

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

ESCUELA DE PERIODISMO

**REVISIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA QUE RECIBE
PERSONAL OPERATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN
JOSÉ EN EL PERIODO DE FEBRERO A NOVIEMBRE 2021**

KEVIN FAJARDO CASTRO

SAN JOSÉ, FEBRERO, 2022

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo I. Problema	7
Planteamiento del problema.....	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	8
Justificación.....	8
Antecedentes	9
Históricos.....	9
Internacionales.....	10
Nacionales.	12
Capítulo II. Marco teórico.....	15
Comunicación	15
Inicios del periodismo.....	17
La aparición de los periódicos.	18
Periodismo en el mundo.....	19
El periodismo en Costa Rica.....	20
Comienzo de la evolución periodística.....	21
Comunicación organizacional	23
Comunicación descendente	26
Comunicación ascendente	26

Comunicación horizontal	26
Comunicación externa.....	27
Comunicación externa operativa.....	27
Comunicación externa estratégica.....	27
Comunicación externa de notoriedad.....	28
Canales de comunicación externa	28
Notas de prensa.....	28
Publicidad.....	28
Web corporativa.....	30
Redes sociales.....	30
Boletines digitales.....	30
Llamadas telefónicas.....	31
Comunicación interna.....	31
Comunicación formal.....	31
Herramientas que se utilizan	32
Correos electrónicos.....	32
Intranet.....	32
Boletines.....	32
Manual corporativo.....	33
Pizarras Informativas.....	35

Revistas.....	36
Comunicación informal.....	36
Rumores.....	36
Gossip Chain.	36
Cadena de probabilidad.	36
Cadena del racimo.	36
Áreas que comunican.	37
Departamento de Comunicación.	37
Departamento de Recursos Humanos.....	37
Términos de comunicación importantes	37
Público meta.	37
Alcance de los mensajes.....	38
Detección de problemas.	38
Búsqueda de soluciones.....	38
Capítulo III. Marco metodológico	40
Enfoque de la investigación	40
Método de la investigación	41
Fuentes de información	42
Muestra.....	43
Criterios de inclusión y exclusión.	43

Unidad de análisis	44
Instrumentos	46
Entrevistas.	46
Encuestas.	46
Capítulo IV. Análisis de resultados	48
Acerca de la Municipalidad de San José.....	48
Análisis de entrevistas.....	50
Análisis de encuestas.....	55
Encuesta para recolección de datos.	56
Encuesta de satisfacción de comunicación interna.....	60
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.....	66
Conclusiones	66
Recomendaciones.....	68
Apéndices.....	70
Encuestas personal operativo	76
Referencias.....	78

INDICÉ DE TABLAS

Tabla 1 Análisis comparativo de los distintos enfoques	40
Tabla 2 Método cualitativo vs. método cuantitativo.....	42
Tabla 3 Fuentes de información.....	43
Tabla 4 Criterios de inclusión y exclusión.....	44
Tabla 5 Unidad de análisis	44
Tabla 6 Perfil de entrevistados.....	49
Tabla 7 Entrevista: director de Talento Humano MSJ – Allan Vásquez.....	70
Tabla 8 Entrevista Carmen Edgell – Periodista Institucional	73
Tabla 9 Encuesta de satisfacción sobre comunicación interna	76
Tabla 10 Encuesta para recepción de datos	77

CAPÍTULO I. PROBLEMA

Planteamiento del problema

En una institución pública deben prevalecer buenos valores que se distingan entre los empleados públicos. Esto hará que exista un clima de armonía y respeto en la organización. A partir de esta premisa la comunicación que exista debe ser clara y concisa, lo que permite que los mensajes recorran toda la entidad y lleguen desde puestos primordiales hasta los puestos más básicos.

En la Municipalidad de San José se identificó un problema de comunicación a lo interno del personal operativo como recolectores de basura, misceláneos, mantenimiento de parques, reparación de edificios, entre muchos otros más. Se indica que no reciben un manejo adecuado de información importante, etc. Esto provoca que se pierda el hilo de la igualdad excluyendo a algunos empleados.

La comunicación interna es importante y si los trabajadores no son bien atendidos, eso se reflejará con el personal que ellos atienden, tanto a lo externo como interno, lo que provoca que el ambiente laboral se vea afectado.

Los empleados municipales merecen tener diferentes formas a las que todos puedan acceder y así recibir todas las notificaciones que una institución tan grande como esta les puede proveer. Lo que se quiere dejar claro es que se sabe que hay un problema porque el personal operativo no se está informando por culpa de los procesos de comunicación que existen, por lo tanto, se deben revisar.

Por lo tanto, ante este problema es que surge esta investigación para brindar motivación y ganas de hacer las cosas bien.

Objetivo general

Analizar las formas de comunicación interna que se desarrollan en la Municipalidad de San José para informar a su personal operativo en el periodo de febrero a noviembre de 2021.

Objetivos específicos

1. Conocer los medios que se utilizan para que se transmita la información y hacia qué tipo de generación van dirigidos.
2. Mostrar cuáles son las principales razones por las que los comunicados no llegan a todas las personas funcionarias de estas áreas.
3. Identificar estrategias que permitan un mejor manejo y un mayor acceso a los mensajes, con el fin de replicarlas en otros departamentos.

Justificación

La Municipalidad de San José cuenta con tres grandes grupos de personal, el administrativo, el operativo y el policial. En este trabajo se escoge la parte operativa para analizar cuál ha sido el manejo de la comunicación interna y cuáles son los métodos que se utilizan. Esto porque en el paso del autor por el área de comunicaciones, mientras realizaba la práctica profesional, se trabajó en muchos casos con este personal. Por esto, se pudo conocer que considerables comunicados importantes no les suelen llegar a todos.

En ellos es donde más baja escolaridad se presenta y algunos no tienen acceso a la tecnología, así que se busca identificar si las formas en las que se les hace llegar la información son las adecuadas. Lo anterior con el fin de que todos en esta institución tengan las mismas oportunidades. Este trabajo busca una mejoría en este tema y permite que este se pueda usar en sus otras dependencias, buscando siempre el bienestar municipal.

Se cuenta con la motivación necesaria para llevar este proyecto a cabo donde se puede conocer de primera mano cuáles son las falencias que se han presentado. Por lo tanto, es posible afirmar que este trabajo es un plan importante, el cual se puede poner en práctica en el preciso momento que se necesite.

La importancia de la comunicación interna debe revisarse, ya que es la conexión que hay entre los empleados y la institución. Por lo tanto, la manera en la que se desarrolla debe someterse a análisis para mantener excelentes parámetros.

En una empresa siempre se debe entender que los procesos comunicativos ayudan a que la interacción sea mucho mejor y que cuando el trabajador entre a su jornada sienta que tiene que dar lo mejor de sí. Es justamente ahí cuando los intereses de ambos se unen y cada uno se beneficia. Mientras las empresas suelen crecer, de la misma manera el colaborador debe ir creciendo y no quedarse atrás.

A través del envío y recepción de mensajes es como se crean conexiones, iniciando desde el momento en que se explica cuáles son las funciones que se van a desarrollar en el puesto de trabajo. Este trabajo proporciona muchas de las herramientas que son necesarias para que haya una buena interacción entre las partes que convergen en los procesos de comunicación.

En la institución en la que se realiza este proyecto se pretende que haya una gran mejoría en sus procesos o que por lo menos después de esto se realicen con detenimiento. Ante todo, se busca que sus lectores puedan tener un panorama más claro sobre cómo es un proceso comunicativo a lo interno de una institución y cómo esta se pueda ver afectada por los años. No obstante, también se define cómo este puede mejorar y replicarse en sus otras áreas que son de gran importancia.

Antecedentes

Históricos. Primero, se debe entender que la comunicación surge en Costa Rica el año 1833 y de ahí en adelante se ha ido desarrollando en el ámbito mundial, lo que provoca grandes cambios y abriendo nuevos espacios por donde recibimos la información. Según Palacios (2015), en 1930 surge una de las importantes áreas de la comunicación:

Como área académica, 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 (p. 33).

La comunicación organizacional, la cual es una parte de ella, se divide tanto a lo interno como externo. En la parte interna el empleado tiene que recibir los mensajes, de forma clara. Esto para que su rendimiento sea mejor. De acuerdo con Álvarez (2007).

Sólo las compañías líderes que asumen que la auténtica comunicación engloba el conjunto de las actividades de una organización encaminadas hacia la obtención del

éxito empresarial, traducido éste en beneficios económicos y desarrollo comunitario, conceden a la comunicación interna el papel estelar que debe tener en la gestión del negocio (p. 56).

A través de los años se ha podido entender que el éxito de las empresas está dirigido a cuán bien manejan su comunicación. No obstante, con el avance de las tecnologías, el tema se abre y da diferentes opciones. De acuerdo con García (2018), el 2.0.

La CO ha sido una herramienta indispensable en las empresas, por esto, la llegada de las nuevas tecnologías empieza a cambiar también su proceso de comunicación, y es aquí donde se tomará el concepto de Comunicación 2.0, y cómo el proceso comunicativo sigue evolucionando y es necesario adaptarse a ellas. Se tiene en primera instancia el surgimiento de la comunicación interna, oral y escrita. La intranet entra como una herramienta para el desarrollo de la CO cumpliendo un papel como es el de la divulgación de la información, se tiene una herramienta de retroalimentación más fácil y proporcional (p. 13).

Internacionales. En el ámbito internacional es posible encontrar una serie de trabajos donde se ha desarrollado el concepto de comunicación interna que hoy se conoce. De acuerdo con Montenegro (2012).

La comunicación con los empleados es un componente fundamental en los sistemas de gestión empresarial, a largo plazo representa un activo capital a la hora de lograr comprensión, el consenso y el compromiso interno sobre los objetivos de la organización, es decir sobre la cultura de la empresa. Se trata de forjar un espíritu de equipo entre todos los empleados e implicados en la compañía (p. 46).

Mediante el desarrollo de habilidades comunicativas y buenas prácticas laborales se ha resaltado un sentido de pertenencia en las personas colaboradoras. Mendoza (2015, citado en López, 2021).

En el ámbito organizacional y empresarial se considera que las acciones de comunicación interna contribuyen a mejorar el rendimiento de los empleados, estimulan el sentido de pertenencia, establecen la identidad de la organización, forjan un clima de confianza y disminuyen los conflictos. Dada su relevancia, puede afirmarse que

la comunicación interna se constituye en una dinámica que debería promover, desde un fundamento ético, todas aquellas actitudes de dirección, cooperación, democracia y búsqueda del bienestar común que se postulan como paradigma del mundo organizado (p. 78).

Es de vital importancia un sistema de escucha activa y así lo respalda, Valdivieso (2011).

Comunicar puertas adentro es desarrollar las relaciones de trabajo en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para esto, primero, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie, además, se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo (p. 121).

Una buena comunicación interna ayuda a mantener a los empleados motivados. Como afirma Chávez (2017):

El clima de comunicación es un indicador del grado en el que los empleados consideran que la comunicación les motiva y estimula a alcanzar los objetivos de la organización y les ayuda a identificarse con la misma. Para ello será necesario compartir información y confiar en que los trabajadores harán un buen uso de la misma, siendo clave la figura del jefe directo en este proceso. Como también lo es para que la persona perciba que la empresa valora y cuida a sus empleados. Es de esperar que el empleado se comprometa en mayor medida con la organización en tanto perciba un clima de comunicación abierto y constructivo, así como una política de bienestar en la empresa (p. 48).

En el proceso comunicativo a lo interno suele darse tanto de manera formal como informal, así lo explica Balarezo (2014):

En síntesis, Etchegaray y Lacasa concuerdan en que existen dos Tipos de Comunicación dentro de las organizaciones, estas son la comunicación formal e informal. Mientras que para la EHB la comunicación organización interna se clasifica en base a dos criterios, en función al canal utilizado (escrita, oral, no verbal) y en base al grado de interacción entre emisor y receptor (directa e indirecta) (p. 34).

Según Gómez (2007), se deben aplicar diferentes métodos que permitan a los flujos de comunicación:

Para que la información llegue a su destino y cumpla con su objetivo es imprescindible crear canales de comunicación y herramientas que el personal pueda utilizar, tales como: Intranet, e-mails, boletines periódicos, revista interna y reuniones informativas, entre otras. Pero, también podemos considerar como formas de comunicación las salidas en grupo, las cenas o viajes y actividades recreativas con los compañeros de trabajo, en las que se combina trabajo y ocio, y que contribuyen a cohesionar a los diferentes departamentos (pp. 203-204).

Nacionales. El periodismo nacional ha estado en manos de los principales medios de comunicación del país. Dando sus orígenes con la prensa. Así lo indica Vega (2016):

El periodismo en Costa Rica se inicia en 1833, con la edición, simultáneamente, de dos semanarios: El Noticioso Universal y El Correo de Costa Rica; el primero comienza su circulación en diciembre de ese año y el segundo, en enero de 1834. Es el último país en Centroamérica en importar la imprenta y en editar periódicos. En Guatemala, por su condición de Capitanía General del Istmo, se introdujo la primera imprenta en 1660 y La Gaceta de Guatemala circula a partir de 1729. En El Salvador se divulga el Semanario Político Mercantil desde 1824. Cinco años después se publica La Gaceta del Gobierno en Honduras y al año siguiente sale El Telégrafo Nicaragüense (pp. 15-17).

Para el año 1969, se crea el Colper que regiría a los profesionales en comunicación Carrillo *et al.* (2012) indican:

El Colegio de Periodistas de Costa Rica (COLPER) es un ente público no estatal integrado por los profesionales en comunicación. Fue creado el 18 de setiembre de 1969 por la Ley 4420 y reformada por Ley 5050 del 8 de agosto de 1972 (p. 12).

Según Rojas (2011), como parte de las áreas de la comunicación, en el ámbito organizacional las empresas han encargado las labores de informar a una persona o un departamento.

Toda organización debe tener un encargado o administrador de la comunicación

interna. Esta persona deberá ayudar a que los demás cumplan con sus responsabilidades de comunicar. Para ello, debe estar localizado en el centro mismo del flujo de mensajes de la organización (p. 113).

En las instituciones, tanto públicas como privadas, los procesos evolutivos se han desarrollado bajo los modelos de enseñanza donde esta permite una mayor eficiencia y la comunicación es primordial. Así lo confirma Rojas (2009).

Además, las organizaciones deberán eliminar o combinar departamentos y aumentar el uso de equipos departamentales para reforzar la interdependencia y reducir las fronteras entre las personas por medio del aprendizaje y la colaboración, los cuales dependerán del respeto mutuo, la sinceridad, confianza, capacidad y deseo de mantener un diálogo abierto de los objetivos compartidos e intereses en la custodia y gestión común; así como de los sistemas que fomentan y recompensan el trabajo en equipo (p. 19).

La comunicación interna en la empresa costarricense busca reforzar los valores y que las personas colaboradoras que sientan más parte de ella. De este modo, Matamoros (2011) indica:

La importancia de este tipo de comunicación radica en el hecho de que el público interno debe conocer qué hace la empresa, sus valores, principios, misión y visión, y apropiarse de estos elementos con el fin de cumplir con las metas de la organización. El uso adecuado de las herramientas de comunicación internas permitirá que los mensajes no sólo sean recibidos, sino que estos generen un sentimiento de identificación y pertenencia a la empresa, que posteriormente se reflejará en una cultura organizacional y en una imagen corporativa (p. 19).

En Costa Rica a lo largo de la historia la comunicación cambió, por lo que en el ámbito empresarial existen muchas maneras para dar el mensaje a los trabajadores. No obstante, se debe tener cuidado si no se tiene el alcance correcto. Como explica Montenegro (2019), las estrategias que se utilicen deben diversificarse y así asegurar su éxito:

Para la EAE Business School, el éxito en una estrategia de comunicación organizacional consiste en tener una buena planificación estratégica comunicacional vehiculada a través de diversas herramientas, como pueden ser medios digitales, intranet

corporativa, *newsletter*, blogs, canales de televisión internos, revistas impresas y digitales, entre otros); acciones grupales (desayunos y reuniones estratégicas, encuentros de comunicación, visitas a gerentes); capacitaciones a gerentes y jefes (programas de *coaching*, seminarios, cursos); y mediciones generales y específicas (encuestas, diagnósticos) (s. p.).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Nuestro trabajo de investigación se enfoca en averiguar porque en una institución pública existe un área de la población que no se informa, de manera oportuna. Así que hemos escogido una serie de palabras, las cuales nos ayudaran a llevar a cabo esta tarea y nos dan una ruta sobre cómo abordar ciertos temas que nos brindaran como resultado un trabajo, de manera profesional y con estrategias claras para trabajar.

Comunicación

Según Martínez y Nosnik (1998, citados en Torres, 2020) la comunicación se debe entender por el medio donde se intercambian mensajes de diferentes formas y buscando distintas reacciones, de manera ellos lo explican.

La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actividad o conducta.

En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado (s. p.).

La comunicación cuenta con elementos que la hacen poder darse de una manera exitosa donde el intercambio y el entendimiento de los mensajes, suele determinar el rumbo que llevara esta. Para esto Ulap (2015, citado en Rojas 2016), nos comenta cuales son esos elementos:

Emisor o fuente. Ulap (2015, citados en Rojas 2016), denomina que,

Una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar. Es decir, quien o quienes buscan comunicarse con otro u otros, y desde quienes inicia la transmisión de mensajes. (s.p.).

Suele ser la persona que envía o comunica el mensaje para que otras lo reciban.

Encodificación. Según Ulap (2015, citados en Rojas 2016),

Traducir la idea a comunicar en un código, ya sean palabras orales o escritas u otros símbolos que tengan un significado común y fácil de comprender para el otro. Es decir, poner la idea en un “lenguaje” adecuado tanto para el que lo envía como para quien lo recibe. (s.p.).

Se refiere a la forma en la que el mensaje es enviado y de que modo lo vamos a recibir.

Mensaje. Citando a Ulap (2015, citados en Rojas 2016),

Es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor. En otras palabras, es la idea estructurada sobre lo que el emisor quiere que el receptor reciba. (s.p.).

Es aquello que se quiere transmitir para que sea recibido y entendido.

Medio o canal. De acuerdo con Ulap (2015, citados en Rojas 2016),

Es el vehículo por el cual viaja el mensaje del emisor al receptor. (s.p.).

La vía por la cual tiende a transmitirse el mensaje hacia su destino.

Decodificación. Desde el punto de vista de Ulap (2015, citados en Rojas 2016),

A diferencia de la en codificación, la decodificación es cuando se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir. Es aquí, cuando se observa si el código y el medio fueron los adecuados para que el receptor interpreta el mensaje de la manera en la que el emisor deseaba. Y es en este elemento donde la retroalimentación es eficaz o errónea. (s.p.).

Es la manera de conocer si el mensaje enviado fue bien recibido, si los métodos que se usaron fueron los adecuados.

Receptor. Según Ulap (2015, citados en Rojas 2016),

Es quien o quienes reciben el mensaje enviado por el emisor. Y quienes responderán a éste de acuerdo a lo adecuado que hayan sido la encodificación, el medio y la decodificación. (s.p.).

Es la persona o las personas que reciben el mensaje que fue enviado. Es el destino que se planteó al inicio de la comunicación.

Retroalimentación. Expone Ulap (2015, citados en Rojas 2016),

Es precisamente la respuesta que el receptor dará al emisor acerca de si recibió el mensaje y si lo interpretó de manera adecuada. (s.p.).

Es la respuesta que se recibe el emisor sobre el tema por el cual primeramente envió el mensaje.

Inicios del periodismo.

Diversos historiadores cuentan que los orígenes del periodismo nacen en la publicación de las actas del Senado del Pontífice Máximo o las Diurnas en Roma. Estos eran debates y decisiones que se daban en la religión y lo político con las declaraciones de guerra y los acuerdos de paz. También se dice que algunos personajes que se colocaban debajo de las estatuas que decoraban la fachada del foro para comentar las últimas noticias.

No fue sino hasta el siglo XII y XIII mediante la actividad de los Menanti. Estos inicialmente vendían información en los puertos, relacionada con el Mediterráneo Oriental, recogida de marineros o de peregrinos. Se trató de hojas escritas a mano muy elementalmente, sin título ni firma, solo con la fecha y el nombre de la ciudad en la que eran escritas.

A estas hojas en Italia se les conocieron como Flogi a mano, Avissi o Gazetas, distribuidas por Venecia y por toda Italia y el resto de Europa. Al mismo tiempo, nacieron las crónicas, el correo, en el siglo XVI, y la pronta existencia de los almanaques.

Para 1448 en Maguncia, Alemania, Johann Gutenberg hizo el primer almanaque impreso; años más tarde apareció otro muy popular llamado Poor Richard; este fue creado por Benjamín Franklin, cuya última edición salió en 1758.

Los almanaques eran calendarios que contenían noticias sobre otros tipos de materias, anécdotas y estadísticas; esto estuvo en popularidad a lo largo de toda la Edad Media europea, aunque tiempo después alcanzó su mayor éxito en la Edad Moderna. Asimismo, por influencia del Renacimiento y su atracción por la ciencia, también incluyeron predicciones astrológicas.

Debido a esto es importante mencionar que la imprenta nace con Gutenberg en la ciudad comercial de Alemania como medio para facilitar la actividad burocrática de los poderes sociales, religiosos y políticos. Los equipos para la impresión eran móviles metálicos, ideales para perfeccionar la tinta, e imprimir como primer libro una Biblia, publicada en 1456.

Para ese entonces, la llegada de la imprenta marca un paso fundamental en la evolución de la comunicación, influenciado en el papel político y la religión.

El inicio de la imprenta logró que varios modelos se consolidaran con el formato de libro y una portada ilustrada que informaban los hechos más noticiosos del momento, como lo fue el descubrimiento de América por Cristóbal Colón y, en Europa, los sucesos de Messrelationen, entre las batallas y matrimonios de realezas, entre otros.

La aparición de los periódicos.

A partir de los comienzos del siglo XII se destaca la revolución del modelo periodístico de la historia con la consolidación de los estados modernos, iniciada en el Renacimiento, se conoce con esta etapa se consolidó aún más el correo con el que se garantizaba la comunicación y el control de los estados entre monarquías y los estados, en temas políticos y sociales de la época.

El que cambio que hubo permitió un antes y un después, de la llegada de la Gaceta que al principio se trató de una relación de periodicidad semanal; originalmente, se le conoció como Semanarios o Gacetas. Asimismo, en el año 1597, en Florencia y Augsburgo se hicieron tentativas de publicar relaciones semanales; pero no alcanzó el éxito que esperaban.

Algún tiempo más tarde, precisamente en 1609, se dio cierta continuidad en las ciudades de Estrasburgo y Wolfenbüttel donde tuvieron la oportunidad de publicar noticias impresas con mejores resultados, hasta que aparecieron en más ciudades alrededor del mundo como en Basilea, Frankfort, Berlín, París, Roma y Madrid.

En las gacetas su portada contaba con avisos pequeños; llenaban las columnas con informaciones de cada ciudad de origen y la fecha, pero sin ningún orden en específico. Esto porque era la forma más rápida para rellenar a medida que iban llegando las noticias.

En Francia, predominaron las gacetas por la necesidad de fortalecer el estado, por las crisis religiosas que existían por tener un poder real. Desde ahí interfirió Luis XIII y su primer ministro

Richelieu a utilizar todos los recursos, con el objeto de restablecer el dominio supremo del estado por parte del rey, que les ayudó a tener un mejor control y dominio para propagarla.

Años más tarde el Reino Unido se sumó y tuvo una evolución política logrando la libertad religiosa y obteniendo una mayor participación de la ciudadanía, con una monarquía parlamentaria que, hasta el momento, hoy se ha mantenido. Asimismo, en el resto de países europeos, el Estado había intentado conseguir el control de diversas informaciones; pero Carlos I obligó a que los textos obtuviesen licencia previa para su publicación de la Stationer 's company, en la que estaban reunidos los impresores.

Esta situación marca una revolución con la libertad de expresión, obteniendo una posición más realista y coherente con la libertad que tenían los periódicos a la hora de publicar cualquier noticia.

Periodismo en el mundo.

En el siglo XVIII, después de que Inglaterra difundiera la comunicación social de monárquicos, específicamente por gacetas de origen francés. España, por su parte, desarrolló la prensa escrita y reforzó las vías principales para crear los periódicos de carácter cultural entre ellos se destaca: El Diario Noticioso, Curioso, Erudito, Comercial y Político que contenían artículos de opinión y de información económica. Otro que también se destacó fue El Correo de Madrid, que se encargaba de los artículos literarios y científicos.

Lo que se publicaba se destacaba por la campaña en contra de los excesos del gongorismo y de la comedia española del Siglo de Oro, el neoclasicismo, entre otras, procurando que fuera un tono imparcial que era característico por los modelos europeos del género.

Algunos años después, en el siglo XIX, se produce una auténtica revolución del periodismo por los avances tecnológicos, ampliación y agilización de las comunicaciones, así como al mismo tiempo los medios tenían un mejor avance, tanto en la distribución de la noticia como en la reducción del analfabetismo en las ciudades.

De este mismo modo, al otro lado del mundo, en Buenos Aires, tuvieron su primer periódico creado en los años (1801-1802) por Francisco Cabello y Mesa, que lo llamó Telégrafo Mercantil; la edición salía dos veces por semana. El periódico se imprimía en el único establecimiento

que disponía la ciudad: la Imprenta de Niños Expósitos que trajo de Córdoba al Plata el virrey Vértiz.

Los que trabajaban en la imprenta eran sólo dos operarios y el fundador y director, Cabello Mesa, aparte de ser el primer escritor de Buenos Aires, se hacía llamar “filósofo indiferente”.

Se creó también una Sociedad Patriótica Literaria y Económica, cuya principal actividad fue haber reclutado colaboradores para el Telégrafo Mercantil. Entre los redactores de aquel periódico, figuran Domingo de Azcuénaga, José Joaquín de Araujo, Félix Casamayor, Luis José Chorroarain, Juan José Castelli, Pedro Andrés García, Julián de Leyva, Juan M. Lavardén, Carlos José Montero, fray Julián Perdriel, Pedro Antonio Cerviño, Manuel Medrano, y un Manuel Belgrano, el héroe de la Independencia, el deán Gregorio Funes y Eugenio del Pertillo. En aquel momento desde Cochabamba, solía enviar colaboraciones el botánico Tadeo Haenke, que vino al país en la expedición de Malaspina.

Debido a esto, el Telégrafo tuvo gran popularidad en Buenos Aires y otras diecisiete poblaciones que circulaba el diario, teniendo un colaborador como corresponsal en Montevideo por parte de José Prego de Oliver. A veces, el director mismo firmaba sus propios versos con el anagrama incompleto llamado: “Narciso Fellobio Cantón” en el Diario de México.

El periodismo en Costa Rica.

El periodismo costarricense se crea con el Decreto No. 23 el 25 de noviembre del año 1824; en él se hace la invitación a los ciudadanos para establecer periódicos manuscritos, en el cual se publicarían los artículos que tuvieran la firma de sus autores; ahí aparece don Joaquín Bernardo Calvo, el fundador del periodismo en 1833 en el “Noticioso Universal”.

El periódico el semanario empezó el 24 de diciembre de 1832 y el 4 de enero de 1833 apareció la primera portada con el lema: “Non nobis mati sumus, nan partem vindicat patria” “No hemos nacido los hombres para nosotros mismos sino para ser útiles a nuestros semejantes”, tuvo la colaboración de Joaquín Bernardo Calvo, Joaquín de Iglesias, el presbítero José Francisco de Peralta.

Después del primer año, nace el segundo semanario, en enero de 1834, llamado El Correo de Costa Rica; este ocupaba columnas de leyes, decretos y resoluciones del gobierno, luego las noticias políticas y mercantiles del extranjero, educación, comunicados y avisos comerciales.

El país de Costa Rica fue el último en Centroamérica en importar la imprenta y en editar periódicos, ya que Guatemala, por su condición de Capitanía General del Istmo, hizo su primera imprenta en el año 1660 y La Gaceta de Guatemala circula a partir de 1729.

El Salvador sacó el Semanario Político Mercantil desde 1824; cinco años más tarde, apareció La Gaceta del Gobierno en Honduras y, en 1836, Nicaragua se hizo presente con El Telégrafo Nicaragüense. Todas las imprentas anteriores eran costeadas con dinero de identidades públicas, por lo que tenían que servir a los intereses políticos o religiosos.

Pero Costa Rica no logró reunir el dinero suficiente para hacer la compra de la máquina; para eso tuvo que esperar hasta que un empresario cafetalero Miguel Carranza, hizo la inversión en la instalación en el año 1830, en el cual se convierte en su principal cliente.

Las personas encargadas de escribir las ediciones de los periódicos, eran escritores de la época; pero eran pocos, pues se trataba de una población muy pequeña de sólo 60.000 habitantes y, en su mayoría analfabeta.

Debido a la creación de Tertulias Patrióticas, entre 1822 y 1833, con la introducción de las imprentas, la edición de periódicos y libros, vino la aprobación de las primeras reglamentaciones sobre la libertad de expresión; entre esos se destacó la apertura de la Casa de Enseñanza de Santo Tomás, convertida en Universidad a partir de 1843.

De esta manera, el país tuvo un crecimiento por la exportación del café que se hacía a Inglaterra; el proyecto generó nuevos recursos y posibilidades de ingreso, el cual se le llamó “el grano de oro”, pero por su gran transformación económica, política y cultural, no todos los sectores tuvieron igual acceso al control del Estado, el progreso y la modernidad. Es por eso que la prensa se convertiría en una trinchera.

Quienes escribían en esa época se inclinaban por temas de desarrollo sociocultural del país, entre los que más se destacaba como la libertad, el progreso, la educación y el derecho. No fue hasta en 1950 cuando se clasificaron según sus intereses, de tal manera que se puso énfasis en los denominados temas literarios.

Comienzo de la evolución periodística

El periodismo evoluciona, según algunos investigadores, cuando indicaban que en el año 594 a. C., se imprimía sobre delgadísimo papel de paja de arroz una hoja, titulada Ching Pue con

características periodísticas, En conclusión, según estos datos se considera que el periodismo nació históricamente vinculado a un medio de la época., donde los grandes temas que abordaban eran lo social, político y económico.

Para el año de 1450, aparece el periódico, un papel impreso que daba paso al comienzo del periodismo escrito. La prensa de imprenta, fue creada por el alemán Johhann Gutenberg. Esto permitió realizar rápidamente muchas copias de un escrito y facilitó el periódico como medio de comunicación. A pesar de lo que se dice, a ciencia cierta no se conoce la persona que creó el periódico; algunos aseguran que simplemente apareció , así como la evolución de los sistemas de comunicación.

El periodismo moderno inicia en 1850. A partir de este momento ya no sólo importaba el peso literario o la escritura, sino también los contenidos y noticias producidas en los medios de comunicación; fue donde el periodismo empezó a tener un papel importante en las masas. Desde entonces, el periodismo se ha ido transformando a través de los años, alcanzó una variedad de públicos con intereses diferentes; los sistemas de comunicación, investigación y recopilación de fuentes cambiaron de acuerdo con los deseos de consumismo.

A causa de los cambios que habían, los periodistas tuvieron que adaptarse a la formación de los medios para cumplir con su trabajo, aprovechando las herramientas y nuevas técnicas de acuerdo a los temas del momento, que pudieran ser transmitidos de la manera más eficaz, sin perder la credibilidad y objetividad de la noticia. Desde sus inicios, la profesión ha tenido diversas transformaciones a la hora de comunicar, por lo que ha existido una reestructuración.

Para finales del siglo XVIII y principio del siglo XIX, existieron algunos elementos que acortaron distancias, globalizaron ciudades y conectaron personas. Estos inventos dieron paso a que los medios establecieran cambios en el sector público y privado de las empresas y de relaciones. Un paso importante, es que fueron testigos y actores ante las revoluciones y las guerras, por lo que dio paso a que la invención de la imprenta en el siglo XV, fuera la voz del pueblo y de grupos ideológicos que se hicieron notar por medio de gacetas y boletines.

Conforme a lo que dicen los investigadores, este periodismo se conoció como “periodismo de ideologías”, el cual tuvo su trasfondo en movimientos de agitación social, movilización ciudadana y debate público. Algunas de sus características provienen de estos grupos sociales, por ideas políticas y religiosas que iban en contra de lo establecido.

El periodismo ideológico está marcado por las luchas y los partidismos, con muy pocas informaciones y muchos comentarios, en los que predomina una mentalidad diferente.

El llamado periodismo ideológico acaba después de la I Guerra Mundial, en 1920; en ese año, da comienzo a una nueva era en la comunicación que influyó en los nuevos modelos comunicativos como el correo, el telégrafo, la radio, el cine y la televisión.

En España los acontecimientos políticos entre liberales y absolutistas conduce el periodismo hacia una prensa de confrontación. Sólo hasta en 1870 nace el periodismo informativo, de rigor. Al igual que los periódicos de opinión, alcanzando la prensa informativa. Entre los diarios españoles se destacó: La Correspondencia de España, El Imparcial y El Liberal.

Para el siglo XX, aparecen los avances tecnológicos, la informática, las telecomunicaciones y una mayor cultura, obteniendo información clave para la sociedad. Los escritores, por su parte, pretendían el renacer de España, a través de la cultura, por lo que utilizaron los periódicos El País, El Globo, El Imparcial, La Nación, ABC y El Sol, para transmitir sus ideas

Comunicación organizacional

En una organización se debe mantener un buen flujo de comunicación, la cual permite que esta pueda desarrollarse y direccionarse para sus objetivos. De acuerdo con (Amitai, 2021), la comunicación entidad se define como:

La comunicación en las organizaciones, también llamada comunicación corporativa, comprende acciones, tareas y procedimientos que una empresa desarrolla para transmitir o recibir información. Su propósito es establecer estrategias de desarrollo a lo interno y externo que ayuden a fortalecer las relaciones dentro y fuera de la empresa (s. p.).

Existen 3 escenarios en los que la comunicación organizacional puede presentarse, de acuerdo con López, (2014 citado en Rojas, 2016) se puede presentar en escenario físico, social e institucional.

Escenario físico. Según López (2014 citado en Rojas, 2016)

Dentro de este escenario se puede considerar el interno y externo, y se consideran todos los elementos decorativos de la organización y también los llamados informativos, por ejemplo: los símbolos de “no pasar”, “sólo personal autorizado”, etcétera. (s.p.).

Es toda aquello que a la vista nos brinda información y a lo cual podemos tocar de manera física. Sirve tanto para personal de la institución como externo a ella.

Escenario social. Citando a López (2014 citado en Rojas, 2016)

Este escenario incluye a la totalidad de factores que se relacionan con las personas y además de la interacción existente entre las mismas, como ejemplo de este escenario se puede considerar el empleo de papeles de cada miembro dentro de una reunión laboral. (s.p.).

Se da en el diario vivir del trabajo donde unos conviven con otros, todos con pensamientos diferentes, además, de responsabilidades y obligaciones distintas en su labor.

Escenario institucional. Mediante López (2014 citado en Rojas, 2016)

Relaciona los mensajes que la organización emite a sus miembros, proveedores, clientes, y demás personas involucradas; ejemplos de este tipo de comunicación en este escenario son básicamente: memorándums, avisos en pizarra, publicidad, entre muchos más. (s.p.).

Es la información que el público ajeno a la institución suele recibir y esta ayuda a conocer lo que sucede en la organización.

Para la comunicación sea efectiva se suele presentar de diferentes formas, de acuerdo con Nosnik (2016 citado en Rojas,2016) entre ellas están;

Abierta. En base a Nosnik (2016 citado en Rojas,2016)

Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo. (s.p.).

Se utiliza para comunicar a lo externo, usando la herramienta más común con lo que se trabajó a este público, buscando que sea de manera clara y exacta.

Evolutiva. Mencionando a Nosnik (2016 citado en Rojas,2016)

Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización. (s.p.).

Se va dando paso a paso esperando que lo que se comunica actúe de forma creciente y todos se puedan informar.

Flexible. En concordancia con Nosnik (2016 citado en Rojas,2016)

Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal. (s.p.).

Suele ser adaptable a diferentes públicos y sirve para informar a nivel interno y externo.

Multidireccional. Según Nosnik (2016 citado en Rojas,2016)

Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras. (s.p.).

La efectividad de una comunicación en forma multidireccional va depender de que tan limpio puedan llegar los mensajes debido al que se utiliza.

Instrumentada. De acuerdo a Nosnik (2016 citado en Rojas,2016)

Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva. (s.p.).

Va a depender mucho de los aparatos tecnológicos que utilicemos y además, de cuál es el estado en que se encuentren a la hora de realizar el envío de mensajes.

Comunicación descendente

Según Amitai (2021):

Esta comunicación parte de los directivos hacia el resto del personal y se refiere, básicamente, a las instrucciones de trabajo, la retroalimentación sobre el desempeño del personal y apoyo social. Es una comunicación jerárquica que se da en un ámbito formal. Es eficiente y puedes transmitirla de forma oral o escrita (s. p.).

Amitai (2021) define que la comunicación descendente permite que los superiores de una empresa puedan enviar sus mensajes hacia la clase operativa de esta.

Comunicación ascendente

Mediante esta comunicación los directivos o superiores reciben la información de sus empleados, lo cual les permite tener un panorama más claro de lo que sucede en su empresa. De este modo lo define Amitai (2021):

Esta comunicación va de los trabajadores hacia los superiores inmediatos o directivos. Generalmente, informa acerca de problemas a resolver en un área o sector específico. Esta comunicación no debería ser despreciada ni subvalorada. Quienes más involucrados están en una labor determinada son los que más fácilmente pueden aportar soluciones a las dificultades (s. p.).

Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es la que pasa en cada momento con los compañeros de trabajo. Todos comparten sobre diferentes situaciones que se dan y que les afectan o benefician. Amitai (2021) la define como:

Ocurre entre el personal del mismo nivel jerárquico o grupo. Permite integrar y coordinar procesos entre diferentes áreas a una mayor velocidad. Su mayor ventaja es su facilidad e informalidad. Conlleva, generalmente, al mejoramiento del clima

laboral agilizando la coordinación de tareas y favoreciendo la integración (s. p.).

Comunicación externa

Para que una empresa avance su público debe estar informado de la mejor manera, por lo tanto, esta comunicación que va al exterior debe ir acompañada de una buena gestión y un buen protocolo que permita establecer relaciones concretas. Según Peiró (2021), esta es posible entenderla como:

La comunicación externa es aquella que se pone de manifiesto con los sectores externos que están relacionados con la empresa. Por ejemplo, los clientes, proveedores, accionistas, administraciones o instituciones. El objetivo de este tipo de comunicación es mejorar y potenciar las relaciones con los distintos agentes con los que está relacionada la compañía (s. p.).

Comunicación externa operativa

“Este tipo de comunicación se centra en mostrar cómo funciona la empresa. Es la que está relacionada mayoritariamente con los clientes, proveedores, accionistas, entre otros agentes externos” (Peiró, 2021, s. p.). De esta manera, este tipo de comunicación trata directamente con las personas que ayudan a que el negocio pueda continuar.

Comunicación externa estratégica

De acuerdo con Peiró (2021):

Para conseguir mejores resultados a nivel estratégico, se pone en práctica este tipo de comunicación que versa sobre las estrategias que se están desarrollando. Para la empresa es importante saber lo que ocurre a nivel externo en cuanto a sus competidores para adquirir ese conocimiento y valorar su propia estrategia (s. p.).

Es relevante destacar que una comunicación estratégica brinda un mayor alcance y así se puede proyectar mejor lo que se necesite informar.

Comunicación externa de notoriedad

De acuerdo con Peiró (2021), los productos y servicios deben ir acompañados de una buena promoción y también de gran importancia mantener a la audiencia entusiasmada por lo que viene. Así lo define el autor: “Este tipo de comunicación está orientada a dar información sobre los productos de la marca, mejorar su imagen en relación con el público y generar publicidad” (s. p.).

Canales de comunicación externa

Existen diferentes canales de comunicación externa donde es posible destacar los siguientes. Estos ayudan a que el mensaje que se requiera transmitir pueda llegar con una mejor precisión:

Notas de prensa. De acuerdo con Comunicare (2019):

Las notas de prensa reflejan las informaciones que la empresa envía directamente a los medios de comunicación y, a través de los cuales, da a conocer hechos novedosos y de cierto interés periodístico sobre la compañía: nuevos productos, incorporación de tecnologías, designaciones de cargos, etc. (s. p.).

Esta herramienta es importante, pues principalmente se debe a temas de importancia para la empresa, por lo tanto, se suelen compartir para que se expongan y así el alcance sea mayor.

Publicidad. De acuerdo con Comunicare (2019):

Otro de los formatos clásicos de la comunicación externa es la publicidad, aunque hoy en día no hay que limitarse a los anuncios tradicionales en radio, televisión, prensa o catálogos, sino que hay que abrir la mente a nuevas posibilidades, como los espacios patrocinados digitales o el ‘street marketing’ (s. p.).

Siempre se debe mantener, ya que esta contribuye con la exposición que se puede dar. Además, es valioso mantener acuerdos de interés que puedan beneficiar a ambas partes del contrato.

Según Rojas (2016), la publicidad es una forma pagada de comunicación impersonal sobre una organización, sus productos, o ambas cosas, que se transmite a una audiencia seleccionada como meta mediante un medio masivo. Las personas y las organizaciones usan la publicidad para la promoción de servicios, mercancías, ideas, temas y hasta personas. (s. p.).

Relaciones Públicas. Mencionando a Rojas (2016),

Las relaciones públicas son un medio de comunicación de la mercadotecnia tan importante como la publicidad. Su fin es crear una imagen favorable hacia la empresa entre sus propios productos, empleados, accionistas y el público en general. Además, su labor es permanecer en constante comunicación con el público, creando una actitud positiva del consumidor y una buena predisposición hacia la empresa. (s. p.).

Ellas nos permiten tener un mayor acercamiento con los clientes que asisten a una empresa y así conocer cuáles son sus necesidades para que por medio de los servicios que se brindan podamos suplirlas.

Para que las relaciones publicas sean efectivas y de manera genuina y duraderas deben ser de la siguiente manera:

Humanas. Rojas (2016), ratifica que,

Pues requieren un contacto directo, personalizado y periódico. (s. p.).

Estas relaciones son de día a día y lo que permiten es desarrollar mayor confianza y respeto en la compañía.

Cordiales. Rojas (2016), denomina que son,

Consecuencia de la periodicidad y la interdependencia entre ambos. (s. p.).

En ellas debe prevalecer el respeto y las buenas prácticas laborales demostrando interés en lo que se hace.

Profesionales. Mencionando a Rojas (2016),

Pues ellos saben lo que tienen que hacer y el departamento de comunicación también. (s. p.).

Las relaciones entre profesionales deben manejarse cuidadosamente y con cautela entre los temas que se desarrollan. Buscando como equilibrar las acciones que se buscan.

Permanentes. Según Rojas (2016),

En otras palabras, constantes y no sólo cuando nos interesa o nos conviene. (s. p.).

Se cuidan desde su inicio siempre buscando que no haya un final y que las relaciones de importancia que se mantienen permanezcan.

Web corporativa. De acuerdo con Comunicare (2019):

Ya también se ha convertido en un imprescindible de toda compañía, cualquiera que sea su tamaño. A través de esta plataforma, la empresa puede informar al usuario sobre sus productos y servicios, propósito empresarial, política y valores, agenda de actividades, organigrama, etc. La navegabilidad, legibilidad y transparencia son los tres requisitos de toda *web* corporativa (s. p.).

Las páginas web empresariales proyectan al mundo la compañía y dan al visitante una forma amena de adquirir conocimientos y servicios que esta suelen brindar.

Redes sociales. Según Comunicare (2019):

Contar con perfiles en las redes sociales permite a la firma llegar a un público muy amplio, tanto general como especializado. Por ejemplo, a través de LinkedIn se puede desarrollar una estrategia de *employer branding* para atraer a los mejores talentos. Estas herramientas, además, siguen incorporando nuevas formas de comunicación, como es el caso de las aplicaciones para realizar retransmisiones en directo, habilitadas en las principales redes sociales (s. p.).

En una era digital las redes sociales se han vuelto un punto de conexión, por lo tanto, no pasan desapercibidas y son de alta prioridad son, un excelente método para comunicar y permiten acercar a miles de personas.

Boletines digitales. De acuerdo con Comunicare (2019):

Una manera de mantener informadas a las personas interesadas en la empresa son los boletines digitales. Se trata de emails en los que la compañía recoge temas de interés para los destinatarios: descuentos, promociones, resúmenes de noticias o

entradas al *blog* (s. p.).

Por medio de correos se puede mantener actualizados a los clientes, ellos tienen las promociones de primera mano y eso permite que haya una gran satisfacción y una mejor cadena de referidos.

Llamadas telefónicas. Según Comunicare (2019):

Los ‘call centers’ son uno de los canales más complejos, pues se trata de un contacto directo y, en la mayoría de las ocasiones, no solicitado, que puede perjudicar la imagen de empresa. Por ello, es importante cuidar todos los detalles para evitar que provoque el efecto contrario al deseado (s. p.).

No se debe dejar de lado que el servicio al cliente que se brinde, tanto por llamadas como frente al cliente, siempre es la mayor carta de presentación y abrirá puertas en todos los mercados.

Comunicación interna. Para Pursell (2021), este tipo de comunicación permite crear lazos importantes entre empresa y colaboradores, culturizando y mostrando el buen servicio. Así lo define el autor:

La comunicación interna contempla los mensajes y relación que tiene una organización con sus colaboradores, con el objetivo de mantener una interacción abierta y propositiva con ellos. Se realiza mediante contenidos que se difunden en los canales internos para informar, educar, inspirar, motivar y reforzar la cultura corporativa (s. p.).

Comunicación formal

Según Pacheco (2022):

Este tipo de comunicación se encuentra desarrollado para transmitirse por medio de reglas, procesos y estándares que evitan el uso de términos incultos o coloquiales. Establece el intercambio oficial de información que surge en los distintos niveles de la estructura empresarial y se rige de las políticas y reglamentos de la empresa (s. p.).

Se debe fortalecer esta comunicación, ya que es la que permite que la información circule apropiadamente. Para esto, se usan medios oficiales a lo interno y donde las personas colaboradoras pueden tener de primera mano los comunicados.

Herramientas que se utilizan

Correos electrónicos. De acuerdo con Pursell (2021):

Esta herramienta es una de las más eficientes porque los colaboradores regularmente poseen una cuenta de email y la deben atender debido a su labor, así que es muy probable que los mensajes de comunicación interna se lean. El email sirve para dar un mensaje del día, un texto motivador o informar sobre alguna campaña interna que esté en marcha o que está por venir (s. p.).

Además, se debe entender que no todas las personas colaboradoras poseen correo interno, por lo tanto, hay que realizar una extensa recolección de correos personales. Esto ayuda a distribuir, de mejor manera, los mensajes.

Intranet. Según Pursell (2021):

Es un instrumento digital que se ha vuelto popular en las organizaciones, ya que es flexible y se puede personalizar con base en las necesidades de cada compañía. Consiste en una plataforma o entorno digital, al que solamente los integrantes de la empresa tendrán acceso mediante alguna clave (s. p.).

Esta valiosa herramienta permite un acceso y una comunicación interna de calidad, ya que sus orígenes son empresariales y dan documentos, comunicados y gestiones que ayudan al empleado en su labor.

Boletines. Los boletines pueden utilizarse de diferentes formas y ayudan a ilustrar los mensajes, de una manera más amena. Además, algunos suelen comunicar solo con su estructura y su forma llamativa. De acuerdo con Pursell (2021):

Es una herramienta clásica, bien puede ser un boletín físico o digital, una circular, una gaceta que puedes mandar por email, entregar directamente a cada colaborador o dejar ejemplares en la recepción para que cada empleado tome uno (s. p.).

Manual corporativo. Según Pursell (2021): “En este caso puede tratarse de un manual general que incluya la misión y visión la empresa, los objetivos anuales, la voz de marca, cronogramas, etc.; o manuales sobre temas particulares: manual de procesos, manual de bienvenida, de *onboarding*” (s. p.).

Este es el acceso que debe tener el colaborador para entender a qué empresa está ingresando y sobre cuáles objetivos debe trazar su ruta de trabajo. Esto permite entender mejor los valores que se practican en la compañía.

¿Como se realiza un manual corporativo? De acuerdo con Llasera (2021)

Un manual de identidad corporativa, es un documento que recopila las directrices a seguir para mantener un orden sobre la identidad visual de una empresa. Recoge los principales elementos gráficos y explica cómo debemos aplicarlos visualmente. Contiene directrices tanto para offline como para online. (s. p.).

Este tipo de manuales muestra cómo es tu logotipo, cuáles son tus colores corporativos, qué tipografías se deben utilizar. Nos brinda todas aquellas cosas que componen el aspecto visual de tu marca permitiendo que sea más presentable y mayor llamativa para el público en general.

¿Por qué es tan importante tener un manual de marca?

Te recomiendo tener un manual por dos razones:

La primera es que te va ahorrar tiempo en labores de identidad, cultura y capacitación.

Como segunda razón te garantiza consistencia en la forma que se trabaja.

Un negocio debe generar piezas de comunicación constantemente. Tanto grandes como pequeños negocios se necesitan expresar de manera visual con frecuencia, entre los instrumentos que suelen aparecer están los banners, imágenes para Facebook e Instagram, invitaciones a eventos, folletos, etc.

La mayoría de los diseños suelen ser realizados por un diseñador gráfico, pero en muchas cosas esta persona no esta o talvez no existe en la empresa. De esta manera es que tener un manual te podría salvar. Así cuando quieras encargarle un trabajo de diseño a un colaborador, solo tienes que enviarle tu manual y tendrá toda la información que necesita para realizar lo que se requiere.

Los colores corporativos.

Pantone – Es el catálogo de colores más utilizado del mundo y tiene miles de tonos diferentes donde elegir. Con este sistema te aseguras que el color impreso siempre queda igual a la muestra que has elegido, imprima quien lo imprima. Por lo cual tendrás un trabajo de mayor calidad.

CMYK – Se divide en 4 cifras que nos indican una combinación exacta de cian, magenta, amarillo y negro. Es necesario traducir tus colores Pantone a CMYK para esas ocasiones en las que quieres imprimir piezas que requieren más de una tinta, por ejemplo, cuando hay muchos colores o fotografías. Debes tener en cuenta que un mismo color en Pantone y en CMYK no serán exactamente iguales.

RGB – En pantalla, los colores se forman con la combinación de rojo, verde y azul. Ya que tu marca a veces se va a visualizar a través de una pantalla, debes especificar la combinación RGB de tus colores corporativos.

HEX – Es un código formado por 6 cifras y letras, llamado código hexadecimal, el cual sirve para especificar los colores en diseño web.

Las tipografías.

Cada empresa debe tener su propia combinación de tipografías corporativas. Las tipografías suelen mostrarse poniendo todos los caracteres que la forman. Es decir, las letras de la A a la Z y los números del 0 al 9. Lo normal es tener dos tipografías, una para titulares y otra para cuerpos de texto. Aunque no es raro que una marca utilice una sola familia tipográfica. En ese caso, jugaríamos con los diferentes grosores.

Patrones, iconos y otros elementos gráficos

Esto ya depende de cada caso, pero es bastante habitual que una marca tenga uno o varios de estos elementos:

Patrón – Imagen que se utiliza como recurso visual para crear fondos.

Set de iconos – Un conjunto de iconos para expresar diferentes ideas relacionadas con la marca.

Fotografías – Ejemplos de fotografías que encajan con el tono de la marca. Para que todas tus fotografías tengan el mismo estilo, puedes utilizar Instasize, un editor de foto y vídeo muy completo que te permite aplicar filtros, recortar, combinar.

Extras opcionales.

Además de los elementos básicos que hemos ido viendo, tu manual de identidad corporativa puede incluir alguna información extra. Los diseñadores con los que trabajes te agradecerán cualquier indicación sobre cómo aplicar la marca.

Aplicaciones – Debes mantener ejemplos de cómo se trabaja tu marca. Es muy habitual incluir diseños de la papelería: tarjetas de visita, carpetas, sobres, papel de carta. Pero también podemos encontrar aplicaciones más específicas como camisetas, etiquetas o regalos promocionales. Depende de la naturaleza de tu marca se puede incluir un ejemplo donde se vean las tipografías aplicadas, de esta manera se aprecia bien la relación de tamaño entre titulares y cuerpos de texto.

Usos incorrectos – Se trata de indicar de cómo no deben aplicarse los elementos gráficos de la marca. Por ejemplo, puedes especificar que tu logotipo nunca puede ir sobre un fondo de un color determinado o que debe medir como mínimo 4 cm. Otro ejemplo: si uno de tus colores corporativos está pensado como color secundario, puedes indicar que ese color no puede utilizarse en grandes superficies de color.

Moodboard – Puedes incluir un collage de imágenes inspiradores que expresen el origen visual de tu marca.

Pizarras Informativas. Según Pursell (2021):

Puedes emplear tableros físicos o digitales, incluso hasta pantallas ubicadas estratégicamente para difundir presentaciones, anuncios y videos. Si el tablero es físico, la clave está en que encuentres la ubicación más adecuada, donde se vea claramente y que sea un lugar concurrido o por el que forzosamente transiten los colaboradores (s. p.).

Las pizarras informativas dan información de primera mano, ya que principalmente se colocan en lugares donde puedan observarse y analizarse por empleados de la compañía. Por esto, son de fácil acceso para cualquier persona.

Revistas. Las revistas ayudan a potenciar a diferentes colaboradores, a destacar fechas importantes o acontecimientos que han marcado la empresa. Según Pursell (2021):

Este medio abarca muchos puntos e información: puede servir para destacar logros de un equipo, trayectoria de un trabajador, consejos, cifras de la industria, datos sobre la competencia, lo que está haciendo la empresa por alguna causa noble y mucho más (s. p.).

Comunicación informal.

En toda institución suele existir información que tiende a ir por medios, los cuales no son los correctos y más bien pueden afectar el funcionamiento de esta. De este modo se debe tener en cuenta que como empleados de una institución hay que cuidar, lo que se comparte y consume cuando no proviene de los medios correctos.

“Este tipo de comunicación es imprevista, casual y no es oficial, su información se realiza de forma espontánea y no se ajusta a las normas oficiales establecidas, a las formalidades, a la jerarquía de mando y al seguimiento organizacional” (Todo en comunicación, 2020, s. p.).

Algunas de los tipos de comunicación informal que existen son:

Rumores. “Una persona comunica cierta información a una persona. Esta última se va y comunica el mismo mensaje a otra persona. La información viaja de una persona a otra” (Todo en comunicación, 2020, s. p.). Además, suelen llamarse chismes, que lo único que hacen es confundir al personal y generar discordia en temas que no están verificados o que simplemente no existen.

Gossip Chain. “Conversación en grupo en la que todos se hablan, de manera informal” (Todo en comunicación, 2020, s. p.). Es posible entenderlo cuando un grupo de colaboradores se unen y todas comentan temas, de forma no y adecuada. No hay una información verificada ni que sea correcta.

Cadena de probabilidad. “Cada individuo le dice al azar a otro individuo el mismo mensaje” (Todo en comunicación, 2020, s. p.). Una persona da información que no es correcta a diferentes compañeros al azar. Simplemente, se detiene y desinforma a otros.

Cadena del racimo. “Una persona comparte información con un grupo de individuos

seleccionados y a su vez cada uno de ellos comparte esa información con otros” (Todo en comunicación, 2020, s. p.). En esta etapa hay un uso malintencionado de la información, ya que se ataca a ciertos grupos que se seleccionan y pueden ser principalmente vulnerables.

Áreas que comunican.

En toda empresa existen varios departamentos que proveen información y hay tanto público interno como externo. Por lo tanto, es posible destacar los siguientes:

Departamento de Comunicación. “Se encarga de la comunicación de la compañía. Sirve de enlace entre la empresa y el entorno social que le rodea, siendo el vehículo de transmisión de los mensajes que la empresa quiere llevar hasta el exterior” (Ceupe, 2022, s. p.). La mayoría de las informaciones deben pasar por esta área, ya que son los encargados de brindar información, tanto, de manera interna, como externa. Además, que tienen responsabilidades de asumir roles importantes dentro de una crisis institucional.

Departamento de Recursos Humanos. El Departamento de Recursos Humanos organiza todo lo que se relaciona con las personas que forman parte de una empresa. “Se encarga de gestionar el capital humano, ya sea en materia administrativa, así como la propia gestión de equipos” (Coll, 2020, s. p.).

Esta área es importante, ya que provee al colaborador de sus derechos y de sus deberes en ella, asimismo, ayuda con las gestiones laborales. Además, suele ser la que está más cercano al empleado, escuchando y apoyando activamente.

Términos de comunicación importantes

Existen algunos términos que se debe tener claro cuando se habla de comunicación, ya que estos se relacionan con el alcance y la dirección que tienen los mensajes. Entre ellos están:

Público meta. Cuando los mensajes se envían debe haber un grupo al cual vaya dirigido, eso se debe tener claro, ya que de esta manera lo que se informe tendrá justamente el efecto deseado. Reconocer el público es saber con quién se va a trabajar.

“El público objetivo es un grupo de personas a quienes les interesa y pueden consumir tu producto o servicio. se define por una serie de características sociodemográficas como país de residencia, poder adquisitivo, segmento etario y nivel de educación” (Hotmart, 2022, s. p.).

Alcance de los mensajes. Existe una amplitud, la cual es posible determinar en el momento de enviar los mensajes, la forma de comunicar de llegar completa. Es necesario estar atentos y revisar cada uno de los puntos y ver si en la empresa existen personas que no se comunican, de la forma y adecuada.

El alcance también conocido como cobertura, equivale a la audiencia total de un anuncio o campaña. El alcance solamente mide el número de personas, sin importar cuántas veces hayan estado expuestas al medio (Laweradepubli, 2015, s. p.).

Detección de problemas. Hay que estar atento a lo que pasa alrededor de los mensajes que se suele comunicar, se debe revisar, de manera detallada, cómo se reciben estos y qué efectos pueden causar. Es de vital importancia un análisis de lo que se trabaja y cómo este puede afectar al público.

Los elementos más inconscientes de la comunicación son los que pueden generar problemas fruto del malentendido o la incongruencia y, todos ellos, suelen aparecer cuando no revisamos el escenario que envuelve al acto de comunicar. Estar atentos a los detalles que describen dicho momento/contexto activará pensamientos que conecten con las necesidades de ambas partes (qué puedo ofrecer yo en este instante y qué puede ofrecer el otro) y las necesidades propias del mensaje (Mensalus, 2017, s. p.).

Búsqueda de soluciones. Según Gregersen (citado en Clark, 2017), se trata de:

Una característica de los mejores líderes: salir y hablar cara a cara con la gente de su empresa, sus clientes y sus competidores. Los mejores líderes están en una búsqueda constante de donde se están equivocando. Ellos tratan de no vivir en la trampa de aislamiento y de noticias buenas. De esta manera, pueden encontrar problemas que presentan oportunidades de crecimiento y aprendizaje (s. p.).

Cada nuevo problema debe venir acompañado de una solución, no es posible dejar que este consuma la situación y se debe aprender de él para reforzarlo para el futuro. En la comunicación puede haber cosas que no se planearon, por lo tanto, se debe estar siempre atentos a los detalles.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se determinan los elementos que son necesarios para obtener los datos para la investigación. Estos posteriormente se analizan. En esta etapa se desarrollan las herramientas que son necesarias para el trabajo se pueda llevar a cabo y permite tener acceso a los pasos que dan el resultado que se busca.

Enfoque de la investigación

Con base en Hernández, Fernández y Baptista (2014):

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos brincar o eludir pasos. 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).

En esta investigación se usa el enfoque cuantitativo, ya que este permite conocer una realidad específica y corroborarla o desmentirla, mediante la recolección y el análisis de datos. Al trabajar bajo esta modalidad el tema de comunicación se ve beneficiado en el aspecto en que se puede responder a la hipótesis mediante uso numérico, lo que dará una mayor precisión para determinar cuán bien se está informando el personal con el que se trabaja. Para entender las diferencias entre los enfoques cualitativo y cuantitativo se presenta la siguiente tabla en la cual Gallardo (2017) lo explica:

Tabla 1

Análisis comparativo de los distintos enfoques

Paradigma cualitativo	Paradigma cuantitativo
<ul style="list-style-type: none"> • Defiende el uso de métodos cualitativos. • Fenomenología y <i>verstehen</i>: busca comprender el comportamiento humano a partir del propio marco de referencia del individuo. • Observación naturalista y no controlada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Defiende el uso de métodos cuantitativos. • Lógico-positivista: busca los hechos o causas de los fenómenos sociales con poca atención a los estados subjetivos de los individuos. • Medición reactiva y controlada.

<ul style="list-style-type: none"> • Subjetivo. • Cercano a los datos, perspectiva desde dentro. • Fundamentado en la <i>realidad</i>, orientado hacia el descubrimiento, exploratorio, expansionista, descriptivo e inductivo. • Orientado hacia el proceso. • Válido, datos <i>reales, ricos y profundos</i>. • No generalizable; estudio de casos aislados. • Holístico. • Supone una realidad dinámica 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo. • Apartado de los datos, perspectiva desde fuera. • No fundamentado en la <i>realidad</i>, orientado hacia la verificación, confirmatorio, reduccionista, inferencial e hipotético-deductivo. • Orientado hacia el resultado. • Seguro, datos <i>duros</i> y replicables. • Generalizable, estudios de casos múltiples. • Particularístico. • Supone una realidad estable.
--	---

Fuente: Gallardo (2017).

Método de la investigación

La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista que se basa en conteos y magnitudes. Además, brinda una gran posibilidad de repetición y se centra en puntos específicos de tales fenómenos. Asimismo, facilita la comparación entre estudios similares (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El método cuantitativo se basa en la toma de datos, los cuales se pueden cuantificar. El factor número nos brindará datos exactos con los cuales se trabaja para que la investigación pueda cumplir con su objetivo y así se comprenda mejor el fenómeno. Según Gallardo (2017), por medio del siguiente se analizan detenidamente las diferencias encontradas entre el método cuantitativo y el cualitativo.

Para el método cualitativo se busca obtener diferentes datos que se convertirán en información, estos pueden ser de personas, animales, ciudades, situaciones, básicamente características de cada uno.

En este trabajo, se tomarán en cuenta los datos que beneficien al cumplimiento de cada objetivo de la investigación; para esto es necesario ejecutar una serie de pasos para lograr cada entrevista y rescatar la información necesaria que nos de las respuestas a los objetivos planteados en la investigación.

Vamos a iniciar con la recolección de datos e información necesaria, es tener claro cuáles serán las preguntas que queremos hacer y a quiénes van dirigidas; en este caso, la entrevista va dirigida a los profesionales de diferentes áreas que comunican o que reciben comunicación, se

debe hacer los contactos por medio de visitas presenciales y vía WhatsApp, e incluso de ser necesario se usaran otros medios.

Tabla 2

Método cualitativo vs. método cuantitativo

Punto de similitud	Cualitativo	Cuantitativo
Foco de la investigación (centro de interés)	Cualidad (naturaleza y esencia).	Cantidad (cuánto y cuántos).
Raíces filosóficas Conceptos	La fenomenología, la interacción simbólica.	El positivismo, el empirismo lógico.
Conceptos asociados	Trabajo de campo, etnografía naturalista.	Experimental, empírica y estadística.
Objetivo de la Investigación	Comprensión, descripción, descubrimiento, generadora de preguntas de investigación.	Predicción, control, descripción, confirmación, comprobación de hipótesis.
Características del diseño	Flexible, envolvente y emergente.	Predeterminado y estructurado.
Marco o escenario.	Natural y familiar.	Desconocido y artificial.
Muestra	Pequeña, no aleatoria y teórica.	Grande, aleatoria y representativa.
Recogida de datos	La persona investigadora como instrumento primario, entrevistas, observaciones	Instrumentos Inanimados (escalas y pruebas, encuestas, cuestionarios y ordenadores).
Modalidad de análisis	Inductivo (por la persona investigadora).	Deductivo (por métodos estadísticos).
Hallazgos	Comprensivos y expansivos.	Precisos, limitados y reduccionistas.

Fuente: Gallardo (2017).

Fuentes de información

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014):

La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtenerla bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de

donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación (p. 61).

Las fuentes de información se dividen en primarias y secundarias. Las primarias son todo lo que se relaciona con la institución que trabajaremos, ya que en esta es donde saldrá lo más importante que necesitaremos para desarrollar el trabajo. Por otro lado, las secundarias se utilizan para dar un complemento a la investigación debido a que estas se basan en modelos de trabajos anteriores que nos brindarán una hoja de ruta para seguir en los objetivos.

Tabla 3

Fuentes de información

Fuentes primarias	Fuentes secundarias
Documentos oficiales de la Municipalidad de San José	Tesis y artículos de Internet
Personal operativo de la Municipalidad de San José	Tesis y artículos de la biblioteca universitaria
Jefaturas de distintas áreas de la Municipalidad de San José	Personas ajenas a la investigación

Muestra

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014): “La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (p. 173). Del personal operativo que labora para la Municipalidad de San José, se ha decidido usar para este proyecto pequeños grupos de diferentes áreas que rondan entre las 10 y 15 personas, con distintos rangos de edad a los cuales se les aplicarán los métodos necesarios que permitan llevar respuesta a las interrogantes. Se pretende trabajar con personas que conozcan del tema y que puedan dar sus opiniones respecto de lo que sucede en torno al envío y recepción de los mensajes y cómo se desarrolla su comunicación interna.

Criterios de inclusión y exclusión. Como lo indican Hernández, Fernández y Baptista (2014):

La delimitación de las características de la población no sólo depende de los

objetivos de la investigación, sino de otras razones prácticas. Un estudio no será mejor por tener una población más grande; la calidad de un trabajo investigativo estriba en delimitar claramente la población con base en el planteamiento del problema. Las poblaciones deben situarse claramente por sus características de contenido, lugar y tiempo (p. 174).

Los criterios de inclusión y exclusión con los que se trabajaran se detallan, de manera específica, en el siguiente cuadro:

Tabla 4

Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Personal operativo	Personal administrativo o policial
Personas que laboren en comunicación, recursos humanos o que conozcan sobre el tema.	Personas que ya no laboren para esta institución y ya no tengan relación con esta.

Unidad de análisis

En el apartado presente, se explica mediante un cuadro cuál es la unidad de análisis que se utiliza con su objetivo e instrumento. Además, se plantea el concepto claro en el que se basa la investigación.

Tabla 5

Unidad de análisis

Objetivos	Categoría de análisis	Subcategoría	Definición conceptual	Instrumento	Ítem
Analizar las formas de comunicación interna que se desarrollan en la Municipalidad de San José para informar a su personal operativo en el periodo de febrero a noviembre de 2021	Municipalidad de San José Departamento de Comunicación Talento humano	Comunicación Organizacional Interna	La comunicación interna es: "Un recurso gerencial en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio, una herramienta insustituible	Entrevistas Encuestas	

			para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones" (Bermúdez, 2016, p. 7).		
Conocer los medios que se utilizan para transmitir la información y hacia qué tipo de generación van dirigidos	Municipalidad de San José Departamento de Comunicación Talento humano	Medios por los cuales se informa.	Según Bermúdez (2016): "Una de las medidas que se puede tomar por parte de la empresa para potenciar la comunicación interna es la utilización de redes sociales, intranet, etc. Estas herramientas nos permiten crear un portal del empleado que reúna las tres características imprescindibles para consolidar un modelo de liderazgo y fortalecer la comunicación: inmediatez, interactividad y un estilo coloquial" (p. 21)	Entrevistas Encuestas	
Mostrar cuáles son las principales razones por las que los comunicados no llegan a todas las personas funcionarias de estas áreas	Municipalidad de San José Departamento de Comunicación Talento humano	Razones principales del problema.	Bermúdez (2016) indica que: "Según el estudio <i>El Talento Dormido</i> realizado por la consultora de recolocación del Grupo Adecco la motivación de los trabajadores de la compañía Lee Hecht Harrison está en peligro. Un 60% de los empleados no se sienten realizados. Un desinterés derivado por la falta de comunicación y mala relación entre compañeros" (p. 17)	Entrevistas Encuestas	
Identificar posibles soluciones que permitan un mejor manejo y un mayor acceso a los mensajes con el fin de poder replicarlas en otros departamentos	Municipalidad de San José Departamento de Comunicación Talento humano	Soluciones al conflicto.	De acuerdo con Bermúdez (2016) con: "La transparencia que se consigue con la comunicación dentro de la organización permite aumentar la motivación de gran parte de los empleados y ello se verá reflejado en una mayor optimización de los recursos de la empresa e instituciones, haciendo las cosas mejor al	Entrevistas Encuestas	

			menor coste posible" (p. 17)		
--	--	--	------------------------------	--	--

Instrumentos

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014): “El instrumento es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p. 199). Para el método cuantitativo se usan instrumentos que permiten conocer con exactitud la hipótesis. Se han escogido las entrevistas, además, la aplicación de encuestas, las cuales ayudan a encontrar los datos que se buscan y así realizar con éxito esta investigación.

Entrevistas. Para Murillo (2006):

La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando (p. 6).

Se trabajan entrevistas en formato cerrado, las cuales no dejan al entrevistado caer en desviaciones del tema, por lo que se puede recolectar material suficiente y que cumpla con las preguntas que se intenta responder. De esta forma, se entiende si existe o no algún problema de comunicación interna.

Nuestras entrevistas están enfocadas en diferentes personas de distintas áreas, todas con el propósito de conocer como es la comunicación tanto su evolución y crecimiento y también como influye la experiencia profesional que se ha desarrollado con el tiempo, en la era digital más marcado por la pandemia, provocado por la Covid-19 y en sus análisis del último año 2021.

Encuestas. De acuerdo con López y Fachelli (2016):

La encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente (p. 8).

Mediante la aplicación de un total de 40 encuestas se entiende cómo es que cada persona recibe su información, a cuántos les llegan los mensajes y a quiénes no. A través de datos numéricos, se sabe cuáles son los porcentajes de personas que están de acuerdo con el servicio que se les brinda. Además, se conoce qué soluciones pueden proponer al tema de mayor comunicación hacia ellos.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este apartado se revisan los datos que por medio de diferentes métodos se han recolectado. Asimismo, estos se analizan, con el fin de evaluar el objetivo primordial y generar una investigación que pueda generar cambios y llevar mejores resultados a la empresa con la cual se trabaja. Se han usado entrevistas, encuestas y recolección de datos a lo interno que permiten descubrir cómo está distribuida la comunicación en la parte operativa del personal.

Acerca de la Municipalidad de San José

La Municipalidad de San José es uno de los gobiernos locales que más empleados tiene con un total de 2800 personas aproximadamente. Esto se debe a su gran área de cobertura existen 11 distritos principales a los cuales se les trata de brindar un servicio de altura. Estos son Carmen, Merced, Hospital, Catedral, Zapote, San Francisco de Dos Ríos, Uruca, Mata Redonda, Pavas, Hatillo, San Sebastián.

Una ciudad capital como San José, la cual está llena de parques, zonas verdes y comunidades, necesita atención y mantenimiento. Por eso, en esta institución el personal operativo ronda las 1400 personas, esto según datos de la entidad. Además, es importante destacar las áreas entre las que el personal operativo está dividido, las cuales son las siguientes:

- Cementerios.
- Corredor biológico río María Aguilar (aula ambiental).
- Departamento de Servicios Ambientales.
- Departamento de Servicios Culturales.
- Gerencia de Provisión de Servicios.
- Oficina Municipal de Gestión del Riesgo a Desastres.
- Sección Construcción de Vías y Maquinaria.
- Sección Construcción de Vías y Maquinaria Bacheo.
- Sección Construcción de Vías y Maquinaria Unidad Técnica.

- Sección Construcción Mantenimiento Red Pluvial.
- Sección de Parques y Arboricultura Urbana.
- Sección Desarrollo y Mantenimiento de Obras.
- Sección Limpieza Urbana.
- Sección Mejoramiento de Barrios.
- Sección Mercados y Cementerios.
- Sección Servicios de Recolección.

Es importante destacar que en la visualización de bases datos se constata que la mayor parte de este personal esté situado en la sección servicios de recolección, sección limpieza urbana y la sección de parques y arboricultura urbana. Esto evidencia los esfuerzos realizados por esta entidad para mantener una ciudad más bella.

Para entender un poco más el fenómeno de la comunicación en el personal mencionado, se eligió a dos personas de vital importancia. A continuación, se presentan los resultados.

Tabla 6

Perfil de entrevistados

Nombre	Profesión	Relación con lo investigado	Medio de entrevista
Allan Vásquez Salazar	Director de talento humano	Tiene a su cargo la dirección de talento humano que comunica a lo interno	Presencial
Carmen Edgell Matus	Periodista institucional	Brindo soporte y asesoría en temas de comunicación interna al Área de Talento Humano para las personas colaboradoras.	Presencial
Oscar Marín Ortega	Director de proyectos, Profesor y Periodista.	Colaboro con la revisión y análisis final de los resultados para dar conclusiones y recomendaciones.	Virtual

Análisis de entrevistas

Esta investigación se lleva a cabo con el fin de brindar una revisión a la comunicación interna que ha tenido el personal operativo de la Municipalidad de San José. Además, se busca conocer cuáles son sus procesos para informar y cuán efectivos son estos métodos.

En la entrevista realizada al señor Allan Vásquez, primero se le consultó si la organización fomentaba en las personas colaboradoras el conocer la misión, visión y valores de esta. Al respecto, Vásquez dejó en claro que hay mucho camino por recorrer en este tema.

No, me parece que falta todavía se han hecho intentos, pero realmente nos falta divulgar ese marco filosófico, hay algunas publicaciones y nosotros estamos trabajando en pizarras informativas. Pero por una decisión también de la comisión de ética que tiene esa parte del marco filosófico podríamos decir que aún no lo tenemos implementado, si se ha hecho esfuerzos por ejemplo en los cursos de inducción para personal de nuevo ingreso, pero si nos falta todavía más a nivel de divulgación a lo interno (Vásquez, comunicación personal, 2022).

Seguidamente, se procedió a preguntar cuales estrategias utilizan para comunicar a niveles internos. Según su respuesta la comunicación en la institución está más centrada en lo externo que en su personal.

Bueno la comunicación aquí está muy centralizada en la parte de la sección de comunicación como tal, entonces ellos, por lo que he visto básicamente lo hacen de una forma más informativa como divulgar un poco lo que se hace. Lo realizan por correo electrónico para los que tienen correo institucional. Nosotros hemos trabajado en que también se mande a los correos personales, porque esa es una de las deficiencias que tenemos que solo personal administrativo tiene correo institucional como tal y estamos hablando de más de 1000 funcionarios, entonces nos están quedando alrededor de 1600 más sin cubrir. Lo usan por Muninet, por medio de WhatsApp. Sí me parece que hay cosas más efectivas que otras, por ejemplo, los textos muy largos la gente casi no los lee, cuando realizan vídeos les va mejor. Me parece que la gente eso lo ve más atractivo vídeos cortos (Vásquez, comunicación personal, 2022).

Tratando de conocer si las estrategias internas para comunicar al personal funcionan, se le hizo esta pregunta, él comentó que cree que hay un avance, no obstante, todavía falta para llegar a la meta. Además, indicó que desea que la información logre llegar a todos los correos personales del personal operativo. Además, realizar distintas estrategias que les permitan evaluarlos.

Hay avances, pero todavía nos falta, el que, si les llegue a todos los correos personales de todo este grupo, creo que los ha acercado un poco más, digamos que los hemos obligado porque por este medio les llega la boleta salario. Pero realmente la comunicación tiene que ser más que me llegue un correo electrónico que probablemente yo no lo lea.

Necesitamos buscar una estrategia diferente para trabajar con campañas, entonces ojalá tener una estrategia donde podamos diseñar cuál es el objetivo de lo que queremos lograr con la divulgación, cuáles son las diferentes tácticas de comunicación. Porque podrían ser hasta responder a algún concurso, trivía, dar un premio. Tener una retroalimentación ascendente de lo que piensa la gente sobre lo que nosotros estamos haciendo, esa parte a nivel de evaluación de jueces, que es lo que nos falta (Vásquez, comunicación personal, 2022).

Se quiso conocer cómo es la relación de comunicación de jefe con colaborador que se presenta en la institución, para saber si en el ámbito de talento humano conocían de alguna disconformidad o si más bien la cordialidad y la atención prevalecía. Por lo tanto, se le consulta al señor Vásquez si este tenía conocimiento sobre cómo se manejaba esto.

Te podría decir que es mucho la percepción, nosotros estamos trabajando ahorita en la contratación de una encuesta de clima organizacional a nivel de toda la municipalidad, para poder tener exactamente eso, pero mi percepción es que la relación sobre todo con personal operativo del supervisor con ellos es muy del día a día, más de un capataz con un peón y temas importantes como visión o reuniones donde se traslade información y todo eso no lo hay, allí hemos dejado un espacio importante más bien para que organizaciones sindicales más bien si reúnan al personal y difundan otras cosas que tal vez no son exactamente las que están pasando en la municipalidad. A nivel de la visión, valores, objetivos que tiene la municipalidad de como aportan ellos esos objetivos, sobre cómo se puede mejorar el clima laboral y

que ellos trabajen en esa mejora. Todos esos espacios son los que no hemos logrado todavía realmente construir (Vásquez, comunicación personal, 2022).

Como parte de la creación de buenas relaciones y para realizar ambientes más amigables y seguros en el trabajo, se hizo la consulta si en la Municipalidad de San José usualmente organizaban actividades de integración en el personal. Esta fue su respuesta:

Sé que han existido iniciativas en algunas partes, que son las mismas áreas lo que han difundido, ahora sí le pedí al área de desarrollo que empezáramos a trabajar en talleres de integración de acuerdo a las prioridades donde observáramos mayores problemas. Hay varias estrategias, esta parte de talleres de integración, vamos a trabajar con un grupo que se llama facilitadores de cambio, que lo que vamos a tratar es la comunicación, darles un poco de material para que lo bajen a los equipos y que le ayuden a los jefes con esas reuniones de equipos y lo otro es la construcción de pizarras informativas a nivel de la municipalidad. Yo pienso que la mayoría de personal es tecnológico, pero muchos todavía se van por lo que dice una pizarra. Tenemos un grupo reducido, yo diría que talvez de unas 20 personas que sí sé que no saben leer y escribir que hay que darles atención (Vásquez, comunicación personal, 2022).

Existen falencias que pueden quedar de lado en la comunicación. Se le solicitó al señor director que comentara cuáles son las áreas de mejora que se deben atacar puntualmente para no seguir cayendo en los mismos errores.

Nosotros tenemos que buscar más cercanía, donde estamos hablando que el área operativa son aproximadamente 1600 personas que salen todos los días a nivel de todo San José, entonces tenemos que tener varios canales, lo primero es escoger muy bien qué es lo que queremos comunicar, ir escogiendo por temas y planea cuáles serían las tácticas de esta comunicación, entonces si lo vamos a hacer por pizarra informativas, WhatsApp, por medio de correos, reuniones, por un equipo de facilitadores que vamos a capacitar. Y trabajar mucho a nivel de trabajo, la integración, sobre todo para que mejore el clima organizacional de las áreas (Vásquez, comunicación personal, 2022).

En tiempos de pandemia donde la comunicación se tuvo que reforzar en muchas de sus áreas y extremar los cuidados, las áreas de Comunicación y de Talento Humano tuvieron que trabajar de una manera bastante importante, de manera que se hizo la pregunta si en el último año de pandemia esto se habría logrado.

Me parece que se logró, talvez no de la forma más rápida cómo se pudo haber logrado, se ha trabajado mucho en afiches, comunicados, con los mismos jefes al respecto de la obligatoriedad de vacunación, uso de equipo de protección personal. Hubo sus focos también donde la comunicación no estaba llegando al principio tan clara, donde sí tuvimos intervenciones de sindicatos y muchas cosas. Pero muy al principio, después logramos por medio de resoluciones aclarar y llevar a cierta estabilidad. En principio fue complicado porque no hay una capacidad rápida de reacción ante la crisis, entonces hay que mejorar eso establecido (Vásquez, comunicación personal, 2022).

Siguiendo la misma línea de entrevistas se contactó a Carmen Edgell, la cual es periodista institucional de la Municipalidad de San José y estuvo por 2 años dando apoyo y asesoría a la comunicación interna junto con Talento Humano para todo el personal operativo de esta institución. Entendiendo que la población municipal es bastante grande y que de esta se deriva el personal de estudio, se quiso consultar cuáles eran los métodos que estos utilizan para información y mantener comunicadas a las personas colaboradoras.

Usamos principalmente Muninet que es la red institucional de este por medio de la comunicación interna en la computadora, mensajes de WhatsApp, también mensajes por SMS y el Facebook institucional que es de consulta pública. También material impreso como carteles y afiches, etc. Generalmente el personal operativo, lo que es policía, recolección, barredoras de calles, etcétera, es personal que no tiene acceso a computadora, entonces se intenta hacer una línea de comunicación con las jefaturas, sin embargo, se ha quedado corto este apoyo por parte de las jefaturas para hacer llegar los mensajes a su personal. Me parece que es una parte importante que hay que trabajar y en la cual todavía no nos hemos empeñado en solucionar (Edgell, comunicación personal, 2022).

El personal operativo de la Municipalidad de San José es aproximadamente de 1400 funcionarios. Además, suele estar en constantes cambios, analizando este punto de vista se quiso entender cuáles son las estrategias que usan para que se pueda comunicar a toda esta población.

Bueno primero creo que deberíamos actualizar las bases de datos de los funcionarios municipales, porque aunque nosotros tenemos una base con la cual remitimos los mensajes más importantes al personal operativo, sus números de teléfonos no están actualizados, entonces teniendo esta herramienta desactualizada probablemente va a haber una gran parte de la población, a quien no le va a llegar el mensaje, por otra creo que se debería de mejorar la sensibilización a las jefaturas de las áreas para hacerles llegar a su personal directo los mensajes que se envían en los comunicados por parte de la comunicación institucional (Edgell, comunicación personal, 2022).

En una organización la comunicación es primordial, no obstante, también debe haber un análisis de esta. Eso ayuda a conocer si las acciones que se llevan a cabo son las más adecuadas. Con esta premisa se le consulta si sabía cada cuánto se hacía un estudio de los procesos de comunicación para mejorar.

La medición se hace anual sin embargo cada área hace la medición de su departamento de su personal en específico, entonces digamos la sección de comunicaciones, lo que mide talvez es el rendimiento de su personal abocado a hacer las comunicaciones, mas no si el comunicado les llegó a cuantas personas, ese dato nosotros no lo precisamos. Por esa parte es la línea en que le digo que estamos debiendo con el tema de la sensibilización a las jefaturas de la institución porque si la Jefatura no está en plena coordinación y comunicación con sus funcionarios directos, difícilmente el departamento de comunicaciones va a lograr hacer que la información le llegue también a todo el personal al 100% de la población municipal (Edgell, comunicación personal, 2022).

Poniendo en contexto el último año de pandemia, sabiendo que esta enfermedad ha afectado a muchos, se quiso conocer cómo calificaban su trabajo realizado en comunicación para saber si el personal se había logrado comunicar de una forma eficiente, dando acceso a la información de todos por igual.

El tema de la pandemia se ha tratado de viralizar por todos los medios habidos por haber, por parte de la sección de comunicaciones se han hecho afiches, carteles, *brochure*, se han enviado *podcasts* a los números de celular por SMS, se han enviado mensajes por Muninet, mediante correos electrónicos dando directrices y demás. Se ha estado actualizando la información cada vez de que la comisión municipal de emergencias lo solicita, sin embargo, como le digo, si se tuviese un apoyo un poco más real, talvez de parte de las jefaturas de cada área operativa la comunicación podría ser un poco más eficiente (Edgell, comunicación personal, 2022).

Siempre pueden existir falencias en los procesos de comunicación por más grande que sea la entidad. Se preguntó cuáles serían sus recomendaciones para que la comunicación fluyera de la mejor manera y que nadie se quedara por fuera de este derecho fundamental.

En ambas vías creo que hay que actualizar las bases de datos, primero diría yo que empezar por ahí, porque desde el área de la sección de comunicaciones podemos crear un material creativo o bonito llamativo y en cualquier formato que se desee para que la gente le atraiga y pueda informarse, sin embargo, si la persona cambia cada rato de teléfono y no lo reporta a la municipalidad ni a su supervisor, entonces difícilmente también van a llegar los mensajes. Entonces por ese lado actualizar tanto de parte de la administración como del funcionario su número de teléfono, sus correos electrónicos y tener sus claves en un lugar seguro donde no los vayan a perder. La más importante creo yo, es sensibilizar a las jefaturas y a los supervisores del personal operativo para que hagan llegar a su círculo, a sus grupos de empleados la información, porque muchas veces se envía la información y este no retransmite a sus grupos, entonces desgraciadamente ahí queda sin haber llegado hasta el personal operativo, talvez esa parte de sensibilización y de crear conciencia de que todos deberíamos de tener un acceso a la información igualitario (Edgell, comunicación personal, 2022).

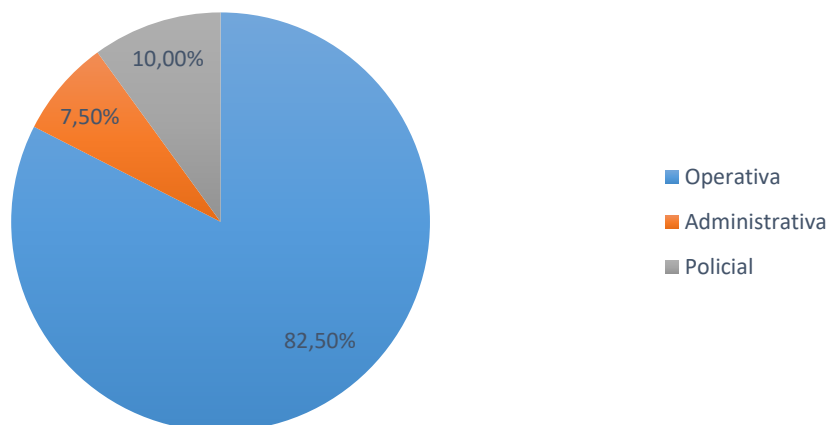
Análisis de encuestas

En este apartado se analizan las encuestas que se realizaron, se trabajó con un total de 40 personas de diferentes áreas operativas de la Municipalidad de San José. Estas dieron su opinión de

lo que ha sido la comunicación interna que han recibido en el periodo estudiado, marcado por la pandemia de la COVID-19.

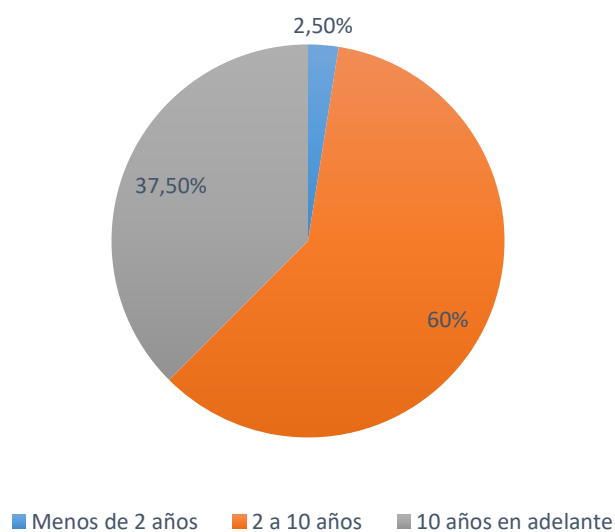
Encuesta para recolección de datos.

Área a la que pertenece:



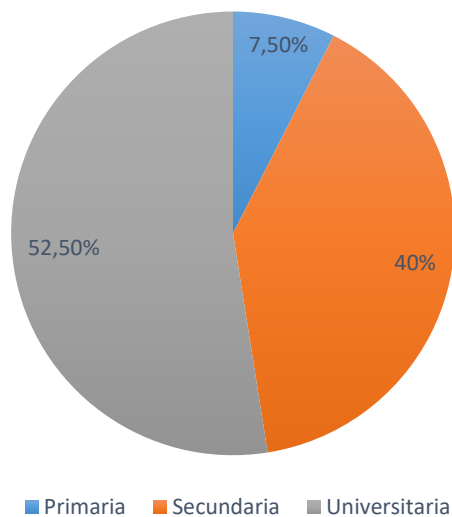
Nota: En esta figura se puede establecer el área a la que pertenece el personal donde el 82,5% es personal operativo, el 7,5% es administrativo y un 10 % es policial.

Antigüedad en el centro de trabajo:



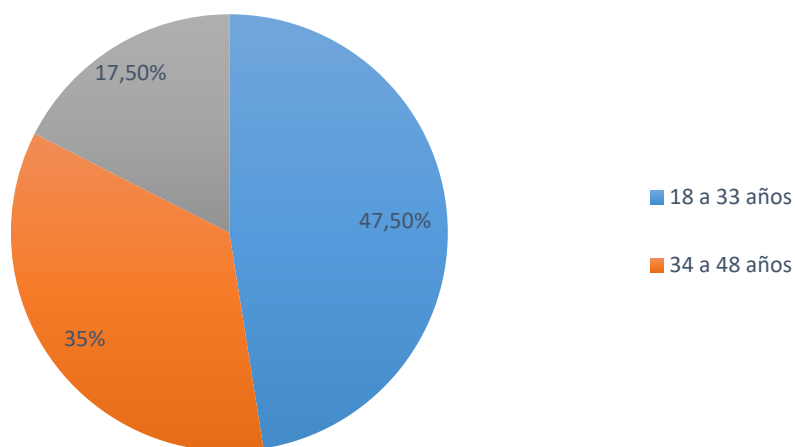
Nota: Se representa la antigüedad que se tiene en el trabajo donde el 60 % tiene entre 2 a 10 años, el 37,5 % de 10 años en adelante, mientras que el 2,5% tiene menos de 2 años.

Nivel de escolaridad obtenido:



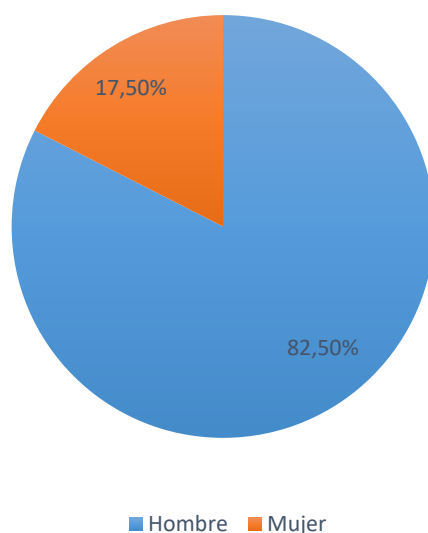
Nota: De esta forma podemos conocer el nivel de escolaridad de la población utilizada para la muestra donde el 52,5 % han cursado o están cursando la etapa universitaria, el 40 % rondan la secundaria y 7,5 % está en el nivel de la primaria.

Edad:



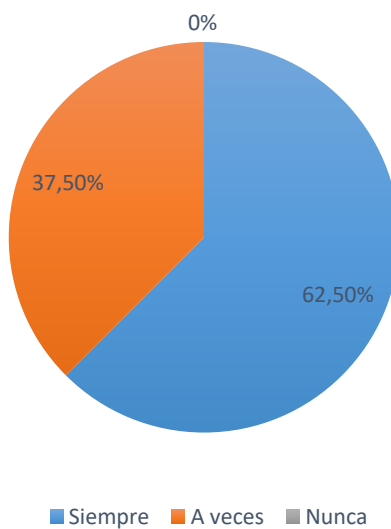
Nota: Mediante este grafico podemos conocer la edad de las personas que participaron en las encuestas dando un 47,5% entre los 18 a 33 años, un 35% ronda de 34 a 48 años y el 17,5 % tiene de 49 años en adelante.

La encuesta es realizada por:



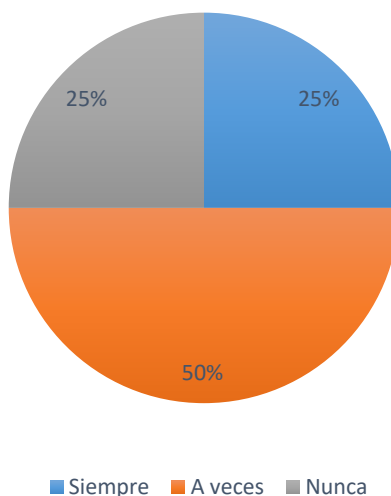
Nota: Por medio de la figura podemos entender que el género que más realizo la encuesta son los hombres con un 82,5% y un 17,5% de las mujeres.

Recibe comunicación municipal por medio de correos electronicos:



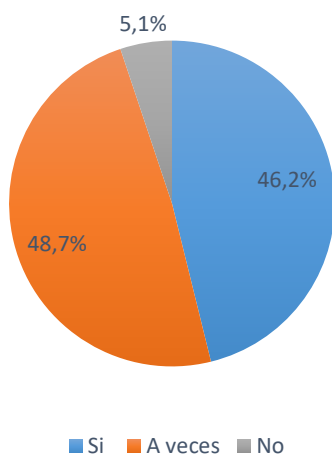
Nota: De acuerdo con el grafico podemos conocer si se recibe comunicación municipal por emedio de correos electrónicos, en donde un 62,5% indica que “Siempre”, un 37,5% dice que “A veces”. Dejando un 0% a la opción de “Nunca”.

Ha recibido comunicación por medio de mensajes de texto en su teléfono celular:



Nota: Mediante esta forma se consultó si se ha recibido comunicación por medio de mensajes de texto en su teléfono celular, a lo cual se pudo conocer que un 50% de encuestados indico que “A veces”, mientras que un 25 % respondió que “Siempre” y un 25 % dijo que “Nunca”

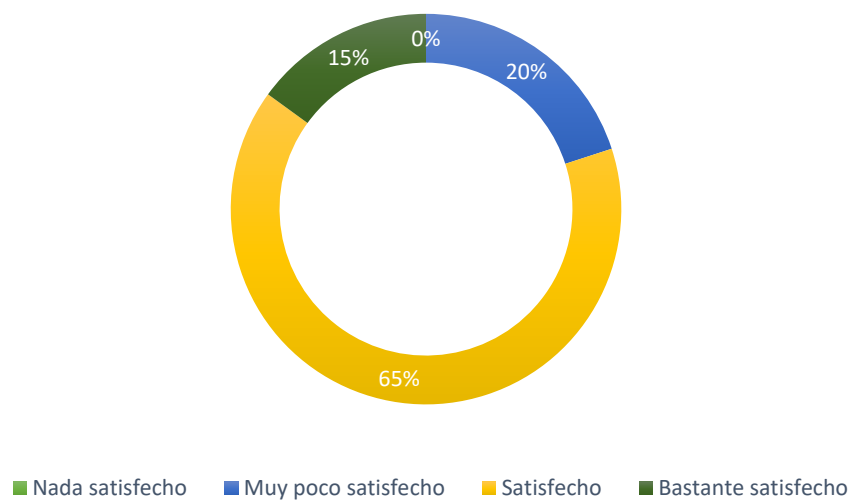
Se siente agusto con la información que recibe por parte de la municipalidad:



Nota: En este grafico se consultó si se sentía agusto con la información que se recibe por parte de la municipalidad donde un 48,7% respondió que “A veces”, un 46,2% indico “Si” y 5,1% comentario que “No”, esto refiriéndose al grado de satisfacción que tienen.

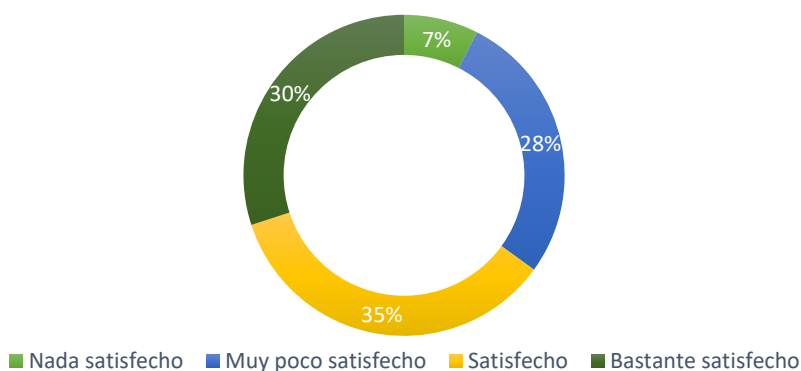
Encuesta de satisfacción de comunicación interna.

Se me comunica a tiempo la información que necesito para el desempeño de mis labores:



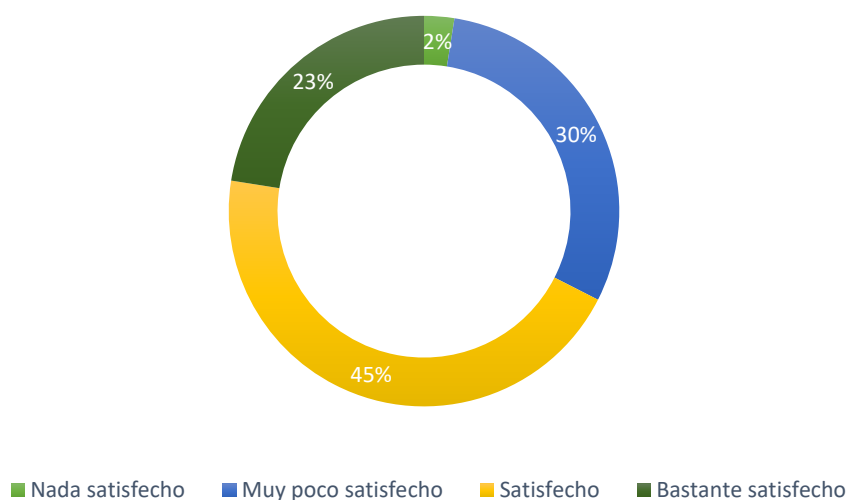
Nota: Se muestra el resultado de la consulta, se me comunica a tiempo la información que necesito para el desempeño de mis labores, en donde el 65% comento estar “Satisfecho” el 20% “Muy poco satisfecho” y el 15% “Bastante satisfecho”.

Recibo notificación de los concursos, circulares y documentos importantes para el crecimiento personal y profesional:



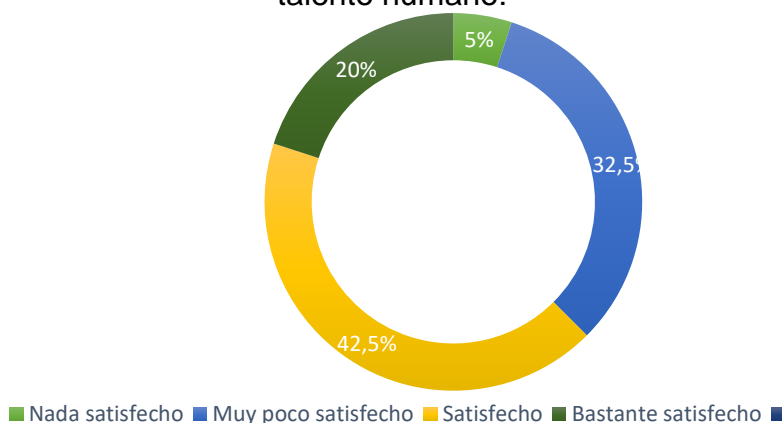
Nota: Se presenta el resultado sobre la afirmación, recibo notificación de los concursos, circulares y documentos importantes para el crecimiento personal y profesional. A lo que el 35% respondió “Satisfecho” el 30% “Bastante satisfecho”, el 28% “Muy poco satisfecho” y el 7% “Nada satisfecho”.

Tengo conocimiento de los medios que se pueden utilizar para hacerme llegar información municipal:



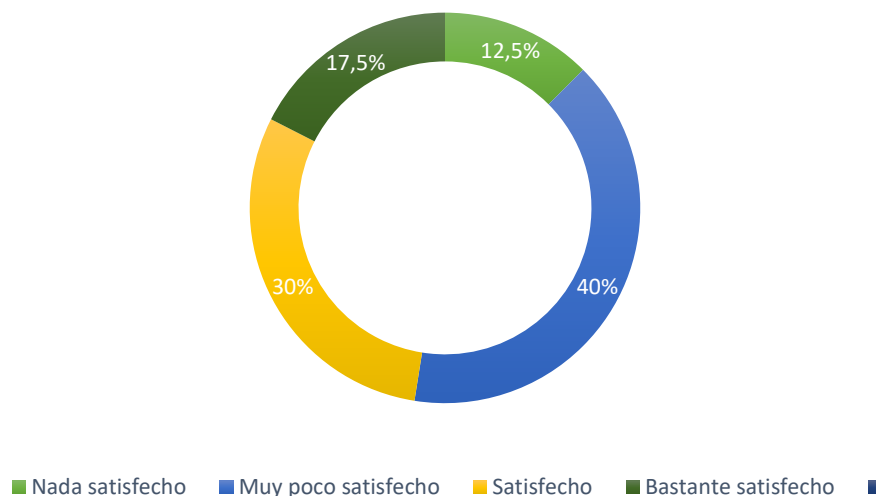
Nota: Por medio de la figura representada, se realizó la siguiente consulta, tengo conocimiento de los medios que se pueden utilizar para hacerme llegar información municipal. Donde el 45% dijo estar “Satisfecho”, el 30% “Muy poco satisfecho”, un 23% “Bastante satisfecho” y el 2% “Nada satisfecho”.

Conozco cual es la función del departamento de talento humano:



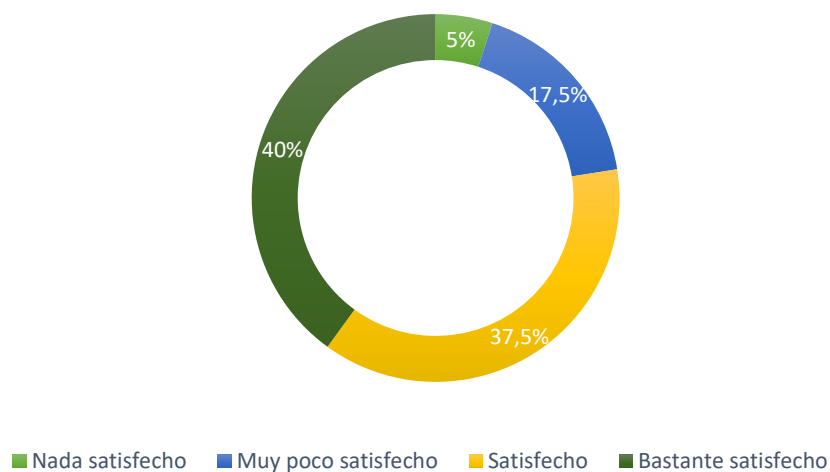
Nota: Mediante el grafico se respondió a si conozco cual es la función del departamento de talento humano donde el 42,5% indico estar “Satisfecho”, un 32,5% “Muy poco satisfecho”, el 20% “Bastante satisfecho” y un 5% “Nada satisfecho”.

Conozco cual es la función que realiza la sección de comunicación de la municipalidad:



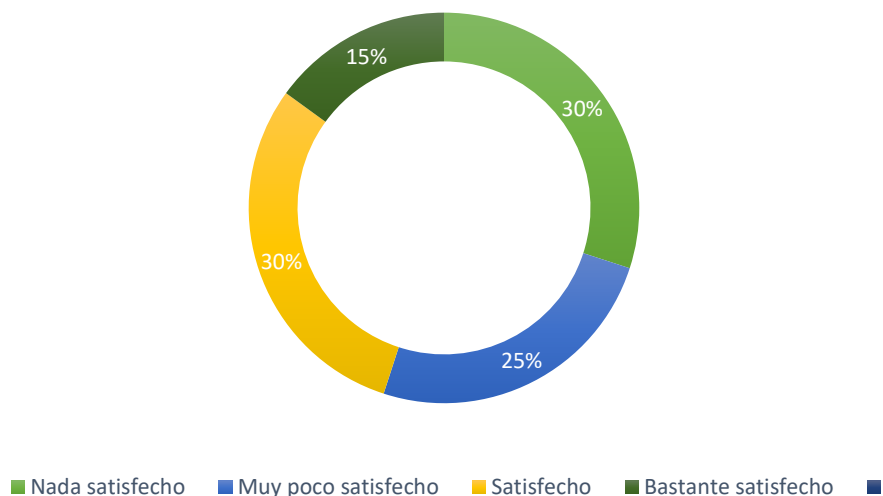
Nota: A través de la figura representada se conoce la respuesta a la afirmación, conozco cual es la función que realiza la sección de comunicación de la municipalidad. En donde los resultados muestran un 40% que indico “Muy poco satisfecho”, el 30% “Satisfecho”, un 17,5% “Bastante Satisfecho”, mientras que un 12,5% “Nada Satisfecho”.

Recibo a mi correo personal información de Muninet:



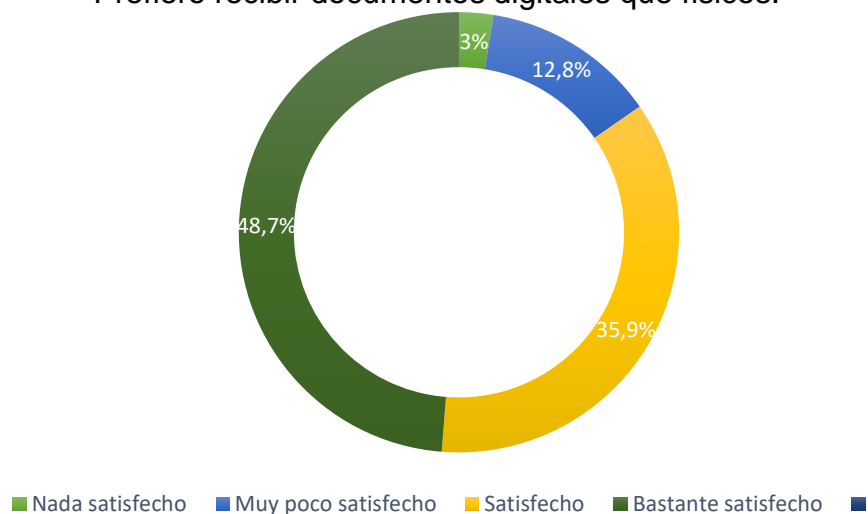
Nota: Por medio del grafico se da la repuesta a la consulta, recibo a mi correo personal información de Muninet, donde un 40% respondió sentirse “Bastante satisfecho”, un 37,5% “Satisfecho”, el 17,5% “Muy poco satisfecho” y un 5% “Nada satisfecho”.

Cuando ingrese a la institución recibí una inducción apropiada por parte de talento humano:



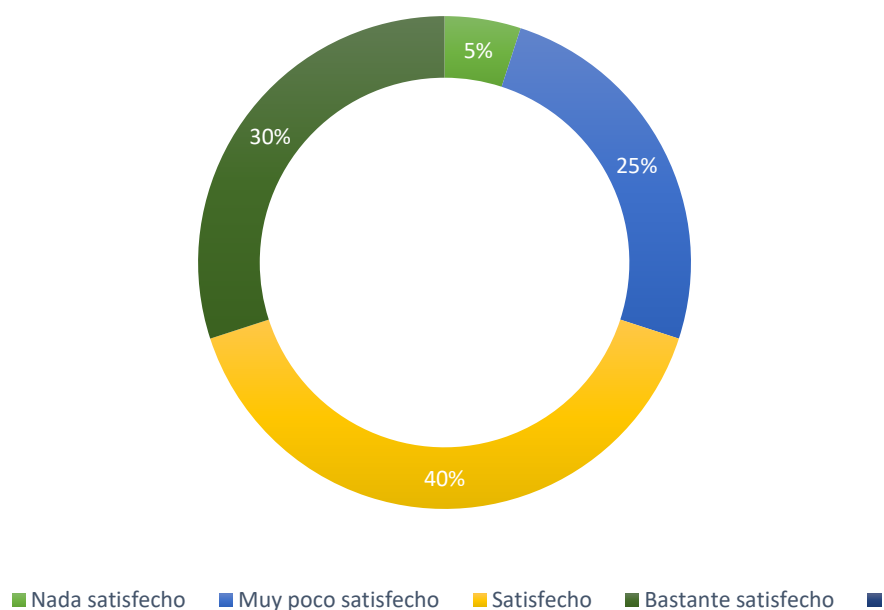
Nota: Se responde la interrogante, cuando ingresé a la institución recibí una inducción apropiada por parte de talento humano, dando como resultado un 30% “Nada satisfecho, de la misma manera un 30% “Satisfecho”, el 25% “Muy poco satisfecho” y un 15% “Bastante satisfecho”.

Prefiero recibir documentos digitales que fisicos:



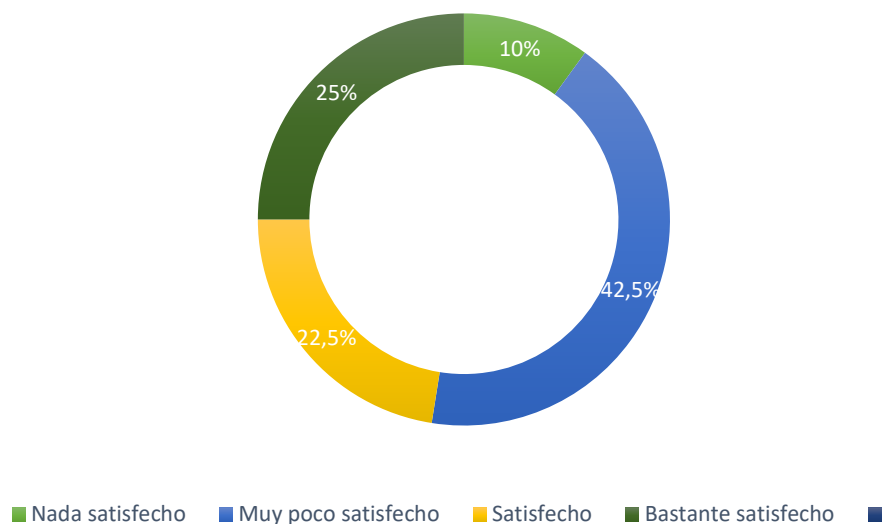
Nota: Por medio del grafico se dio a conocer la respuesta sobre, prefiero recibir documentos digitales que físicos. En el cual un 48,7% comento sentirse “Bastante satisfecho”, un 35,9% “Satisfecho”, 12, 8% “Muy poco satisfecho”, mientras que el 3% “Nada satisfecho”.

La comunicación en tiempos de pandemia ha sido efectiva:



Nota: A través de la figura representada se muestra el resultado sobre la afirmación, la comunicación en tiempos de pandemia ha sido efectiva, para o cual se obtuvo una respuesta de un 40% “Satisfecho”, el 30% “Bastante satisfecho”, 25% “Muy poco satisfecho” y el 5% “Nada satisfecho”.

Me siento informado de todos los eventos que realiza la municipalidad:



Nota: Mediante el gráfico se obtuvo respuesta a la interrogante, me siento informado de todos los eventos que realiza la municipalidad, donde el 42,5% indicó que se siente “Muy poco satisfecho” el 25% “Bastante satisfecho”, un 22,5% “Satisfecho”, mientras que el 10% “Nada satisfecho”.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de recopilar la información necesaria para determinar el objetivo de la investigación, por medio de entrevistas, encuestas y análisis de este contenido, se muestran cuáles son las conclusiones. De esta misma forma, se dan algunas recomendaciones a la Municipalidad de San José y a la universidad, las cuales les permitirán continuar en procesos de mejora y llevando la comunicación interna hasta los más altos estándares y apoyando a futuras investigaciones.

Conclusiones

Gracias a los instrumentos que se utilizaron en la investigación se logró concluir que la comunicación interna que se le brinda al personal operativo, para el 70 % de la población es efectiva. Sin embargo, existe otro rango que se encuentra entre el 30% que no está de acuerdo en cómo se maneja la comunicación o los mecanismos que se utilizan para hacer llegar la información.

A través de las encuestas se trabajó con personas en el rango de 18 años a 49 años en adelante. Donde el 47.5% de las personas están entre los 18 a 33 años, el 35% en el rango de 34 a 48 años y un 17.5% ronda de los 49 años en adelante. Por lo cual se concluye que existe una diversidad significativa en las necesidades de comunicación dentro de la institución.

Esta comunicación podría mejorar en algunas áreas donde la opinión no fue tan positiva como por ejemplo lo es en la recepción de mensajes texto como método informativo donde un 50% de la población percibe que recibir información por este método no es ideal. Además, por medio de las entrevistas se pudo constatar que se debe reforzar los canales de envío de información que incluyan aristas como correos personales, reuniones semanales de equipo, interacción constante uno a uno entre supervisores y empleados, entre otras medidas.

Existen varios métodos por donde se comunica aspectos importantes como lo es Muninet, mensajes de texto, WhatsApp, comunicados físicos, comunicados digitales por medio de correos electrónicos empresariales y también a los correos personales, entre otros. Lo cual permite que haya una mayor distribución en el envío de mensajes.

Por medio de las entrevistas se constató que se trabaja en una encuesta de clima organizacional para toda la Municipalidad de San José lo cual les permitirá conocer las opiniones de los

empleados y como se sienten a nivel laboral. Esto a su vez es una oportunidad de ampliar la retroalimentación con encuestas de comunicación organizacional que les permitan al personal poder elegir cual es medio y la forma en que prefieren que se les haga llegar la información. Ya que todos los perfiles suelen ser diferentes y no todos son adaptables a los mismos medios.

De acuerdo con el análisis de las encuestas que se realizaron se pudo concluir que el personal suele sentirse satisfecho con la comunicación que se le brinda en algunos aspectos, por ejemplo, en el momento de recibir algún documento de importancia. Sin embargo, no se sienten tan satisfechos en otros esquemas de información donde los eventos que realiza la Municipalidad de San José no son tan formales.

Se concluyó a través de las encuestas que la mayoría del personal tiene poco conocimiento de cuáles son las labores que desempeñan áreas de importancia como el Departamento de Talento Humano entre otras unidades del negocio. Esto desintegra y entorpece la comunicación entre los equipos de trabajo.

A través del análisis se constató que la sección de comunicación no transmite con eficiencia las labores que realizan y el alcance que pueden llegar a tener en la institución. De esta manera haciendo perder las herramientas con las que cuentan.

Entre las cosas que podemos destacar es que se logró demostrar por medio de las encuestas que la institución actuó de manera correcta en la situación de crisis que trajo la pandemia, ya que el personal con el que se trabajó indicó sentirse bastante satisfecho en cómo se le informo acerca de los peligros y los procedimientos a seguir que trajo consigo la COVID-19. Sin embargo, se identificó que no existe un manual estandarizado de operación en crisis.

Como conclusión en el análisis de las encuestas se debe destacar que la Municipalidad de San José tiene herramientas para que la interacción sea de la forma correcta sin embargo debe trabajar en el tema de la accesibilidad y de la escogencia junto con los empleados en cual es la manera adecuada para comunicar. No obstante, hay que entender que la comunicación tiende a ser diferente desde las formas en que se analice. Esta es una pequeña muestra del personal operativo, sin embargo, da como resultado un consenso dividido donde una parte de este cree que se está comunicando de la mejor manera y otra considera oportunidades de mejora. Por lo cual se debe abrir

a las recomendaciones y a las retroalimentaciones que permitirán escuchar a lo interno que es lo prefiere el personal de las distintas áreas.

Al finalizar esta investigación se entiende que la comunicación debe de volverse adecuada para todos, entendiendo que existen diferentes grupos generacionales que componen al personal operativo de la municipalidad de San José y que sus maneras de interpretar la comunicación no son iguales. Por lo cual la planificación permitirá que un mayor acercamiento a las distintas variables que se puedan trabajar con el fin de llevar que todos tengan una comunicación efectiva.

Recomendaciones

Siguiendo la línea de trabajo se dan algunas recomendaciones que les permitan avanzar y mejorar los procesos de comunicación que existen.

Primero, se recomienda que cada supervisor de área este al tanto de que la información de sus colaboradores este actualizada. En temas como direcciones, teléfonos y correos electrónicos. Esta herramienta permitiría reforzar la información que recibe la parte operativa donde son más de 1400 funcionarios.

Añadido a esto se debe revisar la línea grafica o el manual de estilo que se está utilizando para enviar los mensajes a los empleados y buscar conocer por medio de las opiniones cuál es el medio o la forma en que los colaboradores prefieren recibir la información que se les brinda, esto partiendo de que el rango de edades es diverso y no todos se ajustan a los mismos.

Segundo, se deben realizar encuestas de comunicación organizacional como mínimo 1 vez al año, donde se medirán los canales de comunicación, para saber cuál ha sido su alcance y que mejoras se deben realizar a corto plazo. Esto permitirá tener un mejor flujo de comunicación.

Al ejecutar esa labor también se puede ir incorporando de forma automática el uso de documentos digitales que ayudaran a acercar el personal a una comunicación más tecnológica, sin dejar completamente de lado los métodos tradicionales que son efectivos.

Tercero, se recomienda trabajar en crear espacios de comunicación accesible donde equipos de trabajos puedan visitar a otros y conocer cuáles son las funciones que realizan y viceversa. Lo cual mantendrá un intercambio importante de conocimientos.

También se añade que la sección de comunicación institucional debe informar de manera clara y concisa a los colaboradores de la empresa sobre cuáles son sus funciones. Además, de mostrar cuales son los alcances que puede llegar a tener la comunicación sin dejar de lado las responsabilidades que se deben asumir.

Cuarto, Se insta a mantener un plan operativo estandarizado de manejo de crisis, esto les permitirá estar preparados ante situaciones inesperadas como lo fue el covid-19. En este manual se plasmarán los pasos a seguir que tomarán para enfrentar futuras situaciones que puedan afectar a la institución.

Quinto, Se invita que las áreas que comunican en la institución se apoyen en la sección de comunicación institucional, donde habrá un flujo de información más seguro y además tendrán la opinión de profesionales expertos que los guiaran.

Como medida para reforzar el sentido de pertenencia en los colaboradores se pueden realizar talleres de cultura organizacional donde expertos en comunicación apoyen en el tema.

Por último, se insta a la Universidad Internacional de las Américas velar porque en los planes de estudio se trabaje con gran interés la comunicación interna y comunicación institucional. Las recomendaciones presentadas no pretenden desmeritar el trabajo que hacen grandes profesionales día con día en su labor de informar, más bien lo que se espera es que con la información analizada desde otra óptica haya un mayor margen de acción y que se trabajen planes para generar grandes proyectos.

Así mismo se recomienda a los estudiantes de la carrera de periodismo a interesarse por temas en la comunicación los cuales les beneficien en el desarrollo personal y profesional. También se les invita a consultar esta investigación cuando deseen conocer un poco más sobre la comunicación interna en una institución.

APÉNDICES

Tabla 7

Entrevista: director de Talento Humano MSJ – Allan Vásquez

Pregunta	Respuesta
<p>1. ¿Fomenta la organización que las personas colaboradoras conozcan cuál es la misión, visión y valores de la compañía</p>	<p>No, me parece que falta todavía se han hecho intentos, pero realmente nos falta divulgar ese marco filosófico, hay algunas publicaciones y nosotros estamos trabajando en pizarras informativas. Pero por una decisión también de la comisión de ética que tiene esa parte del marco filosófico podríamos decir que aún no lo tenemos implementado, si se ha hecho esfuerzos por ejemplo en los cursos de inducción para personal de nuevo ingreso, pero si nos falta todavía más a nivel de divulgación a lo interno</p>
<p>2. ¿Cuáles estrategias de comunicación interna utilizan</p>	<p>Bueno la comunicación aquí está muy centralizada en la parte de la sección de comunicación como tal, entonces ellos, por lo que he visto básicamente lo hacen de una forma más informativa como divulgar un poco lo que se hace. Lo realizan por correo electrónico para los que tienen correo institucional. Nosotros hemos trabajado en que también se mande a los correos personales, porque esa es una de las deficiencias que tenemos que solo personal administrativo tiene correo institucional como tal y estamos hablando de más de 1000 funcionarios, entonces nos están quedando alrededor de 1600 más sin cubrir. Lo usan por Muninet, por medio de WhatsApp. Sí me parece que hay cosas más efectivas que otras, por ejemplo, los textos muy largos la gente casi no los lee, cuando realizan vídeos les va mejor. Me parece que la gente eso lo ve más atractivo vídeos cortos</p>
<p>3. ¿Han brindado algún beneficio las estrategias comunicativas internas en la organización</p>	<p>Hay avances, pero todavía nos falta, el que, si les llegue a todos los correos personales de todo este grupo, creo que los ha acercado un poco más, digamos que los hemos obligado porque por este medio les llega la boleta salario. Pero realmente la comunicación tiene que ser más que me llegue un correo electrónico que probablemente yo no lo lea.</p> <p>Necesitamos buscar una estrategia diferente para trabajar con campañas, entonces ojalá tener una estrategia donde podamos diseñar cuál es el objetivo de lo que queremos lograr con la divulgación, cuáles son las diferentes tácticas de comunicación. Porque podrían ser hasta responder a algún concurso, trivía, dar un premio. Tener una retroalimentación ascendente de lo que piensa la gente sobre lo que nosotros estamos haciendo, esa parte a nivel de evaluación de jueces, que es lo que nos falta</p>

<p>4. ¿Cómo es la comunicación de parte de las personas en puestos de jefatura o puestos superiores con las personas colaboradoras de la empresa</p>	<p>Te podría decir que es mucho la percepción, nosotros estamos trabajando ahorita en la contratación de una encuesta de clima organizacional a nivel de toda la municipalidad, para poder tener exactamente eso, pero mi percepción es que la relación sobre todo con personal operativo del supervisor con ellos es muy del día a día, más de un capataz con un peón y temas importantes como visión o reuniones donde se traslade información y todo eso no lo hay, allí hemos dejado un espacio importante más bien para que organizaciones sindicales más bien si reúnan al personal y difundan otras cosas que tal vez no son exactamente las que están pasando en la municipalidad. A nivel de la visión, valores, objetivos que tiene la municipalidad de como aportan ellos esos objetivos, sobre cómo se puede mejorar el clima laboral y que ellos trabajen en esa mejora. Todos esos espacios son los que no hemos logrado todavía realmente construir</p>
<p>5. ¿Realizan actividades grupales o sesiones de integración de equipo?</p>	<p>Sé que han existido iniciativas en algunas partes, que son las mismas áreas lo que han difundido, ahora sí le pedí al área de desarrollo que empezáramos a trabajar en talleres de integración de acuerdo a las prioridades donde observáramos mayores problemas. Hay varias estrategias, esta parte de talleres de integración, vamos a trabajar con un grupo que se llama facilitadores de cambio, que lo que vamos a tratar es la comunicación, darles un poco de material para que lo bajen a los equipos y que le ayuden a los jefes con esas reuniones de equipos y lo otro es la construcción de pizarras informativas a nivel de la municipalidad. Yo pienso que la mayoría de personal es tecnológico, pero muchos todavía se van por lo que dice una pizarra. Tenemos un grupo reducido, yo diría que tal vez de unas 20 personas que sí sé que no saben leer y escribir que hay que darles atención</p>
<p>6. ¿Cuáles áreas de mejora observan para la comunicación a lo interno</p>	<p>Nosotros tenemos que buscar más cercanía, donde estamos hablando que el área operativa son aproximadamente 1600 personas que salen todos los días a nivel de todo San José, entonces tenemos que tener varios canales, lo primero es escoger muy bien qué es lo que queremos comunicar, ir escogiendo por temas y planea cuáles serían las tácticas de esta comunicación, entonces si lo vamos a hacer por pizarras informativas, WhatsApp, por medio de correos, reuniones, por un equipo de facilitadores que vamos a capacitar. Y trabajar mucho a nivel de trabajo, la integración, sobre todo para que mejore el clima organizacional de las áreas</p>
<p>7. ¿Las personas colaboradoras de la compañía tienen claridad acerca de las tareas, tanto en el ámbito personal como las de sus compañeros de trabajo</p>	<p>Sí hay un proceso de inducción, está dividido en dos partes, todo personal nuevo primero lo iniciamos a nivel institución, todo el marco filosófico de la municipalidad, cuáles son los servicios que ofrece, cuál es la infraestructura de donde están ellos ubicados, las reglas, los procesos de talento humano.</p>

	<p>Después un poco a la inclusión específica, donde le pedimos al jefe también que le haga un recibimiento en su lugar de trabajo para que cuando llegue se le explique el perfil, se le reciba y se le pueda ubicar. Si es personal operativo, pues se le da lo que son los implementos que necesita y que se le explique bien la labor asignándole un padrino para que sea el que lo acompañe en todo ese proceso de socialización</p>
<p>8. ¿Cuál es el procedimiento de la empresa ante situaciones de estrés o nuevos retos para las personas colaboradoras</p>	<p>Eso nos lo han pedido también, por eso exactamente es que necesitamos el diagnóstico de clima organizacional para ver donde tenemos los focos, lo que se han hecho son básicamente intervenciones más puntuales por medio de la sección calidad de vida, entonces trabaja un psicólogo con un trabajador social, hacen encuestas, después hemos hecho Focus Group con los mismos equipos y se han establecido planes o recomendaciones para mejorar un poco los posibles conflictos que se pueden estando estar dando, pero realmente ha sido insuficiente porque es mucha la población. Por ejemplo, desde el año pasado a este llevamos un aproximado de 5 intervenciones a equipos de trabajo</p>
<p>9. ¿Con respecto a la pandemia, se logró llevar la comunicación y alertar a todo este personal</p>	<p>Me parece que se logró, talvez no de la forma más rápida cómo se pudo haber logrado, se ha trabajado mucho en afiches, comunicados, con los mismos jefes al respecto de la obligatoriedad de vacunación, uso de equipo de protección personal. Hubo sus focos también donde la comunicación no estaba llegando al principio tan clara, donde sí tuvimos intervenciones de sindicatos y muchas cosas. Pero muy al principio, después logramos por medio de resoluciones aclarar y llevar a cierta estabilidad. En principio fue complicado porque no hay una capacidad rápida de reacción ante la crisis, entonces hay que mejorar eso establecido</p>
<p>10. ¿Existe un periodista encargado de asesorar en los procesos de comunicación interna al Departamento de Talento Humano</p>	<p>No, de hecho, cuando ingresé lo pregunte, porque yo siempre he trabajado en talento humano y me parece que debería manejar la comunicación interna, sobre todo a nivel procesos y para manejar crisis. Entonces yo trabajaba con un equipo de comunicador con un diseñador gráfico para toda esa parte comunicación interna. Acá me indicaron que eso lo manejaba la sección de comunicación, pero por lo he visto hasta ahora, esta área está más orientada hacia afuera, si bien hacen labor de comunicación interna, la cantidad de periodistas y todo el enfoque mucho que hace la municipalidad va hacia fuera. Falta vender un poco la municipalidad a nivel interno, lo que yo le llamo marca empleadora, como lo vendemos lo que está haciendo la institución hacia adentro. Si mí me dan escoger, sería ese equipo de comunicación interna alineados y trabajando en conjunto con la parte encargada de comunicación</p>

Tabla 8*Entrevista Carmen Edgell – Periodista Institucional*

Pregunta	Respuesta
1- ¿Cuál es la función de la periodista encargada de brindar apoyo al Área de Talento Humano	Parte de las funciones primero es informarse sobre qué acciones ejecuta la dirección de talento humano, que son importantes de dar a conocer en la municipalidad de San José a sus funcionarios, ya sea desde varias vertientes que se desarrollan en talento humano como capacitación, la apertura de plazas vacantes, diferentes temáticas de salud ocupacional, sobre el consultorio médico, mejoramiento de los hábitos funcionales para los empleados municipales
2- ¿Cuáles métodos utilizan para comunicar información al personal operativo	<p>Usamos principalmente Muninet que es la red institucional de este por medio de la comunicación interna en la computadora, mensajes de WhatsApp, también mensajes por SMS y el Facebook institucional que es de consulta pública. También material impreso como carteles y afiches, etc.</p> <p>Generalmente el personal operativo, lo que es policía, recolección, barredoras de calles, etcétera, es personal que no tiene acceso a computadora, entonces se intenta hacer una línea de comunicación con las jefaturas, sin embargo, se ha quedado corto este apoyo por parte de las jefaturas para hacer llegar los mensajes a su personal. Me parece que es una parte importante que hay que trabajar y en la cual todavía no nos hemos empeñado en solucionar.</p>
3- ¿Cuáles serían las principales acciones que se deben gestionar para que se pueda comunicar todo el personal operativo	Bueno primero creo que se debería actualizar las bases de datos de las personas funcionarias municipales, porque aunque nosotros tenemos una base con la cual remitimos los mensajes más importantes al personal operativo, sus números de teléfonos no están actualizados, entonces y tiene esta herramienta desactualizada probablemente habrá una parte de la población, a quien no le llegará el mensaje, por otra creo que se debe mejorar la sensibilización a las jefaturas de las áreas para hacerles llegar a su personal directo los mensajes que se envían en los comunicados por parte de la comunicación institucional
4- ¿Tiene usted conocimiento cada cuánto se mide la comunicación interna en esta población para mejora	<p>La medición se hace anual sin embargo cada área hace la medición de su departamento de su personal en específico, entonces digamos la sección de comunicaciones, lo que mide talvez es el rendimiento de su personal abocado a hacer las comunicaciones, mas no si el comunicado les llegó a cuantas personas, ese dato nosotros no lo precisamos.</p> <p>Por esa parte es la línea en que le digo que estamos debiendo con el tema de la sensibilización a las jefaturas de la institución porque si la Jefatura no está en plena coordinación y comunicación con sus funcionarios directos, difícilmente el departamento de comunicaciones va</p>

	a lograr hacer que la información le llegue también a todo el personal al 100% de la población municipal
5- ¿Cómo describiría la relación de comunicación que hay entre el Departamento de Talento Humano y la sección de comunicación institucional	Hay muy buena relación, lo que hay también es falta el personal entonces el tema de que no haya una persona que pueda cubrir todas las demandas de un área tan grande como la dirección de talento humano, hace deficiente la comunicación institucional por parte de ese departamento. La relación es buena sin embargo la falta de personal hace que haya carecido la comunicación y creo que hay que tomar en cuenta que en los últimos dos años hemos tenido la baja de un periodista que fue Gilberto Luna que se fue pensionado, la compañera Carmen Azofeifa que tiene actividades por nosotros digamos que desconocidas en el tema de comunicación y tiene una plaza de periodista y el despido de la compañera Grettel Brizuela. Tuvimos esas 3 bajas, bueno digo 3 porque desconocemos las funciones de doña Carmen Azofeifa, pero como le digo esas áreas que se quedaron sin cubrir generan información que hay que darle cobertura y no damos abasto los periodistas que estamos acá
6- ¿Cómo calificaría la gestión de comunicación que se enfoca en este sector que se ha realizado en el último año de pandemia	El tema de la pandemia se ha tratado de viralizar por todos los medios habidos por haber, por parte de la sección de comunicaciones se han hecho afiches, carteles, <i>brochure</i> , se han enviado <i>podcasts</i> a los números de celular por SMS, se han enviado mensajes por Muninet, mediante correos electrónicos dando directrices y demás. Se ha estado actualizando la información cada vez de que la comisión municipal de emergencias lo solicita, sin embargo, como le digo, si se tuviese un apoyo un poco más real, talvez de parte de las jefaturas de cada área operativa la comunicación podría ser un poco más eficiente
7- ¿Cree usted que existe una igualdad de condiciones y manejo adecuado de temas importantes como circulares, concursos y actividades, entre el personal administrativo y el operativo	Creo que eso también hay una cosa importante que evaluar, qué es el medio por el cual se transmite la información, la constancia del medio y no precisamente porque sea un tema institucional sino porque por ejemplo hay personas que tienen un número de teléfono más estable que otras entre el personal operativo. Sin tener ninguna estadística que pueda comprobar lo que te estoy diciendo, solamente te voy a hablar por la experiencia de lo que he visto en los dos años que estuve cubriendo el tema de la dirección de talento humano y es que el personal operativo es muy cambiante con su número de teléfono, olvida sus claves de correo electrónico, no siempre tiene acceso a internet, a diferencia del personal que está en una oficina, que su rol es permanente frente a una computadora, que tiene más acceso al internet porque está y trabaja con su computadora. Entonces este está esta sería una diferencia que talvez no es precisamente por un tema de discriminación sino por el ejercicio de sus funciones que alguna manera los aleja de tener una información fresca
8. ¿Cuáles sería su recomendación para realizar un cambio puntual en la comunicación interna de este personal	En ambas vías creo que hay que actualizar las bases de datos, primero diría yo que empezar por ahí, porque desde el área de la sección de comunicaciones

	<p>podemos crear un material creativo o bonito llamativo y en cualquier formato que se desee para que la gente le atraiga y pueda informarse, sin embargo, si la persona cambia cada rato de teléfono y no lo reporta a la municipalidad ni a su supervisor, entonces difícilmente también van a llegar los mensajes.</p> <p>Entonces por ese lado actualizar tanto de parte de la administración como del funcionario su número de teléfono, sus correos electrónicos y tener sus claves en un lugar seguro donde no los vayan a perder.</p> <p>La más importante creo yo, es sensibilizar a las jefaturas y a los supervisores del personal operativo para que hagan llegar a su círculo, a sus grupos de empleados la información, porque muchas veces se envía la información y este no retransmite a sus grupos, entonces desgraciadamente ahí queda sin haber llegado hasta el personal operativo, talvez esa parte de sensibilización y de crear conciencia de que todos deberíamos de tener un acceso a la información igualitario</p>
--	--

Encuestas personal operativo

Tabla 9

Encuesta de satisfacción sobre comunicación interna

Se me comunica a tiempo la información que necesito para el desempeño de mis labores	1	2	3	4
Recibo notificación de los concursos, circulares y documentos importantes para el crecimiento personal y profesional.	1	2	3	4
Conozco los medios que se pueden utilizar para hacerme llegar información municipal.	1	2	3	4
Conozco cuál es la función del Departamento de Talento Humano.	1	2	3	4
Conozco cuál es la función que realiza la sección de comunicación de la Municipalidad	1	2	3	4
Recibo a mi correo personal información de Muninet	1	2	3	4
Cuando ingresé a la institución recibí una inducción apropiada por parte de Talento Humano.	1	2	3	4
Prefiero recibir documentos digitales que físicos.	1	2	3	4
La comunicación en tiempos de pandemia ha sido efectiva.	1	2	3	4
Me siento informado de todos los eventos que realiza la municipalidad.	1	2	3	4

Del 1 al 4 valora las siguientes afirmaciones, siendo 1 nada satisfecho y el 4 bastante satisfecho:

4- Bastante Satisfecho 3- Satisfecho 2- Muy poco satisfecho 1-Nada satisfecho.

Tabla 10

Encuesta para recepción de datos

Pregunta	Respuesta
1- Área a la pertenece	a. Operativa b. Administrativa c. Policial
2- Antigüedad en el centro de trabajo	a. Menos de 2 años b. 2 a 10 años c. 10 años en adelante
3- Nivel de escolaridad obtenido	a. Primaria b. Secundaria c. Universitaria
4- Edad	a. 18 a 33 años b. 34 a 48 años c. 49 años en adelante
5- La encuesta la lleva a cabo	a. Hombre b. Mujer
6- Recibe comunicación municipal por medio de sus correos electrónicos	a. Siempre b. A veces c. Nunca
7- Ha recibido comunicación por medio de mensajes de texto en su teléfono celular	a. Siempre b. A veces c. Nunca
8- Se siente a gusto con la comunicación que recibe por parte de la Municipalidad	a. Sí b. A veces c. No

REFERENCIAS

- Abolafio, M. (s. f.). *Cómo mejorar la comunicación formal e informal*. Endenred.
- Álvarez, J. (2007). Comunicación interna, La Estrategia del Éxito. *Razón y Palabra*, (56).
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>
- Amitai. (2021). *Comunicación Organizacional: ¿Qué es?* <http://amitai.com>
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Universidad Técnica de Ambato.
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Bermúdez, C. (2016). *La comunicación interna en las organizaciones*. Icade Business School.
<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/7425/4/TFM000339.pdf>
- Carrillo, M.; Silesky, J.; Bustos, G. y Chaves, L. (2012). *Percepción costarricense hacia los medios de comunicación*. Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/7353/17Percepci%F3n%20costarricense%20de%20los%20medio%20de%20comunicaci%F3n-libro.pdf?sequence=1>
- Ceupe. (2022). La comunicación en empresas e instituciones. Ceupe Magazine.
<https://ceupe.com>
- Chávez, D. (2017). *Estrategias de comunicación interna para fortalecer la comprensión y eficiencia en los procesos de Carne y Maduro Restaurante (Pasantía Institucional)*. Universidad Autónoma de Occidente.
<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/9743/T07411.pdf;jsessionid=6F28BE2F14D93F27A82B7F60018979B9?sequence=1>
- Clark, E. (2017). *La búsqueda de mejores problemas*. Forbes. <https://forbes.com.mx>
- Coll, F. (2020). *Departamento de Recursos Humanos*. Economipedia.
- Comunicare. (2019). *Canales de Comunicación Externa*.
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la investigación*. Universidad Continental. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf
- García, G. (2018). *Comunicación Organizacional 2.0, La comunicación siglo XX y la llegada del siglo XXI, el desafío de las empresas en la era digital*. (Tesis de grado). Universidad Santo Tomás. Colombia. <https://repositorio.usta.edu.con/bitstream/handle/11634/10139/Garc%C3%ADa2018.pdf?sequence=2>

- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hotmart. (2022). *Público objetivo: concepto y consejos para definir el tuyo*. Hotmart Blog. <https://hotmart.com>
- Laweradepubli. (2015). *Alcance y frecuencia en la población de medios*. Srita Patiño.
- Llasera, J, (2021). *Manual de identidad: Qué es y cómo realizar uno de forma correcta*. Imborrable. Manual de identidad: Qué es y cómo realizar uno de forma correcta (imborrable.com).
- López, L. (2021). *Estrategia de comunicación interna para el fortalecimiento de las relaciones con el segmento operativo de empresas públicas de Medellín (EPM)* (Tesis de grado magister). Universidad Pontificia Bolivariana. <https://repositorio.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9449/Estrategia%20de%20comunicaci%C3%B3n%20interna.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Creative Commons. https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- Matamoras, M. y Mora, L. (2011). *Detección de necesidades de Comunicación para la Formulación de una empresa especializada en asesorías de Comunicación dirigida al sector de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Gran Área Metropolitana de Costa Rica* (Tesis para maestría). Universidad Estatal a Distancia. <https://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/handle/120809/764/deteccion%20de%20necesidades%20de%20comunicacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mensalus. (2017). *Cinco ejemplos de problemas de comunicación resueltos*.
- Montenegro, A. (2012). *Diagnóstico y plan de comunicación interna en Ciespal* (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8197/10.C02.001410.pdf;sequence=4>
- Montenegro, V. (2019). *Comunicación interna: ¿Por qué falla?* Primera Plana.
- Murillo, J. (s. f.). *La Entrevista*. Metodología de la Investigación Avanzada. http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf
- Peiró, R. (2021). *Comunicación Externa*. Economipedia. Comunicación externa-Qué es, definición y concepto | 2022 | Economipedia.
- Pursell, S. (2021). *Comunicación interna: estrategias, ejemplos y herramientas*. HubSpot. Comunicación interna: estrategias, ejemplos y herramientas (hubspot.es).

- Rojas, K. (2016). *Fundamentos y elementos de la Comunicación Organizacional*. Gestopolis. Fundamentos y elementos de la Comunicación Organizacional • gestiopolis.
- Rojas, P. (2009). Diagnóstico del estado situacional del estado de la comunicación interna en AMANCO - Costa Rica. *Ciencias Económicas*, 27(1). <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7133/6817>
- Rojas, P. (2011). La comunicación interna: Una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, (2). <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/375/278>
- Todo en Comunicación. (2020). *La Comunicación Informal (Guía Completa)*. <https://todosobrecomunicacion.com>
- Torres, J. (2020). *Definición de comunicación según 5 autores*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/definicion-comunicacion-autores/>
- Valdivieso, M. (2011). *Propuesta de Comunicación interna para la empresa ETAPA* (Tesis de Licenciatura). Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1225/14/UPS-CT002189.pdf>