

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

ESCUELA DE PERIODISMO

**“ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS EN LA
COMUNICACIÓN INTERNA DE FUNDACIÓN GÉNESIS DEL
ÚLTIMO TRIMESTRE DEL AÑO 2021”**

PARA OPTAR POR EL GRADO DE BACHILLERATO

AUTOR

ERICK SANTIAGO SOLANO VARGAS

San José, julio 2022

TABLA DE CONTENIDOS

Tribunal examinador	2
Dedicatoria	3
Código de ética.....	4
Agradecimientos.....	5
Carta de aprobación del tutor.....	6
Lic. Karen Castro Barahona	6
Declaración jurada.....	7
CONTENIDO.....	10
Resumen ejecutivo	14
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	16
Objetivos de la investigación	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos	19
Justificación de la investigación	20
Alcance o antecedentes	22
Historia.....	22
Internacionales.	23
Nacionales.	26
Proyecciones de la investigación.....	30
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	31
Comunicación	32

Agenda Setting.....	38
Teoría del cultivo:	39
Aguja Hipodérmica	40
Responsabilidades.....	42
Objetivos.....	42
Funciones	42
Comunicación ascendente:.....	44
Comunicación descendente:.....	45
Comunicación horizontal:	45
Comunicación transversal:.....	47
Comunicación formal e informal	50
La comunicación directa e indirecta.....	50
Soluciones de la auditoría de comunicación interna	51
La auditoría de comunicación interna detecta:.....	51
Sirve.....	52
Beneficios.....	52
Ciclo económico.....	53
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	57
Enfoque de la Investigación	57
Fuentes de Información.....	59
Fuente primaria	60
Fuente secundaria.....	60
Método	60
Teoría fundamentada.....	61
Etnográficos	61

Narrativo.....	61
Fenomenológico.....	62
Investigación-acción.....	62
Muestra.....	63
Unidades de análisis.....	65
Instrumentos.....	67
Entrevista.....	68
Grupo focal.....	70
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	70
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
Recomendaciones	81
Referencias.....	82
Apéndice.....	87

Resumen ejecutivo

Para esta investigación se pretende analizar las estrategias implementadas en la comunicación interna de Fundación Génesis del último trimestre del año 2021

Además, revisar el entorno de la comunicación organizacional interna de Fundación Génesis actualmente. Así como, mencionar los principales obstáculos que existen a nivel comunicativos dentro del personal interno y explicar las diferentes tácticas que tiene la empresa para comunicarse con los empleados.

Es importante, entender que la comunicación se dibuja como un recurso de importancia para el funcionamiento de toda organización. Sin embargo, en la realidad empresarial se le ha concedido una atención muchas veces insuficiente y se ha entendido de modo distinto el concepto de comunicación, el proceso y los contenidos de lo que se debe comunicar.

Por lo que, este estudio cuenta con un enfoque cualitativo, para el cual se tomó como instrumentos la entrevista y el punto focal, para poder obtener resultados y así llegar a responder la pregunta planteada inicialmente.

Así, en los últimos tiempos la comunicación organizacional enfrenta cambios constantes, por lo que las empresas deben adaptarse a estas transformaciones para poder subsistir en el ámbito laboral competitivo, por lo tanto, las empresas y en especial las fundaciones deben desarrollarse para tener óptimos resultados, involucrando a los empleados como parte de una estrategia para un mejor futuro, existiendo así el mismo compromiso de parte del personal interno.

Es importante conocer, que los entrevistados son, el presidente de la junta directiva Alberto Castro Badilla, el gerente general Henry Jackson Calderón, el director German Gómez Murillo y la de talento humano Yency Lara Rodríguez. Para que de esta manera el análisis de resultados pueda estar completo.

Adicional, las respuestas de las entrevistas se llevarán a un análisis con el grupo focal, que está conformado por José Luis Araya, máster en comunicación organizacional, Carolina Acuña, periodista experta en periodismo económico y Antonieta Corrales, periodista que por más de 21 años está encargada en la función pública.

Con las entrevistas y la herramienta del grupo focal, se puede decir que la comunicación horizontal es la que más practican en Fundación Génesis y dentro de las ventajas que se pueden mencionar es que facilita la interacción entre compañeros de la misma área y de otras, logrando la coordinación de actividades de acuerdo con el conocimiento de cada persona. Con el trabajo en equipo se logra llegar de manera más efectiva y eficiente a los objetivos.

Dentro de los hallazgos durante la investigación, se puede mencionar que no cuentan con una persona encargada y dedicada al 100% en la comunicación interna, sino es talento humano y gerencia quienes cumplen esas funciones y algunas de las consecuencias que se notaron son, la falta de incorporación de los bajos mandos en las reuniones y actividades recreativas.

Cabe mencionar, que dentro de las recomendaciones que se le brindaron a la fundación Génesis, es el considerar aceptar un voluntario, un pasante e incluso una alianza con alguna universidad para que se encargue de la comunicación interna del equipo de trabajo y así evitar una mala gestión a futuro.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Planeamiento del problema de investigación

La comunicación en el ámbito de las organizaciones es fundamental para un buen desempeño de toda empresa, no es posible llevar adelante el trabajo en equipo sin una comunicación fluida y eficaz. No solo se basa en evitar los malentendidos, el mal clima laboral, tanto a nivel interno como externo, sino se trata de maximizar los puntos más fuertes de cada empleado y generar un éxito interno.

El fin es poder investigar las estrategias implementadas en la comunicación interna de fundación Génesis del último trimestre del año 2021 y a su vez que esté trabajo de investigación les funcione para encontrar herramientas necesarias para aplicar en su empresa y así lograr buenas relaciones con el personal interno, que sin duda es lo que transmiten a los demás.

Muchas empresas tienen bien establecidos los procedimientos y estrategias de marketing, aunque en varias ocasiones se descuida a los colaboradores y voluntarios que tienen la tarea de ser imagen y representación de los diferentes programas que ofrece la empresa.

Según Greenfield Rodgers, F. (1995)

Gran cantidad de experiencias comprobadas en diferentes empresas demuestran que teniendo canales de comunicación efectivos habrá menos posibilidades de que se produzcan malentendidos o sentimientos por parte de los empleados de que no forman parte del equipo de la empresa (p.4).

Así, en los últimos tiempos la comunicación organizacional enfrenta cambios constantes, por lo que las empresas deben adaptarse a estas transformaciones para poder subsistir en el ámbito laboral competitivo, por lo tanto, las empresas y en especial las fundaciones deben desarrollarse para tener óptimos resultados, involucrando a los empleados como parte de una estrategia para un mejor futuro, existiendo así el mismo compromiso de parte del personal interno.

En efecto, el ambiente laboral es uno de los puntos más importantes de la comunicación interna. Es la clave de la motivación, lo que permite que las personas sientan que pueden expresarse y que sus ideas son escuchadas, probablemente se sentirá a gusto en el lugar de trabajo.

Es así como, toda fundación ha presentado o presenta problemas en el desarrollo de las actividades a nivel interno, usualmente estas actitudes las percibe los clientes, lo cual genera una incomodidad o insatisfacción y a nivel interno donde se culpan unos hacia otros.

En la actualidad, las funciones que cumplen todo subalterno dejan en evidencia el rendimiento que desarrolla en su centro laboral, por ende, la responsabilidad y el compromiso de las empresas es tener claro la necesidad de una buena comunicación con sus funcionarios.

Fundación Génesis es una organización no gubernamental de bienestar social, con más de 20 años de brindar asistencia integral a personas en riesgo social, abandono, pobreza extrema y vulnerabilidad.

A través de diferentes programas, profesionales en psicología, trabajo social, terapeutas ocupacionales entre otros, brindan cuidado integral a niños, adolescentes, mujeres y hombres en edad productiva, adultos mayores y personas con alguna condición de discapacidad.

Cabe mencionar que, como misión principal, son una organización cristiana que trabaja para transformar la vida de las personas en riesgo y vulnerabilidad social mediante programas especializados que permiten mejorar su calidad de vida.

Actualmente muchas empresas, fundaciones o compañías no cuentan con un departamento de comunicación, por lo tanto, tienen un desconocimiento de qué es realmente comunicación interna y todo lo implica para el personal interno.

¿La raíz del problema? Analizar las estrategias implementadas en la comunicación interna del último trimestre del año 2021, conocer las principales barreras a nivel interno, que tipo de comunicación se da entre el staff, si las actividades no están designadas según una secuencia con los respectivos encargados o cada área trabaja según sus prioridades. Además, conocer quienes dominan el manejo de los procesos de cada área interna, las estrategias que pueden implementar para lograr una sincronización armónica.

Al mismo tiempo, dentro de una organización, la comunicación interna sirve además para realizar una ordenada distribución de la información y para dar coherencia al proyecto institucional. Sólo se podrá obtener un verdadero compromiso por parte de los empleados, cuando éstos se sientan plenamente identificados con la realidad. Para ello se deben comunicar correctamente los objetivos a todos los miembros de la organización.

Por lo tanto, la comunicación organizacional se considera un refuerzo extraordinario siendo un vínculo con el desempeño laboral en las empresas, ya que influye en los quipos de trabajo de los colaboradores.

Fundación Génesis, debe considerar que la comunicación interna es un factor clave para mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados.

Según el especialista Joan Costa (2008), en “15 axiomas para los Dircom”: “La empresa es acción por definición y la comunicación tiene que formar parte de la acción estratégica de la empresa. Actuar es una forma de comunicar. La comunicación debe dejar de ser una moda para convertirse en una cultura” (s. p.).

Objetivos de la investigación

Objetivo General

- Analizar las estrategias implementadas en la comunicación interna de Fundación Génesis del último trimestre del año 2021.

Objetivos Específicos

- Revisar el entorno de la comunicación organizacional interna de Fundación Génesis actualmente.
- Mencionar los principales obstáculos que existen a nivel comunicativos dentro del personal interno.
- Explicar las diferentes tácticas que tiene la empresa para comunicarse con los empleados.

Justificación de la investigación

El interés de la presente investigación está fundamentado en analizar las estrategias implementadas en la comunicación interna de fundación Génesis del último trimestre del año 2021, conocer cómo se está llevando a cabo la misión, visión y objetivos del personal interno. Donde está tesina se desarrollará con el fin de beneficiar a los colaboradores y así mismo a la fundación como tal.

De igual importancia, conocer cuáles son las principales barreras de comunicación interna, entendiendo que es un conjunto de todas las actividades realizadas por una empresa para crear y mantener las relaciones entre sus miembros, a través del buen uso de los diferentes medios.

Asimismo, es importante que la empresa ofrezca un reconocimiento a quienes la conforman, en un ambiente de cordialidad para que lo estimule en las actividades laborales internas y lograr una mayor efectividad. Parte del estudio es conocer cuáles son las ventajas para fundación Génesis, como empresa, los procesos para llevar al éxito a la organización. Como mencionan Soria y Alvarado (2010):

La comunicación es un fenómeno que ha estado presente desde el origen de la humanidad, en diversas manifestaciones: oral, escrita, pictográfica, kinésica, paralenguaje, proxémica, entre otras. Siendo ésta misma la amalgama entre el ser humano y las relaciones entre ellos”. Por lo anterior, el estudio de la comunicación se vuelve de vital importancia, ya que, si se cuenta con una estrategia de comunicación adecuada dentro de la organización, la empresa logrará será más efectiva y productiva. (p. 4)

Cabe destacar, que es un elemento de gran importancia dentro de las relaciones humanas, por naturaleza el ser humano necesita relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, está dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador, nace como respuesta a las nuevas necesidades de la empresa, de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Una comunicación interna de calidad es responsable por la interacción y compromiso de los empleados porque, en primer lugar, les permite mantenerse informados sobre los problemas de la empresa. Es más fácil para los empleados aprender sobre cambios comerciales, nuevos objetivos o situaciones que enfrenta la empresa en un momento dado.

De este modo, tener en cuenta la función principal de la investigación, podríamos decir que la comunicación interna permite: Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación. Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad. Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización y hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.

En definitiva, esta investigación brindará una valiosa guía para las personas, empresas, fundaciones, organizaciones que decidan conocer o analizar sobre la comunicación organizacional, así, servirá para ampliar la información en una licenciatura o proyecto con mayor profundidad, se puede mencionar como, brindando un plan de acción más sólido para la empresa y que permanezca la comunicación organizacional interna en ella.

En general, la comunicación se dibuja como un recurso de importancia para el funcionamiento de la organización. Sin embargo, en la realidad empresarial se le ha concedido una atención muchas veces insuficiente y se ha entendido de modo distinto el concepto de comunicación, el proceso y los contenidos de lo que se debe comunicar.

Alcance o antecedentes

En el presente apartado se comentarán diversos trabajos como tesis, libros y repositorio que, aunque no son directamente relacionados al tema a investigar, serán muy valiosos para poner en contexto la investigación de estudio con antecedentes de historia, nacionales e internacionales.

Historia

De entrada, lo que se debe conocer en este trabajo es el hecho de que la comunicación organizacional es una estrategia que existe hace muchas décadas. Su permanencia a lo largo de los años muchas empresas se han preocupado por una responsabilidad más participativa. Por esta razón se toma como referencia al autor. Ramírez (1993), comenta, que la investigación de la comunicación organizacional moderna se inició después de la Segunda Guerra Mundial. La década de 1940 se consideró una "era de información" (S) en la que los empleados informados eran felices y además productivos.

Así, Palacios (2015), aporta, el recorrido de la Comunicación Organizacional, donde abundan de profundas investigaciones que enriquecen la teoría:

La comunicación organizacional surgió en Norte América hacia finales de 1930 y comienzos de 1940; esta serie de estudios se inició en 1937 con el artículo titulado "Speech and Human Relations" publicado en "The Speaker" por Charles Redding. Para ese entonces, en la era industrial, la comunicación adquiría un sentido importante frente a la necesidad de aumentar la productividad del trabajador y la efectividad y eficiencia organizacional, por lo que los trabajadores debían informarse, acatar órdenes y cumplir con un estricto control laboral que garantizará la menor pérdida de tiempo y la mayor productividad, en consecuencia, la comunicación se producía de manera vertical y principalmente provenía de los altos mandos de la organización. (p.33)

De la misma forma, Palacios (2015), asegura que, en el Siglo XX, se logró demostrar el papel de comunicación para aumentar la motivación en el ambiente laboral.

Si bien la comunicación en las organizaciones constituye un campo de estudio que como se observa surge a mediados del siglo XX, lo que hace relativamente reciente, logró fundamentarse desde bases conceptuales, teóricas y metodológicas de disciplinas como la

sociología, antropología, la psicología social e industrial, comportamiento organizacional y las ciencias administrativas. (p.33)

Ante esto, Torres y Becerra (2011), aseguran, que comienza a hablarse de comunicación organizacional en los años cincuenta, pero no es hasta la década de los setenta cuando empieza a manifestarse como disciplina al adquirir un corpus independiente en el campo de las ciencias sociales (párr.5).

Finalmente, el autor Monroy (2010), menciona, que muchas empresas están empleando la comunicación organización para obtener cambios positivos.

La comunicación organizacional, es una disciplina reciente y últimamente aplicada, por esta misma razón su evolución puede ser uno de los pilares de éxito de muchas compañías, especialmente en el área del desarrollo organizacional, ya que la transformación que se avecina en un futuro no muy lejano va a ser de grandes proporciones, y va generar múltiples cambios al interior de la empresa. (párr.12)

Gracias a los autores antes mencionados, se logra comprender más de los inicios de la comunicación organizacional y que hoy en muchas academias de modelaje están implementando esta estrategia para garantizar de un mejor futuro, y gracias a la historia de la comunicación organizacional se puede entender, que es como un medio que habilita a las organizaciones a estructurarse en equipos y que se identifiquen en las áreas. Por lo tanto, se considerada un refuerzo extraordinario siendo un vínculo con el desempeño laboral.

Internacionales.

Solórzano y Jumpa (2018), afirman que, los diferentes tipos de comunicación organizacional muchas veces no son claros en el momento de transmitirlo. Esta información es de suma importancia para toda empresa, en especial a Fundación Génesis, porque conocer los diferentes tipos de organización genera conocimiento y así comprender en cuales de los tipos están liderando al equipo.

La comunicación organizacional es uno de los ejes fundamentales para la organización, por lo que una falta de estrategia comunicativa en las organizaciones, como la inadecuada o carencia de canales de interacción genera lentitud en los procesos y en las acciones, entorpeciendo las respuestas. Los diferentes tipos de comunicación existentes en las organizaciones en ocasiones

generan ambigüedad al momento de ser transmitidos, causando que las informaciones envían de la cúpula administrativa no es la misma que se comprende en la línea media y línea operativa (trabajadores). (p.14)

Considerando el aporte anterior, se logra entender que toda empresa requiere de un líder transformador con habilidad de despertar y crear conciencia en los miembros del equipo interno. Solorzano et al., (2018), aseguran que, los procesos comunicativos en muchas ocasiones no son oportunos, concretos y claros.

A consecuencia de estos malos manejos se presentó dificultades, retraso y pérdida de materiales, así como el poco interés de comunicar dicho problema; es decir, no había una retroalimentación de información entre trabajadores, jefes y gerentes; existiendo una desconfianza de comunicar sus inquietudes, de esta manera no se puede dar soluciones a los inconvenientes existentes, entonces esta situación se encuentra vinculada a la incapacidad de informar adecuadamente. (p.16)

Asimismo, según Solorzano et al., (2018), se puede asegurar que la fundación Génesis, puede estar atravesando las mismas circunstancias donde genere conflictos internos relacionados a las funciones y responsabilidades tanto de los colaboradores como de las áreas existentes. Una buena práctica de la comunicación en las organizaciones ayuda a descentralizar las funciones, aumentando el contacto entre los departamentos que conforma la empresa y así crear una identidad empresarial.

Continuando, es importante distinguir dos categorías en las que se divide la comunicación organizacional, para comprender más el tema central de la investigación que es analizar las estrategias implementadas de comunicación interna de Fundación Génesis en el último trimestre del año 2021, según Toro (2014), afirma:

- **Comunicación interna:** Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de 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.
- **Comunicación externa:** Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a

proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto ver sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad. (p.24)

En ese mismo contexto, las principales funciones y los objetivos de la comunicación organizacional mejoran resultados a la empresa, genera compromiso de los colaboradores hacia la organización de la misma forma íntegra al personal, satisface las necesidades de los clientes interno y la rentabilidad, según Alva (2019) asegura que,

La Comunicación Interna es muy importante para el desarrollo de las actividades de las empresas, sus principales funciones y objetivos son:

1. Promueve eficientemente las relaciones entre las personas.
2. Coordina en forma responsable los recursos disponibles en la empresa
3. Establece un medio de unión interna entre colaboradores
4. Orienta a las personas hacia el logro de una misión compartida
5. Permite la integración y la convivencia cordial en la empresa entre lo formal y lo informal
6. Constituye una relación abierta con el entorno de la organización. (p.9)

Probablemente, conforme avance más el siglo XXI va cambiando la realidad y cada vez más acelerada y es por esta razón que pueden existir problemas en la cultura organizacional, el autor Ritter (2008) asegura que:

Por eso, la cultura organizacional y su complejidad es uno de los aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas organizaciones y una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas. En este sentido, la alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde los empleados expandan continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos. (p.41)

Continuando con el tema de comunicación organizacional, Guevara (2011), comenta de una forma detallada la relación entre la cultura y comunicación organizacional:

Las circunstancias actuales de las organizaciones, sus públicos y su entorno exigen un cambio para que los servicios sean prestados con eficacia, eficiencia y calidad traducidos en la transformación de una organización con estructura rígida y jerárquica en una organización comunicante (estructura flexible y horizontal), en la cual la información es distribuida según

las necesidades individuales y en consecuencia el interés por el entorno se evidencia y se genera una cultura participativa. (p.13)

Adicional, el tema de comunicación organizacional, específicamente de la comunicación interna, no se ha entendido ni trabajado de la mejor forma y esto sucede en muchas empresas, por temas de presupuesto que no cuentan con un área de comunicación organizacional, Guevara (2011), determina tres funciones generales de la comunicación organización, partiendo del análisis de la investigación:

- **Descriptiva:** Que investiga y expone el estado de los procesos comunicativos o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la Organización.
- **Evaluadora:** Que explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.
- **De desarrollo:** Que analiza como reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, proponiendo además la forma de realizarlo. (p .15)

Sin embargo, muchos negocios han cambiado la manera de visualizar la comunicación organizacional y lo ven como una inversión para el crecimiento del personal interno, Barroso y Pérez (2019), aseguran, que cada día aumenta el número de instituciones interesadas en verla como una posibilidad de crecimiento:

Asimismo, la Comunicación Organizacional en México ha demostrado que es posible que las organizaciones tanto públicas como privadas sean capaces de cumplir con sus metas, si favorecen el desarrollo de la comunicación estratégica en su interior. Lo anterior, lo hace posible el especialista que se forma desde el aula y que posteriormente en la práctica es quien aprende y desarrolla las habilidades. (p.135)

Nacionales.

Para el presente trabajo de investigación se tomó como referencia a la Fundación Génesis, debido a que es una organización con más de 20 años de dar asistencia de manera integral con diferentes programas que abarcar niños, mujeres, hombres y adultos mayores.

Por esta razón, se toma como referencia en los antecedentes nacionales para ampliar la información sobre el tema investigado y así comprender más textual y conocer los aportes de diferentes autores sobre la comunicación organizacional, Poveda (2016), brinda consejos para un plan estratégico a nivel interno:

A la hora de programar una capacitación interna es común dar importancia a sus objetivos, contenido, método, capacitador, lugar, fecha, entre otros, pero se subestiman los aspectos comprendidos en la comunicación o difusión de la capacitación a los funcionarios. El nivel de valor que le den a la capacitación y la motivación que sientan hacia ella, va a depender en un gran porcentaje del tipo de comunicación interna empleada. (p.1)

Al igual esta investigación tiene como objetivo principal, analizar las estrategias implementadas en la comunicación interna y Valverde (2013), comenta la prioridad en su investigación:

Dado que la presente investigación pretende centrar su atención en el público interno tripulantes de cabina de la empresa Avianca en Costa Rica, será fundamental también el análisis de la comunicación interna. Además de comprender esta cómo puede conceptualmente manifestarse dentro de una organización y cómo se gestiona. Para este efecto, se recurre a la autora del artículo. (p.40)

Dentro de los objetivos de la investigación, se encuentra conocer los principales obstáculos dentro del personal interno de la Fundación Génesis, esta referencia tiene gran aporte para el estudio, Zúñiga (2010), también asegura, que las condiciones para mediar eficazmente los conflictos que se puedan presentar en la organización:

En este sentido, es importante conocer y manejar técnicas para la resolución de conflictos organizacionales derivados de una comunicación ineficiente e ineficaz, ya que la comunicación en una organización es la base de la construcción de su práctica académico-artística, actuando como componente invisible para su engranaje; esta enlaza las historias y la personalidad de cada individuo, y cuando se presenta como una manifestación sin leyes y carente de un manejo racional se debe aprender a direccionar, sin irrespetar su forma única, en beneficio de los procesos académicos y de creación artística. (p.78)

Entendiendo que, en cualquier empresa siempre habrá malentendidos, el líder debe presentar en todo momento un manejo moderado, una comunicación más horizontal, de tal manera que esto no siga creciendo, de eso se desprende, que Zúñiga (2010), comenta, que la necesidad de comprender que la naturaleza humana no es lineal ni predecible, sino la personalidad de cada uno:

Los problemas para lograr una comunicación eficiente en las organizaciones educativas artísticas universitarias se presentan con más frecuencia y gravedad debido a las dinámicas tan diferentes que en ella se llevan a cabo. Para atenuar estas dificultades es necesario que se realice de manera constante un análisis colectivo de las circunstancias y comprometerse en conjunto a mejorar los procesos de comunicación. (p.78)

Es así como, la comunicación organizacional y su eficacia aporta un porcentaje de aumento con el manejo de la buena comunicación, Montenegro (2019), comenta, “La comunicación interna u organizacional, realizada de manera eficaz contribuye a un aumento del 36% del rendimiento general de una empresa, de acuerdo con la compañía Staffbase, la cual cuenta con una aplicación dedicada a conectar empleados” (párr.1).

Continuando la misma línea, según Rojas (2019), citando a Montenegro (2019), comenta que esta estrategia de comunicación es parte fundamental en cualquier empresa, sin embargo, muchas veces pasa hacer secundario:

Generalmente se le da más énfasis a la comunicación a nivel externo. La comunicación interna no solo es importante por la motivación que puede generar en el colaborador, sino porque es el reflejo de lo que es la empresa; el empleado desmotivado reflejará esa desmotivación a nivel externo, realizando mal su trabajo e inclusive migrando a otras organizaciones, lo que genera grandes pérdidas en la empresa, afectando también la reputación y el clima organizacional. (párr.4)

Dentro de este marco, una organización no puede obtener conocimiento por sí sola, sino que la comunicación interna se vuelve una herramienta para trabajar en conjunto con el líder y así fomentar el aprendizaje obtenido mediante el trabajo en equipo. La Fundación Génesis, debe tomar en cuenta a los profesores de pasarela y actuación, para que se sientan motivados, vinculado a esto, González y Vargas (2014), aportan, que los flujos de intercambio internos no son otra cosa que una respuesta a las nuevas reglas de las innovadoras organizaciones:

Que la información interna está ligada a las organizaciones ya que, de manera obvia, las interacciones comunicativas dentro de poblaciones tan cautivas, como los espacios laborales, son sumamente constantes. La información debe fluir dentro de una institución de manera clara y fluida, y debe de atender a sus ruidos y a sus muros informativos, los cuales son inherentes a todo proceso comunicacional. (p.26)

Para simplificar, las personas necesitan coordinar datos dentro de la empresa en sus actividades para así alcanzar los objetivos internos. Afirma, González et al., (2014), “En otras palabras, la comunicación utiliza a la información para lograr que los colaboradores cooperen, en fin, busca articular conductas individuales para crear vínculos interpersonales para el alcance efectivo de metas organizacionales” (p.27).

En líneas generales, muchas empresas en Costa Rica no consideran la comunicación organizacional como un recurso que les traerá múltiples beneficios, no solo a nivel interno, sino en el progreso que pueda llegar a tener la organización. En esta ocasión se toma como referencia al autor, Rojas (2011), que agrega,

Pues muchas empresas recurren a la contratación de servicios de relaciones públicas, publicidad, monitoreo de medios y diseño gráfico cada vez que se enfrentan a una situación de crisis o cuando tienen la necesidad de desarrollar vínculos con algún público estratégico (p.102).

Proyecciones de la investigación

Al finalizar la investigación se pretende explicar cuáles son las estrategias implementadas en fundación Génesis en el último trimestre del año 2021 y así mismo conocer los principales obstáculos que existen a nivel comunicativo dentro del personal, finalmente explicar las diferentes tácticas que tiene la empresa para comunicarse con los empleados.

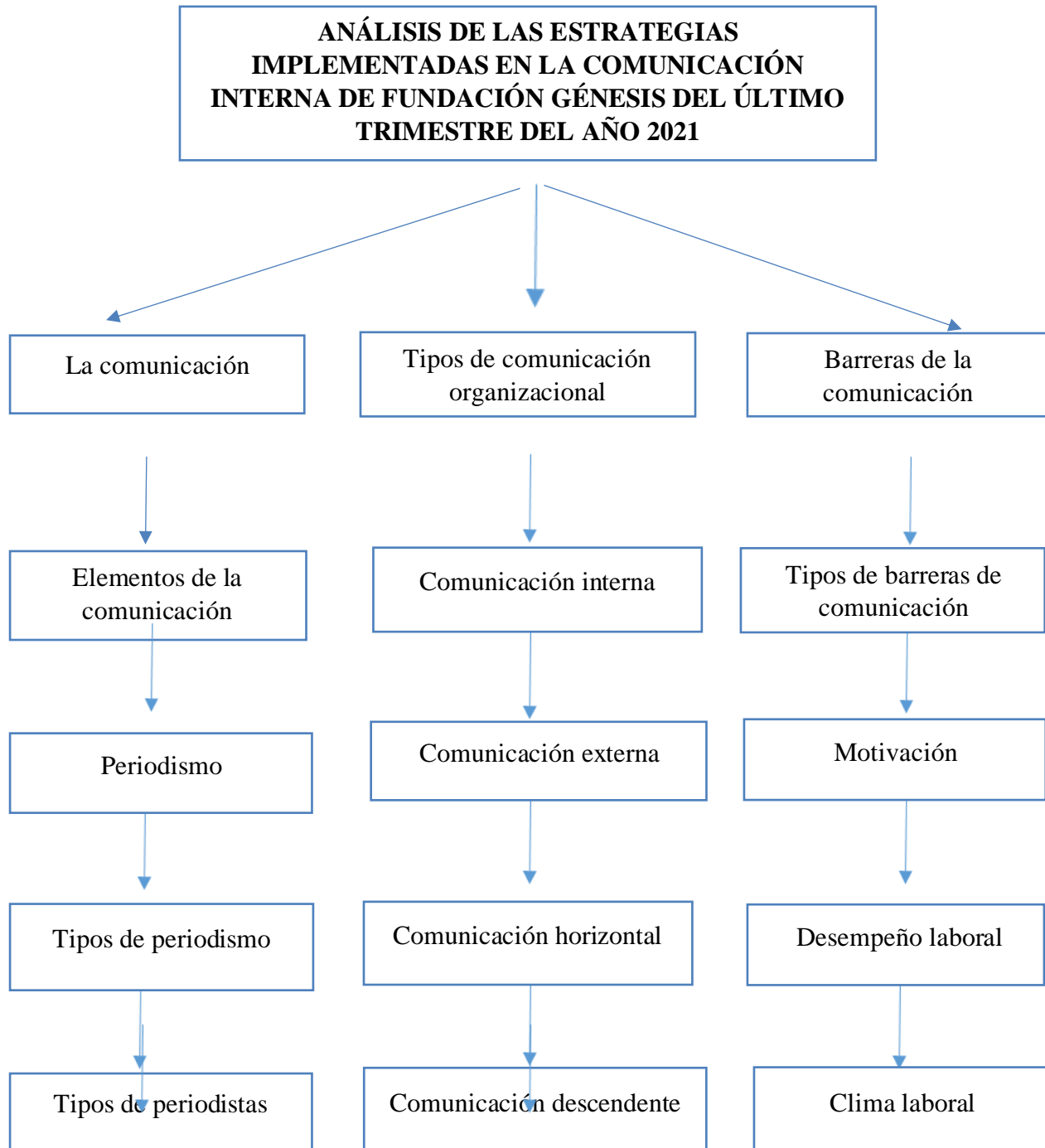
Obteniendo esta información, por medio de la investigación que se va a realizar y con las entrevistas del staff, podremos ampliar las conclusiones y recomendaciones, así mismo que esta investigación sea una guía para continuar en el camino de una buena comunicación y que funcione para ampliar este estudio en una futura licenciatura.

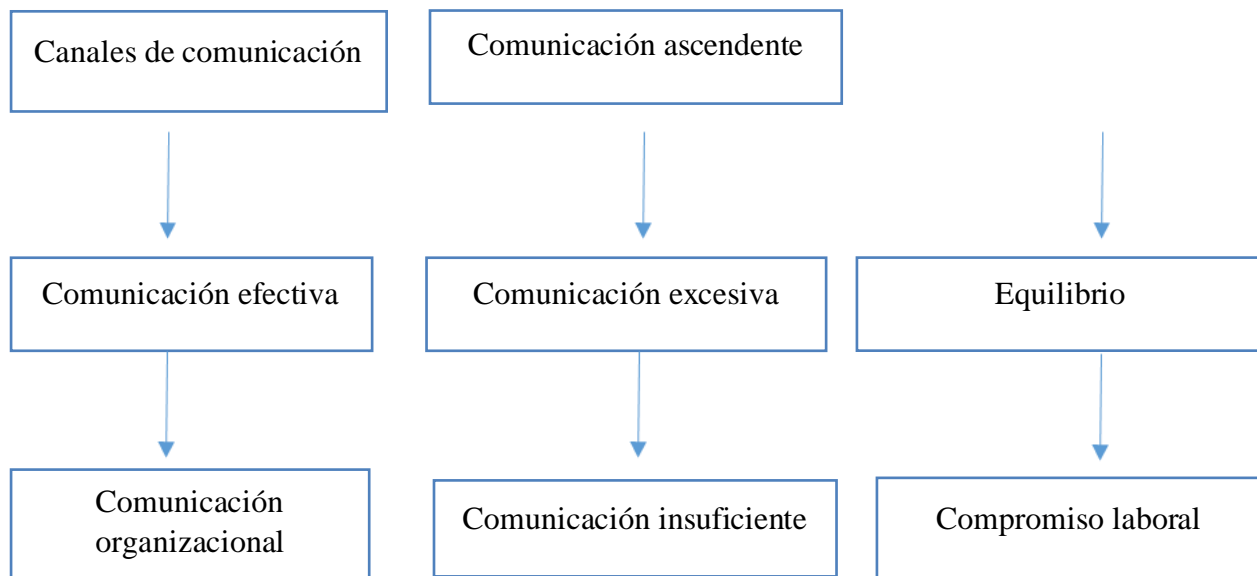
Con el pasar del tiempo, se han desarrollado tácticas que les permite a las organizaciones trabajar constantemente en las mejoras continuas; por ejemplo, la existencia de capacitaciones grupales, entrenamientos personales, team buldings (actividades dirigidas a la formación de equipos, mejoramiento de las relaciones entre las personas, resolución de conflictos y otros aspectos que influyen en el rendimiento de un equipo).

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se conocerán diferentes conceptos y definiciones que ayudarán a tener un mejor enfoque a la hora de analizar las estrategias implementadas en la comunicación interna de Fundación Génesis del último trimestre del año 2021.

Figura N°1





Nota: Elaboración propia, 2022

Comunicación

Lo primero se debe entender es el proceso de la comunicación, conociendo que va más allá de las palabras, de esta manera existe la comunicación verbal y la no verbal, varios especialistas afirman que ambas son importantes. Thompson (s. f.), afirma:

Que la comunicación es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, etc., lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado. (párr.1)

La comunicación es de vital importancia, sin embargo, se debe tener mayor cuidado cuando se va a poner en práctica. Dependiendo de la manera en que se transmite el mensaje, así será la forma en que lo recibirán. Existen diferentes elementos de comunicación, Greene (2002), agrega, por ejemplo:

Emisor: Es el sujeto con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación, es la fuente de comunicación de la cual parte un mensaje o información. El emisor es el productor del mensaje, el encargado de expresar las ideas en un código determinado (párr.3).

El emisor emite y transmite el mensaje a través de un canal a un receptor, Greene (2002), agrega:

Receptor: Es quien recibe el mensaje y el encargado de su decodificación. En nuestro caso, el alumno. Hay que tener en cuenta que el receptor sólo puede captar una cantidad determinada de información en un tiempo determinado. Por lo tanto, el emisor debe hacer lo posible para mantenerse dentro de esos límites y no sobrecargar al receptor con mensajes que excedan de su capacidad de atención; esto es, en el proceso de comunicación el emisor determina el tipo de comunicación que debe utilizarse; determina el mensaje, su estructura y los medios utilizables. (párr.6)

La comunicación en general siempre va a existir un emisor y receptor, donde ambas posiciones son valiosas, pero según, Espinosa (2021), explica que el significado del código dentro de los elementos:

El código en comunicación es un sistema de señales o signos que se utilizan para poder transmitir un determinado mensaje. Algunos ejemplos son: los diferentes idiomas con sus letras, signos, ortografía, fonética o su gramática. El código binario utilizado por la computación. Las señales de tráfico, el sistema braille o el código morse son también otros ejemplos de código de comunicación. Ejemplo: el idioma en el que está escrito el correo electrónico que ha enviado el emisor. (párr.8)

Con esta definición de código, se puede concluir que es el proceso mediante el emisor transforma sus ideas en signos físicos que en ocasiones pueden ser recibidos por el receptor. Por otra parte, Espinosa (2021), en el mismo artículo, explica el papel importante del mensaje:

El mensaje es el elemento de la comunicación que contiene la información que manda el emisor al receptor a través de un canal de comunicación. El mensaje traslada una idea o concepto a comunicar a través de un código conocido por ambos. Un mensaje puede ser verbal, no verbal, visual o escrito. Ejemplo: el contenido que incluye el email ya sea una noticia, informes, etc. (párr.9).

Por otro lado, Greene (2002), concuerda que, al explicar la transmisión de un mensaje de una fuente a un receptor, se hace necesario introducir los conceptos de codificación y decodificación del mensaje. Continuando con los elementos de la comunicación no puede atrás el concepto de canal de comunicación, Espinosa (2021), comenta, que,

El canal de comunicación es el medio por el cual se transfiere el mensaje entre el emisor y el receptor. Existen diferentes canales, por ejemplo, el aire en una comunicación oral, el escrito, soportes visuales, etc. También se consideran canales de comunicación un teléfono, el papel, la televisión, un email... Ejemplo: Siguiendo con el ejemplo que nos acompaña a lo largo del artículo, en este caso el canal de comunicación sería el correo electrónico. (párr.10)

Finalizando, los conceptos de los elementos de la comunicación, no se puede quedar por fuera el ruido, que Espinosa (2021), lo puede interpretar como, “una interferencia en el proceso de comunicación, la cual puede hacer que no sea fluida o incluso que la llegue a interrumpir” (párr.11).

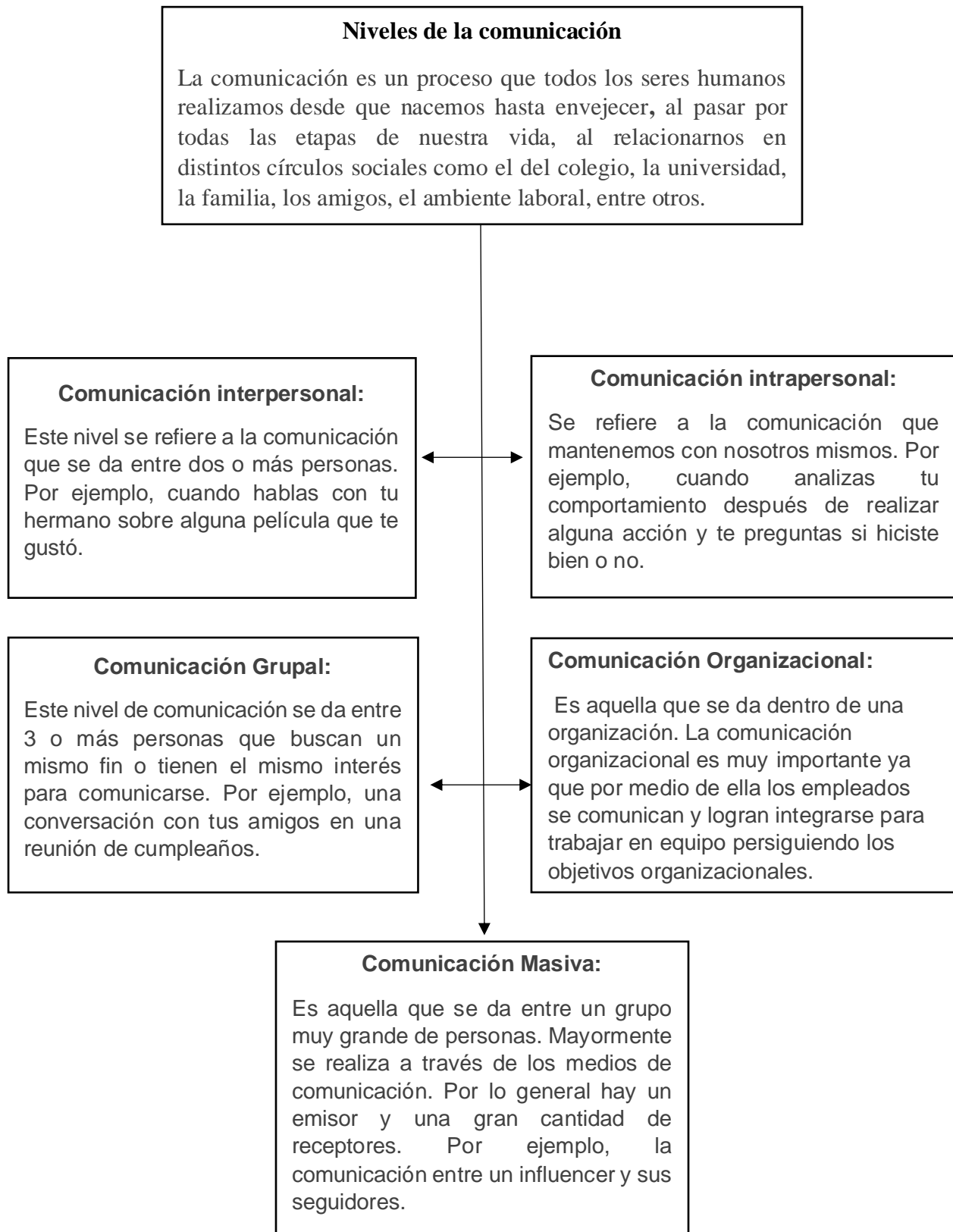
Cabe mencionar, que la retroalimentación es consustancial a todo tipo de interacción, es un elemento de comunicación que llega a complementar. Espinosa (2021), agrega,

La comunicación es bidireccional, tanto el emisor como el receptor intercambian su papel en todo el proceso. Cuando el receptor recibe el mensaje del emisor, éste le contesta convirtiéndose también en emisor. La retroalimentación ayuda a quién emite el mensaje sepa si el receptor lo ha recibido e interpretado correctamente. Esta situación se da continuamente por ejemplo en conversaciones entre dos personas. Ejemplo: si el receptor da respuesta enviando una contestación al email que ha recibido se produciría retroalimentación. (párr.12)

Si se analiza un poco más, la retroalimentación se debe aplicar en el diario vivir, llámese la universidad, el trabajo o bien entre dos personas, porque si el mensaje no es bien transmitido, el emisor lo podrá mal interpretar, de esta manera se podrá replantear. Además, se debe ser abiertos a cualquier observación o corrección.

Por lo tanto, para que la comunicación sea eficiente en cualquier organización, se debe conocer y aplicar los niveles de comunicación y así evitar malentendidos. Por medio de un mapa conceptual, citaremos los conceptos de cada uno.

Figura N°2 Niveles de la comunicación



Fuente: Elaboración propia tomado del artículo todo sobre comunicación (párr.8).

Dentro de la rama de la comunicación, está el periodismo, que consiste en la recaudación de información con el fin de publicarlo en los diferentes medios de comunicación, donde el objetivo es mantener a la audiencia enterada de los acontecimientos. Según Bembibre (2010), afirma que: “El periodismo es hoy en día uno de los elementos más importantes de los medios de comunicación ya que son los periodistas quienes investigan, publican y comentan sobre diferentes hechos que tienen que ver con los fenómenos” (párr.5).

En resumidas cuentas, el periodismo ha existido desde siempre en la sociedad ya que el hombre siempre contó con la necesidad de transmitir información importante y de mantenerse al tanto de diversos hechos o sucesos. Es una rama de las ciencias sociales que genera contenido para el bienestar de la población.

Por otra parte, el mismo autor, Bembibre (2010), asegura que,

Además, un buen periodista debe encontrar el modo más accesible y atractivo de comunicar la información recolectada, de tal modo que la misma llegue a la mayor cantidad de personas posible. Aquí es de gran importancia el uso de un lenguaje correcto pero accesible, e informal en mayor o menor medida, dependiendo del caso (párr.13).

Existen diferentes tipos de periodismo y de esta manera ayuda a que las personas puedan decidir de qué manera informarse. Con el desarrollo tecnológico y la aparición de nuevas plataformas, han ido apareciendo distintas clases de periodismo. La universidad europea (2019), aporta:

Periodismo escrito: es la más antigua y la más conocida por todos. Se consideró que el periodismo nació con la imprenta, ya que fue posible producir masivamente folletines, panfletos y otros vehículos escritos de comunicación. Hoy en día, hablamos de periódicos y revistas que hacen llegar la información a través de la palabra escrita e impresa (párr.5).

Periodismo radiofónico: se difunde a través de la radio y es el que apareció después de los periódicos, las revistas, los semanarios y demás medios impresos. Durante muchas décadas fue una de las más populares y se sigue consumiendo en gran volumen, sobre todo por su coste más bajo y por la facilidad de adaptarse a la actualidad periodística (párr.6).

Periodismo audiovisual: esto es algo que consumimos todos los días, sobre todo en forma de informativos en la televisión, aunque también existen tertulias televisivas, magazines informativos o debates. Este tipo de periodismo engloba muchas características y habilidades, las cuales puedes aprender con el grado en comunicación audiovisual (párr.7).

Fotoperiodismo: la fotografía también ha hecho posible una nueva manera de hacer periodismo. El fotoperiodismo es muy característico cuando hablamos de materias reivindicativas o de escenarios de guerra, ya que es donde la fotografía puede transmitir mucho más que las palabras. Por otro lado, la figura del paparazzi también pertenece a esta rama del periodismo, aunque siempre ligado a la prensa rosa. (párr.8)

Periodismo multimedia: El crecimiento de la población, el desarrollo de nuevos tipos de medios y la necesidad de comunicarse a través de la tecnología ha ido aumentando en los últimos años. El periodismo multimedia implica el uso de texto, imágenes, sonido, videoclips, gráficos para contar historias de una manera atractiva. Los profesionales que trabajan en periodismo multimedia utilizan las herramientas digitales y las plataformas de redes sociales para compartir sus historias con una audiencia online. (párr.9)

Como se mencionaba antes, los tipos de periodismo van de la mano de la comunicación y es de vital importancia conocerlos, de la misma forma, existen tipos de periodistas, manteniendo la misma línea de la información de la universidad europea (2019), afirma,

Periodismo de investigación. El periodismo de investigación implica investigar a fondo un tema para exponer evidencia y entregar hallazgos de figuras u organizaciones. Este tipo de periodismo requiere más tiempo para planificar, preparar e investigar y, por lo general, es una forma más larga para informar completamente los detalles de la investigación, los hallazgos y las conclusiones (párr.12).

El periodismo deportivo ha evolucionado porqué antes se lograba visualizar que solo los hombres transmitían y llevaban el mensaje de deportes, hoy en los medios de comunicación se han involucrado las mujeres. La universidad europea (2019), define que: “El periodismo deportivo se centra en el tema de las noticias y reportajes de eventos deportivos” (párr.9).

Por otra parte, el Periodismo cultural y de ocio, la universidad europea (2019), lo define como: “Informan sobre el negocio del ocio y la cultura, incluidas películas, televisión, libros y

eventos. Cubren los estrenos de películas y las ceremonias de premios, así como las noticias sobre la industria del entretenimiento y ocio (párr.10).

Agenda Setting

La agenda setting postula que los medios de comunicación (radio, televisión o escrito), tienen una gran influencia en el público, pero el punto central de la agenda es definir esa información que se va a difundir desde lo prioritario hasta lo menos relevante y así obtener mayor audiencia. Según Carolina Carazo (2018), en su estudio “Periodismo y agenda setting: una discusión sobre el interés por asuntos públicos de la ciudadanía” indica que los creadores de esa teoría son McCombs y Shaw.

La teoría de la fijación de la agenda nació hace más de cuarenta años cuando en 1972, McCombs y Shaw publican el primer estudio sobre el tema. Con su investigación sobre el poder de los medios de comunicación para fijar la agenda del público durante una campaña electoral en la comunidad de Chapel Hill, se inició una corriente de investigación que ha producido cientos de estudios empíricos en los más diversos contextos sociales. (p.17)

A lo que Carazo (2018), agrega que la agenda se puede ver aplicada en temas políticos y que tiene importancia en la agenda de los medios de comunicación.

Para McCombs, se trata de una teoría de las ciencias sociales que mapea con bastante detalle la contribución que hacen los medios de comunicación a lo que el público sabe sobre política y asuntos públicos: la idea teórica básica es que los elementos prominentes en la agenda de los medios no solo se hacen prominentes en la agenda del público, sino que también son considerados por el público como especialmente importantes. (p.17)

Además, McCombs (2014) citado por Carazo (2018), menciona que en muchos años la teoría ha sufrido cambios referentes a las corrientes de pensamiento.

En cuarenta años de historia, la teoría ha evolucionado. El propio McCombs (2014) habla de tres niveles: en el primer nivel, las investigaciones responden a la pregunta “¿sobre qué pensamos?” (sobre qué asuntos); el segundo nivel se pregunta “¿cómo pensamos sobre esos asuntos?, ¿cuáles son sus atributos?”; y el tercer nivel, qué es relativamente nuevo (como se verá más adelante, sus inicios datan del año 2011) investiga sobre el poder de los medios para transferir las relaciones que hay entre asuntos y atributos a la agenda del público. (p.17)

Sin duda, esta teoría enfrenta cambios grandes por el nuevo mundo digital, donde cambió la manera de comunicar a la población a nivel nacional y mundial, por lo que Carazo (2018) menciona que:

En un contexto mediático hiper saturado, con nuevas plataformas en línea y la aparición de redes sociales que crean más noticias e información de las que cualquier persona puede consumir “el enfoque tradicional de fijación de la agenda que traza una lista de asuntos o atributos tal y como aparece en la cobertura de noticias y luego en encuestas públicas parece insuficiente para captar la complejidad del entorno mediático actual” (Guo y Vargo, 2015, p. 5910). Neuman et al., (2014) coinciden al afirmar que: “en un mundo de medios digitales en evolución y públicos en línea, las dinámicas de las agendas de asuntos se están volviendo más complejas” (p.194) (p.18).

Teoría del cultivo:

Aunque su nombre puede llegar hacer confuso, la teoría del cultivo fue básicamente un medio de comunicación para medir la exposición de la televisión y de la misma formar interpretar e imaginar lo que es sociedad. En el artículo del psicólogo Triglia (s. f.), lo define como:

En concreto, la premisa desde la que al principio operaba la Teoría de Cultivo era que cuanto más tiempo se pasa viendo la televisión, más se llega a creer que la sociedad es tal y como queda reflejado en la pantalla. Dicho de otro modo, que el hecho de acostumbrarse a cierta clase de contenidos televisivos hace que se asuma que lo que se nos está mostrando es representativo del mundo en el que se vive.

Aunque fue formulada en los años 70, actualmente la Teoría de Cultivo sigue estando vigente, aunque con una pequeña variación. Ya no se centra solamente en los efectos de la televisión, sino que trata de abordar también medios digitales como los videojuegos y los contenidos que se pueden encontrar en Internet (párr.3).

Según Díaz (2012), pueden encontrarse en noticias que los medios de comunicación le presentan al público.

Incluso en los noticiarios se nos plantea la parte emotiva. Por ejemplo, cuando nos presentan el caso de fenómenos naturales que acaban con toda la población de un país pobre. Para

muestra, el famoso caso ocurrido en Haití, en donde familias enteras perdieron familiares y todas sus pertenencias en las que se incluyen casas y alimento. Los noticieros nos presentaban la nota en forma tal, que nos yació un sentimiento de compasión y de ayuda a los que en ese momento se llamaban ya ‘hermanos’. La finalidad que todo esto pase, según esta teoría, es que por medio del “cultivo de representaciones del mundo social {...} exista una homología y homogeneidad”.³⁶ Es decir, que la audiencia actúe de la misma manera y se propague la prolongación del sistema, y de esta forma la clase dominante siga en el poder. (p.45)

Concluyendo, la teoría del cultivo puede entrañar muchos riesgos, pero también oportunidades, donde los medios de comunicación de manera sutil muestran e informan noticias que no son verdaderas, pero hacen creer a la sociedad que, si lo es, para tener el control y dominio del tema, eso va depender de las características de los espectadores.

Aguja Hipodérmica

La aguja hipodérmica, es creada en la Segunda Guerra Mundial, por Harold Dwight Lasswell, donde el objetivo es analizar los efectos sobre la información de la opinión pública y tienen la capacidad de crear pensamientos, estereotipos y temas de conversación. Según, el proyecto ambulante (2020), menciona:

El fundamento de la teoría de la aguja hipodérmica se basa en el hecho de que los medios de comunicación “inyectan” información tratada y filtrada, de modo que el contenido presentado es dado, por cierto. Esto hace que las poblaciones tengan la percepción de que lo que dicen los noticieros y medios de comunicación es cierto y no tiene que ser verificado ni contrastado (párr.2).

Son muchos los peligros que se puede obtener con la aguja hipodérmica pueden llegar a moldear su conducta y hacer que desarrollen comportamientos favorables a las intenciones e intereses de los grupos de poder, tanto públicos como privados.

Continuando con la comunicación, se ampliará el concepto de comunicación organizacional, que es importante entender que es diferente de los otros niveles, porque se pone en práctica en político o dentro de las empresas a lo interno, es decir a los empleados. Tiene como

beneficio reforzar las relaciones laborales, cuando se aplica realmente la comunicación organizacional se evitan malentendidos, chismes de pasillos e incluso un mal ambiente.

La comunicación organizacional se ha convertido en una herramienta fundamental para involucrar a los trabajadores en los objetivos de la empresa. De esta forma, al existir una mayor fluidez de información, la comunicación será más efectiva. Según Ramos y Paredes (2017), citando a Goldhaber (1986): “La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo” (p.5).

Continuando, la misma línea y conociendo el valor de la comunicación organizacional, muchas empresas afirman, que han obtenido un mayor crecimiento, puesto que se tiene en cuenta complejos factores especialmente humanos que se miden entre los comportamientos y objetivos. Según Ramos y Paredes (2017), citando a Kreps (1995):

Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es " la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización (p.5).

Definiendo, que es la comunicación organizacional, es importante conocer ambas partes, externa e interna, la interna, es el conjunto de acciones que engloban todos los procesos comunicativos que se establecen entre la empresa y sus empleados. Según, Sofos (s. f.), define la comunicación interna:

La comunicación interna como forma de relación entre personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural cuenta con tres actores: las personas, la empresa y el entorno. Ningún plan de comunicación interna puede ser efectivo si no contempla la interrelación propia y especial de estos factores que se dan en forma única y particular en cada organización. La investigación y evaluación permanente de los canales y de los actores de la comunicación interna es imprescindible para obtener los resultados esperados. (párr.3)

Cabe mencionar, que a través de la comunicación organizacional interna se establecen estrategias de desarrollo, productividad y relaciones, a fin de obtener un mejor desempeño por parte del recurso humano, es de mucho interés conocer las responsabilidades, funciones y objetivos de la comunicación interna. Según, Ramos et al., (2017) menciona datos relevantes:

Responsabilidades

- Establecer objetivos y estrategias comunicativas.
- Establecer prioridades comunicativas.
- Establecer un sistema de acceso a la información, determinando los flujos de la comunicación.
- Establecer los elementos de la comunicación, estableciendo cómo funcionará el sistema.

Objetivos

- Informar: proporcionar la información adecuada y necesaria para el desempeño del puesto de trabajo y sobre la organización, su misión, su filosofía, sus valores, estrategia, etc. (Dimensión de Gestión).
- Participación: facilitar el diálogo, el feedback de abajo hacia arriba, es fundamental para que las propuestas y las ideas circulen y se puedan tener siempre en cuenta. Escuchar a los equipos es fundamental para toda organización (Dimensión social)
- Implicar y motivar: involucrar, que todos se sientan partícipes del proyecto común y tengan espacio para hacer aportaciones y tomar decisiones. También, reconocer sus méritos y darles el reconocimiento que merecen. (Dimensión humana).

Funciones

- Investigar, con la finalidad de elaborar una política de escucha del clima social de la empresa que ayude después a la toma de decisiones apropiadas.
- Orientar, logrando una capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos de la empresa. Aplicándolo en principio a los mandos altos y gerenciales.

- Organizar campañas, como soluciones de los problemas internos a fin de involucrar a los empleados. Éstas tienen una visión de corto, mediano o largo plazo, dependiendo de las acciones que quieran realizarse dentro de la empresa. (p.21)

Posteriormente, podemos decir que la comunicación organización interna tiene efecto en cuatro grandes elementos que conforman la relación de las organizaciones con sus empleados. Según, Moraleda (2016), los comenta:

- Gestión: Ayuda a las personas a desarrollar su cometido, su función, a saber; cuáles son los procedimientos y qué funciones y tareas realizan las otras personas de la organización.
- Humana: ayudar a las personas a sentir que se les tiene en cuenta y que son importantes.
- Cultural: traslada los valores y la promesa de marca de la entidad hacia el interior, fomentando el sentimiento de pertenencia y la implicación en el proyecto común.
- Social: Una parte del clima laboral depende del buen funcionamiento de la comunicación interna, que debe ayudar a que las personas dispongan de espacios y contenidos para relacionarse con otras personas de diferentes maneras. (p.23)

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía para conseguir retener el talento.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Debemos recordar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. El feedback es fundamental en este tipo de comunicación. Y decimos esto porque todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información. La diferencia está muy clara: mientras que esta última consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor.

Finalmente, si la comunicación interna se compone por mensajes que fluyen dentro de la organización y tienen como propósito un cambio en su personal interno, entonces la externa es aquella en la que estos mismos elementos se dirigen hacia afuera de la empresa. Fernández (2009), citando a Rodríguez (2002), define la comunicación externa:

Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios (p.12).

Siguiendo la misma línea, la comunicación externa, debe responder a una estrategia global lo cual puede generar capital inesperado, pero en ocasiones se vuelve difícil de dimensionar y la razón es porque es algo intangible.

Asimismo, para mejorar el dialogo interno, es de vital importancia conocer los flujos de la comunicación organizacional, ya que, gracias a estos se puede conocer por donde pasan la información de la empresa y hacia donde van. Según, Runa (s. f.), define los flujos comunicación organizacional:

Comunicación ascendente:

Es cuando la información parte de los trabajadores hacia el líder. Este flujo corresponde al proceso de retroalimentación, es decir, la opinión sobre el modelo de gestión, las acciones administrativas y los planes organizativos. En organizaciones más tradicionales, esta comunicación es más difícil de suceder debido a su estructura bastante jerarquizada. Las principales funciones de ese flujo de comunicación son: proporcionar a los directivos la

retroalimentación necesaria sobre los asuntos y problemas actuales de la organización así como la solución de conflictos; ser fuente primaria de retorno informativo para la dirección; aliviar tensiones al permitir que los empleados de nivel inferior compartan información relevante con sus superiores; estimular la participación y el compromiso de todos. (párr.4)

Comunicación descendente:

También llamado flujo de comunicación vertical u oficial. En este tipo de flujo, se transmiten normas, procedimientos, atribuciones, instrucciones, estrategias, objetivos y metas, prácticas organizacionales, noticias institucionales, entre otros. Su objetivo es proporcionar a los miembros información sobre con trabajos realizados, facilitar un resumen del trabajo y orientar a los funcionarios a reconocer los objetivos de la organización. Aquí también entran las acciones de comunicación interna o de recursos humanos para lograr la alineación estratégica, cultural y también para aumentar la productividad. (párr.5)

Comunicación horizontal:

Este sucede entre personas del mismo nivel jerárquico. Ayuda en la comprensión entre pares y hace posible que el equipo unos esfuerzos. Además, satisface necesidades como inclusión, control y afecto. Las principales funciones de este flujo de comunicación son: facilitar la coordinación de tareas permitiendo a los miembros establecer relaciones interpersonales efectivas; proporcionar a un empleado un medio para compartir información relevante de la empresa. Este tipo de flujo de información es común en empresas que buscan ser cada vez más colaborativas e innovadoras. Este permite que todos los colaboradores tengan voz, participen en debates y participen en la toma de decisiones. (párr.6)

La comunicación horizontal no solo es la transmisión de información, sino la generación de ideas se logra cuando los jefes, directores o coordinadores abren el intercambio de dialogo entre sus pares, su equipo de trabajo y al mismo tiempo logran la interacción con otros departamentos o áreas, generando una comunicación dentro de la organización. Según, la Universidad Flexible como tu (2018), describe algunas ventajas:

- Promueve el trabajo colaborativo: Facilita la interacción entre compañeros de la misma área y de otras, logrando la coordinación de actividades de acuerdo con el conocimiento de cada persona. Con el trabajo en equipo se logra llegar de manera más efectiva y eficiente a los objetivos.
- Facilita la toma de decisiones: Al tomar en cuenta diferentes perspectivas y contar con varias ideas de diferentes personas, se logra tomar mejores decisiones.
- Crea confianza y compañerismo: Al ser una comunicación más cercana se llega a generar confianza entre el grupo de trabajo, logrando mejorar el ambiente laboral y evitando rumores o malentendidos entre las personas. (párr.3)

Además, en el blog Edenred, (s. f.), menciona los pros y los contras de la comunicación horizontal en las empresas.

Entre las ventajas de la comunicación horizontal, se encuentran las siguientes:

- Permite la recopilación de información de gran valor de forma dinámica.
- Agiliza la adopción de decisiones más rápidas y consensuadas por parte de los empleados, un beneficio especialmente importante en el caso de proyectos interdepartamentales.
- Disminuye el riesgo de errores, al contar con diferentes puntos de vista a la hora de tomar decisiones.
- Potencia la coordinación de los equipos y optimiza el reparto de tareas.
- Enriquece la creatividad de los trabajadores al contar con una información más amplia y con distintos puntos de vista o áreas de conocimiento.
- Reduce la burocracia.
- Contribuye a la resolución de problemas o disputas en el seno de la organización.
- Mejora las relaciones entre trabajadores y aumenta el compañerismo y la creación de lazos afectivos dentro de la compañía.
- Se configura como apoyo emotivo y social que reduce los estados de ánimo negativos.
- Genera climas de confianza en la empresa que impulsan la motivación y satisfacción laboral. (párr.6)

No obstante, la comunicación horizontal no está exenta de algunas desventajas o limitaciones cuando no se establecen correctamente las bases para su desarrollo. En este aspecto se puede señalar:

- Una información excesiva entre la plantilla puede causar la sobrecarga de los profesionales.
- Los datos generados deben ser clasificados, conllevando una pérdida de tiempo en esta labor si no se adopta una metodología eficaz.
- Puede generar más confusión y falta de entendimiento si no se establecen los canales y protocolos adecuados para la gestión de la comunicación.
- También puede producir errores procedentes de un excesivo lenguaje técnico, que no es comprendido por todos los departamentos.
- Puede ser usada con fines individualistas por algunos profesionales o departamentos, que la emplean para hacer una competencia desleal a sus compañeros.
- Si no existe un clima laboral positivo entre el capital humano, que se implique y se comprometa con la transmisión del mensaje, la comunicación horizontal, en definitiva, será ineficaz.

Comunicación transversal:

El flujo atraviesa todas las instancias y flujos (ascendentes, descendentes y horizontales) de la empresa, sin la distinción de niveles jerárquicos. Generalmente se encuentra en organizaciones más modernas, descentralizadas y flexibles, con una gestión más participativa e integrada. Este tipo de flujo crea el ambiente necesario para que los empleados puedan participar en diferentes áreas y lograr un mayor nivel de interacción. (párr.7)

Finalmente, los conceptos de los flujos hacen que quede más claro que la comunicación organizacional es multidireccional y se basa en la estructura de toda empresa, donde muchas veces es representada por organigramas.

Posteriormente, el concepto que debe estar incluido en el marco teórico, son las relaciones públicas, conocido como RR PP, utilizado como un medio de comunicación para la publicidad.

Según, Wilhelm, Ramírez, Sánchez (2009), citando a El Diccionario Webster's (1992), lo define como:

(a)" la promoción de simpatía y buena voluntad entre una persona, empresa o institución y otras personas, público especial o la comunidad en su conjunto, mediante la distribución de material interpretativo, el desarrollo del intercambio amistoso y la evaluación de la reacción pública". (b) " El grado de comprensión y buena voluntad logrado entre un individuo, organización o institución y el público". (c) "El arte o la ciencia de desarrollar la comprensión y la buena voluntad recíproca, el personal profesional a cargo de esta tarea". (p.3)

Aunado a este concepto, si bien la identidad organizacional está influenciada por los pensamientos consciente de los trabajadores, su nacimiento se da bajo la estructura de la organizacional. Según, Schmitt, Simonson, Marcus (1995), lo afirman,

La identidad se refiere al grado en el cual la empresa ha logrado una imagen distintiva y coherente en su producción estética. De este modo, se convierte prácticamente en un instrumento encargado de generar la imagen que se está buscando desde la organización misma. Una definición comúnmente aceptada de imagen es como conjunto de creencias, ideas e impresiones que la gente tiene de un lugar o destino. (párr.9)

Para simplificar, la identidad organizacional puede ser encontrada en la dificultad para observar interacciones dentro de las organizaciones, de lo que Heinz Kohut llama auto objeto de las relaciones interpersonales.

A continuación, la publicidad se conoce como un método para promocionar sus productos, servicios de la empresa y ayuda a brindar mayor audiencia, la desventaja de la publicidad es que su costo por persona a la que llega puede ser bajo, contrario a lo que se invierte en ella. Según Thompson (s. f.), citando a la American Marketing Association (s. f.), define la publicidad:

La colocación de avisos y mensajes persuasivos, en tiempo o espacio, comprado en cualesquiera de los medios de comunicación por empresas lucrativas, organizaciones no lucrativas, agencias del estado y los individuos que intentan informar y/o persuadir a los

miembros de un mercado meta en particular o a audiencias acerca de sus productos, servicios, organizaciones o ideas. (párr.5)

Cabe mencionar, que la cultura organizacional hace diez años, era considerada simplemente como un medio racional, donde a un grupo de personas se controlaba y coordinaba. Según Triangle Solutions RRHH (s. f.), citando a Chiavenato (s. f.), lo define como: “sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros”.

Además, en el mismo artículo Triangle Solutions RRHH (s. f.), citando a Robbins (s. f.), menciona y define las funciones que realiza la cultura organizacional dentro de una empresa:

- Tiene un papel de definición de fronteras; es decir, crea distinciones entre una organización y las demás.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social (párr.3).

De acuerdo con lo anterior, la cultura está orientada al logro de las metas de la empresa, es necesario que los empleados se sientan identificados con ella, por lo que deben fomentarse los elementos de la cultura organizacional, logrando que todos compartan la visión y misión propuesta por la propia empresa.

En líneas generales, los cambios que se han generado en los diferentes entornos laborales en la actualidad han llevado a las organizaciones a acelerar su ritmo de trabajo para lograr ser competitivas y exitosas, por esta razón el desempeño laboral dentro de las misma de vital importancia. Según la revista de ciencias sociales (2010), citando a Palaci (2005), plantea que:

El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional (párr.12).

Considerando, que el desempeño laboral funciona para medir la efectividad de cada empleado y compromiso con la empresa, el clima organizacional va de la mano porque toda organización debe optar por entornos de trabajo más agradables, que incluyan alternativas de ocio, horarios flexibles y autonomía en la realización de tareas. Según, el blog de Content (2019), define el clima organizacional como: “El clima organizacional es un tema estudiado desde la década de 1930 y surgió como consecuencia directa de la clara influencia del estado de ánimo de los trabajadores en el desempeño de las empresas” (párr.5).

Comunicación formal e informal

La comunicación formal se puede dar de manera oral o escrita, pero si es de mucha importancia que lo acordado entre las partes quede respaldado a través de un medio escrito; por ejemplo, constancias, documentos oficiales, correos electrónicos, entre otros; mientras que la informal es más libre y coloquial, esta ocurre en la mayor parte de las ocasiones de manera oral; es decir, no es una comunicación oficial, no requiere que quede por escrito lo conversado; por ejemplo, vía teléfono, actividades sociales, entre otras. Los ejemplos más claros de estas formas de comunicación son: lo formal como las capacitaciones sobre temas de mucha importancia como la ética en la organización y lo informal son las relaciones que existen entre los colaboradores. Según, todo en comunicación (2020), define:

Una forma casual de compartir información que se usa típicamente en conversaciones personales con amigos o familiares. Dentro de un ambiente de negocios, la comunicación informal puede ser observada en conversaciones, correos electrónicos, mensajes de texto y llamadas telefónicas entre los empleados que socializa (párr. 4).

La comunicación directa e indirecta

La comunicación directa sucede en el momento en que las personas interactúan sin tener una preparación previa y se encuentran en un mismo lugar; por ejemplo, una reunión con los compañeros de trabajo; mientras que la indirecta se da cuando hay como base un instrumento o herramienta entre la persona que recibe el mensaje y la que lo emite; es decir, no se encuentra en el mismo lugar, por ejemplo, una conversación vía teléfono.

De acuerdo con López (2015), la comunicación directa es “el modo de comunicación humana, que se da mediante una lengua natural y que se caracteriza por la inmediatez temporal; algunas características: particularmente es oral, admite muletillas, la redundancia, reiteraciones, onomatopeyas” (párr.1).

Además, López (2015) indica que la comunicación indirecta:

Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento, ya que el emisor y el preceptor están a distancia. La comunicación indirecta puede ser personal o colectiva, en 33 la comunicación indirecta por lo general vamos a permanecer en la posición de receptores hasta recibir por completo un mensaje, no sería lógico que interactuáramos con un televisor. (párr. 2)

Soluciones de la auditoría de comunicación interna

La correcta aplicación de la auditoría de comunicación interna permite corregir las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que las generan, así como el rol pasivo de la comunicación interna como simple función suministradora de información, mejorando su aportación a los objetivos finales de la empresa.

No se limita a diagnosticar y medir los resultados, sino que cumple además una función de asesoramiento a los responsables de la función de comunicación, indicando el camino a seguir, opinando argumentalmente sobre el porqué de los problemas en materia de comunicación, sobre cómo deben realizarse las acciones y elaborarse los planes, y cuál es la estrategia correcta por seguir.

Es decir, marca las líneas para establecer el plan estratégico de comunicación interna que sistematice las comunicaciones de la compañía, optimice los canales y establezca las pautas para que cada integrante de la organización sepa qué comunicar, a quién y por qué medios.

La auditoría de comunicación interna detecta:

- La calidad de los contenidos de los canales de comunicación y su eficacia.
- La adecuación de las herramientas de comunicación interna a la estrategia de negocio de la organización.

- Las necesidades de información en los distintos niveles de la organización, en cuanto a su calidad y volumen.
- La satisfacción de los empleados y calidad del clima laboral.
- La percepción que tiene de la organización el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales.
- Los diferentes públicos que intervienen como actores en el flujo de comunicación interna.

Sirve

- Para darnos una radiografía de cómo se está comunicando y acerca de cómo se debe comunicar.
- Para revisar las prácticas de comunicación interna, comprobando cómo están funcionando esas políticas en los colaboradores.
- Para detectar necesidades informativas y problemas de comunicación de los colaboradores.
- Para reducir costes y proponer procedimientos más eficientes, haciendo posible corregir desviaciones observadas.
- Para movilizar a directivos, líderes y mandos (emisores y receptores de información) a fin de que sus mensajes sean mejores y hagan posible una comunicación óptima y rentable.
- Si la auditoría se ha realizado anteriormente, para comparar los resultados obtenidos con los de otras auditorías.

Beneficios

- La comunicación interna desempeña un rol protagonista en la estrategia de las organizaciones.
- Impacta directamente sobre la gestión diaria y en los resultados finales de la institución.
- Reduce la conflictividad y mejora el clima laboral.
- Es decisiva para optimizar los procesos internos ya que satisface las necesidades propias de la empresa y contribuye a alcanzar los objetivos finales de la misma.
- Ayuda a la empresa a difundir su política y su propia identidad y encauza el flujo de información, en especial sobre temas fundamentales.

- Es una vía para que las personas, mediante la transparencia en el conocimiento de los temas que les afectan, se sientan más involucradas en sus actuaciones cada día y así aumentar su motivación personal.
- Incrementa la satisfacción de los empleados y su grado de compromiso e implicación con la dirección de la organización.
- Ayuda a la organización a lograr sus metas globales, ya que transmite con velocidad y claridad tanto la política empresarial como los cambios acontecidos en la misma.
- Mejora la comunicación entre los departamentos y empleados, tan habitual en las organizaciones modernas marcadas por la descentralización territorial y de funciones.
- Tiene un carácter dinámico, por lo que se va adaptando a medida que lo hace la organización, es flexible y maximiza el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno.

Ciclo económico

El ciclo económico es un proceso que surge en la economía de un país (macroeconomías), esto para indicar su evolución. Existen cuatro tipos de ciclos: ciclo Kitchin, ciclo político financiero o presidencial, ciclo Kuznets y ciclo de hegemonía mundial. Según Astudillo M et al., (2012):

El ciclo Kitchin, es económico y el de menor duración que se conoce, tiene un periodo de tres a cinco años y es causado por los cambios de inventario de las empresas. El ciclo político financiero presidencial en México tiene una duración de seis años y es provocado por la interrelación de la actividad financiera y las decisiones políticas. El ciclo Kuznets tiene una duración promedio de 20 años, está ligado principalmente al sector de la construcción y a las olas de inmigración. El ciclo de hegemonía mundial tiene una duración de 100 a 150 años y se basan en el ascenso, maduración y decadencia de las potencias hegemónicas. (Sandoval, 2006, p.95)

El ciclo económico cumple una función de medición muy importante en la economía de un país, dependiendo del estado en el que se encuentre un territorio se podrá observar los niveles de desempleo y por ende los porcentajes del PIB. Por lo que, para Astudillo et al., (2012), es importante resaltar:

Las fluctuaciones del PIB a precios constantes reflejan el momento del ciclo en que está situada la economía. La tendencia de este permite evaluar la senda de crecimiento. En un ciclo

económico se identifican cuatro fases, las cuales se identifican por el nivel de crecimiento económico, sus repercusiones en el empleo y en la inflación (Barlevy, 2010: 97) (p.95).

El ciclo tiene cuatro fases la de expansión, el auge, la contracción y la recesión, cada una secuenciada por un periodo de tiempo. Astudillo et al., (2012) las definen como:

Recesión. También llamado fondo, es el punto más bajo del ciclo económico, en esta fase la actividad económica es muy baja, hay un alto desempleo y la inflación tiende a disminuir.

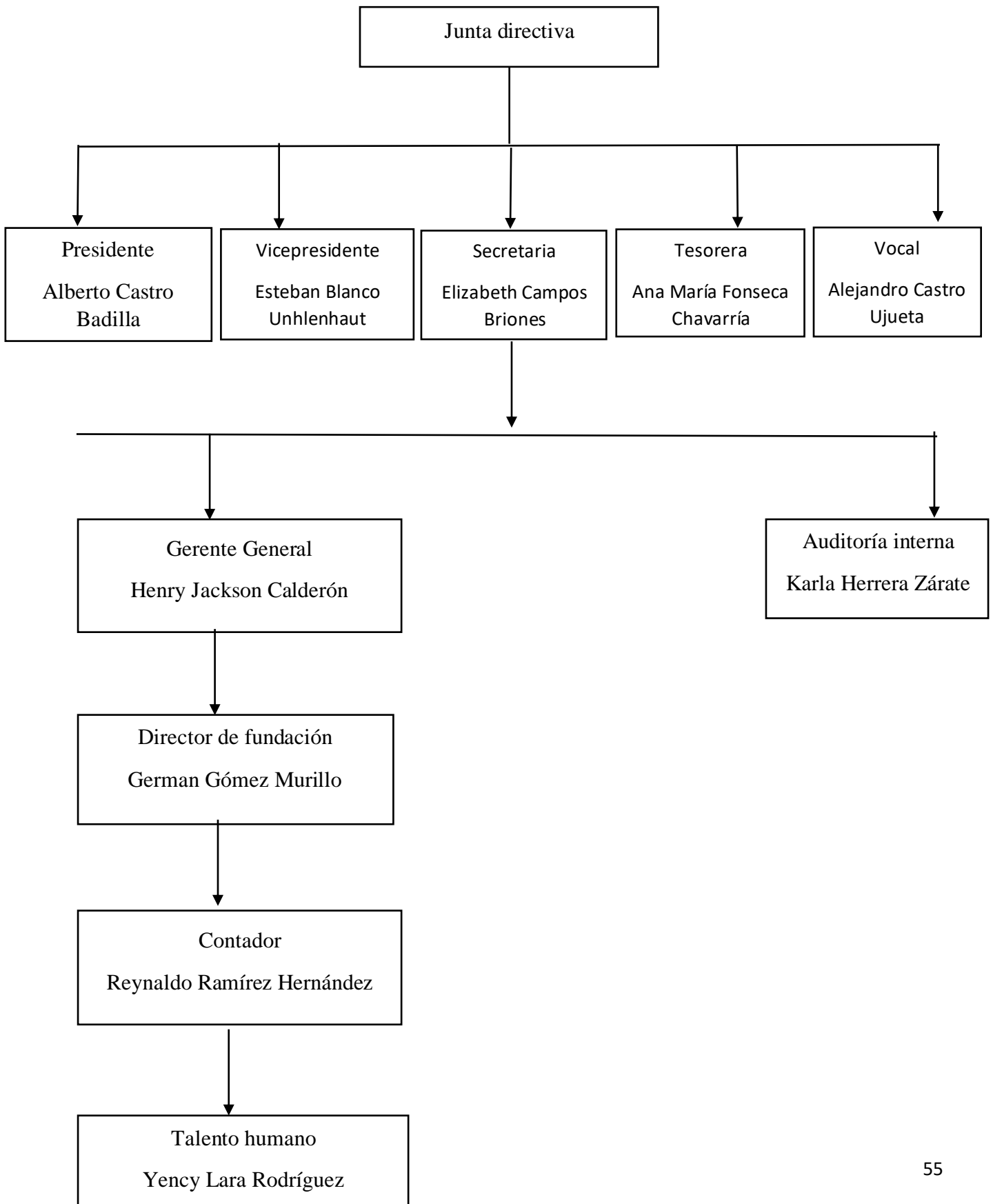
Expansión. En esta etapa se recobra el ritmo de crecimiento, empieza a disminuir el desempleo y los precios tienden a subir.

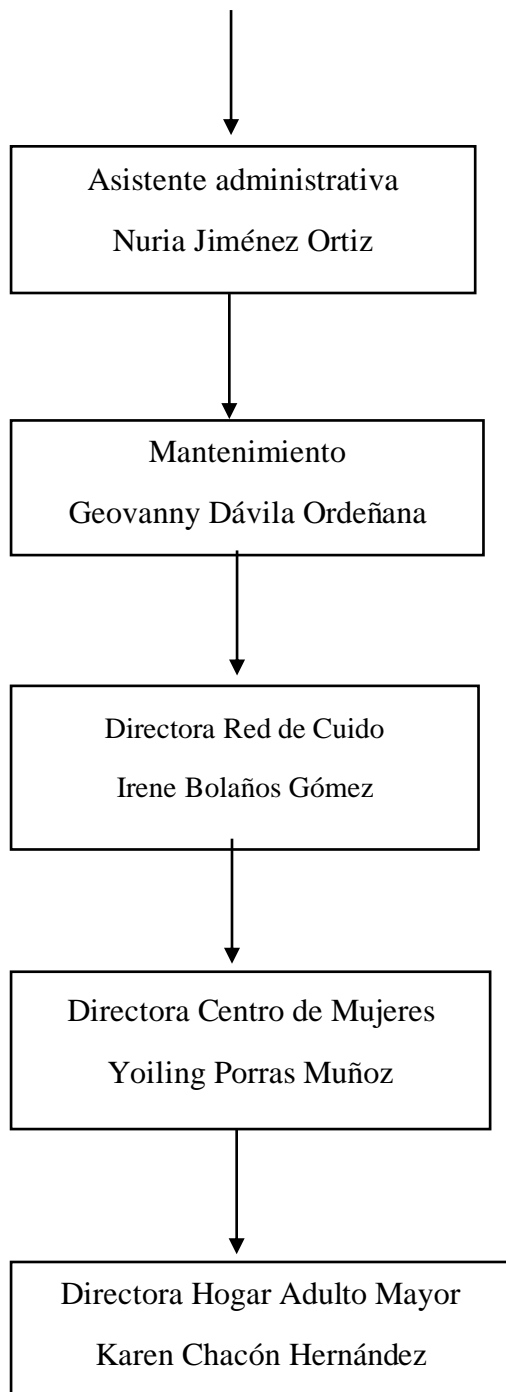
Auge. También llamado cima, es el punto más alto del ciclo económico, se incrementa al máximo la producción, el desempleo es bajo y la inflación es alta.

Contracción. En esta fase del ciclo económico empieza a disminuir el ritmo de la actividad económica, lo que se manifiesta en una baja de la tasa de crecimiento del PIB, menor empleo y también habrá menos inflación (Wickens, 2008, p.95).

Lo anterior es un ejemplo de cómo funcionan los ciclos económicos. Para complementar, está la siguiente ilustración.

Figura N°3 Organigrama de Fundación Génesis





Nota: Información suministrada por la fundación Génesis.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se definirán detalles importantes de la investigación, por ejemplo, el enfoque y los instrumentos que se utilizarán. Asimismo, se incluirán detalles sobre los métodos y sujetos a estudiar.

Enfoque de la Investigación

Según Hernández et al., (2014), la investigación se define como “conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4). Es importante resaltar, que las investigaciones se realizan con el fin de buscar nuevo conocimiento y añadir valor teórico en temas específicos.

Todas las investigaciones, buscarán probar nuevos métodos dependiendo de que tipo de enfoque tiene el estudio, quiere decir que existen diferentes características por lo que se pueden agrupar principalmente en dos enfoques; el cualitativo y el cuantitativo a pesar, de que existe un tercero, el mixto, que es la combinación de ambos.

De acuerdo con Hernández et al., (2014), “Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual” (p.4).

De la misma forma, se estará definiendo en esta investigación los tres tipos de enfoque y con base a las características se estará tomando el que más se adecuó al tema investigador.

Entrando en materia, en este se siguen pasos para poder comprobar hipótesis que plantea el investigador y así, poder llegar a una conclusión sobre lo investigado. Según Hernández et al (2014), definen este enfoque como:

Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos.³ El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica (p.4).

Con respecto al enfoque cuantitativo, se siguen pasos para poder comprobar hipótesis que plantea el investigador y así, poder llegar a una conclusión sobre lo investigado. Según Hernández et al., (2014), definen este enfoque como,

El enfoque cualitativo (también conocido como investigación naturalista, fenomenológica o interpretativa) es una especie de “paraguas” en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. Se utiliza en primer lugar para descubrir y perfeccionar preguntas de investigación.

Finalmente, el enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección de los datos no estandarizados, no hace medición numérica. No obstante, existe otro enfoque que se puede utilizar en la investigación, el que se denomina mixto, que es una combinación entre el cualitativo y el cuantitativo. Como se ha venido explicando cada investigación requiere de métodos diferentes para poder brindar mejores resultados. De acuerdo con Hernández et al., (2014), el mixto es un recurso que ayuda a explicar mejor un fenómeno.

Un estudio mixto comienza con un planteamiento del problema que demanda claramente el uso e integración de los enfoques cuantitativo y cualitativo. En este siglo, diversos artículos y textos han incluido diferentes cuestiones sobre los planteamientos mixtos, pero dada la naturaleza introductoria de este capítulo, nos limitaremos a los aspectos prácticos para desarrollarlos (p.540).

En vista de las características y los objetivos planteados en esta investigación, el enfoque que utilizará este estudio será cualitativo. De acuerdo con Hernández et al (2014), este tipo de método se basa en la recolección de datos sobre fenómenos específicos que se vayan a abordar durante el proceso, “este enfoque también se conoce como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, y es una especie de paraguas en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos” (p.7). A esto, los autores agregan:

El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista del participante (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador hace preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales. (p.8)

Es decir, está enfatizado en la parte de comunicación interna, en la búsqueda e interpretación de datos, no busca responder a cuántos, sino a cómo, lo que en este caso busca el estudio es analizar las estrategias implementadas en la comunicación interna de Fundación Génesis del último trimestre del año 2021.

Tabla N°1: Análisis comparativo entre enfoque cualitativo y cuantitativo	
Cuantitativo	Cualitativo
La realidad no cambia por las observaciones y mediciones realizadas	La realidad si cambia por las observaciones y la recolección de datos
Busca ser objetivo	Admite subjetividad
Describir, explicar, comprobar y predecir los fenómenos (casualidad).	Describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes.
Estructurado, predeterminado (precede a la recolección de los datos).	Abierto, flexible, construido durante el trabajo de campo o realización del estudio.
Los papeles son más bien pasivos.	Los papeles son más bien activos (incluso los objetos pueden poseer diferentes significados).
	Fuente: Hernández, Fernández, Baptista. (2014)

Fuentes de Información

Según Hernández et al., (2014), las fuentes de información son importantes para la investigación de un tema, esto debido a que recopilan los datos e información que se requiere para el desarrollo y conocimiento eficiente del estudio (p. 441). Como se menciona anteriormente, en todo estudio se requiere de apoyo tanto de fuentes primarias como secundarias ya que permiten complementar los conocimientos, investigaciones, teorías, entre otra información que recolecta el investigador.

Fuente primaria

Este tipo de fuentes se basan en documentos originales; es decir, no son editados; existen varias fuentes primarias, como son una revista, una grabación, fotografías, cartas, entre otras. Según lo indica Hernández et al., (2014):

Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etc. (p.61)

Fuente secundaria

Las fuentes secundarias son aquellas que provienen de las primarias, como pueden ser resúmenes de ellas o análisis de estas fuentes” (Santos, 2019, párr.19). Por otro lado, se puede decir que este tipo de fuentes son editadas, es decir, se basan de algún hecho o información ya existente, como lo es la traducción de un libro, artículos sobre otros trabajos, reseñas históricas, entre otras

Método

De acuerdo, con lo formulado durante esa etapa, hay que seleccionar el método que más se adapte al estudio y a su respectivo enfoque. El método es el encargado de ir centrando mejor la investigación con el fin de poder obtener los resultados que se desean con la investigación.

Según Torres (1998), citando a Gordillo (2007), “Los métodos son recursos indispensables en la gestión profesional; son procesos sistemáticos y racionalizados para el conocimiento científico de la realidad y su transformación” (p.124).

En seguida, se detallará cada uno de los métodos existentes y su importancia, para determinar el que mejor se adapte a la investigación.

Según Hernández et al., (2014), el investigador genera una explicación entorno al fenómeno, a lo que agregan que “Cuando no disponemos de teorías o son inadecuadas para el contexto, tiempo, casos o muestra, circunstancias, etcétera” (p.471). Adicional, Hernández et al., (2014), mencionan:

Teoría fundamentada

La teoría fundamentada identifica los conceptos implicados y la secuencia de acciones e interacciones de los participantes. Una vez generado el esquema, el investigador regresa a las unidades o segmentos y los compara con su esquema emergente para fundamentarlo. De esta comparación (codificación selectiva) el investigador desarrolla las proposiciones o hipótesis. Así se obtiene el sentido de entendimiento. Al final, se escribe una historia o narración que vincule las categorías y describa el proceso o fenómeno. (p.475)

Por lo que se puede decir, que la teoría fundamentada, tiene como rasgo principal que los datos se categorizan con codificación abierta.

Etnográficos

Los diseños etnográficos están relacionados a la cultura. De acuerdo con Hernández et al (2014), “Investigan grupos o comunidades que comparten una cultura: el investigador selecciona el lugar, detecta a los participantes, de ese modo recolecta y analiza los datos. Asimismo, proveen de un “retrato” de los eventos cotidianos” (p.485).

Por lo que se logra entender, que los diseños etnográficos han sido utilizados en el mundo de los negocios y el estudio de las corporaciones para determinar los factores que llevaron a una empresa a ser exitosa.

Narrativo

En este tipo de método, se trata de entender situaciones o hechos a través de las historias o vivencias por quienes las experimentaron, Según Hernández et al., (2014), el diseño narrativo se da en un orden secuencial.

El investigador contextualiza la época y lugar donde ocurrieron las experiencias y reconstruye historias individuales, los hechos, la secuencia de eventos y los resultados e identifica categorías y temas en los datos narrativos, para finalmente entretejerlos y armar una historia o narrativa general (p.487).

Por lo que se puede decir, que las narrativas pueden tomar diversas formas, a veces son más literales y en ocasiones pueden ser más figuradas.

Fenomenológico

En el tercer método que vamos a conocer, de acuerdo con Hernández et al., (2014), “su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias” (p.493).

Según Bondas y Eriksson (2001), citando a Hernández et al., (2014), agrega: “Un ejemplo de investigación fenomenológica sería un estudio entre personas que han sido secuestradas para entender cómo definen, describen y entienden esa terrible experiencia, en sus propios términos” (p.496).

Investigación-acción

Según Hernández et al., (2014), este tipo de diseño se centra en resolver problemáticas “Su precepto básico es que debe conducir a cambiar y por tanto este cambio debe incorporarse en el propio proceso de investigación. Se indaga al mismo tiempo que se interviene” (p.493).

Adicional, según, Stringer (1999), citando Hernández et al., (2014), agrega: Las tres fases esenciales de los diseños de investigación-acción son: observar (construir un bosquejo del problema y recolectar datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (resolver problemáticas e implementar mejoras) (p.497).

Con referencia a lo anterior y debido a la naturaleza de esta investigación, el método de investigación que más se adapta es fenomenológico, porque busca analizar las estrategias implementadas en la comunicación interna de fundación Génesis del último trimestre del año 2021, esto brindará la posibilidad de tener una visión más amplia acerca de cómo maneja las estrategias que tiene la empresa para comunicarse con los empleados y mencionar los principales obstáculos que existen a nivel comunicativos dentro del personal interno.

Tabla N°2: Ventajas e inconvenientes de los métodos cualitativos vs cuantitativos	
Métodos cualitativos	Métodos cuantitativos
Centrada en la fenomenología y comprensión	Basada en la inducción probabilística del positivismo lógico
Observación naturista si control	Medición penetrante y controlada

Débiles en validez externa	Fuertes en validez externa, lo encontrado es generalizable en la población
Sus hallazgos no son generalizables	Sus hallazgos no son particularizados
Tamaño de muestra no todos tienen la misma probabilidad ya que influyen los criterios del investigado	Todos los individuos tienen las mismas probabilidades de ser elegibles, también la distribución de la población en función de una característica.
La interacción del investigador y el sujeto de estudio es muy alta	La interacción del investigador y el sujeto de estudio es baja
Fuente: Cadena-Iñiguez et al. (2017)	

Muestra

Según Hernández et al., (2014), la muestra se encuentra dentro del planteamiento del problema, cuando se selecciona el contexto, por lo que lo definen como: “En el proceso cualitativo, grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (p.384).

Los autores agregan que hay un proceso para realizar la selección de la muestra, esto se puede resumir en tres pasos, de acuerdo con Hernández et al., (2014):

1. Capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que tenemos).
2. El entendimiento del fenómeno (el número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación, que más adelante se denominará “saturación de categorías”).
3. La naturaleza del fenómeno en análisis (si los casos o unidades son frecuentes y accesibles o no, si recolectar la información correspondiente lleva poco o mucho tiempo). (p.384)

Cabe mencionar, que un instrumento viable para el desarrollo de una investigación cualitativa es la entrevista; es así como se obtendrá la información entre el diálogo de un experto y el investigador. Es importante tomar en cuenta que para este tipo de estudio es necesaria la entrevista estructurada, la cual define anticipadamente cuáles son las preguntas que se realizarán,

el lugar, las personas, entre otras características esenciales para que el diálogo esté previamente preparado y permita obtener la información que se requiere.

A continuación, se detallará una tabla con los datos de las muestras que se utilizarán en el presente estudio, siendo esta intencional/ no probabilística.

Tabla N°3 Entrevistados		
Nombre	Motivo de su elección	Puesto
Alberto Castro Badilla	Es la persona que representa a la Fundación, en cuanto a actos, acciones o gestiones sea necesario, figurando a la cabeza. Además, de convocar dentro de las normas reglamentarias las reuniones de la junta directiva.	Presidente de la junta directiva
Henry Jackson Calderón	Es la persona encargada de planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de la empresa, además de controlar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.	Gerente General
German Gómez Murillo	El director general es un alto ejecutivo de una empresa. Entre los objetivos que quiere conseguir se encuentran: la mejora de los servicios de la empresa en materia de la en materia de documentación, conocer a los clientes y adaptarse a las nuevas tecnologías sin que su objetivo empresarial sufra daños. También cuenta con algún desafío al que tiene que hacer frente como puede ser aprovechar las nuevas tecnologías y valerse de ellas para conseguir metas, siempre y cuando no se descuide el mercado objetivo que se necesita.	Director de fundación Génesis
Yency Lara Rodríguez	Es la persona capaz de responder a los intereses de la empresa, pero también a los de los empleados, volviéndose una especie de puente entre ambos. De ahí la importancia de sus múltiples funciones.	Talento Humano

	Además, desarrolla procesos y programas de capacitación y mejora continua. Una de sus principales funciones radica en potenciar el talento humano, por lo cual son los responsables de gestionar programas de capacitación específica para distintas áreas y funciones dentro de la empresa, con el objetivo de brindar a cada empleado más y mejores herramientas para desempeñar su trabajo con excelencia y eficacia.	
Nota: Elaboración propia, 2022		

Unidades de análisis

En esta sección se muestra de una forma ordenada los objetivos, esquematizándolos pasos para recopilar los resultados, donde especifica los instrumentos a utilizar en cada objetivo. Además, permite al investigador una visión clara de cómo recolectar los resultados.

Según menciona Hernández et al., (2014) agrega:

Obtuvimos los datos mediante diversas fuentes y hemos realizado reflexiones y análisis elementales. Tenemos un primer sentido de entendimiento y seguimos generando datos (cuya recolección es flexible, pero enfocada). La mayoría de las veces contamos con grandes volúmenes de datos, se trata de un proceso no lineal (aunque había que representarlo de alguna manera para su comprensión). Resulta sumamente iterativo (vamos y regresamos) y en ocasiones es necesario retornar al campo por más datos enfocados. (p.422)

Por lo que es importante resaltar los principales conceptos que dieron origen a la investigación. Los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla N° 3: Conceptualización de unidad de análisis				
Objetivo	Categoría	Subcategoría	Definición conceptual	Instrumento

<p>Revisar el entorno de la comunicación organizacional interna de Fundación Génesis actualmente.</p>	<p>Entorno interno</p>	<p>Interés Personas</p>	<p>El entorno interno incluye factores que la organización controla. Por ejemplo, la cultura organizacional, el desarrollo de productos, la misión y la estrategia, todos son parte del entorno interno.</p>	<p>Entrevistas Grupo focal</p>
<p>Mencionar los principales obstáculos que existen a nivel comunicativos dentro del personal interno</p>	<p>Personal interno Mencionar</p>	<p>Obstáculos comunicativos</p>	<p>Según, Concepto Definición, representan una de las razones por las cuales el desarrollo comunicacional falla, ya que son todas aquellas alteraciones que tratan de deformar o distorsionar de forma inesperada los mensajes que se transmiten.</p>	<p>Entrevista Grupo Focal</p>

Explicar las diferentes tácticas que tiene la empresa para comunicarse con los empleados	Explicar Empresa	Tácticas de comunicación	Según, Zorraquino, define las tácticas de comunicación, un conjunto de decisiones y acciones programadas para comunicar de una manera efectiva, en base a unos intereses concretos.	Entrevistas Grupo Focal
Fuente: Elaboración propia (2022)				

Instrumentos

Los instrumentos son los recursos que se utilizan para poder recolectar los datos necesarios de la población y muestra. De acuerdo con Hernández et al., (2014), los instrumentos registran valores contables de conceptos abstractos, por lo que los autores lo definen como: “Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p.199).

Asimismo, los autores agregan que los instrumentos deben cumplir con tres requisitos que son: confiabilidad, validez y objetividad.

Según Hernández et al., (2014), “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p.200). Además, agregan que la confiabilidad de un instrumento puede ser medida por diversas técnicas.

Adicional, estos autores definen validez como, “La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (p.200). A lo que agregan, que un instrumento puede ser confiable pero no necesariamente válido, por lo que recomiendan no improvisar ya que, puede afectar las variables.

Por otra parte, se encuentra la definición de objetividad que, de acuerdo con Hernández et al., (2014), es “En ciertas ocasiones se alcanza mediante el consenso o mediciones múltiples. Al tratarse de cuestiones físicas las percepciones suelen compartir” (p.206).

Conociendo los tres conceptos deben ser aplicados de la mejor manera para que al final del estudio se puedan obtener los resultados deseados. Por lo tanto, para la presente investigación como instrumentos se utilizarán la entrevista y el análisis de contenido.

Entrevista

La entrevista se puede decir que es una conversación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador, mediante un esquema de pregunta y respuesta, con el fin de obtener información específica acerca de un tema. De acuerdo con Hernández et al., (2014), “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p.403).

Asimismo, Mertens (2010), citado por Hernández et al., (2014), agrega algunas recomendaciones para realizar entrevistas:

- El propósito de las entrevistas es obtener respuestas en el lenguaje y perspectiva del entrevistado (“en sus propias palabras”). El entrevistador debe escucharlo con atención e interesarse por el contenido y la narrativa de cada respuesta.
- Lograr espontaneidad y amplitud de respuestas, así como que el entrevistado se relaje. Evitar que el participante sienta que la entrevista es un interrogatorio.
- Es muy importante que el entrevistador genere un clima de confianza con el entrevistado y cultive la empatía (rapport).
- La entrevista debe ser un diálogo y resulta importante dejar que fluya el punto de vista único y profundo del entrevistado. El tono tiene que ser espontáneo, tentativo, cuidadoso y con cierto aire de “curiosidad” por parte del entrevistador. Nunca

incomodar al entrevistado o invadir su privacidad. Evite sarcasmos y si se equivoca, admítalo (p.405).

Tabla N°4: Técnicas de investigación	
Técnicas e instrumentos	Propósito que cumple en la investigación
Análisis de contenido	El análisis de contenido es definido por Barrantes (1999), como “una técnica para estudiar la comunicación objetiva, sistemática y cuantitativamente. Con este análisis, puede hacerse inferencias válidas y confiables de datos dentro de un contexto” (p.199).
Proceso de recolección de datos	Según, La recolección de los datos está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. El investigador es el instrumento de recolección de los datos, se auxilia de diversas técnicas que se desarrollan durante el estudio. Es decir, no se inicia la recolección de los datos con instrumentos preestablecidos, sino que el investigador comienza a aprender por observación y descripciones de los participantes y concibe formas para registrar los datos que se van refinando conforme avanza la investigación. (p.12)
Entrevista	Según, Barrantes (1999): define, con respecto a la relación con el presente trabajo, el acercamiento que se debe de emplear con las fuentes como profesores de la academia y alumnas, solo este instrumento permitirá conocer la perspectiva de ellos y dar una respuesta al objetivo planteado.

Análisis de datos	Este instrumento es definido como “una técnica para estudiar la comunicación objetiva, sistemática y cuantitativamente. Con este análisis, puede hacerse inferencias válidas y confiables de datos dentro de un contexto” (p.199).
Fuente: Elaboración personal (2022). Tomado de, Barrantes, R. (1999). Investigación un camino al conocimiento y Hernández et al., (2014). Metodología de la investigación.	

Grupo focal

Este elemento es muy importante a considerar ya que permitirá establecer diferentes tácticas de comunicación interna. Para el grupo focal se tomarán en cuenta tres comunicadores en el área de comunicación interna, quienes desde su experiencia aportarán diferentes tácticas de comunicación que se podrán tomar para una mayor amplitud en el presente trabajo. Según, Lisboa, (2019) “Un Focus Group es un método de investigación de mercado que tiene la función de analizar y captar feedback sobre productos, servicios y campañas de marketing de una empresa” (párr. 4).

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

A lo largo de este capítulo, el investigador analizará los resultados obtenidos luego de haber aplicado los instrumentos seleccionados para responder a la pregunta del planteamiento del problema. Cabe recordar que los instrumentos que se utilizaron fueron la entrevista y el grupo focal.

Para el primer instrumento que es la entrevista estructurada y el cuál responde el objetivo uno de la investigación, se les aplicó a cuatro personas interna de la fundación Génesis, donde se tomaron en cuenta al presidente de la junta directiva Alberto Castro Badilla, el gerente general Henry Jackson Calderón, el director de la fundación German Gómez Murillo y a la de talento humano Yency Lara Rodríguez, esto para identificar cuáles son las estrategias de comunicación interna que utilizan actualmente.

Por otro lado, las respuestas de estas entrevistas se consideraron en el grupo de focalización, primero para que pudieran comprender cual es el entorno actual de la fundación, además cuales son las tácticas de comunicación con las que trabaja y tercero para que pudieran aportar desde la experiencia que han tenido en estos temas cada uno de los participantes, con el fin de establecer nuevas tácticas de comunicación y recomendaciones para el crecimiento del entorno interno.

Cabe mencionar, que las preguntas realizadas en las entrevistas fueron abiertas para que así los entrevistados de fundación compartieran información de cómo se manejan y aplican los temas de comunicación interna en la empresa, para así mismo comprender que es lo que tienen actualmente, que áreas de mejora visualizan y cuales son algunos obstáculos. A continuación, se presentarán los resultados obtenidos de las entrevistas.

Se va a analizar el primer objetivo de la investigación, que es revisar el entorno de la comunicación organizacional interna de fundación Génesis actualmente. Para ello se realizó una serie de preguntas para reforzar este objetivo.

La pregunta inicial que se realizó en la entrevista es ¿Quién es la persona responsable de los temas de comunicación interna en la fundación Génesis? en la que se obtuvo como respuesta que es talento humano y gerencia; sin embargo, no existe una directriz que indique quién es la persona responsable, porque talento humano no supervisa muchas áreas de comunicación interna y se divide con el gerente general, por lo que puede crear una confusión a la hora de transmitir un mensaje.

Para los expertos del grupo de focalización, en este caso José Luis Mora Rojas, máster en comunicación organizacional (2022), agregó que:

Es prudente que siempre haya alguien que sepa de comunicación, aunque talento humano y gerencia puede conocer temas administrativos, de gestión y conocer bien la organización, pero la parte de comunicación no tienen esa experiencia y lo importante es que haya alguien de comunicación interna, incluso si fuera el caso que no pueden integrarlo a planilla, pueden contratarlo por horas de trabajo o incluso al ser una fundación sin fines de lucro perfectamente pueden aceptar a una persona hacer su pasantía, algún colaborador preparado en la materia o en última instancia hacer una gestión con una universidad que les brinde

alguna persona que les ayude en esa área. Porque eso es uno de los errores que muchas fundaciones cometen (Mora, grupo focal, 2022).

Por otro lado, una de las expertas en comunicación interna que aportó en el grupo focal es Carolina Acuña Durán, periodista enfocada en economía (2022), que amplió sobre la importancia de tener en una empresa u organización una persona encargada en la comunicación interna:

Es importante que una institución de ese perfil tenga a alguien que si no está en planta, que se haga por horas o trabajo comunal, porque dentro de la comunicación interna hay temas técnicos que los que están actualmente no los maneja, no son tan intuitivos en temas de comunicación organizacional interna y que además va cambiando con los años y los mensajes hay que modificarlos, entonces si es necesario que exista una persona encargada para tenga ese chip actualizado. (Acuña, grupo focal, 2022)

Además, para reforzar el análisis de resultados con el primer objetivo que tiene como fin revisar el entorno de la comunicación organizacional interna de fundación génesis, según este primer punto que no cuentan con una persona encargada para llevar la comunicación interna, puede traer desventajas, retomando con el experto José Luis Mora (2022), agregó:

Un aspecto fundamente en las organizaciones es la comunicación, si cuentan con un programa, con tácticas, mensajes claves, difícilmente puedan crecer en el mercado, porque no se puede lograr grandes cosas si no se comunica adecuadamente cuando se habla de comunicación interna. Porque si el gerente y la de talento humano trabajan la comunicación interna y no llegan a la efectividad el producto no funciona, debe haber empatía y saber medir los canales con los que van a comunicar para que esto se refleje de la mejor manera a los externos. (Mora, grupo focal, 2022)

Finalmente, la persona encargada que debe estar para llevar la comunicación interna debe tener un perfil o al menos parámetros que cumpla con la labor de saber comunicar a los empleados y crear tácticas acordes el estado actual de la empresa, para ello tomamos como referencia al aporte de la experta en comunicación interna, Carolina Acuña (2022), que mencionó:

No necesariamente debe ser una persona formada en periodismo, en comunicación, porque la comunicación organizacional requiere perfiles, que tenga conocimiento en psicología, recursos humanos, ejemplo: una persona formada en administración, con énfasis de

recursos humanos y que tenga herramientas de comunicación como cursos, liderazgo, coaching y que eso le permita trabajar llevar algunos temas de comunicación interna. (Acuña, grupo focal, 2022)

Por lo tanto, no solo es importante que haya un profesional encargado en la gestión de comunicación organizacional, sino que existe la diversidad de perfiles y posibilidades de que no solo una persona preparada al 100% en comunicación interna puede aportar.

Un punto importante, dentro de cualquier empresa o fundación es el comunicar y fomentar periódicamente la visión, misión, valores y objetivos de la organización ayuda a incrementar el sentido de pertenencia a la empresa el que los empleados se sienten parte de ella. Hay que considerar que un empleado que habla bien y tiene conocimiento de su empresa es una de las mejores formas de mercadeo y estrategias que se puede tener.

Con respecto a este criterio los profesionales internos contestaron que lo comunican cuando se hace la inducción del personal que contratan y en la medida de la posible en las reuniones con los directores. Sin embargo, el presidente Alberto Castro Badilla, agregó “que no se pretende que se lo aprendan de memoria, pero sí que entiendan el espíritu, el ADN y que siempre recuerden quienes son” (Castro, entrevista personal, 2022).

Debido a esto, es importante dar a conocer cuáles son los objetivos de la empresa, de tal forma que los colaboradores sepan qué se espera de ellos y puedan cumplir con sus funciones a cabalidad lo cual permita obtener buenos resultados tanto a nivel personal como a los resultados de la empresa, pero para que esto se puedan llevar de la mejor manera tiene que existir una muy buena comunicación de objetivos.

Para dar a conocer de la forma el entorno actual de la fundación Génesis, unas de las preguntas que se le planteó a los cuatro entrevistados fue, ¿Cómo es la comunicación de parte los jefes o puestos superiores con los colaboradores? Los cuatro entrevistados afirmaron que es una comunicación fluida, efectiva y que siempre tratan de que el mensaje llegue de la mejor manera. A continuación, un extracto de la entrevista que se le realizó a Alberto Castro, presidente de la junta directiva.

Como estamos tan cerca, en muchas ocasiones son intencional me reúno con los directores para animarlos, conversar temas de interés y siempre trato de hacer afirmaciones. Aquí y

como en cualquier trabajo hay reglas y políticas y una de ellas es que acá nadie puede gritar y las veces que ha sucedido yo tomo la decisión de enviarlos a la casa porque a lo mejor son síntomas de que algo está mal, entonces que vaya a descansar y si puede volver con mejores espíritus que vuelva. (Castro, entrevista personal, 2022)

Por otro lado, Henry Jackson Calderón, quien es gerente general de la fundación Génesis, agregó: “Dentro del área de recursos humanos realizamos auditoria de clima laboral y estamos constantemente supervisando que la comunicación sea efectiva y que no haya maltrato hacia los subalternos, entonces cada 2 o 3 meses hacemos estas encuestas de clima laboral” (Calderón, entrevista personal, 2022).

La comunicación de parte de los jefes o puestos superiores con los colaboradores de la compañía es muy importante porque ayuda en el clima laboral de la empresa, para que exista un ambiente de confianza en ambas vías, en donde la gente sienta que trabaja en un ambiente seguro, donde puede hacer preguntas sin temor.

Cuando un profesional siente que le son transparentes, y que la comunicación es abierta y fluida va a entender la importancia de su trabajo, y es más probable que en momentos complicados o retadores tienda a dar la milla extra y demostrar como se dice popularmente que tiene la camiseta de la empresa bien puesta. En la fundación Génesis según las respuestas de los entrevistados, los tres coincidieron que la comunicación que se da dentro de la organización es comunicación horizontal, el presidente de la junta directiva Alberto Castro, tiene como lema interno “aquí nadie es más que nadie” y asegura que:

Yo siempre he puesto en práctica la comunicación horizontal y muero con esta comunicación y siempre he dicho nadie es más que nadie, solo tenemos algunas más obligaciones que otros, pero esto no nos da para sentirnos más que alguien. Yo tengo amigos que viven en precarios y amigos millonarios y por eso tengo ese concepto de la horizontalidad y siempre creo que es importante el carácter de la persona, el tamaño de la casa ni el dinero son motivos para que una persona se cruce esa línea de humildad y valoro eso de las personas. (Castro, entrevista personal, 2022)

Adicional, la comunicación horizontal tiene sus beneficios tanto interno como externo y salen beneficiados todos los miembros, Yency Lara Rodríguez, encargada de talento humano, asegura:

El jefe Alberto Castro tiene un decir que, al trabajar de manera horizontal, el objetivo es que no lo vean inalcanzable, al contrario, es trabajar juntos de la mano por la Fundación Génesis. Esta acción tiene su beneficio, porque trabajamos en paz, en confianza, seguros que si tenemos algún aporte se los podemos decir y esto transmite buena comunicación a todo el personal. (Lara, entrevista personal, 2022)

Sin embargo, en el análisis que se realizó con el grupo focal, donde estuvieron tres expertos de la comunicación interna para revisar el entorno de la fundación Génesis según el primer objetivo de la investigación, las dos coincidieron con el comentario de José Luis Mora, que mencionó.

La comunicación horizontal evidentemente es buena porque se toma el parecer de todos, pero, aunque no quieran siempre van a tener comunicación vertical descendente y ascendente, entonces según mi criterio están enfatizando la comunicación horizontal y no lo veo negativo, pero no pueden desechar la otra porque estas son donde se da las ordenes, pautas y la descendente es la que se da del nivel bajo al más alto. (Mora, entrevista personal, 2022)

Para finalizar este primer análisis que ayuda a cumplir con el primer objetivo, es importante mencionar que la fundación Génesis cuenta con una chequera de beneficios para los empleados y así mejorar el clima laboral entre ellos mismo. Gracias a las respuestas de las entrevistas y la posición del grupo focal, lo logró entender con mayor claridad el entorno actual de la fundación Génesis.

En seguida, se analizará el segundo objetivo, que es mencionar los principales obstáculos que existen a nivel comunicativo dentro del personal interno, para ello se manejó de la misma forma por medio de entrevistas a las cuatro personas de fundación Génesis que de los cuatro, tres aseguraron que no tenían ningún obstáculo y ninguna debilidad. Alberto Castro, presidente de la junta directiva asegura:

Siempre estamos atentos a las mejoras continuas, ejemplo, si alguien está cumpliendo años, lo sabemos entonces todo mundo le escribe, se le celebra, si alguien está enfermo igual. Más bien me gustaría escuchar recomendaciones de parte suya, porque si considero que llevamos buena comunicación, pero una recomendación no está de más (Castro, entrevista personal, 2022).

Por otro lado, Henry Jackson Calderón, gerente general, también aseguró: “Conforme se van viendo debilidades se van cerrando las brechas y siempre estamos a mejoras” (Calderón, entrevista personal, 2022).

En seguida, el director de la fundación Génesis, German Gómez Murillo, agregó: “Siempre buscamos las mejoras continuas, realizamos reuniones FODA, pero ahorita no hay ningún área para mejora” (Gómez, entrevista personal, 2022).

Finalmente, Yency Lara Rodríguez, encargada de talento humano en fundación Génesis, brindó un obstáculo que existe dentro de la comunicación y organización interna, menciona:

En realidad, no tenemos ningún área para mejorar, pero para decir alguna mejora, me gustaría que el lapso de reuniones con los directores sea una vez al mes, porque actualmente somos más de 200 empleamos (contando misceláneas, guardas de seguridad, mantenimiento, área administrativa) entonces si nos cuenta mucho hacer reuniones con todos, por temas de horarios, días libres, porque todo es rotativo.

Estas respuestas se llevaron al grupo focal, donde los expertos dieron sus opiniones y coinciden en que el primer obstáculo que pueden presentar es el no tener una planificación de las reuniones del personal incluyendo desde altos mandos hasta los cargos más bajos, porque todos deben entrar en una misma comunicación interna. José Luis Mora, agregó:

En buena teoría yo siempre lo digo en comunicación organizacional, no podemos dar recetas si no conocemos los síntomas, lo primero es hacer una auditoria de los públicos, para conocer cuales canales se deben aplicar y así evitar obstáculos a la hora de hacer reuniones muy distanciadas con el personal, siempre es importante hacer actividades con todos, quizá no juntos, pero si en subgrupos para que no sientan ese abandono y lleguen a perder el interés inicial. (Mora, grupo focal, 2022)

Cabe mencionar que mala organización de reuniones a menudo con el personal, es un obstáculo que con el pasar del tiempo puede ser más pesado, porque son temas como bien se mencionaba anteriormente, solo el especialista de comunicación interna maneja, conoce y va más allá de la función que hace el gerente y talento humano.

Porque como bien lo menciona, Henry Jackson Calderón, “la debilidad en muchas ocasiones es no ser tan asertivo, lo más difícil es que la información lleve bien hasta los cargos más bajos y muchas veces es difícil” (Calderón, entrevista personal, 2022).

Y estas situaciones suceden porque en muchas empresas sobre cargan funciones a otros cargos, como en el caso de fundación Génesis, que talento humano y gerencia son los encargados de llevar la comunicación interna y en que muchas ocasiones por salir de lo asignado, no son tan asertivos.

Porque en el caso del director de la fundación, no está visualizando más allá de una comunicación horizontal donde sin duda es más democrática, pero al no tener bien definido los canales y las políticas de los mismo en algún momento del camino se puede distorsionar, según German Gómez, mencionó: “No hay obstáculos, esa horizontalidad que nosotros ponemos en práctica hace que todos nos comuniquemos de la mejor forma para continuar trabajando por la Fundación Génesis” (Gómez, entrevista personal, 2022).

Otro obstáculo que se da dentro de la organización es la inducción inicial cuando contratan al personal, uno de los entrevistados aseguró que las personas de nuevo ingreso, no entienden la misión, visión y eso les puede traer afectaciones en la efectividad interna. Según, el presidente, Alberto Castro, comentó:

Realmente, sucede que las personas que contratamos no entienden bien quienes somos, cual es nuestro perfil y pasa que a la gente como le dije anteriormente no está acostumbrada a ver estos perfiles, entonces debemos despedirlos.

Ejemplo:

Hace poco despedimos una asistente de pacientes, y no por haberlo golpeado ni maltratado, pero no tenía calidez, verlo a los ojos, sentir ese amor ese orgullo por su trabajo, por su profesión, lo trataba como un maniquí y yo sé que esto es normal en otros lugares, pero aquí no (Castro, entrevista personal, 2022).

Para concluir, el análisis de resultados, el tercer objetivo es explicar las diferentes tácticas que tiene la empresa para comunicarse con los empleados, tomando como referencia el objetivo, se planteó las pregunta ¿Qué estrategias de comunicación interna utilizan? ¿Cuáles son los canales y herramientas de comunicación interna que utiliza Fundación Génesis?

Como bien se sabe las estrategias de comunicación interna son claves en las organizaciones, se podría decir que existe una gran cantidad de estrategias que se pueden utilizar, las cuales permiten generar beneficios en la relación entre las personas internas, ejemplo: a que el personal esté enterado con la misma cantidad de información, ayuda a que la comunicación sea más clara y oportuna.

De acuerdo con los entrevistados, Alberto Castro, mencionó “las típicas, reuniones en grupos, utilizamos reuniones por zoom, virtuales” (Castro, entrevista personal, 2022). Sin duda la, este tipo de sesiones son importantes para el buen manejo del personal, para conocer sus necesidades, de que puedan externar como se sienten dentro de la organización, para que haya un crecimiento individual y grupal y para estar al tanto de todo lo que está pasando.

Por otro lado, Henry Jackson Calderón, señaló, “se hace por niveles, en ocasiones la gerencia emite algún comunicado para los directores y así ellos se lo hacen saber a sus subalternos” (Calderón, entrevista personal, 2022). Los directores de los diferentes programas que tiene fundación Génesis también tienen la tarea de transmitir ese mensaje que el presidente o gerencia les hace llegar por medio de correo electrónico o reuniones virtuales entre ellos, para que los subalternos de bajos cargos también conozcan lo que está sucediendo o si hay cambios internos.

Agregando, a la respuesta del gerente general, esta estrategia indica que el mantener a todos informados genera mucho compromiso, involucramiento por parte de todas las personas, también el que todos estén actualizados de los cambios que se hacen en la organización.

En seguida, German Gómez, director de la fundación, aportó: “Nos basamos en muchas reuniones presenciales, donde siempre tenemos temas para abordar y reforzar esa comunicación interna, también, el de boca en boca, contamos con un chat interno con todos los colaboradores para una mayor rapidez” (Gómez, entrevista personal, 2022).

Finalmente, Yency Lara Rodríguez, adjuntó, “Nosotros enviamos recordatorios, felicitaciones, memorándum, utilizamos mucho el correo electrónico y así le damos uso al WhatsApp” (Lara, entrevista personal, 2022).

En definitiva, las estrategias de comunicación son de suma importancia porque hacen que los líderes tengan un sentido común hacia lo que están trabajando y hacia dónde van; además, de entender que tienen que hacer, en qué momento, cuando y qué están haciendo en el momento.

Adicionalmente, es importante que el equipo no trabaje aisladamente, sino que también puedan ver como cada tarea suma a un resultado final y la oportunidad para que entre equipos se propongan nuevas ideas o estrategias para lograr los objetivos y crear estrategias en conjunto.

Continuando con las tácticas que implementa la fundación Génesis a nivel interno, trae ciertos beneficios para todos los empleados, Alberto Castro, presidente de la junta directiva, mencionó:

La motivación es super importante, realizamos reuniones constantemente y antes de iniciar de hablar de números, temas de interés, hacemos dinámicas para romper hielo, para sanar heridas, como quien dice devolver los peluches para empezar bien.

Adicional, siempre tratamos de sanar alguna área que esta con debilidades, por medio de conversaciones de cara a cara, porque la idea es cuando inician a trabajar o ingresan a la oficina, sientan ese orgullo de trabajar para la fundación y no más bien una carga o por compromiso.

El rendimiento laboral es super importante para nosotros y es por esta razón que se les ha brindado a algunos directores la potestad que, si nota a algún subalterno con un mal día, triste, cansado, que ellos como jefes inmediatos tomen la decisión de enviarlos a la casa sin pedir permiso a mi persona (Castro, entrevista personal, 2022).

Para terminar de concluir el análisis de resultados, el presidente considera el parecer de los equipos, cuando sucede alguna situación entre los empleados y debe escalar siempre los va a escuchar para luego tomar decisiones. En la entrevista se le realizó, adjuntó una anécdota que funciona como ejemplo donde deja en evidencia el parecer de los demás empleados.

Una anécdota, yo había tomado unas decisiones, se convocó la reunión y yo les comuniqué los cambios que se iban a hacer, de la misma forma les dejé la puerta abierta para escuchar sus opiniones y una compañera en menos de un minuto me cambio los puntos que yo llevaba y me dio sus razones; yo acepté ese punto de vista. Entonces es un claro ejemplo, porque son ellos quienes están en la cancha jugando yo solo estoy acá arriba viendo el partido. (Castro, entrevista personal, 2022).

Finalmente, siempre escuchan a los grupos, directores y en la medida de lo posible toman decisiones en conjunto.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el siguiente capítulo se detallarán las conclusiones de la investigación, así como una serie de recomendaciones para la fundación Génesis. A continuación, se desarrollarán las conclusiones de los objetivos planteados en el presente estudio.

En el objetivo número uno es revisar el entorno de la comunicación organizacional interna de Fundación Génesis actualmente, junto con los expertos del grupo focal se detectó que es necesario y urgente una persona encargada de la comunicación interna para detener los obstáculos que existe y evitar nuevos.

El entorno actual de la fundación Génesis se puede decir que es intermedio, porque la manera en que comunican no es la correcta, pero hasta el momento no han tenido mayores problemas, además, los bajos mandos no reciben mensajes de motivación, no participan a actividades recreativas.

El segundo objetivo por concluir es mencionar los principales obstáculos que existen a nivel comunicativos dentro del personal interno, por ejemplo, no cuentan con fechas establecidas para las reuniones virtuales o presenciales, solo se programan cuando tienen algún tema de interés.

El lenguaje debe ser neutro para evitar percepciones personales, prejuicios, adivinanzas y suposiciones. Es importante brindar los detalles necesarios de la información.

Otro obstáculo por mencionar, el presidente debe dar un tiempo prudente para que el nuevo personal que va ingresar a la fundación conozca los valores, el perfil que se busca y que así sea eficiente.

El último capítulo por concluir es explicar las diferentes tácticas que tiene la empresa para comunicarse con los empleados, se considera que es importante establecer los canales de comunicación con los que se va a transmitir el mensaje a los empleados y las políticas de este, porque el canal más frecuente dentro de la fundación es el WhatsApp y el correo electrónico.

Sin embargo, es importante establecer horarios para que los empleados tengan conocimiento hasta que horario contestar, atender llamadas o mensajes. En el caso de los guardas, el personal de limpieza y todo aquel que no tenga acceso a una computadora, es importante considerar implementar pizarras informativas para que estén enterados de las actividades.

Adicional, tener boletines informativos impresos en las instalaciones de futuras actividades, donaciones para que así los usuarios que ingresan a la fundación pueden tener acceso más directo a la información.

Recomendaciones

Al concluir con el apartado del análisis de resultados y proseguir con las conclusiones, se generaron recomendaciones.

Designar a una o un grupo de personas de la empresa que sean las responsables de diferentes acciones para generar una buena comunicación interna. O bien aceptar voluntarios para que se encarguen de la comunicación interna e incluso alguna alianza con una universidad para que una persona experta en periodismo, publicidad o comunicación pueda ofrecer de manera gratuita la asesoría.

Crear un plan estratégico trimestral de cómo manejar la comunicación interna, desde los bajos mandos hasta la gerencia, así como las actividades para mejorar el estrés e incluso unir los grupos de trabajos.

A la Universidad Internacional de las Américas, se le recomienda considerar un segundo nivel o que el contenido sea más intensivo en el curso de comunicación organizacional, para que los profesionales que se gradúen en dicha universidad cuenten con las herramientas suficientes para poder posicionarse en el mercado laboral y así manejar la comunicación interna y externa de alguna organización, fundación o empresa.

Finalmente, a los estudiantes del curso de comunicación organizacional de la Universidad Internacional de las Américas, se les recomienda generar interés en el curso, ya que, durante la experiencia de la investigación, se notaron algunas complicaciones, por lo que la recomendación es sacar el máximo provecho al mismo, de tal forma que, si en algún momento les toca cubrir esa área, se sientan con las herramientas suficientes para poder lograrlo.

Referencias

Alva, J. (2019). La comunicación en las organizaciones empresariales. Recuperado de: [TRABAJO DE INVESTIGACION-AMOS-ALVA-SANCHEZ.pdf \(upagu.edu.pe\)](#)

Balarezo, T. (2014). Recuperado de: [Repositorio Universidad Técnica de Ambato: "La Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa SAN MIGUEL DRIVE". \(uta.edu.ec\)](#)

Bembibre, C. (2010), Definición de periodismo. Recuperado de: [Definición de Periodismo » Concepto en Definición ABC \(definicionabc.com\)](#)

Barroso, C. y Pérez, E. (2019). La comunicación organizacional vista desde México. Recuperado de: [154576-Texto do artigo-368754-1-10-20190912.pdf](#)

Barrantes, E. (1999), Investigación: Un camino al conocimiento. Recuperado de: [La investigación: un camino al conocimiento \(uned.ac.cr\)](#)

Cardozo, L. (2021), La Importancia de la Comunicación Interna y tips para aplicar mejor la estrategia en tu empresa. Recuperado de: [Comunicación interna: la importancia en tu empresa | Zenvia](#)

Cortés, D. (2016), Plan estratégico de comunicación para el proceso de capacitación para el proceso de capacitación del Ministerio de Cultura y Juventud. Recuperado de: [Plan_estrategico_comunicacion.pdf \(tec.ac.cr\)](#)

David, B. (2014). La Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa San Miguel Drive. Recuperado de: [Repositorio Universidad Técnica de Ambato: "La Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa SAN MIGUEL DRIVE". \(uta.edu.ec\)](#)

Espinosa, R. (2021), Elementos de la Comunicación: tipos y ejemplos. Recuperado de: [Elementos de la comunicación: tipos y ejemplos | Roberto Espinosa](#)

Fernández, C. (2009), La Comunicación en las organizaciones. Recuperado de: [Definición y alcance de la comunicación organizacional.PDF \(udg.mx\)](#)

Greene, C. (2002), Elementos de la comunicación. Recuperado de: [ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN \(conalep.edu.mx\)](#)

González, M. y Vargas, J. (2014), El uso de la comunicación digital en el ámbito interno de organizaciones no gubernamentales (ONG). Recuperado de: [El uso de la comunicación digital en el ámbito interno.pdf \(uned.ac.cr\)](#)

Gordillo, F. (2007), Metodología, método y propuestas metodológicas en Trabajo Social. Recuperado de: [rev-co-tendencias-12-08.pdf \(ucr.ac.cr\)](#)

Guevara, M. (2011). Plan Estratégico de Comunicación Interna para organización Eclesial: Iñaguito (IEVI). Recuperado de: [LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL \(puce.edu.ec\).](#)

Michael Ritter, (2008), Cultura Organizacional. Recuperado de: Apunte: Cultura Organizacional | Cultura Organizacional | Licenciatura en Administración de Empresas UES21 || Filad.

Montenegro, V. (2019), Comunicación organizacional ¿Por qué falla? Recuperado de: [Comunicación interna: ¿por qué falla? \(primeraplana.or.cr\)](#)

Mora, L. y Valverde, S. (2013), Estrategia de Comunicación Organizacional para Tripulantes de Cabina de la aerolínea Avianca en Costa Rica. Recuperado de: [Estrategia-de-Comuni...a-Rica.pdf](#)

Moraleda, V. (2016). ¿Dónde están sus límites? Recuperado de: <https://www.socialco.es/como-gestionar-lacomunicación-interna-de-tu-ong/>

Palacios, J. (2015), Historia y avances en la investigación en comunicación organizacional. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-10-2015-03-25-46>

Ramírez, A. (1993). Comunicación Organizacional, una perspectiva democrática. Recuperado de: [art5.pdf \(binasss.sa.cr\)](#)

Revista de ciencias sociales (2010), Desempeño laboral y estabilidad. Recuperado de: [Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia \(scielo.org\)](#)

Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional. Recuperado de: [Apunte: Cultura Organizacional | Cultura Organizacional | Licenciatura en Administración de Empresas UES21 || Filadd](#)

Robles, M. y Tapia, F. (2017). Mala Comunicación dentro y fuera de una empresa. Recuperado de: [Mala comunicación dentro y fuera de una empresa. \(malacomunicacionenlasempresas.blogspot.com\)](#)

Robles, M. y Tapia, F. (2017). Mala Comunicación dentro y fuera de una empresa. Recuperado de: [Mala comunicación dentro y fuera de una empresa. \(malacomunicacionenlasempresas.blogspot.com\)](#)

Rojas, L. (2011), Vista de la Comunicación Interna. Recuperado de: [Vista de LA COMUNICACIÓN INTERNA... UNA HERRAMIENTA PARA GENERAR PERTENENCIA Y](#)

[AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES | Revista Nacional de Administración \(uned.ac.cr\)](#)

Rojas, P. (2011), La comunicación interna una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. Recuperado de: [Vista de LA COMUNICACIÓN INTERNA... UNA HERRAMIENTA PARA GENERAR PERTENENCIA Y AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES | Revista Nacional de Administración \(uned.ac.cr\)](#)

Runa (s. f.), Flujos y tipos de Comunicación Organizacional. Recuperado de: [Flujos y tipos de comunicación organizacional - Runa HR](#)

Sofos, (2013), Organización de conocimiento. Recuperado de: [Comunicación Organizacional Interna, un aliado | SofOS \(sofoscorp.com\)](#)

Solórzano, R. y Jumpa, C. (2018). Comunicación Organizacional y Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz. Recuperado de: [Leon_SMR-Ocrospoma_JCC.pdf \(ucv.edu.pe\)](#)

Solorzano, M. Rosario, O. Lenner, C. (2018). Recuperado de: [Leon_SMR-Ocrospoma_JCC.pdf \(ucv.edu.pe\)](#)

Todo sobre la comunicación (s. f). Recuperado de: [Niveles de la Comunicación - Todo sobre Comunicación \(todosobrecomunicacion.com\)](#)

Thompson, J. (s. f.) Publicidad y sus definiciones. Recuperado de: [1.3 Publicidad. Sus definiciones.pdf \(unid.edu.mx\)](#)

Torres, A. y Alejo, B. (2011), Surgimiento y desarrollo de la Comunicación Organizacional y su relación con otras ciencias, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. Recuperado de www.eumed.net/rev/cccss/13/

Torres, M. y Becerra, J. (2011). Surgimiento y desarrollo de la Comunicación Organizacional y su relación con otras ciencias, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. Recuperado de: www.eumed.net/rev/cccss/13/

Triangle Solution RRHH (s. f.), Cultura Organizacional. Recuperado de: [Cultura organizacional: Qué es, elementos y ejemplos reales - Triangle \(trianglerrh.es\)](http://Cultura organizacional: Qué es, elementos y ejemplos reales - Triangle (trianglerrh.es))

Universidad europea (2019), [Cuáles son los diferentes tipos de periodismo | Blog UE \(universidadeuropea.com\)](http://Cuáles son los diferentes tipos de periodismo | Blog UE (universidadeuropea.com))

Wilhelm1, G. Ramírez, G. (2009), Relaciones Públicas: Herramienta Fundamental en la Creación y Mantenimiento. Recuperado de: Redalyc. LAS RELACIONES PÚBLICAS: HERRAMIENTA FUNDAMENTAL EN LA CREACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA

Zorraquino, (s.f.), Estrategia de Comunicación. Recuperado de: [Estrategia de comunicación | Diccionario de publicidad \(zorraquino.com\)](http://Estrategia de comunicación | Diccionario de publicidad (zorraquino.com))

Zúñiga, E. (2010). La comunicación organizacional y su importancia para las escuelas de arte universitarias. Recuperado de: [La comunicación organizacional y su importancia para las escuelas de arte universitarias: Propuesta para la construcción de conocimiento organizacional colectivo desde una intervención educativa \(redalyc.org\)](http://La comunicación organizacional y su importancia para las escuelas de arte universitarias: Propuesta para la construcción de conocimiento organizacional colectivo desde una intervención educativa (redalyc.org))

Apéndice

En el presente apartado se describen los resultados de la aplicación de los instrumentos utilizados para el presente trabajo de investigación.

Apéndice A: Alberto Castro Badilla / presidente de la junta directiva

1. **¿Quién es la persona responsable de los temas de comunicación interna de Fundación?**

Recursos humanos y Gerencia

2. **¿Ustedes fomentan a los colaboradores que conozcan la visión, misión y valores de la fundación? ¿De qué forma?**

Si, constantemente y no pretendemos que se los aprendan de memoria, pero sí que entiendan el espíritu de nosotros, nuestro ADN y lo recordamos en cada reunión, quienes somos, que hacemos.

3. **¿Qué estrategias de comunicación interna utilizan?**

Las típicas, reuniones en grupos, utilizamos reuniones por zoom, virtuales.

4. **¿Qué beneficios brindan esas estrategias comunicativas internas a la fundación?**

La motivación es super importante, realizamos reuniones constantemente y antes de iniciar de hablar de números, temas de interés, hacemos dinámicas para romper hielo, para sanar heridas, como quien dice devolver los peluches para empezar bien.

Adicional, siempre tratamos de sanar alguna área que esta con debilidades, por medio de conversaciones de cara a cara, porque la idea es cuando inician a trabajar o ingresan a la oficina, sientan ese orgullo de trabajar para la fundación y no más bien una carga o por compromiso.

El rendimiento laboral es super importante para nosotros y es por esta razón que se les ha brindado a algunos directores la potestad que si nota a algún subalterno con un mal día, triste, cansado, que ellos como jefes inmediatos tomen la decisión de enviarlos a la casa sin pedir permiso a mi persona.

Mi mayor deseo es que, cuando le preguntan a algún empleado que ¿Dónde trabaja? Les responda con orgullo “en Fundación Génesis” y que esa persona piense “que dichoso” siempre trabajamos para que las condiciones de cada integrante sean más atractivas y vamos por un buen camino.

5. ¿Cuáles son los canales y herramientas de comunicación interna que utiliza Fundación Génesis?

WhatsApp como medio directo, el igual todo el personal cuenta con correo electrónico para hacerles llegar infografías, comunicados generales que se manejan a nivel interno, alguna nueva contratación de un nuevo compañero, en fin, esos son nuestros dos canales más frecuentes.

6. ¿Cómo es la comunicación de parte los jefes o puestos superiores con los colaboradores?

Como estamos tan cerca, en muchas ocasiones son intencional me reúno con los directores para animarlos, conversar temas de interés y siempre trato de hacer afirmaciones. Aquí y como en cualquier trabajo hay reglas y políticas y una de ellas es que acá nadie puede gritar y las veces que ha sucedido yo tomo la decisión de enviarlos a la casa porque a lo mejor son síntomas de que algo está mal, entonces que vaya a descansar y si puede volver con mejores espíritus que vuelva.

Hace unos días despedí a una persona maravillosa y los motivos no fueron porque gritará a un subalterno, pero era una persona muy fría, no calzaba con nuestro perfil y aquí todos los empleados y clientes externos están acostumbrados a ver siempre un personal dispuesto. y está persona ya llevaba un estudio sobre su carácter, su disposición y nunca vimos cambios ni interés y a lo mejor esto hubiera sido normal en cualquier otra empresa, pero acá no porque no calzaba con nuestra visión, misión y valores.

Yo siempre he puesto en práctica la comunicación horizontal y muero con esta comunicación y siempre he dicho nadie es más que nadie, solo tenemos algunas más obligaciones que otros, pero esto no nos da para sentirnos más que alguien. Yo tengo amigos que viven en precarios y amigos millonarios y por eso tengo ese concepto de la horizontalidad y siempre creo que es importante el carácter de la persona, el tamaño de la casa ni el dinero son motivos para que una persona se cruce esa línea de humildad y valoro eso de las personas.

Así como me estoy comunicando en esta entrevista, lo hago siempre con todos los empleados, en reuniones, conversaciones, para que no se despersonalice nuestra comunicación y cada persona que contratamos le dejamos claro lo que no somos y que entiendan que estamos ayudando a los demás porque podemos, pero mañana no sabemos si somos nosotros quienes necesitamos.

En cada encuentro con las diferentes áreas, siempre inicio con una charla y pongo de ejemplo a Jesús que siendo el hijo de Dios el que hizo el cielo y la tierra, le lavó los pies a Judas y quienes somos nosotros, entonces esto aterriza a las personas. Buscamos jefes compasivos que entiendan a sus subalternos.

7. ¿Considera que este tipo de comunicación impacta en el ambiente de su equipo de trabajo?

Totalmente, porque al final esto funciona como referencia, porque si un jefe le grita a un subalterno, inmediatamente van a decir “ni Alberto” la horizontalidad si importa, porque nos pone a todos en mismo nivel, porque si el jefe grita, nosotros también, a partir de ahí se forma la cultura en el trabajo, al final uno puede tener banner de la misión, visión, pero al final son palabras y la coherencia es lo más importante.

8. ¿Realizan actividades grupales o sesiones de integración de equipo?

Si claro, siempre nos reunimos los administrativos, vamos a un hotel bonito, hablamos de algunos temas de interés, los psicólogos, profesionales, las cocineras de pronto les hacemos una actividad dinámica, es muy común estas actividades.

9. ¿Qué áreas de mejora visualiza para la comunicación a nivel interno?

Siempre estamos atentos a las mejoras continuas, ejemplo, si alguien está cumpliendo años, lo sabemos entonces todo mundo le escribe, se le celebra, si alguien está enfermo igual. Más bien me gustaría escuchar recomendaciones de parte suya, porque si considero que llevamos buena comunicación, pero una recomendación no está de más.

10. Ante situaciones de toma de decisiones: ¿Se considera el parecer de los equipos de trabajo?

Definitivamente si, al final yo tomo las decisiones en última instancia, siempre he dicho que un líder debe tener una dosis muy cuidadosa.

Una anécdota, yo había tomado unas decisiones, se convocó la reunión y yo les comuniqué los cambios que se iban a hacer, de la misma forma les dejé la puerta abierta para escuchar sus opiniones y una compañera en menos de un minuto me cambio los puntos que yo llevaba y me dio

sus razones; yo acepté ese punto de vista. Entonces es un claro ejemplo, porque son ellos quienes están en la chancha jugando yo solo estoy acá arriba viendo el partido.

Finalmente, siempre se escucha a los grupos, directores y en la medida de lo posible siempre se toma decisiones en conjunto.

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

Los directores tienen la potestad que si ven a un subalterno mal, deprimido, triste, pueden tomar la decisión de darle el día, la tarde, para que pueda descansar y luego retomar.

12. ¿Cuáles obstáculos a nivel interno existen en la comunicación?

Realmente, sucede que las personas que contratamos no entienden bien quienes somos, cual es nuestro perfil y pasa que a la gente como le dije anteriormente no está acostumbrada a ver estos perfiles, entonces debemos despedirlos.

Ejemplo:

Hace poco despedimos una asistente de pacientes, y no por haberlo golpeado ni maltratado, pero no tenía calidez, verlo a los ojos, sentir ese amor ese orgullo por su trabajo, por su profesión, lo trataba como un maniquí y yo sé que esto es normal en otros lugares, pero aquí no.

Apéndice B: Henry Jackson Calderón / Gerente General

1. ¿Quién es la persona responsable de los temas de comunicación interna de Fundación?

La gerencia y recursos humanos

2. ¿Ustedes fomentan a los colaboradores que conozcan la visión, misión y valores de la fundación? ¿De qué forma?

Correcto, se hace constante tanto a los nuevo como los más antiguos, por medio de un chat.

3. ¿Qué estrategias de comunicación interna utilizan?

Se hace por niveles, en ocasiones la gerencia emite algún comunicado para los directores y así ellos se lo hacen saber a sus subalternos.

4. ¿Qué beneficios brindan esas estrategias comunicativas internas a la fundación?

Básicamente buscamos que todos estén conectados en la misma línea, en la misma dirección, que entiendan bien lo que están haciendo, como lo están haciendo y para quien. Para generar empatía, más cariño y amor a la empresa y lograr que se sientan cómodos y que no trabajan solo por un salario.

5. ¿Cuáles son los canales y herramientas de comunicación interna que utiliza Fundación Génesis?

Por medio de un chat en WhatsApp, otros por correo electrónico como los profesionales y que tiene acceso a las computadoras, también reuniones presenciales, en el caso de los misceláneos, guardas o empleamos que no tengan acceso a una computadora, los directores le comunican.

6. ¿Cómo es la comunicación de los jefes o puestos superiores con los colaboradores?

Dentro de nuestra área de recursos humanos realizamos auditoria de clima laboral y estamos constantemente supervisando que la comunicación sea efectiva y que no haya maltrato hacia los subalternos, entonces cada 2 o 3 meses hacemos estas encuestas de clima laboral.

7. ¿Considera que este tipo de comunicación impacta en el ambiente de su equipo de trabajo?

Hasta ahora es la mejor forma que nos ha resultado, porque se habían encontrado debilidades entonces se implementó estas encuestas con los subalternos.

8. ¿Realizan actividades grupales o sesiones de integración de equipo?

Correcto, en lo que llevamos del año se han hecho varias capacitaciones, otras para desarrollar trabajo en equipo, otra simplemente para desconectarlos y que sea más recreativo, normalmente son en fincas, lugares con naturaleza.

9. ¿Qué áreas de mejora visualiza para la comunicación a nivel interno?

Conforme se van viendo debilidades se van cerrando las brechas y siempre estamos a mejoras.

10. Ante situaciones de toma de decisiones: ¿Se considera el parecer de los equipos de trabajo?

Se hacen de las dos formas, hay momentos donde se puede tomar el parecer de los demás y en otras ocasiones solo se toma la decisión de acuerdo con el criterio de la administración.

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

Cada director tiene su área de trabajo y a cargo los subalternos, la idea es que cada uno pueda medir esos momentos de estrés, ya sea por alguna situación entre compañeros, o cargas de trabajo, entre otros.

12. ¿Cuáles obstáculos a nivel interno existen en la comunicación?

La debilidad en muchas ocasiones es no ser tan asertivo, lo más difícil es que la información lleve bien hasta los cargos más bajos y muchas veces es difícil.

Apéndice C: German Gómez Murillo / director de Fundación

1. ¿Quién es la persona responsable de los temas de comunicación interna de Fundación?

Gerencia y talento humano

2. ¿Ustedes fomentan a los colaboradores que conozcan la visión, misión y valores de la fundación? ¿De qué forma?

Si, se hace la inducción inicial desde la entrevista y constantemente las capacitaciones durante el año. Ejemplo: El coordinador y sus subalternos se reúnen cada dos meses y los gerentes y directores cada tres meses de manera virtual, para recordar nuestra misión, visión y valores.

3. ¿Qué estrategias de comunicación interna utilizan?

Nos basamos en muchas reuniones presenciales, donde siempre tenemos temas para abordar y reforzar esa comunicación interna, también, el de boca en boca, contamos con un chat interno con todos los colaboradores para una mayor rapidez.

4. ¿Qué beneficios brindan esas estrategias comunicativas internas a la fundación?

Primero, todos deben conocer la misión, visión, posteriormente el plan estratégico hacia donde vamos, el plan que tenemos y que vamos a hacer. Al contar con esta comunicación todo el personal interno sabrá hacia donde vamos y que queremos.

5. ¿Cuáles son los canales y herramientas de comunicación interna que utiliza Fundación Génesis?

Como medio directo para mayor agilidad el WhatsApp, igual todo el personal cuenta con correo electrónico para hacerles llegar infografías, comunicados generales que se manejan a nivel interno, alguna nueva contratación de un nuevo compañero, en fin, esos son nuestros dos canales más frecuentes.

6. ¿Cómo es la comunicación de parte los jefes o puestos superiores con los colaboradores?

Es directa, a todos los colaboradores se les hace una evaluación bimensual, de la misma forma se pone en práctica la comunicación horizontal, donde los subalternos hacen algunos aportes, mejoras, tácticas a los superiores y de esa forma logran ver a sus jefes, directores como una persona accesible y anuente a escuchar recomendaciones.

7. ¿Considera que este tipo de comunicación impacta en el ambiente de su equipo de trabajo?

Claro que sí, a pesar de que hay puestos jerárquicos y cuentan con muchas obligaciones como en todo trabajo, la horizontalidad nos permite tratar a todos por igual y a la vez transmitir el mensaje que todos somos importantes en esta labor. Considero que al utilizar la comunicación horizontal nos permite ciertos beneficios y ventajas, dentro de ellas que cada una se comprometa más en la labor de la fundación, se sienta identificado con todos los programas que cuenta Génesis y a su vez trabajar en un clima de confianza.

8. ¿Realizan actividades grupales o sesiones de integración de equipo?

En las sesiones del equipo cada programa tiene dos meses de oportunidad para salir del trabajo a socializar entre ellos, ejemplo una carne asada, celebrar el cumpleaños, nosotros trabajamos con la salud mental y estas actividades hacen que el ambiente y el clima sea más recreativo entre ellos. Es de vital importancia que cuando el colaborador está pasando por situaciones personales, nos lo hagan saber para tomar acciones en el caso, porque trabajar así no aporta nada ni para la salud ni para la efectividad en el trabajo.

9. ¿Qué áreas de mejora visualiza para la comunicación a nivel interno?

Siempre buscamos las mejoras continuas, realizamos reuniones FODA, pero ahorita no hay ningún área para mejora.

10. Ante situaciones de toma de decisiones: ¿Se considera el parecer de los equipos de trabajo?

Siempre se toma decisiones en conjunto, si vamos a realizar cambios a nivel interno se consulta con algunos empleados el parecer, si es un tema de recursos hacemos una sesión para ver si se contrata o no. Entonces sí, en todo momento trabajamos en equipo.

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

Tenemos días profilácticos para los colaboradores, en un caso donde esté cargado, estresado, se intenta rescatar esas situaciones, también como parte de nuestra lista de beneficios a nivel interno están los días de graduación, si algún familiar fallece, son intensivos que brindamos para motivar al staff interno para que se vuelva a incorporar e iniciar con más motivación.

12. ¿Cuáles obstáculos a nivel interno existen en la comunicación?

No hay obstáculos, esa horizontalidad que nosotros ponemos en práctica hace que todos nos comuniquemos de la mejor forma para continuar trabajando por la Fundación Génesis.

Apéndice D: Yency Lara Rodríguez / Talento Humano

1. ¿Quién es la persona responsable de los temas de comunicación interna de Fundación?

Gerencia y talento humano

2. ¿Ustedes fomentan a los colaboradores que conozcan la visión, misión y valores de la fundación? ¿De qué forma?

Si, nosotros periódicamente tenemos reuniones con los colaboradores, en cada programa hay directores y ellos se reúnen con su equipo para hacerles el recordatorio de visión, misión y valores.

3. ¿Qué estrategias de comunicación interna utilizan?

Nosotros enviamos recordatorios, felicitaciones, memorándum, utilizamos mucho el correo electrónico y así le damos uso al WhatsApp.

4. ¿Qué beneficios brindan esas estrategias comunicativas internas a la fundación?

Qué estén informados al 100% de lo que está sucediendo en fundación Génesis.

5. ¿Cuáles son los canales y herramientas de comunicación interna que utiliza Fundación Génesis?

WhatsApp y correo

6. ¿Cómo es la comunicación de parte los jefes o puestos superiores con los colaboradores?

La comunicación entre los jefes es muy buena, como dice nuestro jefe trabajamos de una manera horizontal, nos reunimos una o dos veces por semana, siempre hay tema de que hablar, al menos la parte administrativa nos reunimos en la sala de reuniones para debatir esos temas que surgen.

De parte de nuestro jefe la comunicación es directa, tanto de Alberto Castro y German Gómez, siempre escuchan nuestras opiniones, argumentos y nos toman en cuentan.

7. ¿Considera que este tipo de comunicación impacta en el ambiente de su equipo de trabajo?

Totalmente, el jefe Alberto Castro tiene un decir que, al trabajar de manera horizontal, el objetivo es que no lo vean inalcanzable, al contrario, es trabajar juntos de la mano por la Fundación Génesis. Esta acción tiene su beneficio, porque trabajamos en paz, en confianza, seguros que si tenemos algún aporte se los podemos decir y esto transmite buena comunicación a todo el personal.

8. ¿Realizan actividades grupales o sesiones de integración de equipo?

Nosotros cada dos meses tenemos una reunión con los directores, ejemplo talento humano, gerencia, directores de los diferentes programas donde se analiza la situación actual de cada centro, la pandemia nos ha frenado un poco con los lapsos, pero en la medida posible son presenciales.

Incluso, algunas reuniones son en los centros de cada programa, entonces hacemos un desayuno compartido con todos, rompemos el hielo y ya después entramos en los temas de interés.

9. ¿Qué áreas de mejora visualiza para la comunicación a nivel interno?

En realidad, no tenemos ningún área para mejorar, pero para decir alguna mejora, me gustaría que el lapso de reuniones con los directores sea una vez al mes, porque actualmente somos más de 200 empleamos (contando misceláneas, guardas de seguridad, mantenimiento, área administrativa) entonces si nos cuenta mucho hacer reuniones con todos, por temas de horarios, días libres, porque todo es rotativo.

10. Ante situaciones de toma de decisiones: ¿Se considera el parecer de los equipos de trabajo?

Nosotros nos enfocamos en la opinión de los directores, porque son ellos son los que conocen el estado actual, pero siempre se toma decisiones en conjunto.

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

Para el estrés utilizamos los días profilácticos, una vez al mes evaluamos las situaciones de los profesionales y si detectamos que está muy “quemado” estresado, se le hace uso del día profiláctico.

También, contamos una chequera de beneficios, ejemplos, una tarde de tramite personales, para ir al banco, también los días de algún fallecimiento, una graduación se le da el día sin ningún rebajo. Realmente, somos muy flexibles en todos los sentidos, nuestra prioridad es que estén bien en su salud.

12. ¿Cuáles obstáculos a nivel interno existen en la comunicación?

Reamente no hay obstáculos.