde diferentes departamentos de la municipalidad.

Siendo estos departamentos, el de cómputo, oficina personal, de prensa o de la dirección administrativa.

Por otro lado, también se le consultó a el señor periodista Eduardo Vega que labora en empresa privada para ver también observar un poco el contraste y explicó que los comunicados de su empresa salen de recursos humanos y de dirección.

El poder conocer desde donde se emiten los comunicados internos debería de ser primordial en una empresa, en la entrevista realizada al señor Roberto Acosta Díaz comunicador de la municipalidad explica que los comunicados de la municipalidad se emiten directamente desde la dirección administrativa.

Pregunta 2: ¿Por cuál canal (Intranet, correo electrónico, WhatsApp) se le comunica el personal situaciones internas de su trabajo?

Las respuestas que se obtuvieron fueron de que desde el correo electrónico y mensajería instantánea (WhatsApp), que es por donde llega más rápido la información.

Por su lado el señor Sahid Salazar, director administrativo de la Municipalidad explica que en caso de necesitarse información inmediata se recurre al celular y a la mensajería instantánea sin embargo que por defecto la nota física es la que se utiliza en la institución.

Eduardo Vega explica que en su trabajo es principalmente con el correo interno de la empresa.

Roberto Acosta, explica que en efecto la nota física o el oficio es lo que más se utiliza en la municipalidad, sin embargo, existe dentro del correo interno un apartado por el cual se pueden enviar correos masivos, pero que esa opción es poco usada en la institución, que inclusive él la ha utilizado una o dos veces para notas luctuosas.

Unidad de Análisis II. Estudiar las diferentes técnicas de comunicación interna que se perciban en Municipalidad Goicoechea

Categoría por analizar: Técnicas de comunicación interna que se utilizan.

Pregunta 3 ¿Qué estrategias de comunicación interna utilizan?

En esta pregunta la mayoría de los trabajadores concuerdan que el uso de correo electrónico y mensajería instantánea es esencial en este tiempo de pandemia, y que se han evitado las reuniones con personal por esa razón.

Por su lado el director administrativo comenta que las estrategias a desarrollar están a cargo de la oficina de prensa, en cuestiones de atender consultas de la comunidad, por situaciones que afecten la atención al público.

Sin embargo, el comunicador comenta que el solo responde a lo que necesita el alcalde, que la comunicación interna no es algo de lo que el se encargue empezando de que es solo una persona de comunicación en la oficina y que su fin es el de practicar más la comunicación externa, pero que en realidad no existe una estrategia como tal a la hora de realizar la comunicación interna, simplemente se envían correos y listo.

El comunicador organizacional José Luis Mora, explica que a las empresas les hace falta estrategias que comunicación siempre existirá sin embargo el punto de estrategias es algo en lo que siempre carecen.

Pregunta 4 ¿Realizan actividades grupales o sesiones de integración de equipo? Si su respuesta es afirmativa, ¿cuáles?

En esta pregunta la respuesta en su mayoría fue negativa, ya que la mayoría alega que por tiempo de pandemia no se realizan actividades en conjunto, sin embargo, el señor alcalde recalca de que no se realizan por lo menos en la oficina de alcaldía actividades de esa índole.

Por otro lado, el director Administrativo, comenta que se realizan reuniones periódicas sobre evaluaciones y trabajos por realizar y situaciones concretas de la municipalidad y la dirección. Se comparte en cumpleaños con pequeñas actividades a pesar de la pandemia y bajo protocolos establecidos.

A esto añade el comunicador de la municipalidad de que el desconoce si algún departamento realiza como tal alguna actividad para integración en materia de comunicación interna, alega que son actividades que llevan tiempo y en la municipalidad es complicado encontrar el momento y a profesionales capacitados para esa tarea.

Además, el señor Eduardo Vega comenta que el este momento de pandemia en su empresa no se realizan este tipo de actividades.

Pregunta 5 ¿Qué áreas de mejora visualizan para la comunicación a nivel interno?

En esta pregunta los colaboradores no ven necesaria algún tipo de mejora con respecto a la comunicación interna, ya que aseguran que a como está permite que se realicen sus labores diarias.

En cambio, el señor alcalde propone, que, se debería de realizar reuniones y sesiones más periódicas con el fin de evaluar mejor al personal y saber por medio de comunicación interna como es que se están llevando a cabo las labores de cada uno o si existe algún problema con algo.

El director administrativo, asegura que una mejora necesaria es el aprovechamiento de la tecnología en todo nivel, asegura que esto y mejorar sistemas de trabajo ayudaría para una comunicación más fluida y se podrían atacar posibles problemas internos con mayor facilidad.

El señor comunicador, explica que para que exista una mejora, debería de existir comunicación interna como tal, ya que la municipalidad no cuenta con el personal ni con las herramientas óptimas para la realización de esta tarea.

El periodista Eduardo Vega, comenta que en su empresa no se están realizando estas prácticas debido a que se encuentran en teletrabajo.

El comunicador organizacional José Luis Mora, afirma que hay muchas mejores que se pueden hacer cuando se trata de comunicación interna.

Pregunta 6 ¿Los colaboradores de la compañía tienen claridad acerca de las tareas tanto a nivel personal como las de sus compañeros de trabajo?

En esta pregunta la mayoría de los entrevistados respondieron que, si se conoce las tareas que realizan ellos y también sus compañeros, el director administrativo considera que en la mayoría de los casos es así.

Por otra parte, el comunicador de la municipalidad alega de que respondiendo por él es necesario conocer en su mayoría a los colaboradores y sus funciones dentro de la institución aun que sin embargo existen momentos donde no hay comunicación con otras partes de la municipalidad y en ocasiones hasta el alcalde no sabe que se está realizando o la magnitud de alguna actividad que se necesite hacer.

Además, comenta que son tantos los trabajadores de la municipalidad que es difícil llegar a conocer que está haciendo cada uno y si cumplen con su rol.

El señor Eduardo Vega comenta que en su empresa la comunicación es muy buena y que cada uno conoce muy bien el rol de cada uno en la empresa.

Unidad de Análisis III. Describir el manejo de la comunicación interna en la Municipalidad de Goicoechea

Categoría por analizar: Manejo de comunicación interna.

Pregunta 7 ¿Cómo es la comunicación de parte de los jefes o puestos superiores con los colaboradores de la compañía? ¿Considera que este tipo de comunicación impacta en el ambiente de su equipo de trabajo?

Las respuestas de esta pregunta fueron variadas donde respondieron varios de los colaboradores respondieron que es buena y fluida otra persona respondió que para ella falta mejorara comunicación entre jefaturas ya que impacta el ambiente laboral cuando algo no funciona.

El director administrativo por su parte comentó que en definitiva impacta el ambiente del grupo de trabajo y en general de la municipalidad, la comunicación hacia los colaboradores varía según la jefatura a cargo, algunos no asumen su papel de líderes de la unidad administrativa y otros al requerir apoyo en la gestión no encuentran el apoyo debido y se escudan en que dicen y como lo dicen. Además, agregó que cree que debe ser clara, de frente, justificar la medida y hacerla cumplir por todos.

El comunicador de la municipalidad por su parte comenta que al ser su jefe inmediato el alcalde la comunicación es directa pero que en la mayoría de los casos el señor alcalde no está al tanto de lo que se realiza en la oficina de comunicación y su importancia con la comunicación externa entonces cree que ahí falla la comunicación.

Por su lado el comunicador organizacional comenta que hay que trabajar en mejorar la comunicación sin embargo cuando las autoridades no creen en ello complica mucho el ponerlo en práctica.

Pregunta 8 ¿Fomenta la organización que los colaboradores conozcan cuál es la misión, visión y valores de la compañía? Si la respuesta es afirmativa, ¿De qué forma?

En esta pregunta los participantes en su mayoría contestaron de que si lo fomentan sobre todo cuando se trata de respeto y tolerancia y que se puede encontrar en la web la visión y misión.

Por su parte el director administrativo comentó, que con el desarrollo del nuevo plan estratégico y Plan Desarrollo Cantonal, se ha incentivado la participación del personal, de todo nivel en la definición de la nueva concepción de visión y misión de la municipalidad, incluidos los valores institucionales, lo cual se fomentará luego de su aprobación en definitiva por el concejo municipal.

Por su lado el periodista Eduardo Vega explica que en su empresa Recursos Humanos es el encargado y da una atención especial para comunicar los valores y entender la misión y visión de la empresa.

El comunicador de la municipalidad comenta que hasta ese momento no existe como tal un movimiento o una estimulación de parte de los jefes u otras oficinas de la municipalidad por dar a conocer eso a los empleados.

Pregunta 9 ¿Qué beneficios cree usted brindan las estrategias comunicativas internas a la organización?

En esta pregunta los colaboradores de la municipalidad y el alcalde comentaron que es importante porque así le pueden ofrecer un mejor servicio a los contribuyentes y ayuda para que el clima de laboral sea sano, además, de que ayuda para tener mejor desempeño y las consultas se pueden abarcar con mayor facilidad.

Por su parte el director administrativo comentó que una buena estrategia de comunicación interna ayuda para desarrollar un mayor compromiso con la institución de parte de los funcionarios y el cumplimiento de plan de trabajo del alcalde a través de los planes operativos anuales. Además, aclaró que el manejar fondos públicos es importante hacer ver que para la gestión de cobro la comunicación de proyectos y obras ejecutadas es importante como factor hacia la comunidad sobre inversión de los dineros pagados por tributos.

El señor comunicador de la municipalidad por su lado considera que si es importante una estrategia pero que por el momento por temas de tiempo y de presupuesto es muy complicado desarrollar una porque se necesitarían profesionales en el tema.

EL señor Eduardo Vega explica que en su empresa los un beneficio es que los mantienen informados de los movimientos de la empresa y también informan sobre cómo cuidarse en esta pandemia.

Por su lado el comunicador organizacional explica que una estrategia bien desarrollada trae beneficios, sin embargo, al no haber algo bien estructurado son muy pocos los beneficios que se puedan observar.

Pregunta 10 ¿Es efectiva la comunicación interna en su trabajo? Explique si lo es o el por qué no lo es.

En esta pregunta los colaboradores señalan de que es efectiva, además, señalan que permite un mejor funcionamiento en con las dependencias de la municipalidad y que también ayuda al trabajo en equipo.

Sin embargo, el alcalde señala que no es tan efectiva ya que por momentos los compañeros y compañeras no le dan la debida importancia que merecen los comunicados que se envían.

Por su parte el director administrativo comenta que es efectivo por que se realiza la comunicación sin embargo el seguimiento es muy difícil en muchas ocasiones.

El comunicador Eduardo Vega comenta que en su empresa es efectiva ya que los correos hay que confírmales el recibido y con el chat interno funciona muy bien.

El periodista de la municipalidad comenta, en términos de él, comunicarse con el alcalde u otra persona funciona en la mayoría de los casos, pero en sí una comunicación interna con todo lo que conlleva no.

El comunicador organizacional explica que también se puede caer en que las comunicaciones pueden tener falta de empatía y la información no es tan oportuna.

Pregunta 11 Ante situaciones de toma de decisiones: ¿Se considera el parecer de los equipos de trabajo?

En esta pregunta todos los colaboradores respondieron que, si se toma en cuenta, que inclusive se realizan reuniones para tomar el parecer de todos los compañeros también señala el director administrativo que depende de la decisión por tomar que si requiere al grupo de trabajo se hará una reunión caso contrario se toma por la dirección con los datos existentes.

El comunicador de la municipalidad por su lado comenta que depende mucho de la decisión que se vaya a tomar, porque muchas de las decisiones las toma el alcalde con las jefaturas o se toman en el consejo municipal, pero que los empleados de bajo rango pocas veces se toman en cuenta en reuniones importantes.

Por otro lado, el señor Eduardo Vega comenta que en su empresa es casi nulo que las decisiones las toma los jefes prácticamente.

Pregunta 12 ¿Cuál es el procedimiento de la empresa ante situaciones de estrés o nuevos retos para los colaboradores?

Ante esta pregunta los colaboradores de la municipalidad respondieron que se realizan reuniones con las jefaturas cuando algo así sucede.

De igual forma explica el director financiero explica el proceder que se inicia con una reunión de explicación entre jefes y directores involucrados. Estos lo multiplican o en grupo se reúnen con los colaboradores que trabajarán en el proyecto, las formas de evaluación que se tendrá, la forma de informes por presentar y las metas por alcanzar.

Por su parte el comunicador de la municipalidad explica que cuando se trata de una situación de crisis se reacciona a puro instinto, porque no hay un procedimiento como tal, se reacciona en el momento y listo, además comenta que mucho de las crisis que se viven son de índoles externas y que es ahí donde él sabe cuándo y cómo reaccionar, pero que impactan muy poco a lo interno de la municipalidad lo que si es cierto se presta para chismes y para comentarios, pero que eso es muy complicado de manejar en una institución tan grande y sin un equipo que realice esa tarea.

Pregunta 13 ¿Cuál sería una propuesta que haría usted para que mejore la comunicación interna en su empresa?

En esta pregunta los colaboradores respondieron que no ven necesario una mejora, que siempre que sucede algo se realizan reuniones en las cuales se solucionan conflictos, sin embargo, uno de ellos respondió que le gustaría que existiera más disponibilidad de parte de las jefaturas para la atención a conflictos.

Además, el director administrativo comentó que es muy importante ser claro entre todos, es mejor decir no y no crear una expectativa que al fin origina decepción entre las partes, que prefiere una comunicación más sincera.

Por su lado el comunicador de la municipalidad concuerda de que para existir una mejora debería de existir todo un equipo encargado de eso y que esté pendiente de cada uno de los departamentos de la Municipalidad de Goicochea, y que por el momento no es viable, por que deberían de ser profesionales en comunicación organizacional y también psicólogos laborales que pueden evaluar y llegar a la resolución de conflictos.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones de la investigación

En este capítulo se detallarán conclusiones de la investigación, además de recomendaciones para la Municipalidad de Goicoechea, estas conclusiones y recomendaciones son específicamente de la comunicación interna de la Municipalidad de Goicoechea durante el último cuatrimestre del 2020 ya que se puede dar que en otras instituciones públicas la comunicación interna sea muy diferente esto se hace con el fin de buscar una mejora en la comunicación de la institución y también para ayudar a otros estudiantes que necesiten información para futuros trabajos de comunicación.

- Por más de seis meses realizando labores de observación en la Municipalidad de Goicoechea se identificó que no existe un plan o estrategia para manejar la comunicación interna, no se puede decir que no existe la comunicación como tal pero luego leer a muchos expertos en comunicación organizacional, y observar el comportamiento de la municipalidad en temas de comunicación interna, no es lo óptimo lo que se realiza dentro de la institución, ya que muchas veces se percibe el descontento de los colaboradores en temas que se podrían resolver si existieran los espacios para habilitar una comunicación interna asertiva.
- Por otra parte, al estar presente un tiempo en la municipalidad se observó que cuando se trataba de algún cambio por ejemplo un estudiante llegará a hacer práctica la dirección administrativa no informaba prontamente a las partes interesadas dentro de la institución que iba a llegar el estudiante, entonces eso influye en que se da una mala imagen de la institución y de que la comunicación en este caso fue nula entre las partes.
- La comunicación externa en la municipalidad está realmente muy bien manejada, pero esto se debe a que hay un comunicador con experiencia encargado de esta, sin embargo, como se ha observado por todo este tiempo y con los resultados obtenidos esta oficina de prensa no se encarga de la comunicación interna, empezando por que es solo una

persona que trabaja ahí y también porque sus responsabilidades están centradas en que los contribuyentes conozcan que está haciendo la municipalidad.

- Además, se observa con base a lo que respondieron en las entrevistas diferentes colaboradores de la municipalidad entre ellos directivos y el alcalde, se dividen mucho las respuestas porque medios mandos concuerdan en que la comunicación está bien a como está, sin embargo llama la atención que el director administrativo, sepa que se falla y que no se utilizan las plataformas que existen al máximo y que los colaboradores en ocasiones no le dan la importancia que merecen algunos comunicados internos.
- También se observó que en alguna crisis tanto la asesora y el comunicador de la municipalidad ambos licenciados en periodismo concuerdan de que no existe un manual de manejo de crisis de cómo proceder ante una, ya que se debe reaccionar rápido y a instinto tratando de que la crisis no cause estragos mayores.

Recomendaciones de la investigación

Las siguientes recomendaciones que se harán a la Municipalidad de Goicoechea se basan en los resultados obtenidos tanto en el análisis que se pudo realizar dentro de la institución y también de las entrevistas que se realizaron a los colaboradores de la institución.

- Realizar con frecuencia reuniones de los departamentos, donde se pueda tomar la opinión del comunicador la municipalidad e inclusive él tenga la libertad de hacer capacitaciones a los jefes de departamento de como poder entablar una comunicación interna asertiva y realizar un plan adecuado a cada departamento para medir la satisfacción y poder escuchar a los colaboradores.
- También se aconseja si va a llegar una persona nueva a la institución sea practicante o nueva incorporación que los jefes estén enterados y además una introducción o capacitación sobre la municipalidad para empapar de conocimiento de que es lo que hace la institución y además se pueda presentar su misión, visión y valores.
- Reformar la oficina de comunicación, contratar a más comunicadores que aligeren la carga de trabajo que lleva solo un periodista y así buscar mejorar con más equipo de trabajo mejorar la comunicación interna.
- Fomentar el uso de la tecnología, la municipalidad cuenta con un correo interno que se utiliza estrictamente para trabajo, sin embargo, con un plan de comunicación interna se podría utilizar para que los colaboradores conozcan que pasa en la municipalidad y en sus áreas de trabajo para lograr esa identidad con la institución.
- Es difícil saber qué hacer ante una crisis sobre todo cuando es una institución gubernamental, sin embargo, se podría realizar manual de qué hacer ante ciertos casos quien está capacitado para hablar o quien no, para esto de igual forma se necesita más equipo de trabajo para poder realizar proyectos de esta magnitud.
- Elaborar una estrategia de comunicación interna y externa con métricas que puedan medir la eficacia de los canales o medios que se utilizan además de incluir metas a mediano plazo para ser evaluadas.

Referencias

- (INA), I. N. (2020). *PYMES Costa Rica*. Obtenido de [https://www.pyme.go.cr/pymecr6.php?id=2#:~:text=La%20Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20\(RSE,los%20problemas%20prioritarios%20del%20pa%C3%ADs.](https://www.pyme.go.cr/pymecr6.php?id=2#:~:text=La%20Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20(RSE,los%20problemas%20prioritarios%20del%20pa%C3%ADs.)
- Ahmed, A. (2018). *bizfluent*.
- Andrade, H. (2017). *Comunicacion Organizacional Interna*. Coruña: Netbiblo.
- Arrieta Conrado, M. (27 de Enero de 2019). *Incidencias de la comunicación interna en el clima institucional*. Obtenido de <http://repositorio.cfe.edu.uy/bitstream/handle/123456789/710/Arrieta%20CM.Incidencias.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Barberis, L. (2016). *Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba*. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12959/BARBERIS%20C%20Lucia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barrantes Echavarría, R. (2018). *Investigación un camino al conocimiento*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Barrantes Salas, K. (2018). *Creación de la Estrategia de Responsabilidad Social Ambiental para el Banco Popular y de Desarrollo Comunal*. Obtenido de <http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/TESIS/2018/Barrantes%20Salas,%20Katty.pdf>
- Bello Jiménez, P. L. (2017). *Influencia de la comunicación interna en el clima laboral del personal de la gerencia de operaciones aeroportuarias*. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3574/1/2017_Bello-Jimenez.pdf

- Cabrera, M. (8 de Mayo de 2018). *Diseño de plan estratégico de comunicación interna en el programa de Enfermería de la Universidad de Cartagena*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11227/6814>
- Chonillo, J. E. (2018). *ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y LA APLICACIÓN DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN EXTERNA EN LA FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, 2018*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/32611>
- Cruz Moreira, G. K. (Marzo de 2017). *La comunicación interna para el mejoramiento de la productividad de Industrias Catedral S. A. de la ciudad de Ambato*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/25145>
- Cuenta, J., & Vrazzi, L. (2018). *Guía Fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: UOC.
- Delgado Flores, J. J. (2018). *Estudio de la Comunicación Organizacional Interna de Radio Pública Pichincha Universal(2014-2017)*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/15770>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Santa Fe: Mc Graw Hill Education.
- Hidalgo Calderón, M., & Seevers Alfaro, M. (2015). *Fortalecimiento de la comunicación interna y externa de la Asociación Nacional Protectora de Animales (ANPA) para contribuir al logro de sus objetivos organizacionales*. Obtenido de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/xmlui/handle/123456789/6000>
- Madrigal Quirós, M. (Mayo de 2017). *Estudio sobre la comunicación interna en la Dirección General de Política Exterior del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, de Costa Rica, 2015-2016*. Obtenido de <http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/TESIS/2017/62.%20Mariana%20Madrigal%20Quir%C3%B3s.pdf>
- Marcela, C. G. (2016). *Propuesta de aplicación web y pan de comunicación interna para la matriz de indicadores de desempeño ambiental de la Red Costarricense de Instituciones*

Educativas Sostenibles (REDIES). Obtenido de <https://repositorio.uned.ac.cr/handle/120809/1453>

Méndez Barquero, L. A. (2020). *PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA CANAL TRECE COSTA RICA TELEVISIÓN (SINART, S.A.), ENFOCADO EN ATRAER MÁS ANUNCIANTES*. Obtenido de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr:8080/handle/10669/81627>

Meneses Solano, M. (2016). *Propuesta De Estrategia De Responsabilidad Social Corporativa Para Avianca Costa Rica*. Obtenido de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/29199>

Nomberto Vera, D. A., & Pérez Calderón, C. J. (2018). *Propuesta de un plan de comunicación para mejorar la comunicación interna de la gerencia de desarrollo económico local de la municipalidad provincial de Trujillo 2017*. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/10331/NOMBERTO%20VERA-PEREZ%20CALDERON.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramírez Arias, J. (2017). *Comunicación Intercultural en Contexto Organizacional: Diferencias en el Consumo de Materiales de Comunicación Interna Entre el Público Costarricense y Norteamericano*. Obtenido de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/77097>

Trujillo Mariño, L. (2017). *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas; 2017*. Obtenido de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2193>

Warren, G. F. (2015). *Propuesta de gestión de la comunicación interna por medio de redes sociales para medianas empresas del sector tecnología en Costa Rica*. Obtenido de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/2903>

ANEXOS

Anexo A

- ¿Desde dónde salen los comunicados para los colaboradores de su trabajo?
- ¿Es efectiva la comunicación interna en su trabajo? Explique si lo es o el por qué no lo es.
- ¿Por cuál canal (Intranet, correo electrónico, WhatsApp) se le comunica el personal situaciones internas de su trabajo?
- ¿Fomenta la organización que los colaboradores conozcan cuál es la misión, visión y valores de la compañía? Si la respuesta es afirmativa, ¿De qué forma?
- ¿Qué estrategias de comunicación interna utilizan?
- ¿Qué beneficios cree usted brindan las estrategias comunicativas internas a la organización?
- ¿Cómo es la comunicación de parte de los jefes o puestos superiores con los colaboradores de la compañía? ¿Considera que este tipo de comunicación impacta en el ambiente de su equipo de trabajo?
- ¿Realizan actividades grupales o sesiones de integración de equipo? Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuáles?
- ¿Qué áreas de mejora visualizan para la comunicación a nivel interno?
- ¿Los colaboradores de la compañía tienen claridad acerca de las tareas tanto a nivel personal como las de sus compañeros de trabajo?
- Ante situaciones de toma de decisiones: ¿Se considera el parecer de los equipos de trabajo?
- ¿Cuál es el procedimiento de la empresa ante situaciones de estrés o nuevos retos para los colaboradores?
- ¿Cuál sería una propuesta que haría usted para que mejore la comunicación interna en su empresa?

Buenas tardes,

Doy Fe de las revisiones que hemos trabajado durante cada una de las entregas y las correcciones correspondientes y avalo el trabajo presentado.

Fecha de firma 20 de octubre del 2020



Karen Castro Barahona
1-14030174



Karen Castro Barahona

Relaciones Corporativas / Corporate Relations

+506 2545.3600 / Dir 3649 +506 7261.1940

+506 2545.3699 www.bdsasesores.com

San José - Costa Rica
Centroamérica | Panamá | Rep. Dominicana



BDS Asesores forma parte de la práctica de derecho internacional Littler Global, que opera en todo el mundo a través de una serie de entidades jurídicas independientes. Para obtener más información, visite: www.littler.com / BDS Asesores is part of the international legal practice Littler Global which operates worldwide through a number of separate legal entities. Please visit www.littler.com for more information.

