

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS
AMÉRICAS**

VICERRECTORÍA ACADÉMICA

ESCUELA DE PERIODISMO

**“CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE
COMUNICACIÓN PARA EXPERT DIESEL S.A. EN EL
PERÍODO 2020”**

TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN PERIODISMO SOCIAL

ÓSCAR EDUARDO MÉNDEZ JIMÉNEZ

**SEDE ARANJUEZ
ABRIL, 2021**

DEDICATORIA

Esta tesis quiero dedicarla muy sinceramente primero a Dios y a la Virgen María, que sin ellos y la fortaleza que me brindan día a día bajo la fe no me hubiese sido posible llegar hasta este punto de mi vida profesional y continuar después de acá con muchos más logros y fortalezas que solo con su apoyo y fe se pueden conseguir.

Seguidamente, quiero dedicar este logro a mis padres, los cuales han sido un pilar fundamental en la consecución de este paso. Ellos desde muy niño son y serán siempre ese pilar que no me permite bajar los brazos en ningún momento y cada día me motivan a continuar siendo una mejor persona.

Además, deseo dedicarle también esta tesis a mi hermana María y mi abuela Martha quienes siempre al igual que mis padres me han acompañado a lo largo de mi vida para conseguir todo lo que me propongo y siempre cuentan con palabras de aliento para salir adelante.

Ellos conocen más que nadie los sacrificios y dificultades que hemos atravesado para llegar a este punto de la carrera donde se está a las puertas de certificar años de esfuerzo en las aulas y en el campo para llegar a ser un profesional.

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada, debo agradecer a Dios, mis padres y familiares que me han guiado siempre por el camino del bien y aconsejado para llegar a ser lo que soy hoy. Ellos son la parte fundamental en la consecución de este logro.

Adicional quiero agradecer a mi tutora Jennifer Pazos que más que una tutora es una amiga con la cual coincidí por cosas del destino en un curso y el destino me la volvió a traer esta vez como tutora, agradezco enormemente esta casualidad ya que sin su aplomo y perfección para realizar las cosas todo sería más difícil.

También merecen un agradecimiento total, grandes profesores que más que enseñarme para las aulas me enseñaron para la vida como el director de carrera Ramiro Núñez, un mentor en la edición y situaciones de vida al igual que Carlos Hidalgo, quien demostró gran aprecio a lo largo de mi vida estudiantil y así muchos otros que han marcado mi paso universitario.

Finalmente, quiero agradecer a mis grandes amigos con los cuales inicié la carrera y han quedado a lo largo de los años gracias a todas las vivencias que la universidad y la vida nos han llevado a recolectar. Bryan, Daniel, Franklin y Julissa, personas las cuales son invaluable y siempre sacan lo mejor el uno del otro cuanto más se necesitan, sin el apoyo real de ellos esto no sería una realidad

Gracias...

Código de ética

Universidad Internacional de las Américas

El suscrito, Óscar Eduardo Méndez Jiménez, graduado de la carrera de Periodismo en el grado académico de licenciatura de la Universidad Internacional de las Américas, se compromete a cumplir, durante el ejercicio profesional, con el código de ética de la Institución, que se rige por los siguientes principios:

PROBIDAD: Actuar siempre con rectitud y honradez.

PRUDENCIA: Actuar con pleno conocimiento de la materia sometida a su consideración.

JUSTICIA: Permanente disposición hacia las funciones de la profesión, bajos los lineamientos legales que debe respetar todo profesional.

RESPONSABILIDAD: Cumplir con los deberes, tanto en calidad como en oportunidad.

DISCRECIÓN: Guardar respeto sobre los hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo del ejercicio profesional, sin que esto perjudique las funciones y responsabilidades.

INDEPENDENCIA DE CRITERIO: No involucrarse o comprometerse con situaciones, intereses o actividades contrarias a la moral, a la sana crítica y que, por ley, sean incompatibles con las funciones profesional es correspondientes.

DIGNIDAD Y DECORO: Actuar con sobriedad y moderación.

TOLERANCIA: Evidenciar una actitud paciente y de comprensión ante las opiniones divergentes que puedan expresar otras personas.

EQUILIBRIO: Desempeñar las funciones profesionales con sentido práctico, buen juicio y equidad.

ACTUALIZACIÓN: Comprometer parte del tiempo en actualizar los conocimientos en adaptarlos en el desarrollo de la actividad profesional.

VOCACIÓN: Mostrar siempre apego al trabajo y a la educación recibida, como fundamentos para el desempeño laboral.

BUENA FE: Toda conducta o comportamiento, criterio emitido y labor desempeñada debe basarse en los más altos principios éticos y tendrá como fundamento la buena fe.

Óscar Eduardo Méndez Jiménez

Cédula: 4-0224-0506

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
CAPÍTULO I: PROBLEMA	17
Planteamiento del Problema	17
Objetivos	21
Objetivo general	21
Objetivos específicos	21
Justificación	22
Antecedentes	24
Antecedentes Internacionales	24
Antecedentes Nacionales	29
Proyecciones	32
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	33
Historia de la comunicación	34
Periodismo	36
Relaciones Públicas	40
Publicidad	42
Historia de la comunicación organizacional	45
Evolución de la Comunicación Organizacional	49
Comunicación Organizacional el Costa Rica	52
Público interno o colaboradores	54
Públicos externos	56
Comunicación externa	58
Comunicación Interna	59
Tipos de comunicación en una organización	62
Verbal	63
No verbal	64
Comunicación integrada	65
Comunicación directa e indirecta	66

Canales de comunicación.....	67
Correo electrónico institucional.....	70
Reuniones presenciales.....	71
Redes Sociales digitales.....	72
Facebook.....	74
WhatsApp.....	75
Zoom.....	77
Recursos Humanos.....	78
Relación de la comunicación interna con los recursos humanos.....	79
Factores para crear un departamento.....	80
Manual de puestos.....	81
Cultura organizacional.....	83
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	85
Enfoque de la Investigación.....	85
Diseño.....	87
Alcance exploratorio.....	87
Alcance descriptivo.....	88
Alcances correlacionales.....	88
Alcance explicativo.....	89
Método de la investigación.....	89
Fuentes de información.....	90
Muestra de la Investigación.....	92
Criterios de inclusión y exclusión.....	93
Unidades de Análisis.....	96
Instrumentos.....	99
Entrevistas Cualitativa.....	100
Observación.....	102
Procedimiento de recolección de datos y análisis de datos.....	103
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	105
Categorías.....	105
Tipos de comunicación.....	107
Necesidad del departamento de comunicación.....	110

Plan de comunicación interna	115
Observación	121
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
Conclusiones	124
Recomendaciones	128
PROPUESTA	133
Composición del departamento de comunicación interna.	134
Objetivos del departamento.	135
Funciones del departamento de comunicación.	141
Perfil del colaborador.....	143
Reclutamiento.	148
REFERENCIAS	152
ANEXOS	156
Entrevistados.....	156
Cuestionarios.....	156

Tablas

Tabla 1. Características de comunicación directa.	66
Tabla 2. Muestra y criterios de exclusión e inclusión.	94
Tabla 3. Unidades de análisis y categorías 97	97
Tabla 4. Categorías y subcategorías. 106	106
Tabla 5. Colaboradores de Expert Diesel. 118	118
Tabla 6. Necesidad de cada industria. 131	131
Tabla 7. Respuesta cuestionario 137	137
Tabla 8. Funciones encargado de comunicación. 142	142
Tabla 9. Perfil del colaborador. 144	144
Tabla 10. Estudio del posible colaborador. 149	149

Ilustraciones

Ilustración 1. Logo Tradewinds.....	24
Ilustración 2. Logo Perkins.	25
Ilustración3. Logo-Donaldson.	



Dejó en Miami al frente de R & R Industrias Suplies a Lucky y Luis sus hijos mayores, regresa a Panamá con Robin su esposa y sus hijos Richard y Anthony en busca de constituir una nueva empresa que le permita crecer aún más en un mercado poco explotado.	26
Ilustración4. Logo-Expert-Diesel	



Con la familia siempre como un pilar en su crecimiento constante Expert Diesel se estableció como una empresa líder en Panamá siendo competencia directa de distribuidores de otras marcas como Caterpillar, Cummins, Deutz entre otras que ya llevaban años trabajando en ese mercado canalero.	27
Ilustración 5. Logo Nat Parts.....	28
Ilustración 6. Local Expert Diesel Costa Rica.	31
Ilustración 7. Espacio	129
Ilustración 8. Propuesta	133

Tabla 1. Muestra y criterios de exclusión e inclusión.**¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 2. Unidades de análisis y categorías.....**¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 3. Categorías y subcategorías.**¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 4. Colaboradores de Expert Diesel.**¡Error! Marcador no definido.**

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación pretende demostrar la necesidad de un departamento de comunicación interna en Expert Diesel S.A. específicamente en el periodo 2020. Esta necesidad es evidenciada por medio de una investigación cualitativa.

Para demostrar esta necesidad se plantearon tres objetivos específicos, los cuales buscan demostrar la evidente necesidad del departamento dentro de la organización en pro de una mejora continua en los procesos realizados por Expert Diesel

Como primero objetivo se planteó, identificar el tipo de comunicación que requiere Expert Diesel S.A, esto en la búsqueda de poder encontrar la mejor manera de comunicarse con los diferentes públicos internos de la organización.

El segundo objetivo específico por demostrar fue, verificar los aspectos requeridos para la creación de un departamento de comunicación interna de acuerdo con los protocolos establecidos. Estos aspectos buscarán formar un departamento establecido antes de la inclusión del experto en comunicación dentro de la organización, es decir que ya exista una delimitación de los alcances del departamento antes de su puesta en marcha.

Finalmente, como tercer objetivo se buscó verificar el tipo de estrategia que se adapta más a Expert Diesel S.A para su crecimiento. Dicho objetivo busca principalmente dar una visión a futuro de los que podrá alcanzar el departamento de comunicación dentro de la organización, iniciando con estrategias de comunicación que es lo que compete de manera directa a la esta investigación

Esta investigación contó con la participación de miembros internos de la organización como la gerente de la sucursal de Costa Rica, María de Ángeles Méndez Jiménez, además de personas externas a la organización, pero con participación directa en ella como Leonardo Garita, proveedor de la compañía y Kevin Sanabria como cliente.

Además, se contó con la participación de Óscar Marín, experto en comunicación y Allan Zuñiga experto en Recursos Humanos los cuales colaboraron por medio de entrevistas con aportes sobre los posibles alcances con los que podría contar el departamento de comunicación, además de su conformación.

La investigación, contó con un método denominado Investigación, Acción, Participante, el cual contribuye a encontrar deficiencias dentro de la investigación, además, de permitir el uso de la observación como herramienta dentro del análisis de resultados que contribuye a buscar cual será el tipo de departamento de comunicación que mas se adapte a Expert Diesel.

Con base en los instrumentos utilizados se logró determinar la necesidad real de un departamento de comunicación interna para Expert Diesel en busca una mejora en los procesos internos de la organización, además se encontró que el departamento podrá ser unipersonal buscando las características de un experto en comunicación activo dentro de la organización.

Por medio de la observación se logró determinar mejoras que se pueden dar a nivel de la estructura y el espacio físico dentro de la organización, el cual buscará tornar el ambiente organizacional de Expert Diesel más fluido y con una mejor participación de todos sus miembros.

Finalmente se procedió a realizar propuestas sobre el posible uso de los espacios dentro de la organización, la necesidad de unificar los procesos dentro de la organización para obtener mejores resultados e incluso se realizó una propuesta donde se determinan los parámetros mínimos con los cuales deberá contar el departamento de comunicación dentro de la organización.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La investigación proceso sistemático, con parámetros críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema, en busca de poder obtener una visión más crítica y posibles soluciones ante dichas eventualidades. El eje central de esta investigación consiste en analizar la necesidad de un departamento de comunicación interna en Expert Diesel.

Además, con esta investigación se trata de obtener un pensamiento crítico y lógico para alcanzar un proyecto exitoso incluso como menciona Hernández, Fernández y Baptista (2014):

El planteamiento del problema nos conduce a saber qué deseamos investigar, a identificar los elementos que estarán relaciona- dos con el proceso y a precisar el enfoque, en virtud de que en las perspectivas cuantitativa y cualitativa se define con claridad cuál es el objeto de análisis en una situación determinada, y de que, según el tipo de estudio que se pretenda realizar, ambos pue- den mezclarse (p. 31).

Esta necesidad de llenar un vacío de conocimiento existente en una organización o incluso en el método de trabajo de algunas empresas a nivel nacional o mundial llevan a investigar todo tipo de aristas para mejorar los procesos de trabajo.

La globalización y los cambios estructurales en las compañías han marcado un comportamiento estándar en la manera de hacer negocios y trazar objetivos para las diferentes marcas y servicios, los cuales son incorporados y modificados según lo que cada organización busque. Los emprendimientos, la necesidad de un segundo trabajo para suplir los gastos del día a día, entre otros, han generado la necesidad de fundar nuevas compañías que ofrecen soluciones en las áreas de comunicación, con presupuestos más bajos y con servicios más diversos.

Estas empresas han provocado que no se establezcan los departamentos enfocados en satisfacer las necesidades de comunicación organizacional para provocar su ascenso

escalonado de imagen interna y externa, o por el contrario fueron creadas en época antes de la creación de las ciencias de la gestión, donde todo era manejado de manera arbitraria.

La antigua práctica de comunicación empresarial, que consiste en que todas las decisiones pasen por una sola persona, donde no comunicación interna y externa depende de las ideas del gerente es la que se desarrolla actualmente en Expert Diesel, donde todos sus miembros tratan de realizar una comunicación desde su óptica de lo que es correcto y acertado, ocasionando diferencias en cómo se maneja.

Desde la comunicación interna, hasta la manera en cómo se comunican con los clientes, en formas de ventas en una sucursal u otra o incluso aún peor, como se maneja dentro de la misma sucursal, pero en distinto departamento. La comunicación interna es un verdadero reto, debido a que si el gerente no está presente cada uno de los colaboradores hace lo que cree correcto para manejar la comunicación entre departamentos.

Lo anterior es solo por citar algunas de las más notables falencias que presenta Expert Diesel en su manera de comunicarse tanto con sus públicos internos como externos, a tal punto que en muchas ocasiones los públicos externos han llegado a pensar que se está hablando de dos organizaciones totalmente diferentes, pero con el mismo nombre.

Sin embargo, dichas formas de comunicación han dado resultados en la organización o por lo menos así es percibido por los gerentes y máximos accionistas de la organización, los cuales, basado en su modelo de negocio tradicional, donde los ingresos es la única preocupación como base del crecimiento de la organización.

Esta manera de trabajar es lo que ocasiona que se genere un elemento distractor sobre la necesidad real de contar con un departamento de comunicación organizacional bien estructurado, con el fin de poder realizar una gestión adecuada de los recursos humanos destinados a este ente, para la revista conexiones (2016) un departamento básico de comunicación deberá cumplir con aspectos como la acción comunicativa de la organización es un proceso que no emana únicamente del área de comunicación sino de las diversas áreas.

Y así como el área de producción tiene mensajes por comunicar, también los tienen otras áreas o departamentos: comercial, marketing, administración y finanzas, etc. Todas las partes tienen algo que comunicar, tanto hacia dentro de la organización

como hacia el público externo. La labor del área de comunicación será canalizar esos mensajes y liderar la acción comunicativa de tal manera que los mensajes sean comprendidos por cada público al que se dirige, contando con un mensaje consistente y coherente de la mano con los objetivos de la empresa.

Lo anterior evidencia las reglas más básicas que se estipulan para tener un departamento de comunicación, que si bien es cierto va de lo sencillo a lo más complejo, donde se dan cambios de diferente índole que motivan a cambiar la manera de pensar.

Es aquí donde nace el cuestionamiento sobre la verdadera necesidad de invertir sus recursos financieros en un departamento de comunicación que se podrá realizar también desde la trinchera de las relaciones públicas o los mismos recursos humanos.

El tema pasa de manera directa y se empieza a generar una conciencia sobre la importancia de un departamento de comunicación, cuando de manejos de crisis o bien de exposiciones de marca no son acorde a los valores que representan a la organización, es ahí donde se empieza a volver realmente complejo el tema por tratar, en busca de mantener un manual de marca que colabore a una unificación de la organización.

Para una organización una crisis es uno de los acontecimientos más catastróficos que se puedan atravesar, ante esto, siempre se debe contar con un manual de crisis para poder atacar este tipo de eventos. Para Ana Isabel Múnera (2015) en su tesis Estructuración de un plan estratégico de manejo de crisis para la alcaldía de Medellín, expone que el manual experimentará cambios según las condiciones y ayudará a mantener un orden de pasos a seguir

“...cuya estructuración le facilitará a la institución afrontar de forma proactiva estas situaciones, así como el direccionamiento de las acciones de comunicación a ejecutarse durante las mismas. El hecho de que aún no se cuente con él le resta credibilidad a la entidad entre sus públicos, pues de la Administración se espera una actuación en momentos de crisis acorde a su tamaño y reconocimiento tanto nacional como internacional; por ello es de carácter urgente poder establecer una guía de acción en momentos de crisis, estandarizar sus procesos de comunicación, identificar escenarios potenciales y prevenir su ocurrencia mediante acciones proactivas que

contribuyan a prevenir este tipo de situaciones, a la vez que se crean los antecedentes y el expediente necesario para que, si ocurren, la reputación y transparencia de la entidad estén a salvo; pues no basta poner en práctica el sentido común o las buenas relaciones para resolver estos asuntos de manera exitosa (p. 10).

Es aquí donde se empiezan a evidenciar las verdaderas necesidades de un departamento de comunicación estructurado, que de las pautas a los colaboradores de un proceso adecuado de comunicación interna para evitar las crisis y problemas.

Cada empresa tiene sus características específicas, con visiones diferentes para obtener los resultados, es por esto por lo que los departamentos de comunicación deben tener claros los objetivos específicos por alcanzar. Esto nos lleva a la pregunta por investigar ¿Cuál es el modelo de departamento idóneo de comunicación para Expert Diesel Costa Rica, para llegar a sus clientes internos y colaboradores?

Objetivos

Objetivo general

- Crear un departamento de comunicación interna para Expert Diesel S.A. en busca de una mejor comunicación con sus clientes y colaboradores.

Objetivos específicos

- Identificar el tipo de comunicación que requiere Expert Diesel S.A.
- Verificar los aspectos requeridos para la creación de un departamento de comunicación interna de acuerdo con los protocolos establecidos.
- Verificar el tipo de estrategia que se adapta más a Expert Diesel S.A. para su crecimiento.

Justificación

Desde la creación de las ciencias de la investigación, se han desarrollado diferentes estudios donde se cuestionan diferentes teorías; sobre la manera correcta de manejar un departamento de comunicación en las organizaciones y cómo esto afecta o beneficia a lograr los objetivos trazados.

La base fundamental, en la que se respalda la investigación, es la necesidad de poder analizar de una mejor manera a las empresas similares a Expert Diesel, tomándolo como muestra de población y sus respectivas falencias en comunicación, ejemplificar sus alcances reales y a su vez poder dar un tipo de molde para futuros cambios.

Esta investigación busca demostrar la importancia de los departamentos de comunicación en las organizaciones privadas y cómo estos llegan a ser una herramienta fundamental para generar un crecimiento en las operaciones sin reflejar un costo elevado en las operaciones.

Sin embargo, muchas de las organizaciones dejan el tema de la comunicación en el último plano de la estructura organizacional, analizando su creación más que como un gasto lujoso innecesario, hasta el punto de delegarlo al departamento de Recursos Humanos en el mejor de los casos.

Según lo explica Gabriela Herrera Martínez licenciada en Relaciones Públicas en su artículo titulado: ¿Vale la pena invertir en comunicación organizacional? expone lo siguiente en búsqueda de llegar a ejemplificar la verdadera necesidad de la comunicación empresarial;

Por sí sola una acción de comunicación no es la panacea para las necesidades comunicativas de las organizaciones. Editar una publicación periódica, por ejemplo, o tener un tablero de avisos, no es garantía de que la empresa se esté comunicando con su público interno o que esté satisfaciendo la necesidad comunicativa que tiene y, mucho menos, que lo esté haciendo de la mejor manera (p. 1).

No se puede hablar de comunicación y de alcance de los públicos internos cuando la comunicación abarca todos los públicos que se desean impactar, se deberá contar con modelos de comunicación previamente establecidos donde cada uno de los públicos se sienta

aceptado por la organización e incluido en las diferentes actividades, que se realicen con cada departamento.

Además, como lo menciona Herrera en su artículo, una simple acción de comunicación no se convierte en una píldora poderosa, que cambiará toda la comunicación de la organización, sino que más bien es un tratamiento largo y de constante innovación para que dé los resultados esperados a mediano y largo plazo.

Precisamente, en esa afirmación es donde se basa la investigación que se presentará a continuación: la necesidad de hacer ver a los gerentes de las organizaciones cómo se pueden aumentar sus dividendos por medio de un departamento de comunicación.

En este caso específico Expert Diesel S.A., es el plan piloto perfecto para lograr ejemplificar que todas las organizaciones que se orientan a la importación y distribución al por mayor y al detalle de productos para la industria agrícola, de la construcción y transporte de carga y pasajeros, sin importar su tamaño y alcance, deberá contar con una estructura de comunicación bien definida para así evitar problemas a largo plazo.

Se puede decir que Expert Diesel es una mediana empresa y a su vez es una transnacional consolidada.

A nivel de colaboradores, cuentan dos sucursales, una en Costa Rica y la otra en Panamá, las cuales cuentan con 10 colaboradores en Costa Rica y 80 en Panamá. Al ser una empresa que es representante directa de marcas reconocidas de insumos como sistemas de filtración y motores de combustión interna a nivel mundial, sus márgenes de ventas se reportan como una gran empresa, sumando a esto cuenta con la potestad de distribuir dichos productos en países donde no tiene una operación establecida, con esto tiene un alcance mayor a una simple sucursal.

Estas características presentadas por el objeto de estudio evidencian un vacío en el conocimiento, donde por medio de este caso tan particular, se puede exponer más que la creación de un departamento de comunicación, sino que busca marcar una asesoría de comunicación con un abanico de posibilidades según el tamaño de la organización, que en Expert Diesel se presentan todas.

En síntesis, este estudio se basará en demostrar la necesidad de un departamento de comunicación para los diferentes tipos de organizaciones con las cuales se podrá topár cualquier comunicador durante su vida laboral.

Antecedentes

Antecedentes Internacionales.

Las organizaciones siempre cuentan con una historia previa que marca su creación o al menos la idea inicial de su concepción antes de ser plasmada como tal en un mercado. Para Expert Diesel, esta idea nació con el sueño americano de Luciano Rodríguez, quien buscó un mejor futuro en Estados Unidos a inicios de los 80'.

En 1981 Luciano Rodríguez llegó a la ciudad de Miami, dejó a su esposa y dos hijos en Ciudad de Panamá en busca de mejores opciones laborales. En Miami Florida, consiguió trabajo en Tradewinds Power Corp. como vendedor de repuestos y accesorios. Tradewinds Power Corp. era el distribuidor para esta parte de los Estados Unidos de los Motores Perkins y los Filtros Donaldson.

Ilustración 1. Logo Tradewinds



Luego de varios años de crecimiento constante en sus labores, en 1991 Luciano decidió abrir su propia empresa en Miami con el apoyo de sus antiguos empleadores, a tal punto de que ahora él será quien distribuirá los motores Perkins y los filtros Donaldson en otra región de la Florida.

Es ahí donde nació primero esta empresa con Luciano como líder, se encargó de distribuir los mismos productos de Tradewinds Power Corp. pero bajo un organigrama diferente de ventas, teniendo a Luciano como gerente y vendedor y a Robin su esposa encargándose de la parte administrativa

Con el paso de los años Perkins le da a R & R Industrias Suplies la distribución como tal de la marca en la región de la Florida donde estaba constituido, convirtiéndose en un distribuidor autorizado y de esta marca de origen de inglés.

Ilustración 2. Logo Perkins.



En 1998 el gerente regional de Perkins para Estados Unidos y Latinoamérica, conociendo las raíces de Luciano, le ofreció la distribución de los motores Perkins para Panamá, dándole la posibilidad de llegar por desarrollar una empresa en su país de origen. Luciano fiel a su estilo tomó el reto y aprovechando la visita de un miembro de filtros Donaldson a R & R Industrias Suplies, le comentó la idea de abrir en Panamá.

Luciano regresó a Panamá para investigar el mercado y cuáles serán las posibilidades de negocio en su país natal. Una vez con la idea establecida regresó a Miami por sus cosas para iniciar operaciones en Ciudad de Panamá con la grata sorpresa de que Donaldson también le daría la distribución de los filtros en suelo canalero.

Ilustración3.Logo-Donaldson.



Dejó en Miami al frente de R & R Industrias Suplies a Lucky y Luis sus hijos mayores, regresa a Panamá con Robin su esposa y sus hijos Richard y Anthony en busca de constituir una nueva empresa que le permita crecer aún más en un mercado poco explotado.

Se tomó el tiempo de crear un nombre más comercial, Luciano adoptó parte de su logo y la primera parte de su nombre de otra organización establecida en Miami la cual se encargaba de distribuir productos similares a los cuales él traería a Panamá, adicional a esto le agregó como complemento el Diesel, tomando de referencia que es el combustible principal que mueve los motores Perkins y los filtros Donaldson.

Sin oficina como tal y con el corredor de la casa de su madre como bodega principal Expert Diesel inició operaciones en Panamá en agosto de 1998, su forma de mercadearse fue con boletines impresos y diseñados con artes propios repartidos por sus sobrinos en los principales semáforos de Ciudad de Panamá.

Ilustración4.Logo-Expert-Diesel



Con la familia siempre como un pilar en su crecimiento constante Expert Diesel se estableció como una empresa líder en Panamá siendo competencia directa de distribuidores de otras marcas como Caterpillar, Cummins, Deutz entre otras que ya llevaban años trabajando en ese mercado canalero.

Para el año 2003 R & R Industrias Suplies desapareció del mercado con un cierre luego de cambios administrativos debido a la lejanía de Luciano de esta sucursal, lo que no permitió que se continuara con la estructura establecida en un inicio.

Expert Diesel continuó con su crecimiento a lo largo de toda la República de Panamá, e incluso fuera de sus fronteras supliendo a sus clientes que contaban con operaciones fuera de las fronteras panameñas, tanto con repuestos como con plantas de generación eléctrica, una línea que se agregó a la cartera de productos en el año 2000.

Este crecimiento ocasionó la creación de NatParts, la cual es la venta al detalle de todos los productos de Expert Diesel, es decir, Expert Diesel importa, ensambla y almacena los productos en una zona franca, mientras NatParts se encarga de la comercialización al detalle para el mercado panameño, en el caso de las ventas internacionales se continúa encargando Expert Diesel.

Ilustración 5. Logo Nat Parts.



El nombre NatParts se derivó de Natalia, nombre de la madre de Luciano, quien como cuenta él, siempre fue un pilar fundamental en todas las decisiones que él tomó para la creación y desarrollo de sus empresas.

Para el 2006 a Expert Diesel, le brindaron la distribución de los motores Perkins en Costa Rica, lo cual hizo pensar en un crecimiento internacional de la organización en el vecino país. Ya se contaba con la distribución de los filtros Donaldson ya que en 1998 cuando se adjudicó la distribución de Panamá, la distribución de Costa Rica iba incluida, sin embargo, no se hizo efectiva.

El crecimiento continuó hasta lo que se conoce, actualmente, con cuatro sucursales de Expert Diesel de venta al detalle a lo largo de todo Panamá, con NatParts como la principal sucursal de venta al detalle y Expert Diesel como cabeza de todo esto constituida en su propia zona franca en la ciudad de Chilibre, y un valor estimado en el mercado de cien millones de dólares, entre activos y pasivos.

Antecedentes Nacionales.

Expert Diesel se constituye en Costa Rica para el año 2008, sin embargo, desde tiempo atrás contó con los contratos de distribución para poder comercializar sus productos en suelo costarricense.

Donaldson, le brindó la distribución para Costa Rica a Expert Diesel en 1998 cuando a su vez le entregó la de Panamá, sin embargo, no fue hasta 2005 cuando Perkins decide entregarle también en distribución el mercado costarricense.

Con sus dos principales marcas y una ambición en su cabeza por crecer, Luciano decidió aventurarse por realizar alianzas comerciales y de esta manera no abrir como tal una sucursal en Costa Rica, sino que por el contrario convertirse él en un suplidor sin gastos operativos en el país.

Para el año 2006 y con la ayuda de un amigo costarricense llamado Walter Calvo, Luciano inició una relación comercial con MULTIGEN, una empresa de capital costarricense propiedad del suegro y la esposa de Walter Calvo, la cual se dedicaba a la comercialización y reparación de plantas eléctricas, sistemas de bombeo contra incendios y demás actividades propias de la ingeniería electromecánica.

Expert Diesel Panamá, invirtió capital económico, inventarios y capacitaciones en MULTIGEN con el fin convertirlo en un distribuidor robusto que ante la fábrica tendría todo el apoyo de la conocida para ellos Expert Diesel. Todo hasta el momento parecía bien, pero del papel a la realidad hay grandes diferencias.

Iniciado el año 2007 y con varios negocios entre organizaciones, Expert Diesel Panamá encontró facturas sin pagar por medio de MULTIGEN, además de nullos abonos al capital prestado en un inicio, lo que ocasionó la visita inmediata de Luciano a las instalaciones. En esa visita se encontró con María Méndez, quien fue asignada a brindarle información a Luciano de la cuenta en atraso.

Con el paso de los meses, sin obtener abonos de dinero a las facturas vencidas, además del compromiso con ambas fábricas de la distribución para Costa Rica, Luciano con el afán de no ver su reputación manchada decidió para febrero del 2008 iniciar las operaciones en Costa Rica.

Luciano, decidió viajar a Costa Rica en compañía de su sobrino Luis Carlos Rojas con el fin de obtener respuestas a la situación del pago que le adeuda MULTIGEN o bien como consuelo poder recuperar los inventarios de filtros y repuestos con los cuales se inició la alianza comercial dos años atrás.

Con un inventario de producto, un mal negocio de antecedente y una persona de su confianza en el país nace un 06 de febrero de 2008 Expert Diesel S.A., o para efectos de esta investigación Expert Diesel Costa Rica. Además de Luis Carlos, Luciano contrató a su amigo Walter Calvo, quien, al ser residente en Costa Rica, cuenta con conocimiento en el mercado y cómo se desarrollan los clientes.

Con Carlos y Walter a la cabeza de Expert Diesel Costa Rica, Luciano regresó a Panamá con el objetivo de poder canalizar todo desde allá, además de intentar manejar una comunicación constante con María Méndez para recuperar la inversión del negocio fallido con MULTIGEN.

La comunicación constante de Luciano con María se perdió, debido a que ella es despedida de MULTIGEN. Luciano al ver que Expert Diesel Costa Rica no carburaba y recordando la labor realizada por María, decide contratarla y darle la misión de ser la cabeza del proyecto.

Aquí se puede decir que el punto de inflexión de Expert Diesel Costa Rica como organización, donde por medio de una persona neutral, se inició la canalización de información directa a Luciano quien tomó las decisiones y fueron ejecutadas bajo una supervisión directa. Las ventas con esta supervisión y el conocimiento del mercado empezaron a crecer y se dividió de manera real el departamento de ventas y el departamento administrativo.

Cabe destacar que en esta época las oficinas de Expert Diesel Costa Rica iniciaron en la casa de habitación que adquirieron con el fin de que Luis Carlos, primer miembro de la organización en Costa Rica viviera, y se pudiera establecer en el país con todas las comodidades.

Sus labores y el crecimiento de la organización continuaron, el apoyo de la casa matriz en Panamá fue fundamental para mantenerse a flote en los momentos difíciles cuando

los niveles de ventas alcanzaban solo para lo estrictamente necesario, y los planes de expansión se empezaron a ver a lo lejos.

Para 2012 gracias al crecimiento de la organización y la presión de las fábricas de obligar que las operaciones se realizarán en un local comercial como tal y no en una casa de habitación como hasta ese momento se estaba haciendo, Expert Diesel se mudó a lo que actualmente son sus instalaciones en San Rafael de Coronado. Curiosamente son las mismas donde se desarrolló MULTIGEN antes de su quiebra.

Ilustración 6. Local Expert Diesel Costa Rica.



De aquí en adelante el crecimiento de Expert Diesel Costa Rica es exponencial, de pasar de ser tres colaboradores a ser diez y con proyectos de crecimiento constante, manteniendo inventarios y cuentas propias con las fábricas, además de ser el distribuidor Donaldson de mayor crecimiento del 2018 al 2020.

Como lo resume el mismo Luciano Rodríguez, Expert Diesel Costa Rica se convirtió de un mal negocio a una familia que trabaja en busca de salir adelante, dejando de lado los complejos de microempresa y comportándose a la altura de transnacionales que marcan la pauta en el mercado nacional.

Proyecciones

Toda idea es un simple pensamiento vacío si no se llega a concretar de alguna manera, diferentes pensadores a nivel mundial han expresado la necesidad de plasmar en concreto todas esas grandes ideas que llegar a surgir en el diario vivir. A nivel de investigación, es sumamente necesario plasmar estas ideas en concreto, sino las 200 páginas de investigación se convertirán en un simple documento plagado de teoría y conceptos en papel que no fueron ejecutados.

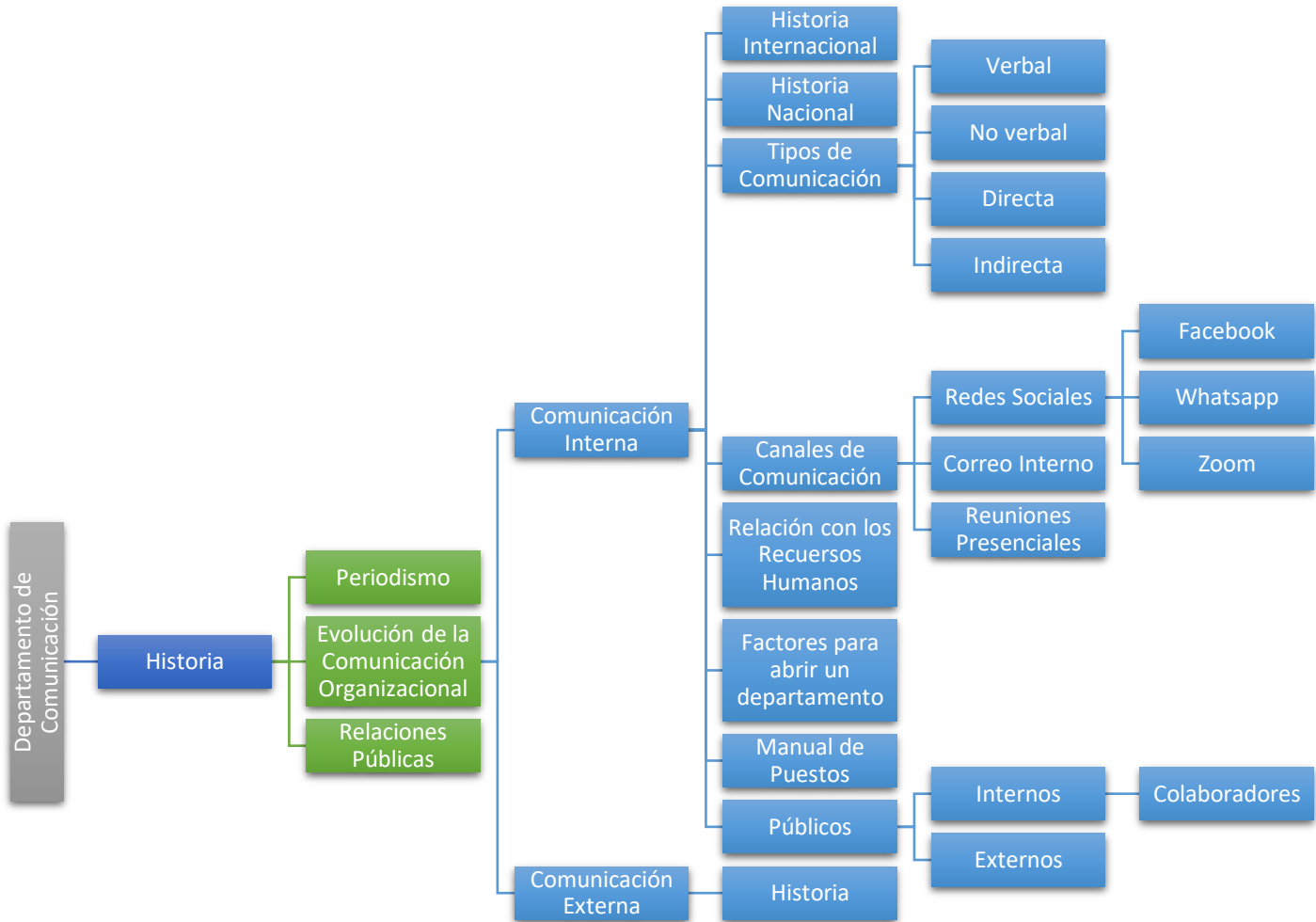
La puesta en marcha de estos proyectos se basa principalmente en la consecución de los objetivos trazados para la misma investigación, donde además de un proyecto donde se eliminará un vacío de conocimiento, se plasmará una idea que haga realidad y tangible que se pudo llenar ese hueco de información que motivó esta investigación.

Para esta investigación, lo que se desea plasmar será:

- Crear y desarrollar un departamento de comunicación organizacional para Expert Diesel S.A.
- Consolidar la idea de un Departamento de Comunicación y Comunicación Organizacional en una empresa con mentalidad previa a las ciencias de la gestión.
- Ejemplificar a nivel de ingresos para la empresa la importancia de un departamento de comunicación.
- Vender asesoría de comunicación para empresas similares a Expert Diesel, con base en lo conseguido en este desarrollo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Figuras 1. Mapa conceptual teórico



Elaboración propia (2021).

En este capítulo, se encontrará una reseña de las principales teorías existentes sobre los departamentos de comunicación su importancia en las organizaciones. Para Hernández Fernández y Baptista (2014) el marco teórico se define como “Un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema, y un producto” (p. 60).

Historia de la comunicación

A lo largo de la historia, las sociedades han atravesado eventos que han marcado un antes y un después en la manera de interpretar y afrontar cada situación del diario vivir, este evento que cambia la manera de percibir y analizar el desarrollo de la vida cotidiana y cómo se debe afrontar este desarrollo según la sociedad en la que se encuentre. A este proceso se le denomina el punto de inflexión.

La comunicación como una de las maneras más antiguas de alcanzar la unidad también lo tiene y si se refiere a comunicación organizacional, aunque más actual cuenta con esta historia.

Desde los inicios de la humanidad, la comunicación ha ocupado un lugar fundamental en el desarrollo de las grandes ciudades y las civilizaciones que han llegado a conquistar las diferentes épocas en la historia. La buena comunicación ha llevado a estas a conseguir el éxito en sus procesos, por el contrario, cuando la comunicación no ha sido la óptima el desastre está garantizado.

Antonio Checa (2008) en su libro *Historia de la comunicación: de la crónica a la disciplina científica*, explica la necesidad de conocer la comunicación como un paso de la humanidad en pro de su desarrollo interpersonal y evidenciarlo más allá del simple hecho de haber desarrollado el habla y la escritura.

Checa citando a Julio Montero y José Carlos Rueda explica la separación de los conceptos de historia de la comunicación e historia de los medios de comunicación, conceptos los cuales son similares, aunque distantes en tiempo y espacio.

La historia de la comunicación ha de situarse en un nivel distinto a la de cada medio. Este punto de vista es más fácilmente comprensible si se concibe la comunicación como un resultado de los efectos conjuntos de los medios en un ámbito espacial y temporal determinado" e insisten: "por lo que se refiere a los medios, y más en la

medida en que se han ido diversificando por efecto de su multiplicación en número y grado de incidencia y extensión, es difícil ofrecer una idea exacta de la inferencia de cada uno sin considerar la que también tienen el resto (p. 9).

Checa (2008) también amplía la relación directa con la que cuenta la comunicación con la cultura del país o región en la que se desarrolla. La comunicación, aunque presenta una historia general, las creencias y costumbres afectan o benefician el alcance de esta.

La comunicación tiene, pues, a nuestro entender, una triple relación con la cultura. Con frecuencia es cultura en sí misma, en especial en la forma -mucho más abierta que en otras etapas en que concebimos hoy los fenómenos culturales; al mismo tiempo es elemento decisivo en la configuración general de la cultura de nuestro tiempo, vanguardia en muchos casos, elemento crítico, vector influyente siempre y, finalmente, no deja de ser reflejo, espejo obligado de toda la cultura exterior a ella, pues una cultura hoy, al margen de la comunicación, parece una contradicción (p. 27).

En múltiples ocasiones se observa cómo, incluso en la vida cotidiana, se originan diferencias entre personas que acaban en tragedias, por el simple hecho de no saber comunicarse de manera correcta o bien por la falta de una comunicación asertiva que provoca un malentendido, desencadenando problemas que a la postre eran fáciles de resolver.

Lo mismo sucede a nivel empresarial, es por esto por lo que nace como tal, la comunicación organizacional, donde se toman estas ventajas comunicativas para lograr el objetivo. Según Timoteo, (2003)

... los primeros manuales específicos sobre el desarrollo de las ciencias de la gestión se dan para 1940 cuando McKinsey y William H Newman publican su primer manual para la Universidad Columbia. Sin embargo, no es hasta 1954 que Peter Drucker publica *The Practice Management* que lo consolida como el fundador de las ciencias de la gestión (p. 38).

Esta necesidad de comunicarse se traslada a las organizaciones donde las relaciones públicas toman un papel fundamental en la forma de comunicarse entre miembros internos y externos para alcanzar un punto de convivencia según este sea conveniente.

La comunicación empresarial como tal no es llegar a hablar sobre un tema específico a una junta con socios y colaboradores, es aplicar conceptos periodísticos como el manejo de las masas, la comunicación asertiva y la confirmación de información para atacar los temas a tratar con propiedad, para impactar de manera positiva a los públicos presentes.

El periodismo y las relaciones públicas se catalogan como el punto máximo en la aplicación de una buena comunicación, donde la mezcla de ambos conceptos ocasiona el manejo adecuado de cada situación, ya sea de tipo confortativa o bien de tipo comunicativa.

Periodismo

El periodismo es una de las profesiones más antiguas de la humanidad, a lo largo de los años las personas han tenido la necesidad de comunicarse de manera constante y con esto la necesidad de la búsqueda de información para estar al tanto de lo que sucede a su alrededor.

Fue hasta la creación de la imprenta que se tiene registro de los primeros periódicos impresos donde se exponía el periodismo como lo conocemos en la actualidad, antes de esta invención la comunicación llegaba por medio del boca a boca, donde los reyes de los grandes imperios tenían súbditos que realizaban este trabajo de información.

Así lo expresa Clemente Cimora, (1946) en su libro Historia del Periodismo donde expone la función de los redactores que llevaban la noticia hasta los reyes o las casas de alta nobleza.

La búsqueda de nuevas propaladas oralmente, y trasladadas en hojas de un modo caligráfico, llegó a ser para algunos una ocupación profesional. En Inglaterra los reyes y las casas de alta nobleza, se servían de expertos en este acopio y regusto de informaciones y tenían estos redactores de hojas a sus servicios (pp. 9-10).

Es aquí donde se puede decir que nació el primer periodismo de la historia o, mejor dicho, donde se tiene el primer registro de la ocupación como tal ya que la labor de informar es una característica propia del ser humano.

Sin embargo, esta ocupación era típica del periodismo tradicional, solamente de fuente de información y nada más. Más adelante en la historia se empiezan a crear lo que conocemos como las escuelas de comunicación que se desarrollaron alrededor del mundo. Pero no se fue hasta 1901 cuando hay registro de la primera escuela de periodismo en la América, específicamente en Argentina.

Estas escuelas como lo menciona Raymond B Nixon en la revista Chasqui (1982) fueron creadas por los mismos editoriales de los periódicos de la época, sin embargo, abarcaban varias ramas de la comunicación no solo el periodismo tradicional.

Los editores de los diarios La Prensa y La Nación, los más importantes de Buenos Aires, respaldaron la iniciativa de formalizar el entrenamiento de los redactores, aunque a diferencia de Joseph Pulitzer fueron propietarios y editores sin las posibilidades económicas necesarias para organizar una Escuela propiamente dicha (p.14).

Carlos Corea (2013) en su revista el Laboratorio del Periodismo, cita la necesidad implícita de aprender periodismo haciendo periodismo como parte de una tesis desarrollada dentro de su medio de comunicación con un enfoque de práctica más allá de la teoría

En efecto, otra de las hipótesis que guían nuestra investigación está el que una de las principales opciones que tienen los alumnos para aprender periodismo es haciendo periodismo; entrenándolo en un ambiente académico en el cual se cree un escenario de trabajo –en el aula de clase y en el periódico o revista de prácticas–, que refleje las características concretas y esenciales del ejercicio de la profesión periodística (p. 51).

Con esto el autor interpreta la necesidad real de poder complementar el aprendizaje en las aulas con los elementos aprendidos en calle sobre lo que expresa la necesidad de siempre combinar ambos factores.

Más adelante en este estudio Corea (2013) correlaciona la necesidad de la práctica con el aprendizaje en las aulas donde indica la correlación necesaria entre ambas formas de aprendizaje.

...el modelo de la teoría constructivista es especial para la enseñanza y el aprendizaje del periodismo porque como epistemología argumenta que el mundo no puede ser conocido independientemente del sujeto que conoce y que el conocimiento adquirido sobre éste es construido en el proceso de la interacción del sujeto con la realidad. Se deduce, entonces, que el conocimiento no puede ser transmitido directamente de una persona a otra en la medida en que las circunstancias personales de los sujetos involucrados y el contexto en el que actúan son diferentes (p. 52).

El periodismo como profesión u oficio se ha desarrollado a lo largo de la historia de la humanidad, pasando por lo empírico e inclusive por el simple hecho de comunicar hasta el punto de llegar al punto máximo de especialización con la creación de las escuelas que llegaron a profesionalizar y ampliar las ramas de comunicación que se conocen actualmente.

Tiempo después de la creación de estas escuelas de comunicación que se expandieron por toda Latinoamérica, el periodismo como tal buscó nuevos nichos de mercado donde desarrollarse, esta necesidad sumada con la implementación de las ciencias de la gestión en las organizaciones crea la necesidad de involucrar especialistas en comunicación para el manejo de los públicos.

Por otra parte, según explica María José Casals (2006) en su tesis La enseñanza del periodismo y las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación en la Universidad Complutense de Madrid, la sociedad, así como las diferentes profesiones a nivel general de la humanidad, evidencian un cambio constante en busca de la aceptación de las nuevas tendencias para desarrollarse en el mundo moderno.

Según explica de manera detallada estas tendencias son.

- Globalización económica y cultural a la vez que se afianza el arraigo de las identidades territoriales y de grupos (tribalismo)
- Valor creciente de la información

- Continuo avance científico y tecnológico
- Necesidad de formación continua y renovación de la adquisición de conocimientos
- Información sobreabundante
- Existencia del ciberespacio
- Redes de distribución de información de ámbito mundial
- Omnipresencia de los medios de comunicación de masas e Internet
- Reorganización del sistema socioeconómico
- Cambios sociales: diversidad cultural y lingüística
- Incremento de la desigualdad en el acceso y disfrute del conocimiento entre naciones, comunidades e individuos
- Movilidad de las personas y del dinero. Deslocalización empresarial
- Capacidad de rápida movilización de masas por SMS (FlashMobs) (p. 60).

Todas estas aristas le permitirán al periodista desarrollarse de una manera más integral y profesional dentro de las labores solicitadas lo largo de su carrera.

Esta necesidad lleva a periodistas y relacionistas públicos a manejar los departamentos de comunicación para las empresas donde ellos con su conocimiento de manejo de masas y especialización crean una estructura fuerte de cómo vender lo bueno de la organización tanto a sus colaboradores como clientes sin demostrar las deficiencias que se puedan encontrar dentro de cada departamento de la organización.

El periodismo tradicional en una organización busca que las deficiencias no sean expuestas a la luz fuera de los departamentos de alta competencia en la organización, por el contrario, el periodismo moderno, busca mantener un balance entre la comunicación de los departamentos, los manejos de crisis para encontrar una armonía de trabajo y sacar la máxima productividad de la organización.

Relaciones Públicas

Las relaciones públicas, como su nombre bien lo describen, se refiere a la relación entre los públicos, según la rama en la que se desarrolle, y la empresa. Desde los públicos internos en una organización, hasta lo eventuales públicos externos que puedan llegar a ser de interés de la organización.

Castillo (2010) citando a Bernays (1990) en su libro *Introducción a las Relaciones Públicas* describe las relaciones publicas como

...un campo de actividad que tiene que ver con la interacción entre un grupo, un individuo, una idea u otra unidad, con los públicos de los que depende. De ahí, que siempre catalogue a los profesionales de relaciones públicas como científicos sociales, desde la perspectiva de que su actividad estaba muy enfocada al ámbito social de las organizaciones (p. 18).

Según lo explica Bernays en su teoría, los profesionales en relaciones públicas buscan siempre una sana interacción entre cada uno de los individuos que compone la organización y de esta manera alcanzar un ambiente laboral y una exposición positiva para con los públicos externos.

Además, Castillo (2010) amplía el concepto más allá de lo explicado solamente a nivel teórico, sino que también fundamenta su teoría en postulados de concepto bajo la línea económica de las relaciones públicas, ante esto cita lo siguiente

...tradicionalmente se asociaba el término como una acción implementada monopolísticamente por las agrupaciones que defienden objetivos materiales, pero en la actualidad los llamados grupos de ideas también persiguen generar y presentar una figuración positiva por diversas razones:

- a) A partir de un método inductivo los individuos y colectivos sociales se forman una percepción de la idea y pensamiento a través de la acción del propio grupo.
- b) Toda asociación que basa su fuerza en el sustento social ha de intentar implicar al mayor número de personas como defensores de su causa. En este sentido, pueden

pasar a apoyar material y simbólicamente las impetraciones de las organizaciones sociales.

c) A pesar de que el objetivo principal sea una posición simbólica, es necesario participar y disponer de mecanismos pecuniarios, locales, de cierta burocracia, que hacen imprescindible las aportaciones monetarias. Estos ingresos pueden provenir de los órganos públicos (con la consecuente limitación que eso supone) o de sus socios y simpatizantes. Una asociación anhela conseguir la autofinanciación, aspecto que se incrementa a medida que la coligación mantiene una presencia perenne y positiva en la sociedad.

d) Función educativa de los individuos como medida que permite sensibilizar a los públicos, al mismo tiempo que irradia las condiciones y propuestas de la agrupación.

e) En una dinámica social imbricada por el pululamiento de asociaciones, los individuos son objetos codiciados por todas las agrupaciones, por lo que éstas ejecutan mecanismos de relaciones públicas para imponer su organización y propuestas por encima de las inquietudes de otras agrupaciones (pp. 40-41).

Estos conceptos permiten ver un panorama diferente lo que se conoce normalmente como relaciones públicas las cuales se manejan como parte de una ciencia que busca la unificación personal más no la económica.

Para Bernays (1990) nuevamente citado por Castillo (2010) en su libro Introducción a las Relaciones Públicas explica ante cual necesidad se dio la aparición de las Relaciones Públicas en las empresas "...las relaciones públicas nacen y se expanden en una determinada sociedad y ante unas concretas necesidades sociales, por lo que su aparición viene a responder a necesidades demandadas por la evolución política, económica o social del siglo XX" (p.21).

En otras palabras, las Relaciones Públicas nacen como una nueva necesidad de poder comunicarse entre los públicos de una manera más especializada y dejando de lado un poco la forma tradicional de comunicación que se conocía desde antes con el periodismo tradicional.

Además, la definición de relaciones públicas se maneja como un término más actual que busca alinear las ideas de pensamiento que se dan a lo largo de la evolución de las empresas y como estas se van desarrollando a lo largo de su propia historia.

Esta búsqueda de unificar las formas de comunicación en pro de un buen desarrollo de cada organización nos conduce directamente a relacionar el periodismo tradicional, con las relaciones públicas dando como resultado la comunicación perfecta para las organizaciones. Dicha mezcla de conceptos se puede interpretar que deriva lo que se conoce como comunicación organizacional.

La comunicación organizacional y sus diferentes ramas buscan generar soluciones para las organizaciones con el propósito lograr la mayor cantidad de objetivos, además de, trazar nuevas directrices que fortalezcan la forma en la cual se maneja la organización desde su estructura interna, hasta como se presenta con sus públicos externos.

Comunicación interna, externa, manejo de crisis entre otras aristas que en el pasado no se contemplaban como parte fundamental del crecimiento y la división de departamentos ahora, por el contrario, la inclusión de todas divisiones no se ve como un “lujo” sino más bien pasa a ser una necesidad donde el crecimiento va de la mano con todas estas directrices.

Publicidad.

La publicidad como una rama más de las ciencias de la comunicación busca poder comunicar sus mensajes por medio de estrategias que le permitan a la organización o persona que la utiliza venderse de una mejor manera y que esta a su vez sea bien recibida por los miembros de la sociedad.

Según explica David Caldevilla (2010) de la Universidad Complutense de Madrid, citando a un grupo de autores, define la publicidad en su expresión más básica como

... “es una comunicación impersonal pagada por un anunciante que usa los medios de comunicación con el fin de persuadir a una audiencia, o influir en ella” (Wells, Burnett y Moriarty, 1996).

En la misma línea, hallamos la que define los contenidos de la publicidad y que afirma que ésta “consta de todas las actividades con que se presenta a un grupo un mensaje

impersonal (tanto verbal como visual), patrocinado y relacionado con un producto, servicio o idea” (Stanton y Futrell, 1989, p. 36).

Si bien es cierto este concepto de publicidad ha variado a lo largo del tiempo y en la actualidad el publicista se logra comunicar más allá de lo que la teoría le indica, este tipo de publicidad expresa en la definición de los autores, restringe el valor real de lo que el mercado solicita actualmente.

Más adelante Caldevilla (2010) citando a Martín (2003) explica la necesidad del publicista en conocer el producto y dar fe de los alcances del este en pro de la consecución de un posicionamiento de marca requerido. Martín dice

La Publicidad es una sub política de Márketing que supone un proceso de comunicación entre la empresa y su mercado de forma que, utilizando distintos medios, se hace llegar al público considerados mensajes sobre productos servicios o ideas con el objeto de influir en su compra o aceptación (p. 38).

Esta necesidad de hacer marketing para las organizaciones busca siempre la consecución de la línea de publicidad en pro del alcance total de marca. Los publicistas buscan a toda costa el poder colocar sus productos en un medio o entorno donde estos se pueden vender con mayor facilidad, pero que a su vez dicha publicidad sea a un costo bajo.

Caldevilla (2010) explica la necesidad de no depender solamente de los medios digitales para promocionar la publicidad como medio de apoyo a las campañas establecidas dentro de una organización, es por esto por lo que

No todo el mundo tiene ordenador, móvil e Internet o acceso prolongado a estos avances. Si bien casi toda la población en España podría acceder idealmente a la Red, sólo unos sectores de población muy específicos usan con asiduidad este medio. Por lo tanto, las empresas deben definir muy bien su público diana y comprobar que éste forma parte de esos nichos de población selectivos si quieren que su publicidad sea altamente eficiente (p. 42).

Adicional a esto, la publicidad cuenta con características muy marcadas las cuales contribuyen a la creación de estrategias y promociones con éxito garantizado. Ignacio Redondo (2002) de la Universidad de Southern California en su libro Estrategias de

Publicidad y Promoción explica cuáles son las características más marcadas de esta rama de la comunicación.

- La publicidad trata de convencer al público para que compre productos en contra de su voluntad.
- La publicidad diferencia de manera artificial los productos y crea fidelidad a las marcas.
- La publicidad impide que nuevas empresas entren en el mercado.
- La publicidad permite subir los precios de los productos anunciados en comparación con los no anunciados (p. 18).

Estos postulados colocados por Redondo permiten debatir sobre si realmente la publicidad beneficia al mercado de competencia o si bien es una más bien una de las armas más poderosas con las que cuenta cada organización en pro de poder realizar un monopolio de mercado en el cual se beneficie solamente una parte de la industria.

Más adelante, Redondo (2002) hace énfasis en las prácticas ilícitas dentro de la publicidad, las cuales, aunque éticamente incorrectas son utilizadas en muchas ocasiones por ciertos publicistas en beneficio de su organización

- La publicidad que atente contra la dignidad de la persona o vulnere los valores y derechos humanos, especialmente los referidos a la infancia, la juventud y la mujer.
- La publicidad engañosa, es decir, aquella que de cualquier manera induce o puede inducir a error a sus destinatarios, pudiendo afectar a su comportamiento económico o perjudicar a un competidor; o bien aquella que silencie datos fundamentales, cuya omisión induzca a error a sus destinatarios.
- La publicidad subliminal, esto es, aquella que contiene estímulos de una intensidad fronteriza con los umbrales perceptuales de los sentidos, pudiendo actuar sobre el

público sin ser percibida conscientemente. El ordenamiento español considera intrínsecamente ilícita esta técnica publicitaria y por eso ni siquiera la permite para fines laudables, como se ha hecho en campañas antidrogas en Estados Unidos.

■ La publicidad desleal, que incluye varias situaciones: desacreditar, denigrar o menospreciar directa o indirectamente a cualquier persona, empresa o producto; inducir a confusión con los productos, marcas, envases u otros signos distintivos de los competidores; actuar en contra de las normas de corrección y buenos usos mercantiles; y la publicidad comparativa ilegítima. La publicidad comparativa es lícita cuando la comparación se basa en características esenciales, afines y objetivamente demostrables, y cuando se establece con productos o servicios similares y de amplia participación en el mercado (p. 53).

Esta pluralidad de herramientas busca colocar a la publicidad como un apoyo fundamental en la creación de contenidos, los cuales serán una herramienta adecuada en cualquier departamento.

Historia de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional es un concepto que nació en el siglo XX con el objetivo de buscar un departamento en las organizaciones que ayudara a canalizar los problemas de comunicación en una única vía y de esta manera alcanzar objetivos. Su historia es realmente corta ya que lleva menos de un siglo mutando para alcanzar el tope de su concepto, sin embargo, a lo largo de su poca historia ha cambiado con la tecnología que lo acompaña.

Primero fueron las ciencias de la gestión, sin embargo, con el pasar del tiempo, y ante la necesidad de los colaboradores de las organizaciones de contar con información sobre para qué y con qué es lo que trabajaba cada uno el concepto evoluciona a llamarse comunicación organizacional.

En sus inicios, la información se enfocaba en la consecución de objetivos, sin embargo, para los años 30 y 40 la información pasó a ser más humanizada con la entrada de varias teorías de pensadores de la época. Así lo explica García (2018) donde resalta la entrada

de ciertos elementos que cambiaron la forma de ver el concepto de comunicación organizacional.

...entraron en auge ciertos mecanismos que potencializaron el curso de la comunicación organizacional, uno de estos fue el de la información, donde se afianzaba como uno de los elementos más importantes de la estructura empresarial, lo que generó que internamente cada una de estas estructuras se llevara a cabo un mayor flujo de información, lo cual promovería un mejor desempeño de la fuerza laboral en pro de sus funciones, ya que, no estarán siendo limitadas por no tener acceso a información de todas las áreas que componían la empresa (p. 9).

El cambio más abrupto se da para la década de los 90 con la implementación las nuevas tecnologías y los avances en la globalización que buscaba una comunicación entre las empresas con sedes en distintas partes del mundo, pero con una misma visión.

Ante esto, García (2018) citando a Félix (2014) explica que, con la llegada de herramientas como la Internet, la comunicación organizacional muta debido al cambio de procesos que se dan en la búsqueda una mayor efectividad de los departamentos y un control más estricto de los procesos, textualmente lo expresa como que:

...facilita el intercambio de información y conocimientos que se tengan, donde no se limita exclusivamente a la labor física, sino en los avances en materia de plataformas electrónicas como internet, lo cual a partir de esta década se ha concebido como la otra cara de la moneda en el desempeño de las empresas (p. 10).

Finalmente, con la llegada de la revolución tecnológica y el cambio en la utilización de conceptos, la comunicación debe ser manejada de una manera más cautelosa para no afectar a la empresa y sumirla en una crisis por una falla en la utilización de un concepto o bien por un problema expuesto en las redes sociales.

Se debe cambiar la cultura organizacional y modificar la forma en la que se trabaja para identificar cuál es el método adecuado de comunicación para desarrollarse de mejor manera según lo que pida la sociedad donde se convive la organización.

Para García (2018) las empresas deben cambiar algunas cosas modificar lo que no funciona y mantener lo que está dando resultado en los objetivos de sus colaboradores.

...las empresas deben romper esos esquemas que los tiene atados y esa cultura de los 50 años de tradición'. No se trata de cambiar todo, es analizar lo que funciona y lo que no funciona, y lo que funciona qué puede hacer para que sea cada vez mejor, cómo lograr incorporar eso que los hace únicos para que sus colaboradores sientan la pertenencia por la empresa y logren externalizarlo (p. 15).

La comunicación organizacional se ha transformado hasta llegar a ser una necesidad en el entorno de toda organización, tanto para colaboradores como clientes y públicos externos, además de enseñarle a la organización a incorporar a todos los colaboradores a ser uno con la empresa, desde la forma de trabajar hasta el lenguaje que se emplea para con ellos.

Este crecimiento de la comunicación organizacional llevó a segmentar los tipos de comunicación dos tipos según el público al que esta esté enfocada.

Los primeros manuales específicos sobre el desarrollo de las ciencias de la gestión se dan para 1940 cuando McKinsey y William H Newman publican su primer manual para la Universidad Columbia. Sin embargo, no es hasta 1954 que Peter Drucker publica *The Practice Management* que lo consolida como el fundador de las ciencias de la gestión (p. 38).

De esta manera, la comunicación a nivel empresarial siempre ha existido, pero no es hasta estas fechas, que se llega a conocer como una ciencia como tal, que abre un panorama aún más amplio determinando como las ciencias de la gestión y todo lo que estas contienen dentro de sí.

Esta aparición, como lo indica Orozco, (2009) en una reseña publicada sobre el libro original de Peter Drucker, indica que "Se ha constituido a través del tiempo en un clásico de la literatura en administración." Y no es para menos si por su lenguaje y manera de enfocar sus conceptos llevan al lector a poder ejecutar los lineamientos administrativos correctos en búsqueda del éxito.

Tanto es así, que mucho antes, a finales del siglo XIX ya se empezaba a hablar de una parte de la comunicación para las empresas que iba de la mano con la organización y los recursos humanos, esto para generar un control mayor sobre los líderes y lo que estos hacían sobre los demás.

Según García (2018) el concepto inicial de comunicación organizacional, “...nace en Estados Unidos a finales del siglo XIX, allá se crean las primeras experiencias en la gestión de la Comunicación Organizacional, usando un método de comunicación pública dinámico, favoreciendo las opiniones e ideas” (p. 12).

Sin embargo, ese concepto no es el que hoy se utiliza en las empresas, ya que ha ido evolucionado hasta ser concebido como lo conocemos en la actualidad, con un sin número de aristas que van cambiando, según el contexto en el que se desarrolle y el alcance permitido dentro de la organización para este departamento.

Esta evolución del concepto brinda más aportes a la historia de la comunicación organizacional, debido a que su metamorfosis fue de manera lenta hasta llegar a plasmar la idea central de lo que se deseaba expresar. Según García (2018) citando a Gómez, M (2007) y bajo los postulados de Taylor en (1911), explica que lo que buscaba esta ciencia no era como tal la organización empresarial, sino más bien la organización del personal humano ya que:

Exponía una doctrina encaminada en una estructura empresarial jerárquica, donde la clase trabajadora sólo debían limitarse a tener acceso a los datos y operaciones estrictamente necesarias derivada sólo de sus funciones y cualquier labor se realizaría de manera individual bajo parámetros de aislamiento, lo que ciertamente reducía una labor colectiva (p. 8).

Si bien es cierto el concepto de comunicación ya existía en la órbita organizacional, los altos jefes y miembros de las empresas lo relegaba como algo secundario o sin importancia, a tal punto de convertir su organización en un ente comunicativo unidireccional, donde solamente lo que expresaban los altos mandos tenían validez y lo expresado por miembros menores en la línea de jerarquización, se convertía una idea sin relevancia alguna.

Fue hasta la década de los 50 y 60 con la llegada de las teorías de March y Simón 1958 y Katz y Kahn 1966, que el enfoque sobre la organización de las empresas cambió radicalmente, y se deben concebir de una manera multidireccional enfocada en diferentes departamentos que se entrelazan entre sí, pero con objetivos específicos para cada uno.

Para Félix (2014), estos postulados llegaban a sustentar que

Las organizaciones debían concebirse como toda una estructura diseñada con áreas independientes una a la otra pero que a su vez dependían entre ellas, por lo que tenían que interactuar constantemente adaptándose a los cambios externos que de una y otra manera afectan las tareas de la empresa y por lo tanto se debía estar enfocado en un trabajo en conjunto que tuviesen en común el desarrollo equilibrado de todas las operaciones con la finalidad de lograr todos los objetivos propuestos (p. 9).

Según lo anterior, se puede asegurar que nace y pasa a ser una realidad el concepto y ejecución de la comunicación organizacional. Se evidencia, la unión de dos teorías como estos libros pasan a ser casi que biblias de la materia como lo son March y Simón (1958) y Katz y Kahn (1966) como aquellos que fundan las ideas y publicación del libro *The Practice Management* publicado por Peter Drucker en (1954), donde se engloban todas las ideas centrales de la organización administrativa de una empresa para llegar luego a la consecución de la idea de los diferentes departamentos fundamentales para lograr el éxito.

En estos documentos y teorías, relatan que la comunicación organizacional no nace sola, viene acompañada de otras ramas empresariales como lo es Recursos Humanos, Contabilidad, Finanzas, Ventas, y así muchos más según el tipo de organización que se desee fundar. En este apartado, aunque, como se observa anteriormente todos los departamentos se entrelazan entre sí y son engranajes hermanos para obtener el objetivo final, solamente en la comunicación para efectos abarcar más el tema.

A pesar de que la comunicación es una de las prácticas más antiguas de la humanidad, a nivel empresarial es un tema muy reciente y que podrá llegar a ser aún más cambiante conforme pase el tiempo y se evidencian nuevas maneras de experimentar beneficios por medio de esta ciencia.

Evolución de la Comunicación Organizacional

La comunicación y su estudio han sido a lo largo de la historia pilares fundamentales en el desarrollo de grandes empresas. Análisis exhaustivos de diversos investigadores, han logrado crear teoría o bien reforzar lo ya existente, con el objetivo de llevar el análisis de las ciencias de la gestión a un nivel superior.

Esta necesidad existente, lleva a más investigadores a realizar análisis de teorías, las cuales se plasman como antecedentes, los cuales fundamentan esta investigación.

El primer antecedente internacional se titula “Comunicación interna y cultura organizacional en la escuela profesional de gestión pública y desarrollo social de la Universidad Nacional de Moquegua escrita por Flor (2018) en Perú. Esta investigación de corte cuantitativo, desarrollada en la Escuela de postgrado Universidad Cesar Vallejo brinda como principal conclusión “La relación directa media entre comunicación interna y cultura organizacional” (p. 86).

Dicha conclusión, hace ver, que ambos conceptos, son necesarios para la ejecución de un departamento de comunicación exitoso para la organización. Su relación directa, lleva a desarrollar ambos conceptos encadenados donde cada uno se puede desarrollar de manera independiente, pero a la vez se deberá referenciar uno con otro de manera referencial. Esto se relaciona directamente con esta investigación, ya que si lo que se busca es crear y desarrollar un departamento de comunicación efectivo para Expert Diesel, el conocimiento de relaciones entre conceptos es fundamental para alcanzar una óptima interpretación y a la postre no separarlos, por el contrario, convertirlos en uno mismo y no dejar nada al aire.

En la misma Universidad César Vallejo de Perú, se llevó a cabo otra investigación en el (2017) titulada “Comunicación organizacional y estrés laboral en el personal administrativo de una entidad privada en Chorrillos, 2017. Carrasco, bajo un enfoque cuantitativo no experimental, concluye que “que existe una correlación no significativa entre las variables de comunicación organizacional y estrés laboral según el género de los participantes evaluados” (p.57). Dicha afirmación relacionada directamente con esta investigación evidencia que, aunque en un mundo de igualdad, se debe poner especial atención en el género de los miembros de la organización al momento de aplicar los métodos de análisis en la organización.

Esta necesidad de mitigar los niveles de estrés y, además, poder ejemplificar de una manera las diferentes directrices que se giran desde la alta gerencia de las organizaciones y la necesidad de alcanzar objetivos, conduce a buscar una mejor funcionalidad en la organización.

Una correcta canalización de las diferentes directrices giradas desde la gerencia, pasando por todos los departamentos y a su vez respetando los canales previamente establecidos, con el objetivo de mitigar que las órdenes se generen dos veces o bien se malinterpreten. El cambio de canalización de este tipo podrá ayudar a los colaboradores a generar un mejor ambiente reduciendo los niveles de estrés registrados.

Es por esto por lo que Alma Delia Hernández Romero, de la Universidad Autónoma de México en el año 2013 en su tesis de tipo cualitativa titulada Plan de comunicación organizacional para industrias GARSAM S.A. de C.V desarrollada en México D.F., concluye que

“La comunicación es otro de los usos de esta ciencia que ha cobrado relevancia en los últimos años debido a su funcionalidad pues permite que la interactividad en las relaciones laborales se dé mejor ambiente, que los mensajes emitidos dentro de esta sean entendibles y factibles para quien la conforma y que el intercambio de la información surja tanto el interior como en el exterior de las organizaciones” (p.132).

Esta conclusión de Alma Delia Hernández Romero unifica los canales de información interna y externa alcanzando una unidad de criterios a la hora de venderse ante los clientes y colaboradores con un mismo discurso, que a su vez genera estabilidad y aumenta el buen ambiente laboral, esto es una de las aristas que busca esta investigación, para que Expert Diesel consiga esta unidad entre sus departamentos.

La productividad de una organización es la principal razón para que esta se mantenga operando y produciendo dividendos que a un final es el objetivo real de toda empresa. En la Universidad Técnica de Ambato, Byron David Balarezo Toro realizó un estudio denominado La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, en la ciudad de Ambato Ecuador en el 2014.

“Esta investigación de corte cualitativo, el autor concluye “la comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive, así como también en las actitudes de los trabajadores” (p. 110).

Con respecto a la investigación, el antecedente, marca de manera directa la relación ya que uno de los objetivos trazados es poder evidenciar la importancia de un departamento

y como este podrá ayudar a aumentar los dividendos para la organización, demuestra que ya no hay vacío del conocimiento en este aspecto pero que se debe reforzar la teoría expuesta.

Existen muchas formas de comunicarse con los colaboradores, desde una manera frontal, o bien por medio de memorandos. Formas básicas, pero también sofisticadas pueden llegar a entorpecer los procesos en una organización. En Trujillo Perú, Rocío Monoica Alvarado León y Letty Jidith Villacorta Carranza realizaron una investigación denominada Comunicación Interna y la Satisfacción Laboral de los colaboradores del Restaurante Rústica de la Ciudad de Trujillo con un enfoque cuantitativo en el año 2018, buscando en una pequeña empresa evidenciar sus falencias en comunicación, como trabajo de investigación en la Universidad César Vallejo.

Se concluye que “al evaluar los medios de comunicación más usados por el jefe-colaborador del restaurante Rústica de la ciudad de Trujillo, el (44%) de los colaboradores afirman que el medio más utilizado es el teléfono mediante las llamadas telefónicas, suelen utilizar porque es el más rápido en contactarse” (p. 57). Se logra evidenciar y relacionar con esta investigación con la utilización de los diferentes canales de comunicación que se pueden utilizar según se desea comunicar y con cuál departamento se va a generar la comunicación.

En Expert Diesel, con sus diferentes departamentos esta conclusión da para relacionarlo directamente con el departamento de despacho y bodega que pasan poco tiempo en las instalaciones.

Comunicación Organizacional el Costa Rica

En Costa Rica, las organizaciones también buscan tener una estructura de comunicación importante, donde cada uno de sus departamentos logren canalizar sus necesidades y de esta manera competir con transnacionales que vienen al país a generar una sana competencia, donde cada una debe mantener su idea y su estructura comunicativa.

Este espejo en el cual se desean proyectar las instituciones costarricenses para mantener el nivel de comunicación idónea en un mercado cambiante día a día, con el uso de redes sociales, compras en línea y todas las herramientas disponibles a nivel tecnológico para reducir costos operativos y a su vez ampliar las ventas generales de la organización.

Esa necesidad de buscar los medios tecnológicos y las redes sociales se ejemplifica de manera perfecta en la tesis denominada Propuesta de gestión de la comunicación interna por medio de redes sociales para medianas empresas del sector tecnológico en Costa Rica, desarrollada bajo un enfoque mixto por Warren González Fallas, en San José Costa Rica en el año 2015 en la Universidad de Costa Rica, sede Rodrigo Facio.

En este estudio el autor concluye, el contacto uno a uno y las políticas de puertas abiertas son formas de comunicación de ascendentes predominantes en este tipo de organizaciones. Se justifica por el tamaño de la organización y la posibilidad de tener una comunicación más cercana en estructuras no muy grandes (de 35 a 100 colaboradores).

De esta manera, se puede afirmar que a pesar de que existen algunos canales para la comunicación ascendente, esto no tiene mayor relevancia dentro de la estrategia de interna y que, además, no existen canales que aseguren la interactividad digital entre la organización y su personal (pp. 159-160).

La conclusión de Warren González se relaciona perfectamente con la forma de comunicación de Expert Diesel, donde su cantidad de colaboradores se adaptan al número expuesto en su estudio solo que, distribuidos en dos países, por lo que la necesidad de crear el departamento potenciando las herramientas tecnológicas y los canales fijos de comunicación para poder seguir operando con la comunicación uno a uno, pero reduciendo las distancias que afectan a la correcta interpretación del mensaje.

Para el 2005, en la misma Universidad de Costa Rica, sede Rodrigo Facio en San José Costa Rica, María Julia Murillo Rodríguez y Marlon Rodríguez González titularon una investigación de enfoque cualitativo llamada Creación del departamento de comunicación institucional de la Conferencia Episcopal de Costa Rica (CECOR), los autores concluyen que la Conferencia Episcopal mantiene una comunicación unidireccional.

Hasta el momento la relación de la CECOR con su público externo, medios de comunicación se han caracterizado, según el modelo de James Grunig, por ser asimétrica y unidireccional, es decir, que se da prioridad a las ofertas de la institución sobre las peticiones de los medios (p. 98).

Buscando una relación directa con la investigación, se encuentra que por el contrario de ser una relación indirecta, más bien se convierte en un abanico de opciones de cual modelo de comunicación no se debe utilizar en Expert Diesel, ya que como se explica en el antecedente, la CECOR busca que sus públicos se informan sólo con lo que ellos dan sin fijarse que es lo que realmente ocupan, mientras que en Expert Diesel se ocupa saber qué quieren los públicos para nutrirlos de información y volverse cada vez más visible.

Precisamente esa necesidad de volverse más visibles es lo que lleva a más investigadores a realizar cambios en los departamentos o bien la creación de estos en la búsqueda de alcanzar objetivos. Marcela Hidalgo Calderón y Marichen Seevers Alfaro de la Universidad de Costa Rica en su sede Rodrigo Facio en San José Costa Rica bajo un enfoque mixto en el año 2015 redactaron la tesis de investigación titulada Fortalecimiento de la Comunicación interna y externa de la Asociación Nacional Protectora de Animales (ANPA) para contribuir al logro de sus objetivos organizacionales, concluye que se debe.

Generar un Plan de Comunicación Integral para fortalecer la Comunicación de ANPA. El mismo distribuye sus esfuerzos en cuatro avenidas estratégicas: (1) el fortalecimiento de los procesos de Comunicación interna. (2) mejoramiento de los procesos de castración y educación en tenencia responsable de animales de compañía. (3) crecimiento del programa de voluntariado y (4) apoyo a la recaudación de fondos de la organización (p.226).

Esta investigación, muestra la necesidad constante de estar haciendo variables en los departamentos de comunicación, básicamente evidencia que con respecto a lo que se busca lograr en Expert Diesel, el grueso del departamento debe estar compenetrado y siempre listo a los cambios según lo requiera la organización en ese momento, además demuestra la necesidad de la integración del equipo de comunicación en todas las líneas de batalla de la organización. Esta integración le permitirá al departamento de comunicación ser la primera línea de ataque en la fuerza de ventas para generar dividendos.

Público interno o colaboradores

Toda organización desde su fundación hasta su consolidación desarrolla como activo principal a sus públicos internos. Colaboradores, socios, accionistas, así como sus familiares directos, son parte fundamental del desarrollo de las organizaciones, ya que gracias a ellos logran alcanzar los objetivos trazados.

Para Brandolini Gonzales (2009) lo que se debe hacer primero un análisis del público interno de la organización, el cual se deberá estudiar desde la perspectiva clara de su cultura y lugar donde se desarrolla. Para el autor los puntos a tomar en cuenta son

- ¿Qué actividades realizan habitualmente? (vinculadas con el perfil de profesionalidad, qué tipo de contacto tienen con el público o clientes y sus compañeros de trabajo, las herramientas de comunicación que más usan y la información que puede llegar a interesarles).
- Datos sobre capacitación en el último semestre (para conocer si han sido capacitados en trabajo en equipo, habilidades y herramientas de comunicación).
- ¿Qué tipo de actividades recreativas se realizan desde la organización? (Competencias deportivas, concursos de fotografía, etc.).
- Si tienen conflictos sindicales regularmente, ¿cuántos convenios sindicales tiene firmados, qué porcentaje del personal está sindicalizado? (p. 45).

Este análisis avanza sobre la marcha tomando en cuenta la cultura organizacional de cada empresa además de tomar en cuenta el lugar geográfico donde la misma se relaciona y el entorno político contenido en ella.

Sofía Castillo en su tesis publicada en 2009 titulada Propuesta de plan de comunicación interna para afinar la identidad corporativa en los colaboradores de Pan American Life Insurance Company explica que los públicos internos “están formados por las personas que se encuentran vinculadas a la institución en virtud de que constituye a manera de componentes individuales” (p. 17).

Esta constitución individual permite que cada uno sus colaboradores se vean de manera independiente en función de generar una individualidad sobre los pensamientos de

cada uno de ellos y como su forma de ver y actuar sobre la organización puede llegar a mejorar la comunicación organizacional.

Los colaboradores son el principal público para tomar en cuenta cuando de comunicación interna se habla, debido a que cuando se maneja una buena comunicación organizacional y los colaboradores se sienten a gusto en ella, se aumenta la productividad y la comunicación organizacional, hasta el punto de convertirse en un ambiente apetecido para ingresar a laborar.

Los colaboradores pueden llegar ser tan variados como el perfil de la organización lo permita, las personalidades pueden variar sin control, pero el perfil profesional puede llegar a ser controlado y manteniendo un orden específico sobre cada puesto a contratar.

Los públicos internos también son parte de los nichos de mercado que le interesan a la organización, esto debido a que con ellos pueden buscar tener siempre a los mejores colaboradores que quieran pertenecer a esta. Así lo explica Brandolini, Gonzales (2009)

En el mercado, las empresas compiten, luchan, batallan por ganar un espacio en la mente de los consumidores y usuarios, desplegando sutiles o agresivas estrategias comerciales que pueden involucrar desde el desarrollo de nuevas unidades de negocios, las alianzas (joint-ventures), la adquisición de la competencia o la fusión con otra empresa para acaparar una mayor porción de mercado. Pero, las compañías también compiten por sus públicos internos, por retener a sus mejores talentos, por conseguir a los técnicos idóneos, por optimizar su productividad realizando inversiones en tecnología y capacitación, o incrementar su motivación para lograr los objetivos de negocios (p. 62).

Cuando una organización tiene bien identificado a sus colaboradores como públicos internos, es el primer paso para desarrollar de una mejor la comunicación externa con todos los públicos que en este tipo de comunicación se identifica. Un colaborador satisfecho es el primer comunicador externo de la organización

Públicos externos

El objetivo de la mayoría de las organizaciones es poder generar dividendos económicos por medio de la venta de productos y servicios, para alcanzar las proyecciones trazadas en cada periodo. Estos dividendos llegan por medio de los clientes, proveedores, competidores directos e incluso agentes políticos que pueden llegar a facilitar o entorpecer el accionar de la organización.

Toda organización debe de mantener bien identificado estos públicos externos, debido a que, aunque no cuente con contacto directo con ellos, serán ellos quienes eventualmente lo ayuden a conseguir el éxito deseado.

Para Castillo (2009) los públicos externos son “...individuos, grupos u organizaciones que no forman parte de la empresa, pero tienen un nivel de relación real o potencial con ella” (p. 18).

Esta relación real con estas organizaciones se canaliza por medio de la comunicación, desde el área de ventas o bien más profesionalmente desde el área de las relaciones públicas y la comunicación organizacional. Desde la forma en cómo llegan sus colaboradores a presentarse ante ellos, su forma de vestir, de hablar e incluso su trato con los miembros de la organización externa marca un antes y un después en la relación comercial.

Yenny Victoria Vargas Cárdenas en su investigación titulada Relación de la comunicación externa como herramienta de las relaciones públicas con la imagen corporativa de la empresa Liderman, publicada en el 2019 en la Universidad San Martín de Porres explica que la comunicación es el pilar fundamental de toda organización, ya que todo por más mínimo que sea comunica.

“Todo comunica en una organización y esto influye en su imagen, genera beneficios y se mantiene en su público, a través del posicionamiento. Por lo que comunicar es mantener y renovar día a día las relaciones con los públicos” (p. 28).

Esta constante comunicación de cara a los públicos externos es fundamental en el crecimiento de todas las organizaciones, desde la forma de mercadearse hasta la venta propia de los productos es fundamental, es por ellos que la utilizan elementos diferenciadores básicos como los uniformes o bien algún distintivo que identifique a la organización.

La correcta utilización de los colores corporativos y la estandarización de estos son de los elementos más básicos en la utilización de elementos que marcan la comunicación externa, una identificación de los miembros de la organización fuera de ella marca a la presencia de esta ante los públicos externos.

Comunicación externa

La mayoría de las organizaciones en el mercado requieren de las ventas para poder subsistir y generar los dividendos que los mantengan a flote: es aquí donde la comunicación con sus públicos externos se vuelve vital para alcanzar los objetivos trazados al inicio de cada periodo.

Cuando se habla de públicos externos, se refiere a todos aquellos miembros que participan en la organización, pero a su vez no son parte de ella, es decir, todo aquel que tenga relación directa e indirecta con la organización, pero desde afuera: clientes, proveedores, aliados comerciales, entre otros, son aquellos a los que se enfoca la comunicación externa.

González (2009) define la comunicación externa como ese intercambio necesario de información e insumos de cada organización con el ecosistema que la rodea, siempre en la búsqueda de un crecimiento

“...la organización, se relaciona con el entorno que la rodea, adquiere de él los insumos necesarios para su mantenimiento y desarrollo, por mediación del continuo intercambio de información. Como subsistema social establece con su entorno una relación basada en intereses mutuos” (p. 12).

Sin embargo, la comunicación externa va mucho más allá de solo intentar comunicarse de buena manera con los miembros externos de la organización, es obtener dividendos y percepciones del mercado por medio de esta comunicación bidireccional. No todo lo que llegue de las demás instituciones, sean clientes o competencia tendrá veracidad absoluta.

En esto hace énfasis González (2009) citando a Muriel y Rota (1980) donde explican que la comunicación externa brinda los insumos o recursos necesarios para conocer cómo se

mueve el mercado afuera y poder generar una perspectiva más amplia de cómo alcanzar lo que los públicos requieren.

“...radica en que es a través de ella que la institución está en contacto con su medio ambiente. ...de donde obtiene... ..los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones. Mediante la comunicación externa transforma los insumos de información en productos de naturaleza comunicativa y los devuelve al medio ambiente para lograr la coordinación de los objetivos de la institución con los de sus públicos externos” (p. 13).

Este medio ambiente, como lo menciona Muriel y Rota (1980), puede llegar ser variable con el tiempo y se desarrollará dependiendo el contexto histórico. En la actualidad, debido a la pandemia y la globalización, este ecosistema se desarrolla de manera directa en las redes sociales, donde cada uno le da un enfoque segmentado según la edad, lugar de residencia y demás variables que permiten las redes sociales para segmentar los públicos.

Sin embargo, aunque la comunicación externa es fundamental para cualquier organización, no se puede hablar de ella sin antes tener clara y con un énfasis adecuado la comunicación interna, la cual es la base total de toda la estructura de comunicación, la que realmente determinará si la externa dio resultado o si solamente fue una campaña sin sentido.

Comunicación Interna

Todas las organizaciones, sin importar su tamaño, requieren una buena comunicación interna para poder canalizar los procesos de manera efectiva y alcanzar los objetivos. Cuando una organización hace dobles los procesos, no cuenta con inventarios capaces de sustentar la demanda de sus clientes, son síntomas claros de una comunicación interna deficiente.

Martín (1995) en su libro *Comunicación de Empresas e Instituciones*, define la comunicación interna como

“Conjunto de actividades realizadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes Medios de Comunicación, que los mantengan informados, integrados y

motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (p. 23).

Estas actividades comunicativas como las describe Martín (1995) buscan en la mayoría de los casos mantener una unidad entre los miembros internos de la organización, para generar una empatía entre los puestos y que estos se puedan complementar a la hora de realizar las labores asignadas.

Esta labor de unidad en las organizaciones no es exclusiva de la comunicación interna, ya que existe una rama más avanzada como la gestión de competencias, que busca que cada uno de los departamentos se vea beneficiado del otro y no se vea una diferencia en el producto final cuando cambia un elemento dentro de cada departamento.

García (1998) en su libro *La Comunicación Interna* explica que la comunicación interna es el objetivo principal de la gestión de competencia, debido a que con ellas la organización podrá delimitar cuáles son sus mayores fortalezas para explotar. García lo explica textualmente como “Las organizaciones identifican aquello que las diferencia porque saben hacerlo mejor y a partir de ello las competencias específicas de sus empleados para lograr el objetivo primordial” (p. 46).

Como lo expresan los autores García y Martín en sus respectivas publicaciones, la comunicación interna de una organización no se limita solamente a la sana convivencia, hacer actividades recreativas y poner una pizarra con comunicados como se cree, sino tener el ambiente organizacional y potenciar las fortalezas de la organización a tope con el objetivo de poder alcanzar los mayores dividendos, por lo cual, también elimina la teoría de que la comunicación interna es solamente un gasto y no le genera ganancias directas a la organización.

Es importante mencionar que si bien es cierto la comunicación en las empresas es algo tan antiguo como el comercio mismo, el concepto de comunicación interna es un término contemporáneo debido a la comunicación organizacional y las estructuras empresariales como las conocemos son algo que nació en el siglo XX, de allí que su historia sea realmente corta.

Adicional a esto en el libro Comunicación Interna de Alejandra Brandolini y Martín González (2008) explica la necesidad de la comunicación interna como esa unión entre departamentos de la misma organización. Brandolini dice que la comunicación interna

...intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan (p. 25).

Alejandra Brandolini y Martín González (2008) también explica la necesidad de generar diferentes canales de comunicación pro de una buena comunicación,

...se puede afirmar que hacer comunicaciones internas no significa realizar un house organ, por ejemplo, ésa sería una única herramienta puesta al servicio de las comunicaciones internas especificada dentro del plan de comunicación de la empresa.

En este sentido, cabe afirmar que todas las empresas poseen comunicación interna ya sea a través de un canal formal o informal, legitimadas o no dentro de su plan de comunicación. Esto se debe a que toda empresa, como ámbito de interrelación entre personas, genera formas de comunicación tanto en sus silencios y omisiones como en la planificación de los mensajes (p. 26).

Adicional a esto Brandolini Gonzales (2009) agrega los puntos cardinales que se deben identificar al momento de poder analizar la comunicación interna los cuales son

- La comunicación es un proceso continuo porque se reciben y envían mensajes en forma permanente. Porque el público interno está dando impresiones sobre su empresa ante todas las personas con quienes se relaciona, todos los días, a cada minuto. Y es donde se pone de manifiesto el estilo de empresa.
- Para lograr la oportunidad del mensaje es necesario tener una mentalidad a largo plazo y asegurarse que el mensaje llegue a su destino en forma apropiada para alcanzar los objetivos previstos.

- También se debe tener en cuenta que lo que se cree o se intenta comunicar no es comunicación. Lo importante es el mensaje que se recibe, cómo se interpreta y cómo se actúa por él. La clave es la comprensión del mensaje.
- Y no todo lo que se comunica es asimilado por el receptor. La gente tiende a leer y comprender una mínima proporción de los mensajes que recibe. La respuesta al mensaje es parte de una buena retroalimentación o feedback (p.34).

Así como lo explican los autores no solamente la búsqueda de canales convencionales de comunicación es efectiva o directa, ya que incluso hasta el mismo silencio puede ser un método claro de comunicación ante una situación generada dentro de la organización.

Esta investigación se enfoca más en la comunicación interna, es por esto por lo que se desarrollarán de manera más profunda los conceptos de comunicación interna sobre los de comunicación externa

Tipos de comunicación en una organización

La comunicación, como ciencia que es, cuenta con diferentes ramas y tipos que la hacen aún más especial y detallada. Estos tipos de comunicación ayudan a cada una de las personas a poder entenderlo de una mejor manera y no pecar de desinformados solamente por no entender cómo se comunican los demás miembros en la conversación.

Como se conoce la comunicación, siempre ha contado con diferentes factores como lo son emisor, receptor, mensaje, canal, respuesta, ruido, barreras y puentes. Dichos elementos son parte fundamental para lograr alcanzar una comunicación efectiva, tanto los que se deben explotar al máximo como los que se deben evitar para que el mensaje llegue de manera correcta.

Sin embargo, en la comunicación organizacional para que el proceso sea efectivo se ocupa un elemento adicional a los anteriormente mencionados, el cual es la interpretación del receptor lo que contribuye a que el mensaje no sea meramente informativo, sino que cuente con una interpretación adicional para que la directriz tenga un valor adicional.

Así lo explica Bandolina González (2009) en su libro *Comunicación Interna*, donde explica que el receptor debe de interpretar el mensaje según sus experiencias “Necesariamente para que el proceso comunicativo exista y no sea meramente un proceso informativo debe existir una reinterpretación del mensaje emitido por parte del receptor, fruto de sus vivencias y experiencias previas” (p. 9).

Esto para las empresas modernas es fundamental, debido a que el éxito del comercio moderno es la viveza de sus colaboradores, donde le puedan dar ese valor agregado de hacer algo diferente y no solamente recibir órdenes.

Para interpretar esto de una mejor manera la comunicación se divide en tres tipos, que ayudan a que las directrices lleguen de la mejor manera a su receptor, sin importar ningún tipo de discapacidad o capacidad de interpretación.

Verbal

Este tipo de comunicación es una de las más utilizadas por la humanidad, tanto en la vida cotidiana como en sus trabajos. La comunicación verbal no es solamente la oral, sino que también la escrita, llámese cartas, mensajes de texto o bien las plataformas utilizadas para comunicarse entre personas.

La comunicación verbal, puede ser confusa si no se utilizan los términos adecuados para enviar el mensaje, en el idioma español, muchas palabras cuentan con significados diversos según el contexto o país donde sean utilizadas, es por esto por lo que el receptor juega un papel fundamental de interpretación.

Así lo explica Brandolín González (2009) donde explica la comunicación verbal como

“... la que utiliza a las palabras y el lenguaje como código. Puede ser oral y/o escrita. Es importante en este tipo de comunicación tener en cuenta al receptor en el uso de las palabras ya que, por ser códigos con significados inexactos o por tener varios significados y connotaciones puede dar lugar a diferentes interpretaciones o fracasar por haber utilizado palabras que el receptor desconoce” (p. 11).

En cuanto a la comunicación interna, este aspecto llega a ser fundamental debido a que, en las transnacionales, o incluso empresas locales, pueden contar con varios colaboradores de distintas partes del mundo lo que puede llegar a variar la interpretación o incluso el tono que se utilice para hablar entre colaboradores.

Por ello es importante siempre la utilización de un lenguaje formal y acorde con la situación en cada conversación durante los procesos comunicativos dentro de la organización.

No verbal

La comunicación no verbal es diversa, involuntaria y especial para cada persona según cada lugar o situación en la que sea utilizada. Es ese lenguaje de señas universal, que permite la comunicación interpersonal sin la necesidad de pronunciar ni la más mínima palabra.

Diferente a la comunicación verbal, la comunicación no verbal si se convierte en un lenguaje más mundial, ya que cuenta con signos muy estándar para expresar un sentimiento, o una actividad. Además, de que la comunicación no verbal es involuntaria, debido a que las personas con un simple gesto en su rostro están comunicando su sentir al entorno.

Brandolin González (2009) explica la comunicación no verbal como ese conjunto de gestos involuntarios que llevan a cada individuo a comunicarse de manera indirecta con el entorno y lo que está sucediendo en el momento.

“... es la que utiliza lo corporal y gestual como código. Incluye a los movimientos y los gestos y al manejo de los objetos, materiales, tiempo y espacio cuando nos comunicamos verbalmente. Está íntimamente ligada a lo cultural y su utilización no es intencional o consciente...”

Esta utilización involuntaria de la comunicación no verbal ocasiona a nivel de comunicación interna un disgusto fuerte entre los miembros de la organización, debido a que la misma puede provocar desaprobación o bien un gesto de repudio a alguna directriz que cambie el rumbo de la organización.

Por otra parte, puede más bien colaborar en menor medida cuando las organizaciones son muy cerradas y no existe esa comunicación bilateral, siendo estos gestos no verbales los que ayudan a los altos mandos a interpretar lo que realmente desean comunicar sus colaboradores y no lo que se dice o que se expresa en los correos verbales.

Cabe destacar que, en el 2020, se ha perdido un poco la comunicación no verbal en la vida cotidiana de las personas, la utilización de plataformas digitales para comunicarse, así como el uso de mascarillas en lugares públicos, ha reducido la utilización de gestos faciales para comunicarse y ha llevado a más bien solo utilizar lo verbal.

También se utiliza la comunicación no verbal con otras partes del cuerpo como lo son las manos, pies o el cuerpo que colaboran mucho en estos tiempos de pandemia, sin embargo, le resta efecto a la comunicación no verbal que conocemos desde siempre.

Comunicación integrada

La forma de comunicarse normalmente para las personas no es como las antes mencionada, en la mayoría de los casos, incluso cuando se escribe, se utiliza un híbrido entre la comunicación no verbal y la verbal, lo que contribuye a una mejor interpretación por parte del receptor.

Esta combinación de tipos de comunicación se conoce como comunicación integrada, que mezcla a la comunicación verbal con la no verbal y de esta manera se convierte en un complemento una de otra para lograr un mensaje más claro.

Para Brandolin González (2009) la comunicación integrada es la que "... utiliza ambos tipos de comunicación. Su eficacia radica en que posee la coherencia de lo verbal y lo no verbal" (p. 11). Esta coherencia de la que habla el autor tiene que ver con todo lo cultural del significado de las palabras y que con ellos colabore a la interpretación.

Según el tipo de comunicación interna que se trabaje y el tamaño de la organización esta comunicación integrada es la que más uso tiene, debido a que en las reuniones o bien en el día a día, mientras se gira las directrices la manera en el que líder del grupo se exprese frente a sus colaboradores es lo marca el rumbo de la organización.

La comunicación integrada, no quiere decir que al combinar los dos tipos de comunicación se obtiene la comunicación perfecta, sino que más bien se debe mantener el orden de las ideas y la comprensión de los conceptos para evitar mensajes errados. Brandolin González (2009) concluye que “...pensar en la comunicación implica abarcar la totalidad del proceso, y analizar y crear estrategias para que los mensajes lleguen a los públicos destinatarios y sean comprendidos adecuadamente” (p. 11).

Ahora bien, para llegar a la mayor cantidad de públicos en la organización es necesario tener ciertas herramientas que logren abarcar todas las líneas y que nadie de los colaboradores se quede por fuera de las comunicaciones.

Comunicación directa e indirecta

La comunicación directa es la que se conoce popularmente la que se realiza en el momento, de forma física implementando elementos de comunicación como el habla, gestos y demás, eso sí, justo en el momento de dar el mensaje. Para detallar las características más importantes de la comunicación directa se tomará en cuenta lo redactado por Laura Ruiz (s.f.) en el artículo subido en el sitio Psicología y Mente:

Tabla 1. Características de comunicación directa.

Característica	Explicación
Empleo de reiteraciones	Las reiteraciones implican repetir una palabra, o un conjunto de ellas, a lo largo del discurso.
Empleo de la redundancia	Se trata de utilizar palabras innecesarias para expresar una idea, cuando en realidad ésta se puede expresar con menos palabras.

Empleo de las frases hechas	Las frases hechas también son muy comunes en la comunicación directa. Éstas, utilizadas por la gran mayoría de las personas de todos los niveles socioculturales.
Empleo de muletillas	Esas famosas palabras que tanto odiaban los profesores que pronunciaríamos en las presentaciones orales.
Empleo de oraciones inconclusas	Se trata de empezar oraciones sin llegar a terminarlas, por la velocidad del discurso, porque aparece otra idea, porque divagamos.

Ruiz (s.f.).

El cuadro anterior refleja algunas características de la comunicación directa, así como lo menciona Ruiz (s. f.) hay puntos comunicativos que se deben tener en cuenta para no cometer errores a la hora de enfocar un mensaje. Por su parte la comunicación indirecta normalmente tiene interlocutores para transmitir el mensaje.

La comunicación indirecta presenta tendencias como las redes sociales, por ejemplo, Facebook, WhatsApp, Twitter, correos electrónicos y otras plataformas que funcionan como puente entre las empresas y los clientes o inclusive con los colaboradores.

Canales de comunicación

Toda comunicación efectiva, requiere de un canal bien constituido para que llegue a su receptor de la mejor manera, ya sea de tipo verbal, no verbal o integrada los canales que

se utilicen serán igual de importantes que el mensaje propio debido a que un canal mal utilizado ocasiona la pérdida del mensaje.

Antes de la revolución digital, para la comunicación interna los únicos medios que existían para poder comunicarse en una organización eran las reuniones presenciales y el papel, canales que hasta hoy siguen siendo utilizados y mostrando buenos resultados.

Álvarez (2007) lo explica en su revista Razón y Palabra, donde enfatiza en la utilización de canales convencionales para la transmisión de mensajes dentro de una organización. “Por ahora no existe ningún soporte con tanta resolución y facilidad de lectura como el papel, por lo que los tradicionales tabloneros y las publicaciones internas en formato convencional siguen siendo los vehículos de comunicación interna más utilizados” (p. 5).

Cada organización elige según su tipo de público, capacidades tecnológicas, tipo de organización entre otras cuáles serán los canales de comunicación más utilizados para poder llegar a cada uno de sus públicos, además, en una misma organización pueden utilizar cuantos canales sean necesarios y que ningún público quede por fuera.

Tello (2012) en su manual de auditoría interna dice

“Toda organización se comunica a través de canales y éstos necesitan ser evaluados periódicamente. Para hacer de esta sección algo de verdadero valor, deberá hacerse una lista de cada uno de los canales individuales de la organización.

Debido a que los canales varían de una organización a otra, no hay una lista estándar” (p.32).

Para Brandolin González (2009) como complemento a lo que indican los otros autores explica la función como tal de los canales de comunicación los cuales pueden trabajar en varias vías o bien en una sola vía.

Los canales de comunicación permiten al receptor responder de manera inmediata. Algunos ejemplos son: todo tipo de comunicación cara a cara, correo electrónico y llamadas telefónicas.

Por otro lado, los canales de difusión sólo posibilitan la bajada de información. Son utilizados por un único emisor, pero están dirigidos a múltiples receptores, como, por

ejemplo: la intranet, revista institucional y cartelera. Este tipo de canales no permiten la respuesta inmediata (p. 85).

Además, se agrega una posible clasificación de los canales de comunicación según las herramientas que sean utilizadas para poder ser utilizadas

...otra clasificación para los canales de comunicación de comunicación interna en la que pueden agruparse en tradicionales y tecnológicos. La diferencia principal entre ellos reside en que los canales tecnológicos tienden a utilizar un soporte digital (computadora). En cambio, los tradicionales se desarrollan a través del soporte papel (gráficos) o verbal.

En este punto es recomendable evaluar las ventajas y desventajas de los canales a la hora de implementarlos en las comunicaciones internas (pp. 85-86).

Finalmente, Brandolini González (2009) también agrega la necesidad de una constante revisión de los canales de comunicación donde se identifique su efectividad o retorno de información.

Si bien los temas clave son comunicados a través de otros canales de comunicación, los líderes pueden detectar si éstos fueron comprendidos y discutirlos con su equipo dada la cercanía cotidiana que poseen ambos, posibilitando despejar las dudas que puedan surgir en el accionar cotidiano.

En todos los niveles debe existir feedback por parte de los colaboradores para que la estrategia de comunicación se nutra de las necesidades de la compañía y así pueda adaptarse a la realidad organizacional (p. 80).

Esta variedad de posibilidades en cuento a la búsqueda de cómo comunicarse de la mejor manera con los miembros de una organización, lleva al departamento de comunicación y gerentes a implementar diversos canales, desde los menos conocidos, hasta los más comunes.

No todos los canales de comunicación son efectivos, es por ello por lo que como menciona el autor Tello, deben estar en constante revisión hasta encontrar los más adecuados, conforme pase el tiempo y se modifique la tecnología y las maneras de comunicarse.

Correo electrónico institucional

Con la llegada de la revolución digital, una de las primeras herramientas que consiguió quedarse y la cual ha logrado mantenerse a pesar del paso del tiempo es el correo electrónico. Esta herramienta ha evolucionado con el tiempo y es uno de los canales de comunicación más formales en la actualidad.

Vela (2006) en su tesis de doctorado define explica el correo electrónico y su función como un buzón de envío y recepción de mensajes escritos para comunicarse con miembros de la organización o bien con participantes de otra organización. Lo define más específicamente como una aplicación de internet

“...cuya finalidad consiste en procurar la comunicación entre dos o más personas a través del intercambio de textos escritos digitalizados. Este medio permite y genera un tipo de interacción verbal mediatizada de carácter diferido. Se trata de un sistema basado en un principio simple: un usuario de correo electrónico dispone de un espacio (buzón) en un ordenador conectado constantemente a la red (servidor) en el que se almacenan los mensajes enviados por otros usuarios” (p. 102).

Como toda herramienta actual ha tenido mutaciones desde sus inicios, por ejemplo, antes solo permitía el envío de mensajes de texto (comunicación verbal), en la actualidad también permite el envío de contenido multimedia e incluso la programación de reuniones en tiempo real de manera virtual (comunicación integrada).

En organizaciones con un enfoque más clásico, principalmente las que mantienen canales de comunicación más clásicos, de finales de los 90´ inicio de los 2000´ se mantienen aferrados mucho a que las decisiones trascendentales se canalizan por esta vía.

Brandolini González (2009) define el correo electrónico empresarial como

es una herramienta de comunicación que utiliza como soporte una computadora y la red de intranet/Internet. Este sistema de respuesta inmediata permite enviar y recibir información a diferentes públicos destinatarios en forma individual o conjunta a través de las listas de correo. De esta manera, la empresa puede establecer una comunicación casi inmediata en forma individualizada, si fuera necesario, o abordar

al público por áreas de trabajo o en su totalidad. El uso de correo electrónico también facilita la instancia de respuesta ya que cualquier información puede ser contestada y enviada poco tiempo después de su recepción (p. 93).

Adicional a esto Brandolini González (2009) agrega ciertas recomendaciones las cuales deben ser utilizadas para sacarle el mayor provecho a esta herramienta.

- Identificar al destinatario.
- Evitar enviar correo electrónico de carácter personal que resulte masivo y/o no solicitado.
- A la hora de redactar un mail hay que ser breve y claro. Es importante tener como premisa que el exceso de información genera desinformación, cansa al lector y provoca desinterés por la lectura, convirtiéndose en un obstáculo para que el mensaje llegue a su destinatario.
- Procurar que el asunto del mail resuma el contenido del mensaje.
- Evitar enviar archivos adjuntos muy pesados. Utilice otras alternativas como: publicar el archivo en la intranet o en alguna carpeta compartida e indicar en el mail la ruta de acceso; no adjunte archivos en Word que tengan poco texto, es mejor enviarlo en el cuerpo del mensaje (p. 94).

Además, el correo electrónico como canal de comunicación oficial de cada organización, debe contar con un dominio propio que le ayude a dar una mejor presencia de con quien se está comunicando. Los correos genéricos como @gmail, @yahoo entre otros generan una relación poco seria con la organización.

El alcance tecnológico que se tiene en el 2020 facilita que se deje de utilizar este tipo de dominios y cada organización cuente con un dominio propio para comunicarse, incluso algunas organizaciones no responden los mensajes si no viene dirigido de un dominio propio, lo que puede afectar la comunicación y por consiguiente las ventas y los ingresos de la organización.

Reuniones presenciales.

La globalización y el crecimiento de las organizaciones ocasiona que estén se encuentren cada vez más distribuidas por distintas ciudades e incluso en diferentes países, lo ocasiona que por un tema de movilidad y utilización de recursos las reuniones presenciales sean cada vez más escasas.

Castillo (2020) de la Universidad de Costa Rica, define en su tesis las reuniones presenciales como "... reuniones donde los participantes comparten un mismo espacio y tiempo son elementos organizacionales fundamentales de comunicación, donde se discuten planes, estrategias y se toman decisiones" (p. vi).

En su mayoría, las reuniones presenciales son de dos tipos principalmente; en las que se toman decisiones y en las cuales se informa sobre las decisiones tomadas, en este segundo caso se da más que todo cuando las decisiones son drásticas, de lo contrario se utiliza otro tipo de herramienta.

Una de las principales limitantes de las reuniones presenciales son todos los elementos que la rodean, desde sus participantes, las diferencias y los elementos distractores

"Las reuniones presenciales presentan una serie de retos, como lo son el manejo del tiempo, las discusiones fuera de tema, las votaciones para la toma de decisiones o acuerdos y la toma de minutas. Se han propuesto soluciones para dichos problemas, sin embargo, estas soluciones dependen del uso de computadoras o celulares para implementarlas" (p. iv).

La toma de decisiones y mantener a los colaboradores en una misma línea de trabajo con sintonía total, es de las principales funciones de las reuniones presenciales, debido a que los colaboradores actúan diferentes cuando se reúnen de manera directa con su jefe directo o incluso en reuniones de mayor jerarquía con el CEO.

Este canal de comunicación pierde fuerza con la implementación de plataformas digitales como zoom, las cuales permiten realizar la actividad, pero cada uno desde su puesto de trabajo.

Redes Sociales digitales

El concepto de redes sociales se define como “...lugares en Internet donde las personas publican y comparten todo tipo de información, personal y profesional, con terceras personas, conocidos y absolutos desconocidos” (p. 123). Esto citado Harold Hütt Herrera de la Universidad de Costa Rica en la revista reflexiones del 2012, citando a Celaya (2008)

Para efectos de esta investigación, el termino de redes sociales que se utilizará es el de las redes sociales digitales, las cuales en la actualidad mueven los principales factores publicitarios y de cómo se mueve el mundo en la actualidad.

Orihuela (2008) en su revista Internet en hora de redes sociales, define las redes sociales digitales como

“...servicios basados en la web que permiten a sus usuarios relacionarse, compartir información, coordinar acciones y en general, mantenerse en contacto. Estas aplicaciones son la nueva forma en la que se representa nuestra red social, pero también son el modo en el que se construye nuestra identidad on-line y el cauce mediante el que se agrega y comparte nuestra actividad en la red” (p. 58).

Esta interacción por medio de una pantalla y un teclado es parte de la nueva normalidad donde se deja de lado la comunicación cara a cara y busca más bien informar y comunicarse detrás de un dispositivo que permite cambiar la visión de mundo y comunicarse en tiempo real a grandes distancias.

Estas redes nos convierten una persona que muchas veces no es la que se refleja en el contacto físico, esa “identidad on-line” de la que habla el autor es aquella en la cual se escuda el usuario de las redes sociales, y la cual es tan variable así según la circunstancia y la red en la que se desarrollen.

Por ejemplo, una identidad on-line de un usuario en Twitter no es la misma de la misma persona en Facebook, es por esto por lo que, para la comunicación interna, debe estar bien direccionada a buscar una red social donde el colaborar se sienta más natural en su forma de ser para de esta manera identificar cual su perfil más real y como su personalidad afecta o beneficia a la organización.

Una ventaja con la que cuentan las redes sociales es que permiten conocer al colaborador desde su forma de ser hasta sus principales gustos como lo dice Orihuela (2008)

“... las redes sociales en línea nos permiten conocer y eventualmente acceder a los contactos de nuestros amigos, así como descubrir a personas con intereses, objetivos o gustos afines” (p. 58).

Este conocimiento lleva a generar un mejor ambiente laboral y un proceso de capacitación en las principales áreas donde los colaboradores expresan que desean crecer.

Facebook

Las redes sociales en la actualidad forman parte de las organizaciones, ya sea para generar trabajo como para fomentar la interacción entre los seguidores o el público y la empresa en general. En este caso el Facebook es una de las plataformas más utilizadas a nivel mundial para el desarrollo de las estrategias laborales.

A parte de ser un instrumento de comunicación, el Facebook genera oportunidades laborales y atrae oportunidades para que las organizaciones importantes utilicen la red social para sus actividades diarias, así lo explica Zeler (2017) en su tesis llamada “Facebook como instrumento de comunicación en las empresas en América Latina”:

Entre las redes sociales disponibles, Facebook es considerada la más popular y con mayor penetración. Entre las oportunidades que ofrece Facebook a las organizaciones se encuentra la posibilidad de crear fan Pages, a través de las cuales se pueden difundir mensajes claves, compartir historias y conversar. Mantener una presencia de forma profesional en Facebook es un aspecto clave de la estrategia de comunicación, ya que las redes sociales permiten reforzar los vínculos y las relaciones de confianza entre las organizaciones y los públicos. Por lo tanto, es importante que las organizaciones consideren estar presentes en Facebook, a la vez que gestionen adecuadamente la comunicación con sus públicos en la red social (s. n. p.).

Tal como lo menciona Zeler, el Facebook es una alternativa para difundir mensajes a la población meta de tanto las organizaciones como de las empresas exclusivas para el manejo de redes sociales. Esto genera una idea más atractiva para los interesados y generar una común unidad entre los clientes y fans junto con la empresa.

Interpretando lo expresado por Zeler, las empresas buscan estar en Facebook para lograr entrar en el mercado digital y buscar que los clientes se fidelicen con las organizaciones y puedan tener una comunicación constante y con esto difundir los mensajes que las empresas buscan que el público muestre el interés.

Siguiendo con lo analizado por Zeler (2017), la importancia de los usuarios y la difusión de información se refiere a:

Entre las redes sociales existentes, Facebook es considerada la más popular y la de mayor alcance. La misma lleva varios años consolidándose como la red social con mayor penetración en el mundo. Su alta aceptación entre los internautas y su crecimiento en cantidad de usuarios a nivel mundial en los últimos años favoreció su incorporación a los programas de comunicación en las organizaciones. Primero como perfiles de usuarios, y luego como páginas de fans corporativas (fan Pages). Entre las ventajas de esta red social se puede destacar la capacidad para difundir masivamente información y generar diálogo entre las organizaciones y los usuarios (s. n. p.).

Partiendo de la definición de Zeler (2017), se nota una claridad de la importancia del crecimiento de la red social de Facebook para ser intermediaria para una comunicación entre el público meta y la empresa. Todo esto provoca que las personas que consuman las redes sociales puedan identificar de mejor manera a las organizaciones y puedan tomarla en cuenta.

WhatsApp

Otra de las redes sociales más utilizadas es WhatsApp, normalmente su función es relación interpersonal entre grupos de personas ya sea cercanas o no, semejanza laboral o no. La utilización de esta plataforma, con respecto a la presente investigación, provoca una ventaja por la comunicación relacionada a las empresas, es decir, que la red social puede ser un instrumento de comunicación en procesos laborales de cualquier empresa.

Las ventajas que tiene WhatsApp permiten que sea altamente funcional para temas laborales, ya sea para difundir información, mantener al tanto a los colaboradores con cada

una de las actividades a realizar, compartir material interactivo de la empresa, entre otros. Así lo menciona Omar Trejos (2018) en su documento llamado: “WhatsApp como herramienta de apoyo al proceso de enseñanza y aprendizaje de la programación de computadores”:

Comunicaciones asíncronas como WhatsApp, Twitter o el correo electrónico, y sus servicios asociados, se han ido convirtiendo en medios tan efectivos como la comunicación personal directa. Incluso, por momentos, servicios como WhatsApp han ocupado un espacio de comunicación más efectivo que cualquier otro, ya que este servicio instantáneo puede suceder en cualquier momento y provee texto, audio, video y fotografía, todo en uno (p. 35).

Entendiendo lo escrito por Trejos (2018), la plataforma de WhatsApp permite tener una facilidad de comunicación por los distintos servicios que ofrece, por ejemplo, la posibilidad de utilizar texto, audio, video y fotografía, todos estos recursos forman parte de la funcionalidad que presenta WhatsApp para una mayor comprensión y explotación de servicios.

Las empresas y los departamentos de comunicación, para adaptarse a las tendencias digitales, la utilización del WhatsApp es fundamental para ejercer el trabajo de difundir la información y tener una claridad mayor de todas las actividades, anuncios, temas importantes y hasta labores que se deben realizar en un día normal de trabajo.

Una de las principales ventajas con las que cuenta WhatsApp es su versatilidad de uso tanto en plataformas móviles como de escritorio, lo cual permite al usuario manejar una dualidad de dispositivos y archivos recibidos según así lo prefiera. A nivel empresarial WhatsApp permite

- Envío y recepción de mensajes de texto.
- Audios
- Material multimedia de mediana calidad
- Documentos de tipo:
 - Word
 - Excel

- Power Point
- PDF
- PSD
- Que no sobrepasen los 16 MB

Estas características son para el uso comercial, WhatsApp, además permite en su versión para empresas la tienda, donde se podrán subir catálogos, productos y servicios que brinde la empresa por medio de esta plataforma.

Además, la rapidez en el envío de mensajes, la efectividad de la información provoca una comunicación interna en los departamentos laborales que fomenten una gran comunicación entre colaboradores y una comunicación asertiva, que por supuesto tienen un alto impacto para bien dentro de una organización.

Zoom

La plataforma zoom para muchos es nueva, debido a la pandemia provocada por la Covid-19, la vida presencial quedó de lado y se empezó a utilizar la plataforma de videoconferencias llamada zoom, con esto se buscó mantener el contacto educativo, familiar, laboral y otro tipo de acciones que requerían unidad y no se podía.

Para términos de esta investigación, la parte laboral y educativo es lo más importante que se le sacaría a la plataforma, el contenido como tal y las opciones que brinda para mantenerse informado y en contacto, por esto nos referimos a la tesis de Lizeth Alejo y Leslie Rivera (2020) llamada: "Uso de la plataforma zoom y la competencia se comunica oralmente en inglés como lengua extranjera en estudiantes de secundaria, Lima 2020":

En esta educación virtual se hace uso de las TICS que genera un aprendizaje significativo y sirva como apoyo a los docentes en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Ocasionalmente a que los docentes modifiquen sus estrategias de enseñanza mediante diferentes Apps, Software educativos y Plataformas de videoconferencias como Zoom. La plataforma zoom se ha convertido en uno de los principales recursos para realizar las clases virtuales donde los docentes y los estudiantes puedan interactuar teniendo un aprendizaje significativo (p. 11).

Entendiendo la definición de Alejo et al., (2020), la virtualidad se tornó como una alternativa altamente interesante y atractiva para lograr mantener la vida tradicional, donde tanto el estudio como el trabajo debía continuar y la plataforma de zoom es una de las plataformas más utilizadas por su oportunidad de cumplir los objetivos.

Recursos Humanos

Los recursos humanos en cada empresa son una parte importante porque se encargan de dirigir todo lo relacionado con la organización y los colaboradores, desde la contratación hasta términos sociales importantes que implican la comunicación asertiva de la institución. Para entender con mayor claridad los recursos humanos, se toma lo mencionado por Franco Ghiglione en su tesis llamada: “Gestión de RR. HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño”:

La gestión organizacional con perspectiva sistémica, estratégica innovadora y participativa es un reto para las organizaciones, considerando un contexto signado por constantes cambios sociales, económicos y tecnológicos, y por la incertidumbre. Ahora bien, para implementar nuevas miradas de gestión organizacional se requieren cambios en la forma de pensar y de actuar de las personas, procesos tales que pueden impulsarse con el desarrollo y la aplicación de modelos de gestión de Recursos Humanos (RR. HH) que respondan a las demandas de valorización del conocimiento, y que resulten acordes a las características funcionales de las administraciones públicas en sus respectivos entornos de referencia y jurisdicción de actuación competente (p. 4).

Interpretando lo dicho por Ghiglione, las empresas tienen un manejo distinto de los Recursos Humanos, dando puntos de vista distintos por el perfil de cada organización, tomando en cuenta los colaboradores, objetivos valores de esta, administrando desde la legalidad presentada. Con todo esto los Recursos Humanos se vuelven parte interesante de cada empresa para determinar el manejo interno de los empleados.

La comunicación de la empresa con los colaboradores toma un rol importante para obtener una comunicación asertiva, por lo que el manejo interno es vital para crear un ambiente de trabajo idóneo y que la labor de los Recursos Humanos no sea solamente la contratación de personal sino de mantener unido el grupo.

Relación de la comunicación interna con los recursos humanos

La comunicación interna en una empresa forma parte de los principios fundamentales en una empresa por su efectividad y objetivos, esto se consume con la comparación o atracción de los recursos humanos, es decir, la utilidad de los factores que contemplan los recursos humanos con la comunicación asertiva, en este caso de la empresa.

Analizando la comunicación interna en una organización, se deben tomar en cuenta temas de información, utilidad, facilidad y comprensión de los mensajes y formas de comunicarse entre los colaboradores y los líderes, esto para generar una comunicación atractiva para mejorar el ambiente laboral.

En la tesis: “Propuestas de Comunicación interna para la Unidad de Comunicación Social de la I. Municipalidad de Cuenca”, elaborada por León y Mejía (s. f.), menciona lo siguiente:

Dentro de la Comunicación interna se analiza las funciones y herramientas de esta, ya que cada una de ellas sirve como medio para conocer las necesidades, sugerencias y críticas que tiene cada miembro de la institución y así poder dar solución a los acontecimientos que se presenten (p. 1).

Interpretando lo mencionado por León et al., (s. f.), la institución se puede ver sumamente favorecida con la comunicación interna, además se puede complementar con los recursos humanos, esto por la evaluación de las necesidades y sugerencias como lo describe la cita anterior, por lo tanto, ambos aspectos de comunicación son altamente funcionales en la estructura integral de las organizaciones.

De igual manera, todas las herramientas que se utilicen, desde correos, métodos de mensajes internos, u otros elementos, fomentan a una interesante comunicación interna, esto

permite una flexibilidad a la hora de difundir la información entre la institución y los colaboradores.

Factores para crear un departamento

Los departamentos de comunicación de una empresa tienen una serie de elementos claves que permiten una eficacia en los resultados de este, para efectos de esta investigación, los factores para crear ese departamento serán la investigación interna y la estructura que presente la empresa para generar recursos adecuados a la implementación de un departamento de comunicación con las facilidades y alternativas medibles que necesita.

En el caso de la investigación interna, el análisis de los resultados de esa investigación da el paso a lo que verdaderamente necesita la organización en temas de comunicación, es decir, todo lo que la empresa y sus áreas a nivel de información pueden llegar a necesitar.

El departamento de comunicación puede llegar a ser una alternativa para solventar las soluciones en cada una de esas áreas en términos de comunicación, por lo tanto, la investigación interna es uno de los factores que se deben aplicar para la creación de un trabajo exclusivo para la comunicación de la empresa.

La tesis de Jeimy Zamora (2015) llamada: “El departamento de comunicación como alternativa de normalización de los procesos de comunicación en las organizaciones, detalla la importancia de la investigación interna para elaborar un departamento de comunicación:

Es por esto, que se plantea el desarrollo de este trabajo investigativo para fundamentar las necesidades y falencias en comunicación que tiene en este momento la organización y lograr dar respuesta y solución a cada una, así aportar al cumplimiento de las metas planteadas en los próximos años para esta empresa (p. 10).

Bajo la definición de Zamora (2015), la investigación interna provoca un conocimiento mayor sobre las necesidades y falencias en comunicación que se perciben en la empresa, esto ayudaría en demasía en la creación y consolidación de un departamento de comunicación que llegue a solventar los posibles problemas que se manejan en esa área.

El segundo factor para efectos de esta investigación es la estructura de la empresa para conocer si realmente se puede desarrollar un nuevo departamento de comunicación, ver

si existen las posibilidades tanto en recursos como de elementos personales para la creación de una nueva área en la empresa.

Cuando este factor se logre consolidar y se decida crear un departamento de comunicación, sobresale la comunicación organizacional para relacionar esto con la importancia de la nueva área, así lo menciona Zamora (2015):

De esta manera, la comunicación organizacional y los diferentes factores que la acompañan son de gran importancia para el desarrollo de la empresa más el manejo y la identificación de esta puede aportar a la consecución de sus metas. Así, establecer mejores canales y medios de comunicación para las dos sedes que existen en este momento en Bogotá la sede administrativa y la sede operativa en la que se lleva a cabo la recepción y despacho de los medicamentos, de esta manera fortalecer la comunicación para que exista retroalimentación de una sede a otra (p. 12).

El fortalecimiento de la comunicación en las empresas va guiado en su gran mayoría de un departamento exclusivo para ese tema. El desarrollo de la empresa puede verse beneficiado con una comunicación tanto interna como externa de una buena formación y sobre todo con efectividad en todas sus aristas.

Manual de puestos

En toda organización un manual de puestos resulta importante para el manejo de las labores en cada departamento implicado con la empresa, todo esto podrá ser evaluado y analizado conforme a la observación y la estadística de los resultados con respecto a los objetivos planteados desde un inicio.

El manual ayuda a definir responsabilidades, confeccionar un rol de actividades que permita una mayor comprensión laboral y genera un ambiente interno más atractivo dentro de la empresa tanto este se manifiesta tanto en comunicación interna como externa. Por consiguiente, para efectos de esta investigación, un manual de puestos para la elaboración de un departamento de comunicación resulta efectivo para presentar mejores resultados.

Así lo describe Ana Jimena Ochoa (2006) en su documento titulado: “Diseño del manual de puestos y funciones de la Institución Intervida Guatemala:

A medida que se obtengan los resultados esperados y visualizados un panorama más claro sobre la aplicación de las funciones y atribuciones del personal que ejerce el proyecto, puede ampliar su servicio a nivel más general, por lo que los usuarios tendrán una mejor confiabilidad y oportunidad de crecimiento a nivel de ONG´s que presta servicio a la sociedad (p. 7).

Adicional a esto para Guzmán (2019) en su tesis Diseño del Manual de Puestos y Procedimientos para el Instituto Nacional de la Música Tomo II cita los principales objetivos para los cuales se ejecuta un manual de puestos.

- Recopilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- Aumentar la eficiencia de los trabajadores, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos. •
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar la duplicidad de funciones (p. 2).

Bajo estos objetivos se busca la creación de un manual real sobre el cual se pueda cumplir sus funciones de manera implícita sobre la línea de trabajo previamente establecida. Guzmán (2019) también ejemplifica ciertas funciones con las que debe contar dicho manual para ser ejecutado.

- Estandarizar y uniformar el desempeño de las personas.
- Proporcionar formalización de la empresa
- Agilizar el funcionamiento de la empresa.
- Facilitar el acceso a la información organizada.

- Evitar pérdidas innecesarias de tiempo (p. 2).

Entendiendo esto, el manual de puestos contribuye a una obtención de resultados más inmediatos por la utilidad de cada uno de los colaboradores de la empresa, generando una eficacia mayor para beneficio de la empresa u organización que tenga una planificación adecuada para las funciones laborales.

Cultura organizacional

Cada lugar existente en el mundo donde se interrelacionan las personas en un lugar o espacio físico determinado deberá contar con una cultura establecida que permita crear una unidad establecida. Desde países, regiones o incluso familias cuentan con una cultura delimitada para cada uno de sus tradiciones y labores de la vida cotidiana.

De este fenómeno no están exentas las organizaciones, su cultura se ve evidenciada en el comportamiento de sus colaboradores y en la forma en la que toman las situaciones presentadas en el día a día. Esta cultura puede ser similar en dos sucursales diferentes situadas en distintos países.

Para Bandolín González (2009) la cultura organizacional se explica como

... un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización (p. 15).

Además, explica el sentimiento compartido de las personas inmersas dentro de la organización Bandolín González (2009) amplía el concepto como

...un proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido. Esto implica reconocerla como un emergente, lo cual no excluye su condición de relativamente estable, ya que la noción de proceso alude tanto a la idea de cambio constante como a la de dicha estabilidad.

Además, otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones (p. 15).

Esta cultura dentro de la organización ocasiona la necesidad de mantener un clima organizacional estable, esta cultura contribuiría a un mejor manejo de los públicos internos de la organización. Bandolín González (2009) concluye la cultura organizacional como

...la cultura organizacional contiene elementos con aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales, hallándose entonces en el dominio de las capacidades existentes y por lo tanto en el de la auto organización.

Esto implica reconocerla como un emergente, lo cual no excluye su condición de relativamente estable, ya que la noción de proceso alude tanto a la idea de cambio constante como a la de dicha estabilidad (p. 16).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Una vez analizados y estudiados los antecedentes descritos en el capítulo I de esta investigación y en la búsqueda de la subsanar el vacío del conocimiento descrito en el planteamiento del problema, se estipulará como se debe investigar, cuáles son las técnicas, herramientas u otras aristas que se deberán analizar para lograr responder de manera acertada la pregunta de investigación.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) La investigación se define como “un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 4). Esto hace ver de manera evidente que las rutas de una investigación siempre van alineadas sobre un mismo concepto, pero a la vez, llegan a ser tan diversas gracias a los conocimientos y la chispa empírica del investigador como tal.

Bajo esta estructura, la variedad de enfoques también les genera ese ingrediente adicional a las diferentes teorías para analizar según el enfoque de la investigación así lo determine, desde el análisis de números, expertos y hasta los cambios en tiempo y espacio sumado los recursos tecnológicos pueden contribuir a distintos resultados.

Enfoque de la Investigación

Esta investigación se desarrollará bajo un enfoque cualitativo, respondiendo a lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), donde explican las investigaciones de corte cualitativo como el análisis y creación de conceptos propios según cada fenómeno.

Textualmente el autor lo explica así “El enfoque cualitativo busca principalmente la “dispersión o expansión” de los datos e información” (p.10) más adelante se complementa dicha explicación acotando las características que debe tomar en cuenta el investigador “para que el investigador se forme creencias propias sobre el fenómeno estudiado, como lo sería un grupo de personas únicas o un proceso particular” (p. 10).

Esto como contexto de esta investigación delimita a Expert Diesel como el grupo de personas únicas y la creación del departamento de comunicación, como un proceso particular único e irrepetible bajo las características específicas de esta organización. Además, ante la necesidad de poder crear el departamento más idóneo para la organización, se podrá analizar diferentes experiencias de colegas donde la base del departamento sean grandes empresas que han logrado trascender a lo largo de su trayectoria.

Además del enfoque cualitativo que se utilizará en esta investigación existen más enfoques como lo son el cuantitativo y el mixto los cuales buscan analizar las perspectivas de las investigaciones desde otra óptica.

El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos para lograr poder probar una hipótesis por medio de la medición numérica, así lo explica Hernández Fernández y Baptista en su libro. “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2014, p. 4).

De igual manera Rodrigo Barrantes (1999) en su libro Investigación un camino al conocimiento un enfoque cualitativo y cuantitativo explica que el enfoque cuantitativo como ...un aspecto que pone una concepción global positivista, hipotética-deductiva, objetiva, particularista y orientada a los resultados. Se desarrolla más directamente en la tarea de verificar y comprobar por medio de estudios muestrales representativos. Aplica test y medidas objetivas, utilizando instrumentos sometidos a pruebas de validación y confiabilidad (p. 70).

Estos datos analizados por medio, de test y medidas objetivas no son compatibles con la investigación a realizar debido a que no se realiza un análisis de algo constante y relacionado directamente con ciencias exactas, sino que por el contrario se trabaja por medio del análisis de una organización la cuál es variable en forma y fondo según sus miembros.

Adicional a los enfoques de investigación ya explicados, existe un enfoque que mezcla lo anteriormente explicados, el cual busca generar un conjunto de enfoques para alcanzar un mayor análisis.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández et al., 2014, p. 534).

Asimismo, Hernández (2014) citando a Creswell (2013) y Lieber y Weisner, (2010), dice que “en resumen, los métodos mixtos utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias” (p.534).

Según la explicación anterior evidencia que a pesar de existir un enfoque de investigación que puede ser más explicativo según los conceptos anteriores se reafirma que esta investigación es cualitativa.

Diseño

Esta investigación cuenta con un diseño del tipo correlacional, el cual se basa en la analizar las variables establecidas en os objetivos determinados previamente para alcanzar la respuesta adecuada. Sin embargo, siempre es importante conocer los demás tipos de diseños o alcances.

Alcance exploratorio

Así como lo explica Hernández et al., (2014) “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 91).

Asimismo, Hernández et al., (2014) complementa:

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados (p. 91).

Por otra parte, Barrantes (1999) define que “se trata de una investigación que se realiza para obtener un primer conocimiento de una situación para luego realizar una posterior más profunda, por eso se dice que tiene un carácter provisional. Por lo general es descriptiva, pero puede llegar a ser explicativa” (p. 64).

Básicamente, los alcances exploratorios buscan abordar temas nuevos, busca crear un antecedente sobre el tema estudiado y abre brecha de conocimiento en campo. Analiza puntos nuevos y contribuye a que otros investigadores generen conocimiento en base al precedente ya establecido.

Alcance descriptivo

La investigación descriptiva “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández et al., 2014, p. 92).

De igual manera, “su objetivo principal es la descripción de fenómenos. Se sitúa en un primer nivel de conocimiento científico. Usa la observación, estudios correlacionales y de desarrollo” (Barrantes, 1999, p. 64).

Hernández et al (2014), manifiesta que “los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (p. 92).

Estos estudios por el contrario de los anteriores que generaban un precedente ante un vacío de conocimiento, estos por el contrario lo que buscar es poner en contexto y ayudar a relacionar con temas de la vida cotidiana lo investigado.

Esta contextualización de los conocimientos contribuye a facilitar la explicación de los temas analizados al momento de ser presentados ante el público.

Alcances correlacionales

Este tipo de estudios “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (Hernández et al., 2014, p. 93).

Este tipo de estudio colabora a analizar cómo se comportaría el mismo fenómeno si bien se le aplican otras variables dentro de la misma muestra.

Es decir, “intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en las variables relacionadas” (Hernández et al., 2014, p. 93).

Alcance explicativo

Los estudios explicativos, según Hernández et al., (2014) “van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales (p. 95).

Este alcance se define más como la explicación textual del evento como tal más allá de conocer y evidenciar las causas que ocasionaron este. Su manera de ver la muestra es explicar los alcances obtenidos.

Método de la investigación

Una investigación siempre debe responder a un diseño específico el cual va ligado de manera directa al enfoque establecido según las características de cada investigación. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) el diseño se puede explicar como un “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento” (p. 128).

Fundamentado en lo anterior y bajo los diseños de investigación estudiados, este documento se basará en un diseño del tipo Investigación, Acción, Participante que según lo explica Hernández, Fernández y Baptista (2014) citando a Sandín (2003) indica que

La investigación-acción pretende, esencialmente, propiciar el cambio social, transformar la realidad (social, educativa, económica, administrativa, etc.) y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación. Por ello, implica la total colaboración de los participantes en: la detección de necesidades (p.496).

Este diseño se adapta al tipo de investigación a realizar, ya que según se explica en la cita anterior, busca poner en marcha los instrumentos dentro del fenómeno, luego con base en los resultados comprobar si es funcional o no para luego volver a aplicar los métodos hasta lograr los resultados esperados. En otras palabras, se presentará una propuesta de departamento de comunicación, se verifica si es apto o no, en base a los resultados se comprueba si funciona o no para analizar un cambio o continuar sobre la misma línea.

Fuentes de información

Para poder realizar una buena investigación, es necesario tener en cuenta todas aquellas fuentes que faciliten y a la vez puedan brindar información veraz y oportuna sobre el tema a investigar. No todo lo que digan los entrevistados será completamente cierto y a su vez se debe detectar a los detractores de la investigación. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) “Es vital identificar fuentes de información (líderes, redes, grupos, organizaciones) e investigadores potenciales (socios). También a las personas conflictivas y quienes pueden entorpecer la investigación” (p. 501).

Esta investigación, pretende poder identificar las falencias en comunicación presentadas en Expert Diesel, identificar departamentos de comunicación exitosos de otras empresas y tomar su ejemplo como modelo para desarrollar uno, además de poder retroalimentarse de cambios que han sufrido esos departamentos ya creados para lograr hacer esa mutación cuando Expert Diesel lo requiera.

Adicional a esto Barrantes (1999) define las fuentes de información y los lugares de búsquedas seguras como

Todos aquellos documentos que, de alguna manera, se relacionan con el trabajo de investigación. En este caso, nos referimos a anuarios, expedientes, archivos, publicaciones periódicas, etc. Éstas deben detallarse, no se olvide que éste y todos los apartados del marco metodológico deben exponerse con mucho detalle, ya que en el futuro pueden interesarse otros investigadores en los resultados y deben tener referencia completa de dónde y cómo se recolectó la información (p. 92).

Es importante tomar en cuenta que las fuentes de información de información tomadas no deberán ser tomados al zar, si bien es cierto Barrantes (1999) cita de manera textual que podrá ser cualquier documento que de alguna manera se relacione con el trabajo de investigación, se deberá buscar específicamente una fuente real de información y un documento verificado como lo explica Hernández Sampieri.

Por esta razón, las principales fuentes de información serán expertos especializados en comunicación organizacional y relaciones públicas, con una muestra de aproximadamente 6 expertos los cuales valga la redundancia, ya tendrán experiencia en departamentos de comunicación con exposición internacional, también, serán los miembros de Expert Diesel, tres miembros en específico, con poder de decisión sobre la organización, quienes mejor que nadie podrán exponer las principales falencias en el área de la comunicación y el envío de mensajes.

Finalmente, para analizar la manera en que es observada Expert Diesel desde afuera, se tomará como fuente de información a proveedores y clientes, quienes mostrarán desde su perspectiva cómo se maneja internamente la organización.

Para esta investigación, los entrevistados serán

- María de los Ángeles Méndez (Gerente de Sucursal)
- Leonardo Garita (Proveedor)
- Kevin Sanabria (Cliente)
- Óscar Marín (Experto en Comunicación)
- Allan Zúñiga (Experto en Recursos Humanos)

Todos los entrevistados pasaron por el proceso general estipulado en esta investigación de inclusión y exclusión hasta quedar delimitados como buenos para la investigación.

Muestra de la Investigación

Una vez delimitada la población a estudiar, se debe delimitar la muestra con la cual será objeto de estudio durante la investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la muestra de una investigación se define como “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (p.173). Es decir, de todas las posibilidades existentes, el investigador encontrará el subgrupo que más se identifique el fenómeno que se desea analizar.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) indica la necesidad de tomar en cuenta tres factores previos antes de determinar la muestra de una investigación

1. Capacidad operativa de recolección y análisis, es decir, el número de casos que realmente se puedan manejar según los recursos que se dispongan.
2. Entendimiento del fenómeno, es el número de casos que se permite responder.
3. Naturaleza del fenómeno bajo análisis, lo que significa que analizar si los casos son frecuentes o no, si recolectar la información lleva mucho o poco tiempo (Hernández et al., 2014, p. 562).

Dentro de la muestra definida, esta investigación bajo su enfoque cualitativo se enfoca bajo los parámetros de expertos y voluntarios, con el objetivo de conocer a la población desde su perspectiva interna y apoyar las teorías con base en lo expresado por los expertos en el tema.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) la muestra de la investigación cualitativa puede ser variable a lo largo de la investigación, pasando varias veces por diferentes temas, según sea conveniente. Textualmente para los autores se resumen en “la muestra planteada inicialmente puede ser distinta a la muestra final. Es posible agregar casos que no habíamos contemplado o excluir otros que sí teníamos en mente” (p. 386).

A nivel cualitativo, es importante poder llegar a identificar los ambientes más propicios de trabajo, así lo explica Hernández, Fernández y Baptista (2014) citando a Mertens (2010) donde señala que

...el muestreo cualitativo es usual comenzar con la identificación de ambientes propicios, luego de grupos y, finalmente, de individuos. Incluso la muestra puede ser una sola unidad de análisis (estudio de caso).³ La investigación cualitativa, por sus características, requiere muestras más flexibles. La muestra se va evaluando y redefiniendo permanentemente (p. 386).

Una vez delimitada la muestra, se define el tipo de población específica a estudiar, en el caso de esta investigación, la principal fuente de información serán los expertos, para Hernández, Fernández y Baptista (2014) explica donde es recurrente la muestra de expertos el cuál se adapta a lo deseado en esta investigación.

“En ciertos estudios es necesaria la opinión de expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios” (p. 387).

Apoyada en expertos, la muestra exacta, serán 6 periodistas o relacionistas públicos que actualmente sean parte de un departamento de comunicación el cual tenga una exposición más allá de las fronteras costarricenses, y a su vez demuestran un éxito comprobado en su labor.

Además, se buscará la participación de tres miembros internos de la organización que ejemplifican la manera de comunicación en Expert Diesel, finalmente se tomará de muestra el criterio de un proveedor y un cliente de más de 7 años, para conocer su perspectiva de la organización desde afuera y la metamorfosis que ha percibido.

Según lo detallado anteriormente se detallan en la siguiente tabla, los principales criterios de inclusión y exclusión para los expertos.

Criterios de inclusión y exclusión

Antes de delimitar las distintas variables y criterios que pueden surgir a lo largo de la investigación, se debe de delimitar primero, quienes serán los participantes de la investigación, para esto se debe crear un perfil del entrevistado, experto y cualquier otra persona u organización que está inmersa en la investigación.

Para esta investigación, se busca directamente la creación de un buen departamento de comunicación para Expert Diesel, por lo cual se habla de buscar encargados de prensa y relacionistas públicos de empresas con exposición internacional, además, miembros de la organización que delimiten que se está haciendo bien y que se está haciendo mal finalmente, miembros externos de la organización y su percepción de cómo es la organización desde afuera.

Sin embargo, estas personas que serán analizadas no son ni cualquier jefe de comunicación ni cualquier miembro de la organización, es por esto, que se crean diferentes criterios donde se delimita de manera puntual, quién puede ser parte de la investigación, y lograr realmente ser un aporte y no un obstáculo para poder responder de manera correcta la pregunta de investigación.

En la siguiente tabla, se detalla cuáles son los criterios de inclusión y exclusión sobre cada uno de los miembros de la población y su respectiva delimitación.

Tabla 2. Muestra y criterios de exclusión e inclusión.

Población	Criterios de inclusión	Criterios de exclusión	Muestra	Tamaño
Encargados de comunicación	Residentes en el GAM. Experiencia de más de dos años en el cargo.	Que no sea parte de una organización de competencia directa. Ajeno al nicho de mercado	Encargados de comunicación con experiencia en departamentos con exposición internacional.	Tres encargados

	Manejo de departamentos con exposición internacional.	donde se desarrolla Expert Diesel.		
Miembros de la organización.	Más de dos años de laborar. Actitud laboral aceptable. Acatamiento de los procesos ya establecidos	Ajeno a la Gerencia General y afines a ella	Parte del proceso de comunicación entre las sucursales	Tres miembros
Clientes y Proveedores	Más de cinco años de relación. Constante comunicación entre las partes. Que no formara parte en el pasado de Expert Diesel.	Que no sea parte de una organización de competencia directa. Que no esté aplicando actualmente por un puesto en Expert Diesel.	Miembros activos de la organización desde afuera	Tres miembros

--	--	--	--	--

Una vez analizados estos criterios de inclusión y exclusión, se procede a hacer una lista de posibles candidatos a ser para ser parte de la investigación y de ahí delimitar quién es realmente indicado para ser parte de la muestra y quien, si cumple los objetivos, pero no el agrado del investigador. Es por esto por lo que los criterios de inclusión y exclusión en la investigación cualitativa pueden llegar a ser flexibles, según lo amerite la investigación.

Unidades de Análisis

Todos los datos son simples números o posturas si no se analizan de una manera correcta y objetiva. Muchas veces se habla de la frialdad de los números como algo cotidiano, sin embargo, un buen análisis de esos fríos números puede arrojar resultados sobresalientes más allá de solo lo escrito en el papel.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) analiza las unidades de análisis en el enfoque cualitativo como:

...obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno. Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva” (p. 397).

En otras palabras, se dice sobre quien se va a obtener la información de una forma directa y sin afectar la visión real de la situación, en esta investigación, el objetivo primordial y según lo explica el autor, el principal objetivo será conocer las percepciones de cómo se deben ejecutar los departamentos para obtener resultados específicos sobre los cuales se desarrollará el departamento de comunicación de Expert Diesel.

Las variables cualitativas, al igual que su diseño, es amplio y difícil de delimitar como tal, ya que debido a su apertura con respecto a la libertad que le brinda al investigador, contribuye a delimitar desde su propia óptica lo que realmente afectará su estudio.

En el caso específico de una investigación de tipo cualitativa, con un diseño de investigación, acción, participativa, todos los elementos estudiados serán variables para considerar, ya que al ser personas el principal objeto de estudio, una opinión de alguno de los involucrados puede cambiar por completo el rumbo de la investigación.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) las variables deben estar bien cubiertas e identificadas, tanto así que lo define de la siguiente manera

Es vital identificar fuentes de información (líderes, redes, grupos, organizaciones) e investigadores potenciales (socios). También a las personas conflictivas y quienes pueden entorpecer la investigación. El éxito de sus resultados depende de los recursos de la comunidad (existencia de una identidad común y unión, competencias y destrezas individuales, trabajo colaborativo, redes sociales y organizaciones sólidas), así como de establecer fuertes lazos e intereses mutuos con los miembros de ella (p.501).

Es por esto y fundamentado en lo que dicen los autores que las variables de tipo cualitativo son tan amplias como se le puedan ocurrir al investigador, sin embargo, todas deben estar bien cubiertas y de esta manera evitar que se salga del alcance del investigador y de lo planteado inicialmente.

A continuación, se presenta las diferentes aristas a investigar, con las cuales se busca poder interpretar de una mejor manera los objetivos de la investigación hasta alcanzar un proceso de análisis de datos con todos los alcances requeridos.

Tabla 3. Unidades de análisis y categorías

Creación de un departamento de comunicación para Expert Diesel S.A. en el período 2020.

Objetivo	Categoría	Subcategoría	Definición Conceptual	Instrumento
Identificar el tipo de comunicación que requiere Expert Diesel S.A.	Tipo de comunicación	Comunicación Organizacional	Para Montoya (2018) la comunicación organizacional se define como “constituye el sistema de vías a través del cual fluyen los mensajes y se establecen los patrones de interacción entre los miembros de la organización; puede ser formal o informal” (p.785).	Entrevistas Observación
Determinar la necesidad de un departamento de comunicación adecuado para Expert Diesel S.A.	Necesidad del departamento de Comunicación	Departamento de Comunicación	Para Guzmán (2012) un departamento de comunicación se puede explicar cómo “intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado; se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las	Observación

			empresas e instituciones” (p.69).	
Establecer un plan de comunicación externa para Expert Diesel S.A.	Plan de Comunicación externa	Comunicación externa	Guzmán (2012) habla de la comunicación externa como “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.71).	Entrevistas Observación

Instrumentos

Los instrumentos, permiten que una investigación sea verídica, la utilización adecuada de los diferentes instrumentos de medición permite que, al finalizar la

investigación, la información recolectada y analizada sea completamente acertada y sin dejar nada a la interpretación.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) los instrumentos se definen como el “Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p.199). Es decir, todos los instrumentos utilizados en la investigación serán las herramientas con las que se recolectarán los datos para luego proceder a su respectivo análisis.

En este estudio, se utilizarán cuatro instrumentos de recolección los cuales serán entrevistados, observación y momentos de aplicación, donde a lo largo de la investigación se combinarán según sea más conveniente para cada uno de los casos a analizar. Dichos instrumentos responden a una investigación de corte cualitativo.

A continuación, se detalla cada uno de los instrumentos, sus conceptos y cómo se utilizará en esta investigación.

Entrevistas Cualitativa

Las entrevistas como fuente de información son de las más utilizadas y a su vez de las confiables a nivel de información, ya que una fuente autorizada (entrevistado) es cuestionado por el investigador (entrevistador) donde el entrevistado expresa sus posiciones sobre todos los cuestionamientos presentados busca de poder llegar a un punto de inflexión donde se analizan los resultados.

La definición de Hernández, Fernández y Baptista (2014) citando a Janesick (1998) con respecto a la entrevista cualitativa la define como

“...una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura.

En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (p. 403).

Es decir, más allá de ser un cuestionamiento abierto para con el entrevistado, la entrevista cualitativa busca ser más bien una conversación abierta donde, el entrevistado podrá exponer su conocimiento y de ahí nutrir al investigador.

Según Hernández et al., (2014), una entrevista para una investigación acepta variables en las preguntas de diversos tipos, estas variables son

1. **De opinión:** ¿considera usted que haya corrupción en el actual gobierno de...? Desde su punto de vista, ¿cuál cree que es el problema en este caso...? ¿Qué piensa de esto...?
2. **De expresión de sentimientos:** ¿cómo se siente con respecto al alcoholismo de su esposo? ¿Cómo describiría lo que experimenta sobre...?
3. **De conocimientos:** ¿cuáles son los candidatos por ocupar la alcaldía de...? ¿Qué sabe usted de las causas que provocaron el alcoholismo de su esposo?
4. **Sensitivas (relativas a los sentidos):** ¿qué género de música le gusta escuchar más cuando se encuentra estresado? ¿Qué vio en la escena del crimen?
5. **De antecedentes:** ¿cuánto tiempo participó en la guerra cristera? ¿Después de su primer alumbramiento sufrió depresión posparto?
6. **De simulación:** suponga que usted es el alcalde de..., ¿cuál sería el principal problema que intentaría resolver? (p. 404).

Estas preguntas siempre estarán enfocadas según lo que el investigador desee saber sobre el entrevistado y los alcances que este busque tener con dicha entrevista

Además de este tipo de entrevista esta investigación basa sus entrevistas en otros postulados como los expresados por Barrantes (1999) el cual explica algunas limitaciones sobre las cuales se puede enfrentar el investigador al buscar realizar la entrevista

- **La conducta del entrevistador:** debe adoptar una posición intermedia que no influya negativamente en la obtención de la información.
- **La introspección del entrevistado:** a veces, es necesario una introspección del sujeto entrevistado, pero no todos tienen esa capacidad, especialmente si desea conocerse asuntos íntimos.

- **La cooperación:** no todas las personas están dispuestas a proporcionar información sobre sí mismas.
- **La reducción;** se hace necesaria una reducción a unos cuantos aspectos significativos determinados de antemano en relación con lo que desea conocerse.
- **El costo:** si una muestra es numerosa, hay que utilizar un equipo de entrevistadores, lo que encarece el medio.
- **La validez de la entrevista:** definida ésta como el hecho de obtener la información que se deseaba alcanzar, o como la representatividad o adecuación muestral del contenido, es bastante reducido si no se toman las medidas pertinentes.
- **La confiabilidad:** muchos estudios han demostrado una falta de consistencia entre los resultados obtenidos por diversos entrevistadores (p. 195).

En esta investigación, se aplicará la entrevista a todas las fuentes, desde los expertos en comunicación, miembros de la organización y público externo, debido a la necesidad de poder conocer de primera mano el ambiente interno y externo y una vez determinado este ambiente, poder consultarles a los expertos como cambiarían ellos esa forma de interpretación del problema.

Observación

La observación, aunque parezca de los instrumentos más sencillos de aplicar, busca más bien recabar información que casi nadie nota alrededor de la organización, este instrumento, permite que desde una óptica externa se logre analizar lo que está bien y lo que está mal dentro de la organización.

“No es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones (p. 399). Así bajo esta definición es que Hernández, Fernández y Baptista (2014) explican el método de la observación, donde se hace hincapié a estar siempre atento a los detalles de todo lo que suceda en la organización.

Se aplicará para determinar la necesidad real, de un departamento de comunicación en Expert Diesel, poder analizar a profundidad que tan necesario será a nivel de comunicación y cuál de todos los tipos es el más indicado para trabajar.

Procedimiento de recolección de datos y análisis de datos

El análisis de datos si bien en el enfoque cualitativo, atraviesa por otras modalidades más de interpretación, no como lo hace el enfoque cuantitativo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) explican el proceso de la recolección y análisis de datos de la siguiente manera: “La recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se conviertan en información)” (p. 396).

Las investigaciones de corte cualitativo presentan una gran flexibilidad a la hora de poder analizar o recabar la información, debido a que no se encuentra una línea tan marcada sobre números y datos que no se pueden interpretar, por el contrario, da la libertad de lograr una mayor fluidez a lo largo del análisis.

A continuación, se detalla la forma en la que analizarán los datos recopilados

Primera fase: Se procede a observar el comportamiento y los alcances comunicativos en Expert Diesel, priorizando los problemas de comunicación interna y las maneras de proyectarse con los públicos meta, Colaboradores, clientes y proveedores serán parte de la unidad de análisis.

Segunda fase: Entrevistas cualitativas a los miembros elegidos de la organización, exponiendo las falencias y virtudes encontradas en la organización. Seguidamente se realizan las entrevistas a los expertos con el objetivo de enfatizar en cómo realizar el mejor departamento exponiendo en la entrevista lo recuperado en la primera fase.

Tercera fase: Creación del departamento de comunicación para Expert Diesel con base en lo expuesto por los expertos, sus recomendaciones y diversos cambios a la forma de comunicación actual.

Cuarta fase: Aplicación del departamento como tal en la estructura organizacional de Expert Diesel, con efectos de prueba y error sobre los miembros de la organización y públicos meta. Proceso aproximado de dos semanas.

Quinta fase: Recolección de resultados sobre la aceptación y acoplamiento del departamento de comunicación en Expert Diesel, ventajas y desventajas de la forma de trabajar, resultados inmediatos y procesos a mediano plazo ejecutables.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los objetivos marcados al principio de la investigación, la intención es responder de forma específica con base en los testimonios, resultados, análisis con respecto a los instrumentos aplicados, en este caso con las entrevistas y la observación de la comunicación de Expert Diesel. Con esto, se explicará cada una de las categorías y subcategorías que logran sobresalir por medio del objetivo general y los objetivos específicos.

Categorías

Conceptos como tipos de comunicación, necesidad del departamento de comunicación y plan de comunicación interna, serán analizados y detallados en este apartado para obtener con mayor entendimiento el análisis de los resultados con respecto a los instrumentos utilizados en la presente investigación.

De esta manera se procede a dividir las categorías en segmentos donde serán analizadas de manera individual para luego dentro del análisis de resultados poder agrupar estas categorías nuevamente en un todo que responda su vez todas aquellas interrogantes generadas en los objetivos.

Figuras 2. Categorías.



Elaboración propia (2021).

Las categorías mencionadas se detallan y se buscan las subcategorías de cada una de esas categorías, con esto se logra llegar a conclusiones satisfactorias con respecto a la unidad de análisis de la presente investigación. Primero que todo se recuerda el objetivo general, el cual es “Crear un departamento de comunicación interna para Expert Diesel S.A en busca de una mejor comunicación con sus clientes y colaboradores”, de este objetivo, se delimitaron tres objetivos específicos, de ellos, se analizan las categorías antes señaladas.

Las subcategorías de igual manera salen a relucir en esta instancia, luego de realizar las entrevistas a encargados de comunicación, miembros de la empresa Expert Diesel y a los clientes y proveedores de la organización, cada una de las subcategorías tiene su respuesta con respecto a cada término estudiado. A continuación, se presenta un cuadro específico con las categorías con su respectiva subcategoría:

Tabla 4. Categorías y subcategorías.

Categoría	Subcategoría
Tipos de comunicación	Comunicación organizacional
Necesidad del departamento de comunicación.	Departamento de comunicación.
Plan de comunicación interna	Comunicación interna.

Elaboración propia (2021).

Tipos de comunicación

La primera categoría por analizar son los tipos de comunicación, que luego deriva una subcategoría de comunicación organizacional, pero para este apartado se define comunicación, así como lo describe Gabriela Cristina Gómez López en la tesis titulada “Cinemark: Campañas de Comunicación Interna y Global”:

La comunicación como una acción humana está en todo. “Comunicar” sustituye a la demasía de verbos: hablar, dialogar, relacionar, expresar, informar, poner al tanto. Único verbo con aureola, por así decirlo, comunicar es la acción que invade los hogares, preside las conferencias de los medios y los mítines, y da cuenta de los escenarios aerodinámicos” (p. 11).

Partiendo de la definición de Gómez, entendemos como comunicación la forma de llevar el mensaje a los lugares determinados por medio del habla, la relación, expresar, informar y demás aristas importantes dentro del área específica. Con esto se utilizan los medios necesarios para llevar la comunicación y cumplir los objetivos planteados.

Iniciando con los testimonios de los entrevistados, en la categoría de tipo de comunicación y subcategoría de comunicación organizacional, Leonardo Garita, quien funge como Gerente Regional de Donaldson, proveedor de Expert Diesel, asegura que la

comunicación organizacional de la organización tiene una buena función, pero como todo se puede mejorar en aspectos específicos para crecer ampliamente en la comunicación.

Cada detalle por mejorar no implica que los proveedores, en este caso Donaldson, busquen apartarse de la alianza comercial continúe, es decir, como se vienen manejando las comunicaciones entre ambas partes fungen de común unidad, provocando así una fortaleza en la comunicación y con esto logran llevar a cabo cada uno de los proyectos que desarrollen en forma conjunta.

Parte de la comunicación organizacional de la empresa Expert Diesel, se basa generalmente con los testimonios internos, es decir, los colaboradores de la empresa, por lo que María Méndez, Gerente General de la sucursal en Costa Rica, detalló en el momento de la entrevista una apertura de comunicación a futuro, sin embargo reconoce que la comunicación organizacional podría mejorar para futuros proyectos, desde el espacio, el interés tanto de la empresa como de los colaboradores como tal para fortalecer esa área de cara a un desarrollo exponencial en ese departamento.

A pesar de esos puntos de mejora, se reconoce que la comunicación organizacional de Expert Diesel no frena el crecimiento que se tiene día con día, los colaboradores son maduros y abiertos a cada idea o proyecto a realizar, por lo que la empresa tiene un crecimiento importante inclusive sin un departamento como tal, eso sí, un departamento de comunicación específico mejoraría aún más las labores de la empresa.

Los colaboradores de Expert Diesel presentaron algunas quejas en un momento por la comunicación entre los altos mandos y ellos, por esta razón Méndez toma la decisión de generar todo por escrito, ayudando a la comunicación organizacional de la empresa y dando los mejores resultados posibles. Basándose en esto, la empresa intenta corroborar cada una de las acciones para que la empresa pueda desarrollarse de la forma más amena la parte de la comunicación.

Ahora bien, la comunicación organizacional de la empresa Expert Diesel según la recomendación de Óscar Marín, experto en comunicación, debe manejarse como un todo en la empresa, una sola guía para las sucursales en los demás países, ya que existen pocas

diferencias culturales dentro de la zona, a partir de allí, se puede ejecutar todos los proyectos avalados por la institución.

Marín habla de un “Newsletter”, tipo de comunicación interna en las empresas donde se muestra un mensaje claro a todos los colaboradores, esto implicaría que absolutamente todas las personas que conforman la empresa logran estar en una misma sintonía, generando una unión informativa de todos los colaboradores.

Este tema de la comunicación organizacional, siguiendo bajo la línea que explicó Oscar Marín, la formalidad es muy importante, así lo expresó Allan Zúñiga, también experto en comunicación organizacional y recursos humanos, generar la necesidad de la comunicación en las empresas, es el punto más relevante que se enfoca Zúñiga, generando así una alta posibilidad de un departamento de comunicación.

Cada empresa tiene una estrategia definida, es allí donde se debe implementar un trabajo efectivo con el organigrama para buscar la mejor comunicación organizacional, dándole paso a una buena ejecución comunicativa de la empresa para con sus clientes y por supuesto de la mano con los colaboradores.

Zúñiga enfatiza en una palabra clave, actitud, esa acción muestra la característica principal para poder lograr los objetivos de los trabajos, la comunicación organizacional debe tener expertos, un conocimiento amplio, pero más allá de esto debe tener una actitud impresionante y mantener una línea idónea del trabajo comunicativo.

Por último, el entrevistado que finaliza esta categoría, Kevin Sanabria, cliente de Expert Diesel, específicamente Euro-materiales equipo y maquinaria, percibe una comunicación organizacional e interna altamente efectiva, ya que logran cumplir las expectativas de ellos como empresa.

Figuras 3. Gráfico comunicación organizacional Expert Diesel.



El gráfico anterior muestra de forma más detallada la calificación que perciben los entrevistados con respecto a la comunicación organizacional de Expert Diesel. Para entender tres de los entrevistados perciben una comunicación excelente de la empresa y uno de ellos la ve buena, pero no excelente, por eso el porcentaje del 25% representado en la figura.

Necesidad del departamento de comunicación.

La segunda categoría para analizar es la creación o necesidad de un departamento de comunicación, de ahí deriva la subcategoría que guía ya propiamente el departamento como tal, lo que ayudaría tanto a la empresa como a los clientes y proveedores. Cada uno de los entrevistados dio su punto de vista conforme a este tema.

Antes de interpretar lo mencionado por los entrevistados, es importante conocer los argumentos de un departamento de comunicación o una comunicación interna, por lo que para efectos de esta investigación conocemos lo descrito por Zamora (2015):

Es por esto, que es importante fortalecer la comunicación interna y más cuando se busca tener una transformación de una empresa familiar a una empresa multinacional y que esta sea satisfactoria tanto para los inversionistas como para los colaboradores, para apoyar estos proyectos se da la comunicación como herramienta que puede impulsar el cambio y favorecer la manera en la que este es recibido por los miembros de la empresa, para mostrar algunas necesidades que surgen en este momento de cambio en la empresa Bio-toscana, se desarrolla este trabajo investigativo como una herramienta de diagnóstico en su etapa inicial, así poder identificar de manera sistemática los elementos que afectan el desempeño efectivo de la comunicación, además de la percepción que se tiene en la empresa de lo que es comunicación y como es el enfoque que se le ha dado a esta (p. 12).

Esta definición de Zamora (2015), lo que provoca es un mayor entendimiento de la importancia y fortaleza que debe tener un departamento de comunicación dentro de la empresa para llevar a cabo las ejecuciones comunicativas con un desarrollo amplio y conocedor en el tema. Las personas que trabajan para la empresa como para los clientes y proveedores son de vital importancia la comunicación asertiva para trabajar de forma más eficaz.

La Gerente General de Expert Diesel, María Méndez, cree que para un futuro se debe invertir en un departamento de comunicación como tal, la contratación de una persona es fundamental para organizar toda la comunicación de la empresa, conformar un área específica para comunicarse, tener reuniones, lugares concretos para realizar la mejor comunicación posible.

Un departamento de comunicación sería interesante para que los colaboradores tengan una idea más centrada de lo que significa la empresa, sus valores, misión, visión, objetivos y demás elementos empresariales, a partir de allí se genera de forma externa una buena comunicación con los clientes, proveedores y conjuntos empresariales que forman una alianza con Expert Diesel.

Por lo tanto, Méndez recurriría a mediano-largo plazo por la implementación de un departamento de comunicación para concretamente tener una persona encargada de las

principales decisiones de comunicación para con la empresa y clientes, esto apoyaría a un crecimiento importante de la empresa investigada.

Leonardo Garita, Gerente Regional de Donaldson, proveedor de Expert Diesel, apoya firmemente un departamento de comunicación para la empresa debido al mejoramiento continuo que tendría esta institución, no solo para mejora interna, sino para lo que a Garita le conviene, en este caso la clientela con la organización, mantener una buena relación comunicativa.

Las oportunidades de mejora existen, asegura Garita, por lo tanto, cree que un departamento de comunicación formaría parte importante de la empresa para agilizar algunos trámites y tomar decisiones con los expertos en la materia de comunicación, desde la publicidad, la comercialización, las alianzas y características importantes en la relación de la empresa con los clientes.

Por otro lado, la conformación del departamento de comunicación es de resaltar para tenerlo claro y poder así tener un entendimiento real de cómo realizarlo y aplicarlo para con la empresa, es por esto por lo que Óscar Marín, experto en comunicación, explica detalladamente la situación. Iniciando con la implementación del departamento no por la cantidad de personas que tenga la empresa, sino por la logística que ella tenga.

Se toma en cuenta una estructura de comunicación fácil de entender para todos los clientes, una base sólida para llegar primeramente a la parte interna, consolidar la comunicación entre colaboradores, cumplir en términos sociales y culturales para luego poder expandir la información a los distintos puntos de llegada de la empresa.

Tendencias como marketing y branding, son importantes para que los clientes logren establecer una relación sana con la empresa, publicitando los productos, los beneficios, los artículos, precios y demás puntos esenciales para la comunicación asertiva entre la empresa y los clientes, el principal aliado de la organización.

Otros puntos fundamentales son las formas de cómo comunicar, desde la implementación online hasta las tradicionales como se manejan en las áreas agrícolas, todo

esto influye para la facilidad de comunicación y genera una importante oportunidad para desarrollar de forma más ágil y rápida la alianza establecida.

Marín asegura que si no hay una buena comunicación entorpece mucho los trabajos comerciales con los clientes, por lo tanto, ve llamativa la idea de implementar un departamento de comunicación para la empresa Expert Diesel, mostrando así un crecimiento en los canales de comunicación, respondiendo las necesidades de los clientes.

Todo lo mencionado muestra los detalles que necesita cada empresa para comunicarse de la forma más efectiva, agilizar trámites de empresa y anuncios importantes, utilizando un modelo de comunicación basado en primera instancia en lo esencial, temas corporativos semanal o quincenalmente para una comunicación altamente importantes entre los colaboradores de la empresa, generando confianza ante la gente externa de igual manera.

Por último, Marín llama a la creatividad y tendencias actuales que permitan adaptarse a las necesidades de todos los clientes, es decir, analizar todos los clientes que tienen, investigar qué necesita y desarrollar cómo se le va a llegar para que pueda invertir y aplicar la compraventa con la empresa Expert Diesel.

Parte importante de la empresa es el departamento de comunicación, una o unas personas encargadas de llevar a cabo la comunicación, Allan Zúñiga, experto de comunicación, visualiza un encargado del departamento con mucha actitud, que tenga un conocimiento amplio en el tema y por supuesto que logre obtener un vínculo con las personas encargadas de tomar decisiones, esto para lograr una comunicación interesante.

Los clientes de Expert Diesel son parte importante de la organización como tal, por lo que la opinión de ellos tiene una validez sumamente importante, en este caso, Kevin Sanabria de Euro-materiales, externa que la consumición de la empresa es muy buena pero también recomendaría el departamento de comunicación para mejorar aún más.

Sanabria confirma la importancia de un departamento de comunicación para la empresa de Expert Diesel, ya con él lograrían un proceso de compra, envío de mensajes e información esencial en un método súper sencillo y aplicado con las tendencias actuales de las comunicaciones en las organizaciones.

Figuras 4. Departamento de comunicación.



Elaboración propia (2021)

El gráfico anterior refleja el resultado de los entrevistados en el tema del departamento de comunicación, basándose en un 100%, cada uno de los entrevistados están de acuerdo con la implementación de un departamento de comunicación para la empresa Expert Diesel.

Características como espacio, orden, especialistas, mercadeo, branding y otros fueron los detalles más llamativos que los testimonios brindaron para una posible ejecución de un departamento de comunicación, ya sea a corto o mediano plazo, en su totalidad, los entrevistados apoyarían en demasía esto en Expert Diesel.

Los clientes y proveedores de Expert Diesel muestran una simpatía con la comunicación hasta el momento de la empresa, pero estarían encantados de específicamente un departamento de comunicación, ya que consideran buena la información y ahora con un departamento exclusivo sería mucho mejor aún.

Plan de comunicación interna

La tercera y última categoría por investigar y analizar es el plan de comunicación interna, esto deriva la subcategoría que conlleva la creación del departamento para fomentar la comunicación interna idónea para la empresa Expert Diesel. Con esta categoría se finaliza el estudio e interpretación de los resultados.

Para entender mejor la comunicación interna y su concepto, se dirige a la tesis de José Gabriel Armas Sandoval (2014), titulada: “Comunicación interna y clima laboral”, así que conocemos como comunicación interna lo siguiente:

Es importante que dentro de una empresa exista expresión por parte de todos los niveles jerárquicos para difundir las políticas y principios a los colaboradores que los conforman, sin embargo, muchas empresas aún no cuentan con un alto nivel de comunicación entre éstos; no existe una comunicación abierta y fluida que ayude a encontrar alternativas viables que permitan una adecuada interrelación y una estrecha conexión entre la comunicación tanto dentro como fuera de la organización (p. 1).

Si bien lo expresa detalladamente Armas (2014), la comunicación interna permite que exista una relación importante entre los colaboradores de la empresa, los departamentos a lo interno, no todas las organizaciones tienen una buena comunicación interna, lo que provoca falencias increíbles en términos comunicativos de cara a los objetivos y valores de la institución.

Leonardo Garita, Gerente Regional de Donaldson, manifiesta que la comunicación interna específicamente en Expert Diesel es sumamente eficiente, llevándolo al punto de un manejo de tiempo real debido a las herramientas de comunicación que se utilizan, en este caso la tecnología, lo que provoca una alta probabilidad de eficacia en esa área a nivel operativo.

Siguiendo en esa palabra utilizada por Garita, el tiempo real se trabaja día a día en Expert Diesel, según el entrevistado en otras entidades los procesos pueden durar varios días, pero con la comunicación interna que tiene la empresa investigada, el orden, manejo y

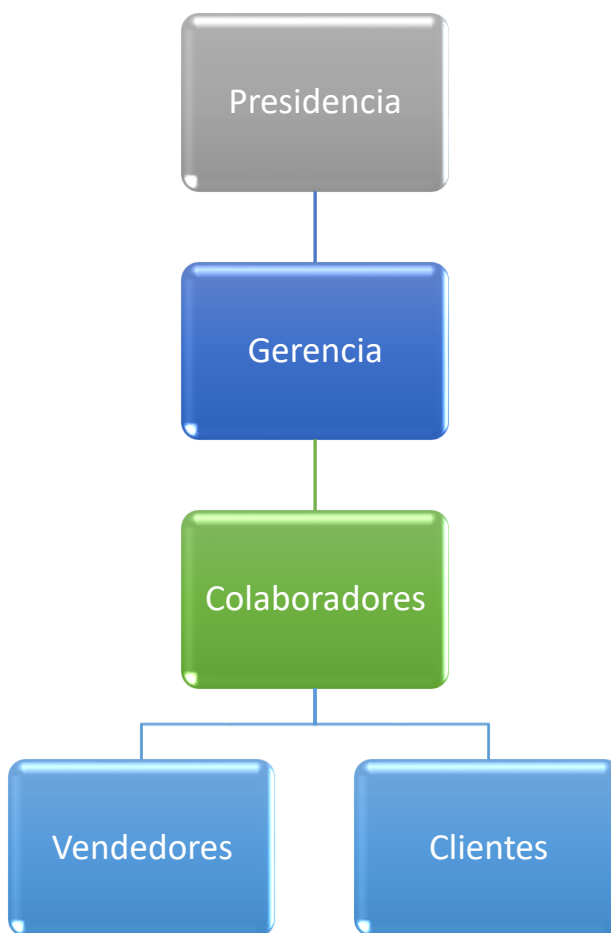
herramientas que se implementan, duran no más de una hora en resolver, lo que conlleva una buena imagen a nivel interno de la institución a acotación.

Más allá de las buenas acciones en la comunicación interna, Garita tiene puntos de mejora, por ejemplo, acelerar aún más los procesos, más que todo los que son multinacional entre la empresa, es decir, que las sucursales de Costa Rica y Panamá puedan tener un contacto directo, real e inmediato para resolver asuntos laborales y logística para que los clientes y proveedores logren un trabajo más eficaz.

Lo más importante es conocer realmente cómo es la comunicación interna de la empresa, por esta razón la entrevista y el testimonio de María Méndez, la Gerente de Sucursal en Costa Rica, ella resalta el gran trabajo interno que logran hacer con los recursos que maneja, si bien es cierto no son muchas personas, han tratado de mejorar en esa parte y realizar cambios para bien.

Al ser una sucursal con muy poco personal, la comunicación en mayor parte es gerencial y vendedores, por lo que no existe un puente inmenso para que se traslade la información, esto hace que las decisiones, mensajes e informaciones se puedan brindar con la mayor brevedad y de forma muy directa.

Figuras 5. Proceso de comunicación interna



Elaboración propia (2021).

La figura anterior muestra el proceso de la comunicación interna, si bien es cierto, dos puntos dentro del esquema muestran una salida de la empresa en la comunicación, en el caso de vendedores y clientes, toda la información que sale de presidencia y gerencia, son trasladadas por colaboradores que a la postre son los encargados de trabajar en forma conjunta con los vendedores y los clientes ya de una forma externa.

Para entender de forma más detallada la comunicación interna de Expert Diesel a continuación se presentará la lista con los colaboradores y puestos que desempeñan cada una

de las personas de la empresa investigada, con este enunciado, se comprenderá con mayor facilidad la parte interna de la empresa.

Tabla 5. Colaboradores de Expert Diesel.

Nombre	Puesto	Funciones
Luciano Rodríguez Sánchez	Dueño y Gerente General	Liderar la empresa Expert Diesel en Panamá y Costa Rica.
María De Los Ángeles Méndez Jiménez	Gerente sucursal Costa Rica	Tener a cargo las acciones de la empresa en suelo costarricense.
Óscar Eduardo Méndez Jiménez	Gerente de ventas de filtración y repuestos	Liderar el área de ventas de filtros Donaldson y repuestos de maquinaria Perkins distribuida por la empresa.
Luis Carlos Rojas Rodríguez	Gerente de generación eléctrica.	Liderar el área de la generación eléctrica marca Expert Power de las maquinarias distribuidas por la empresa.
Richard Steven Calvo Serrano y María Elena Salazar Jiménez	Vendedores	Encargados de colocar ventas y distribución de lo adquirido por los clientes.

Esmeralda Jiménez Montero	Asistente administrativa	Apoyo administrativo en todas las áreas de la empresa.
Óscar Eduardo Méndez Chacón	Bodeguero	Encargado de la logística del stock de la empresa.
Pablo Sánchez Corrales	Mensajería	Reparto de documentos y productos a proveedores y clientes.

Elaboración propia (2021).

La tabla anterior demuestra a todos los colaboradores de la empresa Expert Diesel, las cuales implican para ejecutar el proceso de la comunicación interna. Desde presidencia o el dueño de la empresa hasta la persona que se encarga de la mensajería, es allí donde Méndez menciona de la comunicación que tienen dentro, sobre todo de las decisiones del dueño y de ahí pasa a gerencia de sucursal.

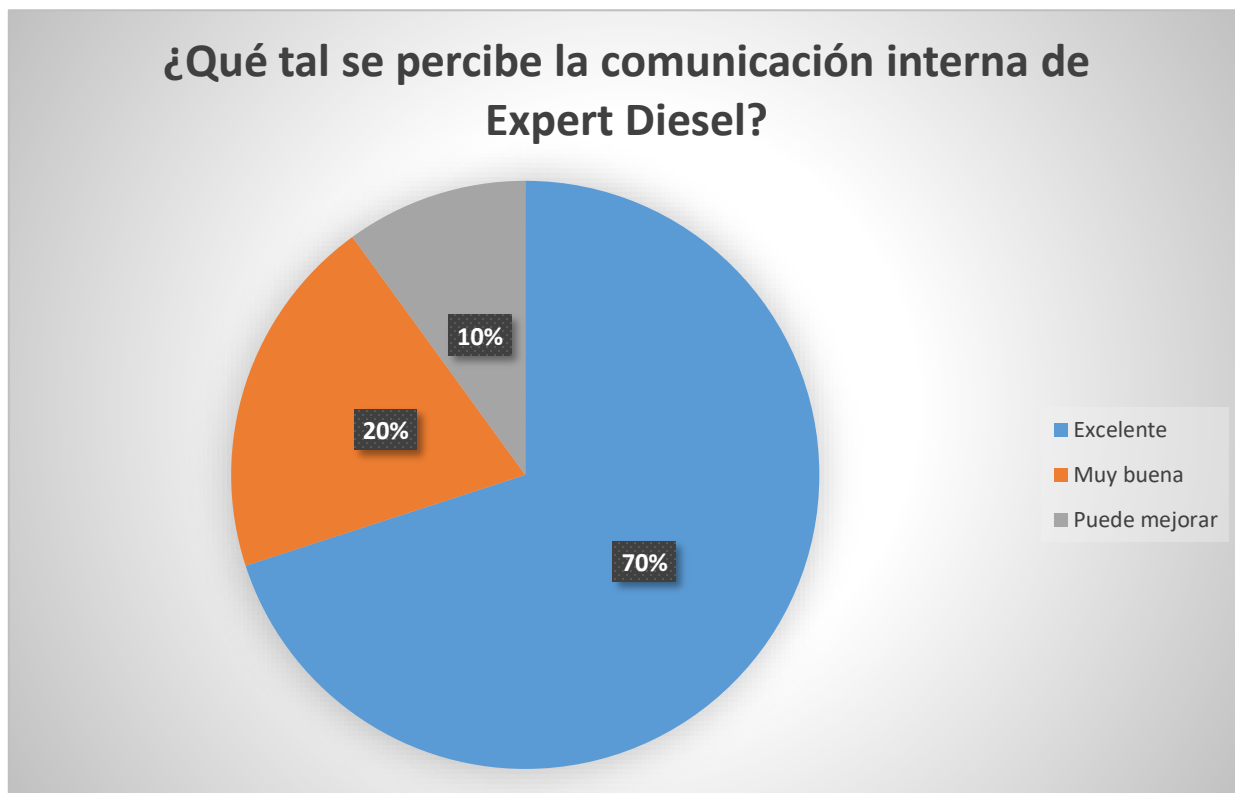
Leonardo Garita en su entrevista, alabó el manejo de la comunicación interna de la empresa Expert Diesel, mostrando así que, aunque no tienen un departamento específico logran salir avante de todas las funciones comunicativas, sin embargo, volviendo a una de las categorías anteriores, con la creación de un espacio exclusivo para la comunicación podrían mejorar mucho más.

En el caso de Kevin Sanabria, reconoce el esfuerzo que realizan en la empresa investigada por controlar y manejar de la mejor manera el tema de la comunicación interna, el entrevistado tiene contacto con todos los colaboradores y pone la mano por cada uno de ellos, demostrando que la empresa tiene la calidad de hacer de la mejor forma la ejecución de la información comunicativa.

Por su parte, Óscar Marín y Allan Zúñiga, recomiendan que la comunicación interna sea clara y detallada, que todos los colaboradores puedan estar enterados de cada uno de los detalles de la empresa, ya sean las decisiones institucionales, promocionales, de dirigencia y

hasta cambios a nivel administrativo, por ejemplo, el cambio del color de la marca, cambios en planilla entre otros elementos internos.

Figuras 6. Percepción de comunicación interna.



Elaboración propia (2021)

El gráfico anterior muestra la percepción de la comunicación interna de Expert Diesel, lo que se logra observar por cada entrevistado que tienen contacto directo con la empresa, el 70% asegura que es excelente, el 20% la ve muy buena y el 10% considera que puede mejorar.

Sin embargo, este gráfico está enfocado solamente en la percepción de los miembros externos de la organización, los cuales analizan la manera en la que se comporta la empresa desde su óptica externa el cumplimiento de procesos en pro de sus beneficios propios. Si bien es cierto, este análisis de los entrevistados es válido ya que es lo que se percibe de la organización desde afuera.

Por otra parte, la situación real a lo interno de la organización es otra, según quedo evidenciado al momento de aplicar el siguiente instrumento, la observación, en la cual se encuentran resultados muy distintos a los expuestos por los entrevistados.

Observación

Este instrumento se aplica con la observación presencial de la comunicación interna en la empresa Expert Diesel, localizando los detalles importantes que permitan encontrar los hallazgos más importantes para el estudio de la presente investigación. Iniciando con la observación, se logró determinar elementos similares a los mencionados por los entrevistados, esfuerzo entre los pocos colaboradores en la parte comunicativa, acotando las decisiones en el orden jerárquico.

Luego, se encuentran falencias importantes entre los colaboradores, es decir, que si algún miembro de la empresa que se encuentra por debajo de otro en el orden jerárquico, en la pirámide invertida, no es la mejor recepción ante los consejos, ideas, proyectos u comentarios que podrían implicar en un crecimiento de la empresa como tal.

Además, se encuentra poca comunicación entre miembros del mismo departamento, ciertos colaboradores de Expert Diesel no aceptan sugerencias lo cual no permite una que exista una comunicación efectiva en dos vías, además de que cuando por algún motivo un colaborador olvida realizar una función y su superior le consulta sobre esa falta, simplemente no contesta aceptando su culpa por medio del silencio.

Por citar un ejemplo real que sucedió durante la aplicación del método, Óscar, envía un pedido urgente a Elena sobre una solicitud de un cliente, el producto solicitado requiere de la utilización de un catálogo específico de búsqueda para poder determinar cuál es el más indicado según lo solicita el cliente. La solicitud llega a eso de las 9:30 a.m. para despachar el mismo en la ruta de la tarde, según especificaba un audio de WhatsApp.

A eso de las 4:30 p.m. Óscar consulta sobre el estatus de solicitud ya que el cliente esperaba dicho producto para el siguiente día, con la sorpresa de que no obtuvo respuesta vía WhatsApp, inmediatamente llama a Elena a lo que ella responde que buscar en el catálogo

es más complicado por lo cual la labor la dejó para después ya que tenía otra solicitud con menor complejidad adelante.

Automáticamente, Óscar deja de lado sus funciones y de inmediato procede a buscar él personalmente el producto, para trasladarse a las oficinas centrales para ir a entregar el producto donde el cliente y de esta manera no quedar mal al momento de la entrega acordada. Sin embargo, esto genera un gasto adicional de recursos como vehículo y cambio logístico, además, del tiempo perdido y el cambio de funciones de un miembro de la organización el cual no debería salir de sus funciones en la gerencia de ventas para aplicar reparto de mercadería.

Se consultó sobre la periodicidad de estos eventos y se indican que su recurrencia si es constante dentro de los procesos de la organización.

Esto contribuye a encontrar por qué los miembros externos de la organización perciben que la comunicación interna de Expert Diesel es óptima, ya que a ellos las funciones nunca se les ven afectadas, porque los superiores resuelven en el momento a toda costa, sin embargo, la realidad dentro de la organización es otra.

Otro detalle encontrado durante la aplicación de la observación fue la creación de subgrupos dentro de la organización de pro de un ambiente acogedor dentro de la misma que a la postre puede llevar a incomodar a los demás miembros de la organización. Casos de prioridad de clientes por parte del área logística dependiendo quien sea el vendedor que atienda a este o bien segmentación durante las actividades son parte de las falencias encontradas al momento del análisis.

Conociendo todos estos detalles, existe una conclusión en la observación realizada, por lo que a creación de un departamento de comunicación sería de vital importancia para la eficacia de la empresa, tener una persona apta para llevar a cabo las acciones que conllevan elementos de comunicación.

Con este último párrafo se concluye el análisis de los resultados, abarcando cada una de las categorías y subcategorías señaladas al inicio de la investigación, utilizando de la forma más adecuada los instrumentos planteados en el trabajo en curso. A partir de aquí hacia

adelante, se les abrirá el espacio a las conclusiones con respecto a los objetivos, las conclusiones y los anexos que le competen a la investigación.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación tuvo como fin analizar y evidenciar la necesidad de un departamento de comunicación interna para la compañía Expert Diesel S.A., tomando como muestra la sucursal de Costa Rica, con la posibilidad de expandir el departamento por las demás sucursales.

El tiempo para desarrollar la investigación, se dio en el periodo 2020-2021 lo que ocasionó el análisis del comportamiento empresarial en tiempos de crisis debido a la pandemia ocasionada por COVID-19 lo que contribuyó a observar sus deficiencias y virtudes en el medio una crisis prolongada y con incertidumbre sobre el futuro.

La investigación se enfocó directamente en la comunicación interna de la organización, debido a la necesidad de iniciar el proceso de fundación de un departamento de comunicación organizacional desde cero e ir quemando las etapas necesarias para lograr avanzar sobre las estrategias de comunicación hasta lograr una estrategia completa de marketing.

Además, se buscó evidenciar la necesidad real de la creación del departamento sin importar el tamaño de la organización a nivel de colaboradores internos, por el contrario, se determinó que cada uno de los miembros de la organización podían mejorar su comunicación y a su vez trasladarla a los públicos externos que son los que permiten el crecimiento económico de la organización

Finalmente, gracias a la observación al momento de aplicar los instrumentos se darán las recomendaciones necesarias para alcanzar un departamento de comunicación interna aún más estable y duradero sobre las tendencias más actuales de comunicación, pero a su vez enfocadas en el nicho de mercado donde se desarrolla Expert Diesel para no afectar su comunicación externa con los clientes más antiguos.

Conclusiones

Una vez finalizado el trabajo de campo, las entrevistas y la observación en Expert Diesel, se logró determinar que en efecto no se cuenta con un departamento de comunicación establecido como tal y a su vez el tipo de comunicación que se practica es básica y sobre la

marcha, sin parámetros establecidos y con bases empíricas desde la presidencia, trasladándose así a la gerencia y este a su vez a los colaboradores.

Así las cosas, y respondiendo el objetivo general de esta investigación el cual proponía crear un departamento de comunicación interna para Expert Diesel S.A., en busca de una mejor comunicación con sus clientes y colaboradores se concluye que.

Si es necesaria la creación de un departamento de comunicación para Expert Diesel, ya que según los entrevistados Óscar Marín y Allan Zúñiga, sin importa el tamaño de una organización es necesario contar con un departamento de comunicación que colabore con la toma de decisiones tanto a lo interno como a lo externo y que a su vez sea un apoyo para la resolución de crisis a nivel interno, apoyando como tal a los Recursos Humanos de la organización.

Además, con base en la observación durante las visitas de campo realizadas durante esta investigación, se logra determinar la necesidad del departamento como tal debido a los desfases de comunicación presentados por miembros de un orden jerárquico menor sobre sus superiores o lo que evidencia un corte en la comunicación sobre las indicaciones generadas desde la presidencia ocasionando la posibilidad del no cumplimiento de los objetivos.

La creación de este departamento de comunicación interna se deberá adecuar según las necesidades reales con las que cuenta la compañía y enfocado principalmente a mejorar la relación interna de los colaboradores y que esta a su vez se vea reflejada en el servicio externo a los clientes.

Otra conclusión que se deriva del estudio de campo se relaciona directamente con uno de los objetivos específicos de esta investigación. Este objetivo busca identificar el tipo de comunicación que requiere Expert Diesel S.A., el cual se deberá adecuar a las necesidades y herramientas con las que cuenta la organización, ante esto y según la teoría investigada y citada en este documento se concluye lo siguiente.

El tipo de comunicación que requiere Expert Diesel será comunicación integrada, ya que combina la comunicación verbal con la no verbal en la emisión de sus mensajes. Este tipo de comunicación calza perfecto en la estructura de la organización, debido a que la

presidencia se encuentra en otro país, lo que no permite las reuniones presenciales con tanta frecuencia, por lo que una mezcla de comunicaciones, apoyada en las herramientas tecnológicas como Zoom o WhatsApp, permite la elaboración de mensajes claros, complementados con gráficos y diseños enviados a su vez por otras plataformas.

Actualmente, en Expert Diesel, la comunicación integrada ya es utilizada como tal en sus procesos comunicativos, sin embargo, no es la más utilizada en el grueso de sus procesos, por lo cual, se concluye además que, una vez creado el departamento de comunicación interna, la comunicación integrada debe ser la opción número uno para la emisión de los mensajes dentro y fuera de la organización.

Como segundo objetivo específico de la investigación, se buscaba verificar los aspectos requeridos para la creación de un departamento de comunicación interna de acuerdo con los protocolos establecidos. Estos aspectos serán alcance del departamento, relación con los recursos humanos, toma de decisiones e integración de los departamentos dentro de la organización. Tomando en cuenta estos aspectos se logra concluir.

La necesidad de la autonomía del departamento como base fundamental para la creación de estrategias claras y métodos de trabajo sobre una misma línea organizacional en las sucursales de Expert Diesel, es parte de esa integración que se requiere con el objetivo de alcanzar un mayor número de objetivos claros que contribuyan a la creación de nuevos proyectos.

Se concluye que el departamento deberá estar relacionado de manera directa en el organigrama de la empresa con gerencia y presidencia, logrando una constante retroalimentación que logre mantener en sintonía todos aquellos proyectos que sean fundamentales para la organización.

Además, deberá contar con la posibilidad de toma de decisiones consensuadas que le permitan tomar las riendas de la organización desde su trinchera y que esta a su vez se vea respaldada por medio de presupuestos y cumplimiento de objetivos.

Otra conclusión que deriva de este objetivo es la necesidad de la integración de los departamentos bajo una misma línea de comunicación y de objetivos por cumplir, es decir,

que todos los departamentos trabajen en conjunto por los objetivos de la organización y no buscar el beneficio exclusivo de su departamento. Se evidencia la necesidad de una integración de este tipo que complemente aún más a los colaboradores de Expert Diesel y porque no a futuro que se de esta integración con las demás sucursales fuera de Costa Rica.

Como tercer objetivo y final se busca verificar el tipo de estrategia que se adapta más a Expert Diesel S.A., para su crecimiento. Estas estrategias son variables y cambiantes con el tiempo según los resultados que de cada una de ellas en la búsqueda de la consecución de objetivos específicos dentro de la organización.

En base a estas variables en estrategias existentes se concluye que la mejor estrategia de comunicación para Expert Diesel deberá ser escalonada y analizada periódicamente según lo explicaban los expertos Allan Zúñiga y Óscar Marín, los cuales concordaban que el tiempo efectivo de una estrategia no es medible de manera obligatoria, sino que su periodicidad, se verá afectada según el rendimiento que esta misma tenga dentro de la organización.

Cuando se habla de estrategia escalonada, se quiere decir que se buscará ir quemando las etapas necesarias, desde la creación del departamento y sus bases bien establecidas hasta llegar a futuro a generar una estrategia de marketing regional que le permita a la organización mostrarse ante todos sus públicos de la región.

Finalmente como conclusión general se determina que la creación del departamento de comunicación interna de Expert Diesel, será una realidad, sin embargo su impacto más fuerte se verá a largo plazo, debido a que primero se deberá trabajar en unificar las comunicaciones para convertirlas en una comunicación integrada para toda la organización, además deberá buscar su sitio en la organización para finalmente crear y desarrollar los proyectos de manera escalonada para alcanzar los objetivos trazados desde un inicio.

La comunicación es la base de toda buena relación, ya sea personal o laboral es por ello por lo que no importa el tamaño de la organización ni el tipo de organización que esta sea, siempre será importante contar con un departamento de comunicación interna ya que con esto se garantiza un manejo adecuado de las crisis y búsqueda constante de puntos de mejora, que se trasladan de manera directa los clientes y miembros externos de la organización.

Recomendaciones

Parte fundamental de esta investigación es generar recomendaciones para Expert Diesel S.A., con el fin de lograr una línea de mejora en los procesos realizados por la organización para obtener mayores beneficios tanto económicos como personales en sus colaboradores.

Como primera recomendación y con base a lo expresado por los entrevistados durante la investigación, se recomienda contratar un experto en comunicación, este podrá ser un periodista, un relacionista público o incluso un publicista, ya que las tres profesiones cuentan con la versatilidad de poder solventar problemas de comunicación. Sin embargo, se recomienda principalmente que sea un periodista debido a su polifuncionalidad en la realización de tareas comunicativas.

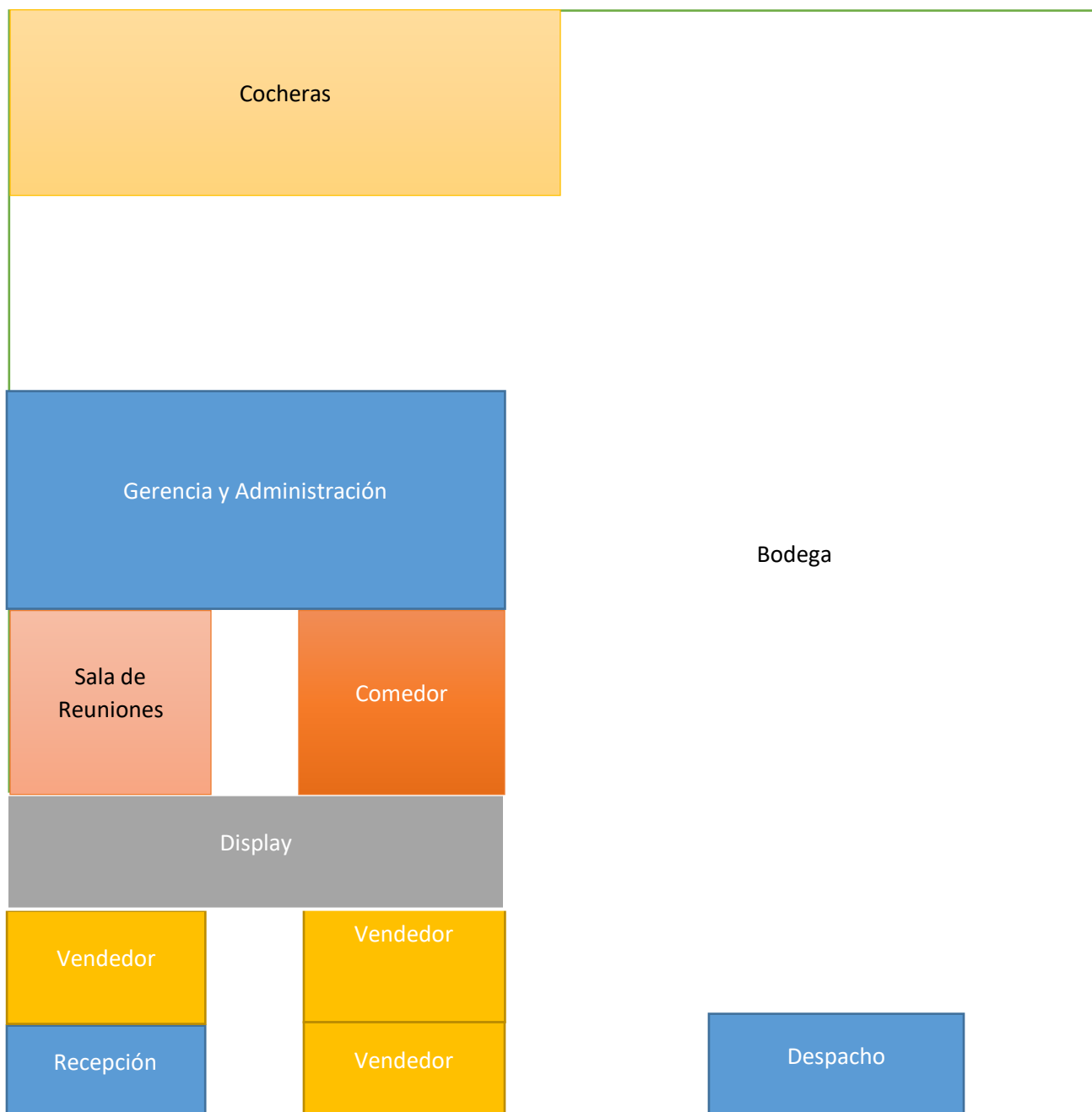
Este experto en comunicación será el encargado de la creación del departamento de comunicación como tal para Expert Diesel, desde sus bases hasta determinar las estrategias a seguir y cuando deberán de ser modificadas ante alguna eventualidad.

Otra recomendación será la segmentación de espacios de trabajo, es decir generar divisiones donde se delimite de manera física el espacio de bodega, con el espacio de comedor y la oficina como tal. En la visita realizada se encontró que no existe una delimitación como tal de estos espacios lo que puede ocasionar pérdida de producto o bien un ambiente tosco y desordenado a la vista de los visitantes y hasta de los mismos colaboradores.

Continuando con el tema del espacio físico dentro de la organización, se recomienda la creación de un espacio exclusivo para la realización de reuniones dentro de la organización, en dicho espacio se recomienda la creación de un centro de conexión remota para coordinar reuniones virtuales con las otras sucursales fuera de Costa Rica o incluso para interconectarse por medio de audio y video con los colaboradores que trabajan fuera de la sede central.

Para cerrar el tema del espacio se recomienda respetar el espacio físico de cada uno de los colaboradores, debido a que durante la visita de campo se logró observar que entre colaboradores toman implementos o dejan objetos fuera del espacio de trabajo de cada uno lo que podría ocasionar diferencias entre colaboradores.

Ilustración 7. Espacio



Según el plano actual de Expert Diesel, se recomienda un acomodo similar al propuesto en la figura anterior, en el cual el espacio principal será el ocupado por bodega, adicional a esto se propone crear una sala de reuniones y un comedor que en la actualidad no se encuentra debidamente delimitado físicamente.

Además, se propone un reacomodo de los gerentes los cuales deberán colocarse al fondo del edificio y preferiblemente en un segundo piso, esto con el objetivo que puedan tener una visión más general de lo que sucede en la organización.

A nivel de comunicación y orden jerárquico, se recomienda, que el presidente y fundador de la compañía en este caso Luciano Rodríguez, tenga una comunicación más fluida y directa con los colaboradores y que no todo se canalice por medio de la gerencia, esto con el objetivo de poder crear un vínculo más humano entre los colaboradores de la organización y su presidente. Dejar de percibir la figura del presidente como una todo autoritario a convertirse en un compañero más de la organización.

Además, se recomienda realizar análisis FODA de la organización y de cada departamento que logren poner en evidencia las principales carencias y virtudes con los que cuenta cada departamento en el cumplimiento de proyectos asignados sobre cada una de las funciones de la organización. Inicialmente es recomendable realizarlos de manera micro en cada departamento (ventas, contabilidad, logística) para luego buscar hacerlo más macro involucrando a toda la organización.

Adicional como parte de esta auditoria propia se recomienda generar informes sobre los avances de trabajo y seguimiento de clientes con el objetivo de contar con una información generalizada de cómo se comporta el mercado y que se hace a nivel interno para alcanzar la mayor cantidad de logros al cierre del periodo de evaluación.

Finalmente, como última recomendación y ante lo diverso que es el mercado donde se relaciona Expert Diesel, se recomienda segmentar los clientes según el área de la industria donde se desarrollan y de esta manera poder atenderlos de una mejor manera según las necesidades que cuenta cada uno de ellos y a su vez poder asignarle el colaborar de la empresa que cuente con mayor experiencia y conocimiento en ese mercado.

Como ejemplo se puede tomar la siguiente tabla, donde se ejemplifica la necesidad de asignar según cada industria el potencial de cada una y de esta manera brindarles el seguimiento adecuado, además de poder controlar los mínimos de inventario según el tipo de producto que requiera cada uno industria.

Tabla 6. Necesidad de cada industria.

Cliente	Industria	Experto	Periodo de mayor actividad	Producto de mayor consumo.
Melones del Sol	Agricultura	Óscar Méndez	Octubre-Mayo	Filtración
SEMCO	Generación Eléctrica	Carlos Rojas	Febrero – Noviembre	Generadores
Swissport	Aviación	Óscar Méndez	Setiembre – Junio	Filtración - Motores
Netafim	Bombeo de Agua	Carlos Rojas	Enero-Mayo	Bombas de Agua
Autobuses Coronado	Transporte de Pasajeros	Óscar Méndez	Todo el año	Filtración
Avianca	Aviación	Óscar Méndez	Setiembre-Junio	Filtración y Motores
Instituto Costarricense de Electricidad *	Generación Eléctrica, Transporte y Minería *	Óscar Méndez – Carlos Rojas *	Todo el año *	Todos los servicios *
Ministerio de Obras Públicas y Transporte	Transporte y Minería *	Óscar Méndez – Carlos Rojas	Todo el año *	Filtración y Motores

En el caso del Instituto Costarricense de Electricidad y el Ministerio de Obras Públicas y Transporte se deberá segmentar por departamento, debido a lo extenso de la organización que abarca el 100% de los productos ofrecidos por Expert Diesel. *

De esta manera, se logrará un control más detallado a nivel interno de los clientes potenciales y cuales dejaron de ser aliados comerciales de la organización e investigar cual fue el motivo.

Estas recomendaciones ligadas directamente a las conclusiones de esta investigación se convierten en puntos de mejora continua para Expert Diesel S.A., donde cada punto acá tratado busca evidenciar y mejorar las falencias encontradas a lo largo de la investigación.

PROPUESTA

Ilustración 8. Propuesta



Al tener como objetivo general la creación de un departamento de comunicación para Expert Diesel en el período 2020, es conveniente crear una propuesta de cómo será y cuáles serán los alcances de este departamento, cuáles son los perfiles de sus colaboradores y como se desarrollará y crecerá en conjunto con la organización.

El objetivo principal de esta propuesta es demostrarle a la Gerencia General de Expert Diesel S.A., la importancia de este departamento dentro de su organización, sus posibles costos y las funciones para agilizar la comunicación interna. Se buscará definir el perfil como tal del posible encargado de comunicación.

Adicional a la comunicación interna el encargado deberá manejar rasgos menores de comunicación externa como lo son el manejo de las redes sociales de la organización, diseños para las publicaciones y control de información con entes externos como proveedores y clientes.

Composición del departamento de comunicación interna.

Un departamento de comunicación no determina su tamaño o composición según el número de colaboradores con los que cuenta la organización, sino que determina su tamaño según las herramientas y alcances que busca la organización que tenga este departamento es por ello por lo que el Departamento de Comunicación Interna de Expert Diesel será compuesto de la siguiente manera.

Para los alcances que desea establecer Expert Diesel en su departamento de comunicación interna se requiere un experto en comunicación, este podrá ser un profesional en periodismo, publicidad o relaciones públicas, los cuales tendrán versatilidad de poder desarrollarse en el puesto las posibilidades de trabajar según las necesidades del día a día.

El horario del experto en comunicación será igual al del resto de la organización de lunes a viernes de 7:30 a.m. a 5:00 p.m. y los sábados de 8:00 a.m. a 12 medio día con la opción si así lo tiene a bien el colaborador contar con dos días a la semana no consecutivos de teletrabajo.

El espacio físico que ocupará el departamento será una oficina amplia en las instalaciones principales en las oficinas centrales de Expert Diesel ubicadas en San Rafael de

Coronado. Los instrumentos requeridos para equipar esta oficina serán una laptop con el paquete adobe incluido, una cámara profesional, un trípode y micrófono esto para realización de productos audiovisuales de calidad.

Estos productos para generar material audiovisual serán utilizados para proyectos de comunicación tales como videos de la organización, capacitaciones para el conocimiento de los productos. Adicional se utilizará para crear boletines informativos de una manera creativa los cuales sean aceptados de una mejor manera por todos los colaboradores. Se dejará de lado la impresión de boletines por lo cual todo lo enviado vía digital deberá ser de alta calidad.

Por otra parte, se buscará producir videos corporativos para colocar en las pantallas internas de la organización con el objetivo de crear un sentido de pertenencia y una familiarización de todos los miembros con los productos ofrecidos.

Objetivos del departamento.

La creación de un departamento en cualquier área para una organización conlleva gastos y una restructuración parcial o total del grueso de la organización o bien de un sector de ella. Ante esto se requiere medir las variantes y los beneficios que traerá la creación de este departamento.

Es por esto por lo que la creación del departamento de comunicación será evaluada con base en los objetivos trazados al inicio de su creación ya que el mismo deberá dar resultados en un mediano plazo, ya que una inversión en tiempo de pandemia deberá tener su retorno de inversión lo más pronto posible.

Los objetivos para medir efectividad serán

- Restructurar la comunicación interna en Expert Diesel, tanto en la sucursal de Costa Rica como la de Panamá
- Crear sentido de pertenencia de los colaboradores para con la organización.
- Exposición de la marca Expert Diesel por medio de las redes sociales tanto a nivel interno como a nivel externo.

Estos objetivos serán evaluados semestralmente para analizar desde la presidencia y junta directiva la continuidad o no del encargo de comunicación, además de poner en análisis

la ampliación del departamento de comunicación interna y sus labores a realizar, además de buscar la incorporación de más miembros dentro del departamento de comunicación interna y de esta manera poder avanzar de manera paulatina a desarrollar en un futuro un departamento de comunicación externa.

Antes de iniciar cualquier actividad y apoyado en Bandolín González (2009) se propone realizar un cuestionario sobre cómo es la percepción de los colaboradores en la comunicación interna de Expert Diesel, esto le permitirá tener una visión más clara de la condición real de la comunicación.

El cuestionario propuesto en el libro Comunicación Interna es el siguiente.

1- Sexo: o Femenino

 o Masculino

2- Edad:

3- Antigüedad:

4- Sector: o Finanzas y Administración

 o Ventas Publicidad

 u Operaciones

 o Programación

 o Marketing y Comunicaciones o recursos Humanos

 o Legales

5- ¿Cómo te enteras de las novedades de Expert Diesel?

 o Por reuniones que organiza mi supervisor para informarme.

 o Por comentarios de mis compañeros.

 o Por comunicaciones de RRHH

 o Por comentarios de integrantes de otros sectores.

o Por conocidos que trabajan en otra empresa de la industria.

o De otra manera:

6- ¿Qué canal de comunicación utiliza más?

o Mail.

o intranet.

o reuniones.

o Carteleras.

o Teléfono.

u otro:

¿Por qué?

Encerrar en un círculo el número que corresponda según cuán de acuerdo estés con las afirmaciones que presentamos a continuación:

Tabla 7. Respuesta cuestionario

	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1) Me entero siempre de todas las novedades de Expert Diesel.	5	4	3	2	1
2) Tengo claro cuáles son los objetivos y la estrategia del negocio.	5	4	3	2	1
3) Estoy informando sobre las novedades de la corporación Expert Diesel	5	4	3	2	1
4) Conozco los beneficios que me brinda la empresa	5	4	3	2	1

5) Expert Diesel es muy buen lugar para trabajar	5	4	3	2	1
6) Conozco qué es lo que hace cada una de las áreas de la empresa.	5	4	3	2	1
7) La comunicación entre cada una de las áreas es muy buena.	5	4	3	2	1
8) La comunicación interna funciona bien en Expert Diesel.	5	4	3	2	1
9) Tengo claro quién se ocupa de la comunicación interna.	5	4	3	2	1
10) Creo que es importante trabajar más sobre la comunicación interna en Expert Diesel	5	4	3	2	1
11) La falta de información dificulta mi trabajo.	5	4	3	2	1

7- ¿Tienes dificultades para comunicarte con algún sector de la compañía en especial?

Marca tantas opciones como creas necesario:

- Finanzas y Administración
- Ventas Publicidad
- operaciones
- Programación
- Marketing y Comunicaciones
- recursos Humanos
- Legales

8- ¿Sobre qué temas te gustaría recibir más información?

1).....

.....

2).....

.....

3).....

9- Si quieres agregar algo más, puedes hacerlo aquí:

.....

.....

¡Muchas gracias! (p.49 – p.52)

Con base a esta investigación y apoyado por los problemas comunicativos que se evidenciaron durante la misma, se propone ampliar los objetivos con la finalidad de alcanzar un departamento de comunicación más eficiente para de esta manera buscar su ampliación a comunicación externa a futuro.

En el primer objetivo trazado, se propone reestructurar la comunicación interna en Expert Diesel, tanto en la sucursal de Costa Rica como la de Panamá, esta reestructuración propone el cambiar la forma en la que se comunican a nivel interno tanto entre sucursales como a lo interno de cada sucursal de manera independiente.

La actual comunicación en Expert Diesel Panamá es totalmente diferente a la ejecutada en Expert Diesel Costa Rica, por ejemplo, en alguna de las sucursales se utiliza como herramienta principal WhatsApp como medio principal de comunicación interna por medio de grupos establecidos para cada departamento, mientras que en otra sucursal todo se canaliza por medio de correo electrónico dirigido al encargado del departamento siempre con copia a sus superiores

Por otra parte, la comunicación de estados financieros e informes de trabajo se realiza en una de las sucursales en el sistema interno de la organización, mientras que en otra en la

cual el sistema no fue tan bien recibido por los miembros de la organización se utiliza como herramienta principal el paquete Office de Microsoft.

La función principal será encontrar el punto medio y los sistemas correctos para la unificación de los procesos comunicativos y administrativos que beneficien a la organización, determinando cual será el camino por seguir para trabajar como una unidad y dejar de hablar de Expert Diesel Costa Rica y Expert Diesel Panamá para pasar a hablar de Expert Diesel como una unidad total que maneja ambos países.

Como segundo objetivo del departamento de comunicación interna se propone crear sentido de pertenencia de los colaboradores para con la organización, lo que buscará convertir a Expert Diesel en algo más que un lugar para llegar simplemente a trabajar, sino que más bien espera convertir a la organización en un lugar donde todos deseen llegar a colaborar.

Esto se podrá lograr creando un manual tanto de cultura organizacional como uno de clima organizacional en el cual se busque desarrollar un sentido de pertenencia en la organización y que ellos se sientan parte de la cultura de la empresa de manera natural y no forzada por ser su lugar de trabajo, además de ser más eficientes en sus labores.

Adicional a esto con el manual se buscará fomentar la cultura del trabajo en equipo, delimitar la participación no solamente a su labor diaria, sino que a la búsqueda del objetivo de la organización completa. Eliminar los logros por equipos de trabajo y transformarlos a logros por organización lo que buscará que todos los departamentos se comuniquen entre sí para alcanzar la meta.

También, se realizarán fechas especiales a celebrar como parte de la cultura, el día del mecánico, el día del motor, así como fechas propias de la organización como la de su fundación, o bien el día en el que cada uno de los colaboradores inicio a ser parte de Expert Diesel entre otras serán toda una celebración dentro de la organización en pro de una involucración total de los miembros.

Se ha comprobado, que un colaborador satisfecho es más productivo que incluso un colaborador con un salario elevado. Si bien es cierto la parte económica es parte fundamental para todo trabajador, la búsqueda de un sentido de pertenencia y satisfacción del deber

cumplido y flexibilidades al momento de realizar el trabajo se puede trasladar a los procesos empresariales.

Será labor primordial para demostrar la efectividad del departamento de comunicación ejecutar estrategias de integración de colaboradores, además, de actividades internas y planes de trabajo para obtener de manera fluida flexibilidades en horarios, tiempos de ocio y actividades dentro de la organización para generar distracciones que colaboren al manejo de los miembros.

Estas estrategias deberán ser aprobadas por la presidencia de la organización y con ellas medir que tan necesarias son las intervenciones en cada uno de los departamentos.

Como último objetivo inicial en la creación del departamento de comunicación será la exposición de la marca Expert Diesel por medio de las redes sociales a nivel interno. Esta exposición deberá ser primero a nivel interno, buscando por medio de las diferentes estrategias que los miembros de Expert Diesel cada vez porten más artículos de la empresa por voluntad propia que por obligación de portar un uniforme.

Con esto se buscará posicionar la marca como tal dentro de la organización, dejar de lado que el nombre de Expert Diesel es solo la empresa donde se desarrollan las funciones, sino que por el contrario llevarlo a ser una marca tangible en el mercado interno para que con esto sus colaboradores se sientan parte de esta marca. Este posicionamiento buscará que cuando se hable de Expert Diesel los colaboradores digan con orgullo yo pertenezco ahí.

Esta exposición deberá ser escalonada hasta el punto de lograr que la marca llegue a estar tan enfocada al nicho de mercado donde se desarrolla que logre posicionarse como actualmente lo hacen marcas como Caterpillar o John Deere.

Estos objetivos por cumplir serán las funciones iniciales del departamento de comunicación dentro de Expert Diesel y de esta manera poder comprobar por medio de la práctica lo expresado en la teoría, luego del cumplimiento de estos objetivos generales, se delimitará como tal las funciones a realizar por el departamento.

Funciones del departamento de comunicación.

Todo nuevo departamento en una organización debe tener claro cuáles serán sus alcances y metodología de trabajo para lograr cumplir los objetivos para los cuales fue

creado. En el caso del departamento de comunicación interna de Expert Diesel esto no es la excepción, ya que deberá delimitar muy bien cómo afrontar los nuevos retos en comunicación que se presenten día a día.

Ante esta necesidad se propone un cuadro de funciones y alcances donde el encargado de comunicación pueda analizar cuál será su potestad al momento de realizar sus funciones y que con esto no se vea limitado a cumplir con lo que busca la organización en él, además de buscar la delimitación de los presupuestos económicos para realizar las actividades.

Tabla 8. Funciones encargado de comunicación.

Funciones	Potestad de toma de decisiones	Departamentos o miembros de la organización involucrados
Estructuración del organigrama interno según el orden jerárquico previamente establecido	Total	Toda la organización
Manejo de crisis entre colaboradores de la organización	Parcial, con colaboración de gerencia	Solamente miembros involucrados con informe a gerencia de sucursal.
Revisión de análisis FODA según cada departamento de la organización	Total	Toda la organización segmentada por departamentos
Coordinación de reuniones internas entre sucursales	Total	Solo departamentos involucrados
Control de reuniones semanales para análisis de objetivos	Total	Toda la organización segmentada por departamentos
Creación de contenido para redes sociales	Total	Comunicación

Importación y distribución de material publicitario para la organización	Parcial ajustable a presupuesto	Contabilidad y logística
Creación de actividades en pro del ambiente laboral	Parcial ajustable a presupuesto	Toda la organización segmentada por departamentos
Unificación de diseños en vehículos y artículos propios de la organización	Parcial ajustable a presupuesto	Toda la organización

Estas funciones delimitadas para iniciar el departamento de comunicación interna de Expert Diesel se podrán ver modificadas según crezca o se cumplan a lo largo del tiempo, el tiempo estimado para realizar dichas funciones iniciales está contemplado en un lapso ocho meses a un año según así los presupuestos de la organización lo permitan.

Adicional a estas funciones se le asignará al experto en comunicación la función de buscar con base a su conocimiento y experiencia nuevas oportunidades de desarrollo tanto para el como para Expert Diesel en las cuales se podrá crecer y cumplir nuevas funciones las cuales no están dentro del cuadro inicial.

Perfil del colaborador.

Una organización con un norte claro y con un enfoque claro de que es lo que desea, cuenta con un perfil de colaborador previamente establecido al momento de crear un nuevo departamento y puesto de trabajo.

Es por esto por lo que previo a la creación del departamento se deberá buscar un perfil idóneo que se adapte a la organización, el cual ante todo deberá tener la mejor actitud para laborar en la organización ya que como lo cita Allan Zúñiga en la entrevista realizada para esta investigación “...de nada sirve tener al Messi de la comunicación en nuestra organización si no tiene la actitud para laborar”

Esta actitud se debe de transmitir en la línea de trabajo con la necesidad de conocer cada día más los productos y sentirse parte de la organización como si la misma fuera propia,

ya que al generar un sentido de pertenencia se logran entender de manera más fácil los problemas y posibles soluciones.

A continuación, se presenta un cuadro con las principales características que debe tener el próximo encargado de comunicación de Expert Diesel, en el cual, además, se delimitan las proyecciones que tiene la empresa para con el puesto. Las dos primeras casillas fueron creadas por María Méndez, Gerente de la Sucursal de Costa Rica, basándose principalmente en el perfil que maneja la organización para todos sus colaboradores. En la última casilla se podrá encontrar una recomendación del investigador sobre el perfil del colaborador.

Tabla 9. Perfil del colaborador.

Perfil del colaborador	Proyecciones	Recomendación del Investigador
Experto en comunicación con grado mínimo de bachillerato. (Periodista, Publicista, Relacionista Público)	Manejo de comunicación organizacional con énfasis en comunicación interna y manejo de crisis.	Preferiblemente Periodista o Publicista debido a la versatilidad en el manejo de herramientas y estrategias de comunicación
Edad de 25- 35 años	Deseo de desarrollarse dentro de la organización y fuera de ella con ideas frescas	La edad incluso puede ser ampliada al alta (máximo de 45 años) con el objetivo de encontrar un colaborador con mayor experiencia
Manejo del paquete Adobe.	Conocimiento básico en el uso del paquete Adobe, siendo proactivo en la	El manejo de programas como Photoshop y Premier

	creación de diseños y material audiovisual para la organización.	son más que suficientes para las labores indicadas.
Salario de ₡568 819.86 mensuales (Dato Ministerio de Trabajo para un Bachiller).	Buscar por medio de los incentivos económicos la proactividad y el nacimiento de nuevas ideas en la organización.	Salario aceptable, los incentivos deberán ser enfocados según encuestas realizadas los demás colaboradores sobre la comunicación interna
Conocimiento en el área de motores diésel y afines	Siendo una empresa que se dedica a la comercialización de motores y accesorios para maquinaria, deberá ser conocedor de este nicho de mercado ya que será donde se desarrollará	Fundamental más no indispensable, ya que su labor no se verá relacionada directamente con el área de servicio técnico
Actitud positiva y proactivo	Se busca proactividad de los colaboradores de Expert Diesel, además de una buena actitud que contribuya al buen ambiente laboral.	Indispensable
Disponibilidad de trabajar en campo y fuera de horario de oficina	Desarrollar todos los nichos de mercado donde se desarrolla la organización a lo largo del país y fuera de él.	El trabajo en campo será fundamental ya que es ahí donde se desarrollada el grueso de ventas de la organización por

		lo cual deberá existir un conocimiento de la labor realizada por los vendedores.
--	--	--

Este perfil de colaborador es similar al que se busca con todos los demás colaboradores de Expert Diesel, ya que se busca una mezcla más homogénea con el objetivo de lograr una unidad dentro de la organización, temas en común entre los colaboradores y un apoyo en los proyectos planteados por los colaboradores.

Otro punto para tomar en consideración implícito en el perfil de los colaboradores de Expert Diesel es la necesidad de un trabajo en equipo y la búsqueda de colaboradores que no se limiten a realizar solamente su función, sino que por el contrario deberá ser un apoyo para sus compañeros, aunque no sea parte de su departamento.

Por otra parte, el colaborador que tomará las riendas del departamento de comunicación de Expert Diesel deberá contar con el rol establecido más allá de los lineamientos de la organización. Para Bandolín (2009) el comunicador deberá cumplir ciertos roles previamente establecidos que lo guíen a manejar de mejor el departamento

Dichos roles los resume como

- Habilidad para crear relaciones efectivas (que inspiren confianza y respeto).
- Tener una visión holística de la organización y gestionar la comunicación de manera transversal.
- Habilidad para la redacción y la oratoria.
- Saber escuchar.
- Innovador y creativo.
- Saber identificar líderes y facilitadores de la comunicación entre los miembros de la organización.
- Habilidad para interpretar la realidad.
- Intuición.
- Perfil de líder.

- Habilidad para formar a otros comunicadores.
- Competencia a nivel gestión de la organización. Es decir, debe conocer la realidad de la empresa, sus productos, etc. (p. 23).

Estos roles previamente establecidos, sumados los solicitados previamente por la organización permitirán el manejo de un experto en comunicación apto para manejar las nuevas tendencias de comunicación y colocar la comunicación en Expert Diesel como las bases del crecimiento exponencial de la organización.

Dichos roles basados en características científicas son en algunos casos ambiguos por lo cual para lograr delimitar el perfil del colaborador aún más específico serán definidos y adaptados según lo que busca Expert Diesel.

Cuando Bandolín (2009) habla de habilidad para crear relaciones efectivas se refiere directamente a la capacidad de alcanzar a lo interno de la organización un ambiente limpio y en armonía entre los colaboradores. Si bien es cierto muchas de las diferencias entre los colaboradores se dan por situaciones externas a lo laboral, el experto deberá tener la capacidad de subsanar esas diferencias externas y mantener la línea de interna sin sobre saltos.

Esta línea se enfoca directamente a lo que el comunicador pueda hacer en relación con los demás miembros de la organización, en el segundo punto se menciona directamente tener una visión holística de la organización y gestionar la comunicación de manera transversal, lo cual si es responsabilidad directa del comunicador

Cuando se habla de visión holística es aquella que busca siempre el generar cambios que no sean pasajeros, sino que por contrario que puedan perdurar a lo largo del tiempo y en el espacio. Esta visión puede ser primordial para lo que busca Expert Diesel, ya que no es solamente crear para lograr los cambios en el momento, sino que cambiar para mejorar a futuro.

Otro concepto que se podría tornar ambiguo es el de saber identificar líderes y facilitadores de la comunicación entre los miembros de la organización, sin embargo, bajo el organigrama con el que cuenta Expert Diesel el localizar los líderes de la organización es

relativamente fácil, no obstante, cabe la posibilidad de encontrarse con falsos líderes que pueden entorpecer la función.

Finalmente tomando en cuenta que el departamento de comunicación de Expert Diesel es unipersonal, Brandolini (2009) marca la necesidad de que el experto en comunicación tenga habilidad para formar a otros comunicadores, más no otros expertos en comunicación, con esto quiere decir que el formar nuevos comunicadores es básicamente poder guiar a los miembros de la organización a ser mejores comunicadores y llevar los mensajes de la organización a los diferentes públicos externos y manejar los internos de una mejor manera.

Cabe destacar, que es poco probable que exista un aspirante al puesto de comunicación interna que logre cumplir con todos los requisitos acá establecidos, debido exigencia máxima, sin embargo, se deberá buscar aquel que cumpla con el grueso de ellos como criterio de inclusión y exclusión para el manejo del puesto.

Reclutamiento.


Conseguir los aspirantes idóneos al puesto vacante es casi tan importante como la creación del perfil del colaborador que manejará el departamento. En la actualidad con los beneficios tecnológicos que se encuentran a la mano se podrá realizar el reclutamiento por cualquiera de estas plataformas.

Sin embargo, cuando se busca un profesional como tal en un área específica no se deberá hacer a la ligera es por ellos que un simple posteo en las redes sociales de la organización es la manera más optima, lo cual no quiere decir que no sea una herramienta valida, más no la única.

Como parte del proceso de reclutamiento se especificará un perfil de colaborador el cual sea idóneo y fácil de entender para los aspirantes al puesto vacante. Cada uno de los requisitos será interpretado de manera independiente hasta encontrar al colaborador que cumpla con la mayor cantidad posible.

Este perfil será el oficial de reclutamiento y deberá ser utilizado de manera estándar en todas las plataformas tanto físicas como digitales donde se postule el puesto de trabajo, todo diseño, con alguna variable a esta no será aceptado para el reclutamiento oficial.

Tabla 10. Estudio del posible colaborador.

	
Puesto	Encargado de Comunicación Interna
Síntesis del puesto	Manejo de la comunicación interna de Expert Diesel S.A.
Experiencia	Tres años de experiencia
Escolaridad	Bachiller en Periodismo, Publicidad o Relaciones Públicas
Contrato	Un año mínimo.
Requisitos.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en motores diésel • Capacidad de trabajar fuera de oficina y en horarios extraordinarios • Capacidad de trabajar bajo presión • Conocimiento en motores diésel • Licencia B1 o superior. • Innovador y creativo • Habilidad para interpretar la realidad. • Habilidad para formar a otros comunicadores • Manejo de grupo • Nivel intermedio de inglés. • Manejo de grupo • Proactivo

Destrezas informáticas	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del paquete Adobe • Capacidad de grabación de video y toma de fotografías con equipo profesional. • Manejo avanzado del paquete Office.
Contacto	mariam@expertdiesel.cr

Adicional a esto, existen redes sociales digitales especializadas en buscar perfiles de profesionales los cual podrán ser reclutados desde esa plataforma, observando de previo el perfil descrito en la misma reduciendo con esto la lectura de currículos que llegarán en busca del puesto pero que no cumplen con el perfil mínimo requerido.

Ante estas variables en la búsqueda el encargado de comunicación para Expert Diesel, se propone utilizar una empresa especializada en el reclutamiento de personal con el perfil determinado anteriormente para según lo que se requiere.

Los medios de publicación para dar de conocimiento del puesto serán los propuestos por la empresa encargada para el reclutamiento, además, de realizar publicaciones en las redes sociales de Expert Diesel. Luego de este reclutamiento, la empresa encargada se encargará de ser el filtro para determinar tres finalistas en el puesto.

Como ejemplos de medios donde se pueden buscar las hojas de vida, así como colocar la vacante en el departamento de comunicación, se podrán utilizar plataformas como el empleo.com, empleo.cr, buscoempleo.cr, así como las bases de datos internas con las que cuenta la empresa reclutadora a contratar. También se podrán utilizar redes sociales especializadas en empleo como lo son LinkedIn donde se podrá encontrar el perfil del colaborador.

Adicional a esto se procederá a contratar por medio de servicios profesionales aun experto en psicología, con el fin de que realice pruebas psicométricas a los aspirantes al

puesto con el fin de poder elegir al mejor candidato. Cabe destacar que Expert Diesel no cuenta con un departamento de recursos humanos.

Con los tres finalistas definidos será la gerente de la sucursal de Costa Rica, María de los Ángeles Méndez Jiménez quien en una entrevista final y conociendo la organización mejor que nadie, determine quién será el próximo encargado de comunicación interna de Expert Diesel S.A.

REFERENCIAS

- Alejo, L. y Rivera, L (2020). Uso de la plataforma zoom y la competencia se comunica oralmente en inglés como lengua extranjera en estudiantes de secundaria, Lima 2020. Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.
- Alvarado, M. Villacorta, L. (2018). Comunicación Interna y la Satisfacción Laboral de los colaboradores del Restaurante Rústica de la Ciudad de Trujillo (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo, Perú.
- Armas, J. (2014). Comunicación Interna y clima laboral. (Estudio realizado) Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Balarezo, B. (2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.” (Tesis doctoral). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Barrantes, R. (1999). Investigación un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo. San José, Costa Rica: EUNED.
- Brandolini, A. González M. (2009) Comunicación Interna. Buenos Aires, Argentina: La Crujía
- Caldevilla, D (2010) Nuevas lecturas del concepto de publicidad a partir de las TIC: UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
- Casals, M (2006) La enseñanza del periodismo y las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación: Universidad Complutense de Madrid
- Checa A. (2008) Historia de la comunicación: de la crónica a la disciplina científica Sevilla, España
- Corea. S (2013) El laboratorio de periodismo. La práctica universitaria de la idea fundacional de Pulitzer Medellín Colombia.

- Flor, R. (2018). Comunicación interna y cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo, Perú.
- García, G., (2018). Comunicación Organizacional 2.0, La comunicación siglo XX y la llegada del siglo XXI, el desafío de las empresas en la era digital. Comunicación Organizacional 2.0, La comunicación siglo XX y la llegada del siglo XXI, el desafío de las empresas en la era digital.
- Ghiglione, f. (2015). Gestión de RR. HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño. Universidad Nacional de la Pampa, Argentina.
- Gómez, G (2014). CINEMARK: Campañas de Comunicación Interna y Global. (Tesis de grado). Universidad San Francisco de Quito, Ecuador.
- Gómez, M. (2007). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, España.
- González, W. (2015). Propuesta de gestión de la comunicación interna por medio de redes sociales para medianas empresas del sector tecnología en Costa Rica. (Tesis doctoral). Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Guzmán, V. (2012) Comunicación Organizacional. [Red Tercer Milenio].
- Guzmán V (2019) Diseño del Manual de Puestos y Procedimientos para el Instituto Nacional de la Música. Tomo II (Tesis de Grado) Tecnológico de Costa Rica
- Hernández, A. (2013). Plan de Comunicación Organizacional para industrias GARSAM, S.A. de C.V. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de México, México.
- Hernández, R. Fernández, F. Baptista, M (2014). Metodología de la Investigación.

Herrera, G., (-). ¿Vale la pena invertir en Comunicación Organizacional? ¿Vale la pena invertir en Comunicación Organizacional?

Hidalgo, M. Seevers, 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 (Tesis doctoral). Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

León, A y Mejía S. (s.f.). Propuestas de Comunicación interna para la Unidad de Comunicación Social de la I. Municipalidad de Cuenca. (Tesis doctoral). Universidad de Cuenca, Ecuador.

Montoya, M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación, -(-), 785.

Múnera, A. (2015). Estructuración de un plan estratégico de manejo de crisis para la alcaldía de Medellín. (Tesis doctoral). Universidad de Medellín, Colombia.

Murillo, M. Rodríguez, M. (2005). Creación de un departamento de comunicación institucional de la Conferencia Episcopal de Costa Rica. (Tesis doctoral). Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

Ochoa, A. (2006), Diseño del manual de puestos y funciones de la institución Intervida Guatemala. (Trabajo de graduación). Universidad de San Carlos, Guatemala.

Redondo I (2002) ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN University of Southern California

- Réspedes, F. (2017). Comunicación y compromiso organizacionales en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de San Martín de Porres (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo, Perú.
- Ruiz, L. (s.f.) Comunicación directa, qué es y cuáles son sus características. Psicología y Mente.
- Timoteo, J. (2013) Manejo de la Comunicación Organizacional. [Versión Espacios y tendencias en la gestión de negocios].
- Trejos, O. (2018). WhatsApp como herramienta de apoyo al proceso de enseñanza y aprendizaje de la programación de computadores.
- Zamora, J. (2015). El departamento de comunicaciones como alternativa de normalización de los procesos de comunicación en las organizaciones. (Trabajo de grado) Universidad Santo Tomás, Colombia.
- Zeler, I. (2017). Facebook como instrumento de comunicación en las empresas de América Latina. (Tesis doctoral). Universitat Rovira i Virgili, España.

ANEXOS

Entrevistados

Expertos

- Allan Zúñiga: Experto en Recursos Humanos.
- Óscar Marín: Periodista Organizacional.

Miembros de la organización

- María Méndez: Gerente de Sucursal

Miembros externos a la organización

- Leonardo Garita: Proveedor
- Kevin Sanabria: Cliente.

Cuestionarios

Allan Zúñiga.

1. ¿Cuál es la clave para que una organización como Expert Diesel logre una jerarquización adecuada antes de crear un departamento de comunicación interna?

Lo primero es entender la necesidad real de establecer vías y canales de comunicación corporativa adecuado hacia lo interno y hacia lo externo para buscar mantener una comunicación correcta efectiva en tiempo, forma y condición de las poblaciones necesarias.

Eso que quiere decir, desde la parte comercial, desde la parte de responsabilidad social, desde la parte de valores principios, alineación estratégica desde la parte de intereses asociados al que quiero comunicar y que quiero comunicar y que todos estén alineados.

Lo más importante es aceptar de que hay una necesidad de darle a la comunicación corporativa una formalidad, eso es lo más importante. Si no hay claridad sobre eso es luchar contra corriente, porque como bien lo dices van a caer en el paradigma de la vieja escuela de que no consideren que es necesario y hoy más que nunca con el tema del COVID ha venido a demostrar que la virtualidad y el establecer canales de comunicación para generar

omnicanalidad generar transformación digital y estar mas cerca de nuestro cliente final amerita utilizar vías correctas de comunicación.

2. ¿Cuál es la forma adecuada de crear un manual de puestos en una organización con poco personal, pero muchas responsabilidades a cargo?

Teniendo claro la estrategia para poder definir el organigrama y sobre el organigrama poder definir los roles y puestos

3. ¿De qué manera se puede crear el un perfil de colaborador idóneo sin llegar a ser exclusivo pero que a su vez se adecue al perfil de la empresa?

Definiendo que es lo que quiere la empresa no solamente en impactar responsabilidades sino la estrategia.

Vamos a ver el organigrama sigue la estrategia no la estrategia al organigrama. Uno no construye una empresa en función de la gente que tiene sino en función de la estrategia que se desea, teniendo claridad sobre la estrategia vos empiezas a armar el organigrama y empezar a definir los recursos que la empresa quiere y necesita para poder ejecutar esa estrategia. Ahí es donde te das cuenta si gente sobra, si gente falta si competencias habilidades expertices que habilidades son requeridas para empezar a inducir las formulas y desarrollarlas.

4. Al momento de crear un departamento de comunicación y recursos humanos ¿Qué perfil de colaborador recomienda para la organización?

Indiferentemente del segmento de negocio que tenga es aquel que tenga la actitud correcta, como dice Karen Okulicz tu actitud, determina tu altitud, lo más importante es formar y forjar talento dentro de la organización es que tenga la actitud correcta, yo no hago nada con Messi en el Barcelona si Messi no quiere jugar verdad, entonces tu puedes tener al mejor jugador del mundo con las mejores competencias habilidades, maestrías y talento que si no quiere jugar no vas a lograr nada.

Una de las formas que he encontrado en los 20 años de experiencia que tengo es que lo mas importante en la gente es la actitud, entonces la gente que tenga la actitud correcta y si esa actitud va alineada hacia los valores principios que la organización vive y quiere

Entonces la actitud es lo más importante.

5. Si el objetivo inicial es solamente sanar la comunicación interna. ¿Es necesario pensar en un colaborador que maneje ambos tipos de comunicación (interna y externa) o es preferible un experto en cada área?

Lo ideal es que tenga la capacidad de poder llevar las dos comunicaciones para que este alineada y homogenizada hacia el mercado interno como externo, pero si lo primero que tienes que hacer es ordenar la casa para poder salir lo recomendable es priorizar el orden del conocimiento hacia la comunicación interna. Entonces yo le daría prioridad a lo interna para que tengan el musculo para luego migrar a lo externo

6. ¿Qué tanto poder de decisión se le puede asignar al encargado del departamento de comunicación con el objetivo que logre sanar los problemas de comunicación de la organización?

Toda la que se quiere mientras tenga un vínculo con los tomadores de decisión o líderes del negocio, para entender que se quiere, no porque sea una persona responsable de su unidad de negocio tiene que estar separada del día a día de negocio por eso es importante que esta persona tenga contacto con las personas que lideran el negocio

7. ¿Es posible aplicar el mismo manual de puestos y perfil del colaborador en todas las sucursales?

No, la comunicación puede ser dirigida a toda la organización entendiendo a quien se le quiere llevar el mensaje final, claramente el panameño no piensa igual que el tico, ni el tico igual que el panameño. El panameño es un poco más lento en reaccionar el tico tiende a ser un poco más rápido, entonces es más importante saber cómo quiero yo hacer llegar el mensaje. Yo diría que debe existir un estándar, pero debe existir, pero también hacia un target con un perfil o particularidad, no le puedes hablar igual a un ejecutivo que a uno persona que ocupa en la organización una posición más operativa, una persona que se dedica a limpieza que pueda tener un nivel de escolaridad menor, o llegar a un tema de alfabetismo en el uso de equipos.

8. ¿Qué tanto afecta la cultura de cada país en la creación de un departamento de comunicación, esto pensando en crear uno por sucursal o bien un macro departamento para los tres países donde se cuenta con operaciones?

No afecta tanto en la creación, pero si en la forma de cómo se puede utilizar el envío de mensajes.

9. ¿Cómo debe estar conformado un departamento de comunicación interna? ¿Cuáles son los profesionales que usted recomienda que lo deben conformar?

El ideal con recursos es que este constituido por periodista, sociólogos psicólogos, mercadólogos, publicistas porque en esa riqueza de lo polifacéticos encontrar la forma de hacer algo muy rico Si hay recursos escasos mínimo un profesional en comunicación, que tenga la habilidad de poder estructurar las vías y canales de comunicación puede ser un relacionista público un periodista.

10. ¿Cada cuanto recomienda usted estar cambiando las estrategias de comunicación?

Va en función de las necesidades, la estrategia uno no debe cambiar la estrategia u objetivos, lo que se debe cambiar es la forma de llegar a ellos, no se trata de cambiar cada 15 días se trata de ver la estrategia y la función del negocio

No es un tema de frecuencia es un tema de necesidad e impacto

Óscar Marín

1. ¿Cuál es la forma de administración que usted recomienda para un departamento de comunicación para Expert Diesel?

Yo diría que al final no hay que ver la operación por la cantidad de personas sino por la logística que representa, al final estamos hablando de una empresa que tiene locaciones en países centroamericanos diferentes, que tiene personal que incluso tiene necesidades diferentes y por ende requiere una forma de comunicación que sea una estructura lo más fácil de comprender para todos los usuarios independientemente de su país de origen entonces mi recomendación es crear una buena estructura con buenas bases que determinen cuales van a ser las comunicaciones que se van a mantener para el personal a lo interno.

Cuando decimos interno nos referimos entre las tres locaciones distintas el otro panorama de comunicación que sería social que es la parte customer fase que es la parte cuando hablamos con los clientes y por último la parte de publicidad marketing que ahora es muy común de ver qué comunicación organizacional o corporativa está sumamente ligada con marketing y las nuevas tendencias de como brindar una experiencia de cliente mucho más favorable.

Independientemente de los productos que ustedes vendan ya no estamos vendiendo productos ahora el modelo de ventas incluye todo el proceso que yo hago para el cliente este satisfecho de comprar productos en mi empresa y eso implica el contacto de servicio al cliente sea eficiente que el proceso de pago sea fácil que las indicaciones de mi producto las pueda encontrar en línea o me las pueda responder un agente, entonces a fin de cuentas vamos a taclear todos los horizontes de comunicación para que sea lo más eficiente posible ante el cliente

2. ¿Desde su óptica, que tanto influye una comunicación interna eficiente en la administración de una organización?

Influye muchísimo, ya que si no tenemos una buena comunicación se entorpece muchísimos de los procesos que se ocupan para que la experiencia del usuario sea excelente. Digamos que hay repuestos que están disponibles en San José, pero no en Panamá y hay un cliente que quiere comprar en Panamá y resulta que en el proceso de atención uno del personal obviamente lo atiende y le notifica que en Panamá no hay pero que buscará en Costa Rica, el de Costa Rica no tiene la cultura de revisar el correo para responder a solicitudes o no hay una bandeja de correo especializada que le indique requerimientos urgentes, eso entorpece el proceso y no tendría el cliente una respuesta en un tiempo corto y tendría que esperar más de lo esperado.

Pero si eso estuviese integrado por medio de archivos inteligentes en teams que se usen en colaborativos por medio de centrales se agiliza mucho más el proceso de ventas y comunicación

3. ¿Basado en su experiencia cree que modelo de comunicación recomendaría para una organización como Expert Diesel?

Yo visualizo la comunicación organizacional desde muchos aspectos entonces

La primera un flujo de información que sea eficiente, que al menos exista semanalmente un tipo de recapitulación que al menos nos indique las cosas más importantes de cada uno de los sitios, ya sea de ventas cosas que hicieron a nivel de equipo a nivel de sites.

Si hay un equipo que hizo más ventas en punto del mes reconocerlos como vendedores top como servicio top de atención al cliente porque esto suma una base atención y comunicación y genera cultura ante la gente por medio de comunicación de correos que existe. Todo menos papel o rubricas que son muy anticuadas propiamente en el proceso de comunicación

Hay varias tendencias en el área de la comunicación empresarial que se han ido afianzando entonces esta la forma de comunicar que los contenidos deben ser cada vez más creativos y convincentes y personalizados si tenemos panfletos o boletines de los productos que realmente tengan contenido que llame la atención, por ejemplo marcas de moda ya no venden prendas venden un outfit completo, los restaurantes no venden platos venden menús que se adaptan a los estilos de cada persona y para los que tienen menos recursos un menú económico para los que tienen más hambre un menú más variado, se adaptan al tipo de cliente que tienen, entonces es importante que analicen en esa jugada cual es cliente más común que les llega si es un ganadero especializado en Guanacaste entonces como logramos vender a él esa experiencia tomar fotos hacer contenido que hable de este tipo de circunstancias. Por eso Coca Cola ya no vende el refresco vende el concepto de felicidad

Entonces para generar un sistema de ventas que sea muy eficiente deben de identificar primero a ese público y saber cuál es el contenido mejor para ellos según su historial de compras y generarle una experiencia de ventas, además de WhatsApp como una herramienta de atención al cliente que sea eficiente a la hora de trasladar la información que pide el cliente, inclusive si sus clientes potenciales son ganaderos de X zona y no tienen un habla muy desarrollada entonces que tipo de respuesta se le puede generar automáticamente en WhatsApp que aliviane las preguntas que tiene.

En términos de comunicación interna serían boletines o en caso de ser presencial, algo semanal o mensual un espacio donde se den noticias a todas las sedes.
Fomentar la cultura de la comunicación

4. ¿Administrativamente se puede mejorar la productividad de una organización gracias a los trabajos realizados por el departamento de comunicación?

Si, definitivamente creo que ya se ha demostrado que un 84% de compradores a nivel mundial revisa al menos una red social antes de comprar entonces si la empresa no tiene un buen sistema de cómo la empresa inicia este proceso de compra y luego como se enlaza a los a los trabajadores que cierran ese proceso de venta no hay productividad con esas métricas.

5. Para una organización de máximo 10 colaboradores ¿Cuál es el tamaño ideal de un departamento de comunicación para trabajar con esta muestra?

El tamaño ideal es una persona, pero básicamente lo que ocupas es una buena estructura de comunicación más allá de un montón de colaboradores. Yo recomiendo un periodista ya que el que te engloba todo lo que puede llegar a hacer un publicista o un relacionista público en termino de habilidades blandas entre otros, ya que se le pude sacar más el brillo, lo que debe tener claro es el rol de participación

6. ¿Cada cuanto se debe cambiar la estrategia de comunicación interna en una organización para que esta siempre tenga resultados?

Esto se deberá medir según objetivos y la consecución de los mismo dentro de la organización, los objetivos no se cambian se cambia la manera en la que se llega a ellos

María Méndez

1. ¿Cómo analiza usted el proceso comunicativo en Expert Diesel?

Buenos días Óscar un placer, atendiendo a su pregunta la verdad Expert Diesel ha sido una empresa que como se ha empezado desde pequeños por decirlo de una manera la comunicación ha sido un poquito cerrada se ha tratado de ir haciendo cambios en esto sin embargo, sabemos que hay muchas cosas que hay que mejorar y en el caso de la

comunicación se hace muy rudimentaria y prácticamente es gerencia hacia mi persona y de ahí se trata de comunicar a los vendedores las indicaciones y demás que el gerente nos indique la relación entre el gerente y mi persona la verdad bastante buena entonces se logra abarcar bastantes temas y soluciones que luego se le pasa de comunicación a los vendedores

2. ¿Dónde encuentra usted las principales debilidades comunicativas en Expert Diesel?

Bueno una de las principales debilidades que encuentro es que no se cuenta con un espacio en el cual se pueda definir una reunión donde se puedan atender temas importantes donde haya cierta discreción o interrupciones en este caso también en ocasiones hay falta de interés por parte de algunos vendedores o quizá no interés sino falta de atención a los temas que en lo que ocasiona es que lo vamos a presentar malentendidos o que no se acaten las ordenes porque no se prestó atención y demás

3. ¿Cómo gerente de sucursal invertiría en un departamento de comunicación para Expert Diesel?

La verdad creo que a un período futuro si la invirtiese sí pienso que sería importante contratar a una persona que nos organice el departamento construir un área donde sea exclusivo para tratar los temas de con el personal sin que haya en ese tipo de interrupciones la verdad creo que sí sería un tema importante para seguir 300 según su análisis de la organización halo

4. ¿Según su análisis de la organización cree usted que la productividad de sus colaboradores se ve reducida por problemas de comunicación interna?

No aparecería al 100% porque la verdad el crecimiento que hemos tenido a partir de los últimos años ha sido bastante bueno y creo que una de las razones es quizás la comunicación que ha habido la forma de expresarse la confianza que hay entre los colaboradores sin embargo en ciertas ocasiones sí han habido malentendidos quizás por la forma en que desde un inicio empezamos a trabajar o sea el empezar 4 personas a un ritmo bastante acelerado en ocasiones se pretende que el personal nuevo atienda de inmediato a como nosotros lo preparamos hace muchos años entonces creo que ahí hay un poquito del tema pero hablando y ayudándonos entre todos la verdad se soluciona sabemos que tenemos que tomar cartas en el asunto de que la gente entienda

un poquito más que sea un poquito más efectiva pero éste no te echaría al 100% en el rendimiento

5. ¿Alguno de sus colaboradores se ha quejado sobre problemas de comunicación u orden jerárquico en la organización

La verdad este el orden jerárquico está muy establecido no ha habido queja por parte de los colaboradores se ha tratado y eso sí de que todo quede por escrito todas las reuniones cualquier llamado de atención cualquier reclamo y demás si solicita que sea por medio de correo o en este caso la mensajería WhatsApp para evitar cualquier inconveniente ya que como anteriormente lo mencione ha habido ocasiones en que por falta de atención este al decirlo únicamente verbal se malinterpretan las cosas o se dice que no se dijo OX razón entonces se prefiere que todo quede por escrito para evitar esos problemas algún color el problema de la comunicación dentro de la organización o sea mantiene muy hermético en 3 la verdad si se han habido quejas principalmente de los colaboradores más antiguos hacia mi persona y ahí el motivo por el cual decidí que todo sea por escrito para evitar esos inconvenientes cada cuánto

6. ¿Cada cuanto analizan los resultados obtenidos en los proyectos asignados a los colaboradores?

La verdad eso es un tema que sí hay que hacerlo bastante se trata en ocasiones de planear reuniones de que sean puntuales, pero no se ha logrado a que sea 100% eficiente y siempre hay algún problema siempre alguien tiene una reunión y no se pueden atacar esos temas como se desearía ser muy rústicamente sólo entre vendedor y mi persona cuando hay un tiempo se conversa sobre el asunto y se toman las decisiones, pero no esté hemos logrado una reunión semanal en la cual se analicen esos temas.

7. ¿Presentan problemas en la organización para girar directrices en diferentes departamentos sin que estas sean malinterpretadas?

La verdad no lo he visto de esa manera y el momento en que la persona tiene alguna duda atiende se comunica conmigo para aclararla y se le dan las indicaciones necesarias que la persona haga entonces lo que se le indica perfecto.

8. ¿Los colaboradores son activos en la propuesta de nuevas ideas para mejorar la organización?

Sí la verdad ese tipo de problemas si son se les da prioridad ante cualquier queja cualquier solicitud del cliente si atienden de la mejor manera y en especial mente del cliente se llama la atención se toman las medidas necesarias porque para nosotros el cliente es importante en la organización de ellos dependemos del crecimiento y la verdad los colaboradores son conscientes y acatar las indicaciones o mejoras que se le soliciten de inmediato y a nivel interno algún colaborador se ha hecho alguna salvedad de cómo mejorar tanto el espacio físico como el espacio se puede ser espiritual para tener el mejor resultado si especialmente los vendedores más antiguas de la compañía ellos no sean muchos los felicito desde las cuales se tienen ahí por lo menos en el área de infraestructura y demás eso se tienen proyectos y presupuestos para para planes futuros y acatar todas las sugerencias que ellos nos indique.

Leonardo Garita

1. ¿Cómo percibe usted la comunicación interna en Expert Diesel?

Bueno a mi parece que a nivel digamos de comunicación interna, pensaría yo que a nivel operativo la comunicación es muy eficiente inclusive diría yo que es en tiempo real aprovechando el tema tecnológico, me parece quizás ya a nivel digamos un poco más alto digamos a nivel gerencial si y las distancias que hay entre la casa matriz de Expert y la operación de Costa Rica, si éste podría mejorarse hay muchas oportunidades que muchas veces qué por temas de distancia, por temas disponibilidad por falta digamos de que se yo de la reuniones regulares o rutinarias quizás hay algunas cosas que se dilatan un poco más de lo normal.

Creo que por ahí habría una oportunidad de mejora, sin embargo, como es en el tema operativo si es bastante positivo del asunto porque se resuelven situaciones que en otras compañías que están dilatarían a lo mejor un día o dos y aquí probablemente se resuelven más rápido y se logra la satisfacción del cliente.

2. ¿Los problemas de comunicación interna en Expert Diesel han afectado su labor como proveedor de la organización?

Si en algunos casos ha habido afectación porque este tal vez no se tiene la respuesta que uno quisiera oportunamente y hay decisiones importantes que tomar y a veces se dilatan un poco y entonces hay que hacer más presión, y ya las decisiones bajo presión no van a ser las mismas no hay tiempo de analizarlas de pensarlas y buscar cuál es el mejor camino ahora sino que tal vez hay que tomarlas contra la pared verdad y a lo mejor pudiera ser que si se hubieran mandado oportunamente tal vez se hubiera encontrado una solución más practica más sencilla.

3. ¿Usted como proveedor ha realizado recomendaciones de cómo manejar la comunicación a Expert Diesel?

En realidad no porque pues se me sale un poquito de las manos, digamos la forma en que la compañía administra su gestión verdad uno podría hacer una sugerencia pero bueno ahí son estilos de manejar las empresas entonces es un tema delicado de uno pues hacerlo ver tal vez lo que puede en este momento aprovechar las entrevistas diay poner ahí sobre la mesa la oportunidad de mejora para que ustedes busquen la manera de solventar eso y pues a haya una habilidad igual a la que hay en la parte operativa.

4. ¿En sus visitas a Expert Diesel cuál es la percepción que tiene de la organización como tal?

Bueno en este sentido hace un par de años yo diría que el tema por ejemplo de orden en el showroom era bastante bueno actualmente por temas que desconozco pues el tema está ahí poquito más allá desordenado.

Me parece que hay una situación de espacio limitado que puede ser que esté afectando esa situación entonces no hay una separación entre los oficinas y bodegas no hay un espacio óptimo para atender al cliente no hay espacio por ejemplo, práctico me parece en el tema de parqueos son cosas que se podrían mejorar, no hay una claridad en lo que es el despacho en lo que es el almacén en lo que es la parte de oficinas creo que está mezclado entonces por ahí tal vez se podría pensar en hacer ciertas mejoras pero él área disponible en este momento creo que no da para más entonces creo que más.

Expert lo que tiene que pensar en ampliar sus horizontes sin pensar en diseñar algo diferente pero ya en otro lugar porque el espacio es muy pequeño y crecer hacia arriba no es conveniente en temas logísticos más el tema de almacenamiento entonces creo que ya es hora de pensar en un nuevo un nuevo proyecto.

Bueno en ese tema si tengo que hacer un paréntesis muy grande porque Expert Diesel si tiene una situación muy sobresaliente a nivel digamos de otras compañías, el nivel técnico que manejan los vendedores de Expert Diesel es lo que idealmente nosotros buscamos en un distribuidor, el perfil que ellos tienen la formación que han ido adquiriendo en conocimiento que han ido aplicando es muy superior a la media que yo veo en el resto de distribuidores normalmente otras compañías cuentan con vendedores que no manejan al dedo al menos el portafolio de Donaldson ni siquiera se lo manejan y en Expert en el caso de Óscar y Carlos manejan al dedillo el portafolio tanto nuestro como de otras marcas esto muy valioso para los clientes finales porque se convierten no sólo en vendedores sino en asesores que es un plus que no todas las compañías están en posibilidad de ofrecer.

5. ¿Sus superiores han puesto en duda continuar la relación con Expert Diesel debido a sus problemas de comunicación?

No, no creo que eso se dé, simplemente son cosas que qué bueno ese momento este hemos tratado de levantar la mano verdad, pero no es un tema digamos que nos compete directamente a nosotros cada compañía tiene su forma de trabajar.

En el caso de Expert Diesel es una compañía que tiene una ideología muy orientada al tema familiar que tiene sus ventajas y sus desventajas, pero creo que ellos han encontrado el. Dé equilibrio para para lograr buenos resultados y bueno la operación de Costa Rica en dos años ha demostrado que con una estructura pequeña bien compenetrada bien fortalecido en el tema técnico y en fortalecida en el tema disponibilidad productos pueden sacar adelante muy buenos resultados De hecho los números así lo respaldan entonces este creo que sí se puede manejar así.

Kevin Sanabria

1. ¿Cómo percibe usted la comunicación interna en Expert Diesel?

Yo como comprador, percibo la comunicación fluida y asertiva puesto que las solicitudes que coloco ya sean a Óscar o a Elena tardan un tiempo considerable y las cosas que le pido a María Elena o que Richard me ayudan han logrado cumplir con los requerimientos del cliente que en este caso es Euro-materiales.

2. ¿Los problemas de comunicación interna en Expert Diesel han afectado su labor como cliente de la organización?

No, me parece que las veces que he pedido las cosas al menos cuando Óscar me dice “si nos quedan 3 ítems en nuestro inventario” en la hora que Elena nos cotiza, Elena nos pone exactamente lo mismo, “nos quedan 3 en nuestro inventario” por lo cual la información que se maneja internamente en Expert es la misma, no tienen ninguna variante de lo que me diga Óscar a lo que me diga Elena, que son con los que más he desarrollado la relación comercial

3. ¿Usted cómo cliente ha realizado recomendaciones de cómo manejar la comunicación a Expert Diesel?

Me parece que anteriormente de Elena había otra persona en el puesto, fue la única vez que yo le recomendé a Óscar que esta persona antes de Elena, si nos duraba un poquito más en cotizar y costaba un poquito más que las cosas que uno solicitaba o los productos que uno solicitaba fuera lo que viene dentro de la cotización. Pues en el cambio que hubo de esta persona a Elena fue la solución al problema que yo en su momento le comenté a Óscar.

Entonces que me parece que esa fue la única vez que yo he objetado algo en contra de Expert y de ahí por fuera no he tenido ninguna otra objeción.

4. ¿En sus visitas a Expert Diesel cuál es la percepción que tiene de la organización como tal?

Bueno, no he tenido la oportunidad de visitar Expert, espero que pronto pueda ir a visitar las instalaciones, como cliente nos gustaría conocer más a fondo la organización como tal.

Pero las veces que nos han visitado, siempre Óscar llega a nuestras instalaciones a conocer nuevos requerimientos, a conocer filtros que quizá tengamos nosotros que les puedan servir a ellos o que nosotros tengamos un filtro de fábrica y ocupamos intentar buscar la equivalencia con Donaldson y Óscar ha llegado siempre muy presentado siempre guardando

el respeto al cliente y al igual que Richard que es la persona que nos ha llegado a despachar o a entregar los productos que hemos adquirido. Richard también se ha mantenido con un respeto al cliente y bueno la presentación siempre ha sido de buena calidad. Ósea ellos siempre han llegado bien presentados y el papá de Óscar que también nos ha llegado a entregar los productos el señor también siempre ha llegado de manera muy respetuosa y bien presentado igual las entregas siempre han sido a tiempo.

5. ¿Hasta qué nivel de jerarquía debe escalar sus quejas o solicitudes para que las mismas sean atendidas correctamente?

La única vez que he hecho una observación y la escalé directamente a Óscar cuando le realicé la objeción o más que objeción podemos llamarle observación del servicio. Óscar o internamente Expert Diesel tomaron la decisión de sustituir a esta persona, supongo que no obviamente por mi observación, sino que ya el desempeño de la otra persona tuvo que haber sido malo. Esa ocasión la escale solo a Óscar y Óscar en su momento nos ayudó a resolver que esta persona no cotizaba. Óscar nos ayudó a enviar las cotizaciones directamente de parte de él y no tuvimos que intentar escalar más allá de Óscar.

No obstante, hay que recordar que la relación que hemos mantenido con María ha sido igualmente muy transparente y profesional igualmente no fue necesario llegar a esa escala de la organización.

