



1859

UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad de la Educación, el Arte y la Comunicación

Carrera de Comunicación

**Estudio de las estrategias de Comunicación Interna implementadas por el
Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Zamora Chinchipe.**

**Trabajo de Integración Curricular,
previo a la obtención del título de
Licenciada en Comunicación**

AUTORA:

Eliana Scarleth González Ordóñez

DIRECTOR:

Lic. Sybel Enrique Ontaneda Andrade Mg. Sc

Loja-Ecuador

2024

Certificación del trabajo de Titulación

Loja 16 de octubre de 2024

CERTIFICACIÓN

Lic. Sybel Enrique Ontaneda Andrade Mg.Sc.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICO:

Haber asesorado, revisado y orientado el desarrollo de la investigación titulada: **Estudio de las estrategias de Comunicación Interna implementadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Zamora Chinchipe** de autoría de la estudiante Eliana Scarleth González Ordóñez, con cédula de identidad número: 1950034213

Por reunir las condiciones de fondo y forma y haber concluido el informe del trabajo de Integración Curricular, exigidos por la Universidad Nacional de Loja, autorizo proseguir con los trámites legales pertinentes para su presentación y defensa ante el tribunal respectivo.



Lic. Sybel Enrique Ontaneda Andrade Mg. Sc.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Autoría

Yo, **Eliana Scarleth González Ordóñez**, declaro ser autor del presente trabajo de integración curricular o de titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi trabajo de integración curricular o de titulación en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:



Cédula de Identidad: 1950034213

Fecha: 28 de octubre de 2024

Correo electrónico: eliana.s.gonzalez@unl.edu.ec

Teléfono: 0969936529

Carta de autorización por parte de la autora, para consulta, reproducción parcial o total, y publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular.

Yo, **Eliana Scarleth González Ordóñez** declaro ser autora del Trabajo de Integración Curricular denominado: **“Estudio de las estrategias de Comunicación Interna implementadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Zamora Chinchipe.”**, como requisito para optar el título de **Licenciada en Comunicación**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del trabajo de integración curricular o de titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, suscribo en la ciudad de Loja, a los veintiocho días del mes de octubre del dos mil veinticuatro.

Firma:



Autora: Eliana Scarleth González Ordóñez

Cédula: 1950034213

Dirección: Loja (Esteban Godoy)

Correo electrónico: eliana.s.gonzalez@unl.edu.ec

Teléfono: 0969936529

DATOS COPLEMENTARIOS:

Director del Trabajo de Integración Curricular: Lic. Sybel Enrique Ontaneda Andrade Mg. Sc

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por permitirme llegar hasta este momento de gran importancia en mi formación profesional. A mi madre, por ser el pilar más importante, por demostrarme siempre su cariño y ser siempre el ejemplo de vida y de superación, para ustedes con amor y cariño.

Eliana Scarleth

Agradecimiento

Agradezco a Dios por darme la fortaleza y la oportunidad de completar mis estudios de pregrado, a mi familia por su apoyo y las alegrías que me han brindado y al Mgtr. Sybel Enrique Ontaneda Andrade, por su guía durante la elaboración de este trabajo.

Eliana Scarleth

Índice de contenidos

Portada.....	i
Certificación del trabajo de Titulación	ii
Autoría	iii
Carta de autorización.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos.....	vii
Índice de tablas.....	x
Índice de figuras.....	xi
Índice de anexos.....	xii
1. Título.....	1
2. Resumen.....	2
Abstract.....	3
3. Introducción.....	4
4. Marco Teórico.....	6
4.1. Comunicación.....	6
4.1.1. Proceso de comunicación.....	7
4.1.2. Tipos de comunicación.....	8
4.2. ¿Qué son las estrategias de comunicación interna?.....	9
4.2.1. Importancia de las estrategias de comunicación interna.....	10
4.2.2. Planificación estratégica de comunicación.....	11
4.2.3. Modelo de gestión estratégico de comunicación.....	12
4.3. Nuevas tendencias de comunicación estratégica.....	14
4.4. Estrategia de contenidos.....	15
4.4.1. Contenido de valor.....	16
4.5. Equipo de comunicación.....	17

4.6. Comunicación institucional	18
4.7. Comunicación interna	19
<i>4.7.1. Objetivos de la comunicación interna</i>	20
<i>4.7.2. Importancia de la comunicación interna</i>	22
<i>4.7.3. Funciones de la comunicación interna</i>	22
<i>4.7.4. Canales de comunicación interna</i>	23
<i>4.7.5. Barreras y obstáculos en la comunicación interna</i>	25
5. Metodología	26
5.1. Objetivos	26
<i>5.1.1. Objetivo general</i>	26
<i>5.1.2. Objetivos específicos</i>	26
5.2. Área de estudio	26
5.3. Enfoque metodológico	27
<i>5.3.1. Método cuantitativo</i>	27
<i>5.3.2. Método cualitativo</i>	28
<i>5.3.3. Metodología mixta</i>	28
5.4. Tipo de investigación	28
5.5. Investigación bibliográfica o documental	29
5.6. Investigación de campo	29
5.7. Investigación descriptiva	29
5.8. Técnicas	29
<i>5.8.1. Encuesta</i>	29
<i>5.8.2. Entrevista</i>	30
5.9. Instrumentos	30
5.10. Muestra y población	31
5.11. Procesamiento y análisis de los datos	32
6. Resultados	33

6.1. Análisis de la encuesta	33
6.2. Análisis de la entrevista	39
6.3. Recomendaciones para fortalecer las estrategias de comunicación interna dentro del GAD Provincial de Zamora Chinchipe	44
7. Discusión	49
8. Conclusiones	54
9. Recomendaciones	55
10. Bibliografía	56
11. Anexos	64

Índice de tablas:

Tabla 1. Datos de la entrevista	30
Tabla 2. Contexto y preguntas de encuestas.....	31
Tabla 3. Cuestionario y contexto.....	31
Tabla 4. Recomendaciones para fortalecer las estrategias de comunicación interna del GAD44	

Índice de figuras:

Figura 1. Ubicación del estudio	27
Figura 2. Muestra: software SurveyMonkey.....	32
Figura 3. Género.....	33
Figura 4. Calidad de la comunicación interna.....	34
Figura 5. Canales de comunicación interna	35
Figura 6. Reuniones regulares.....	36
Figura 7. Efectividad de los canales de comunicación interna	36
Figura 8. Programas de capacitación entre equipos	37
Figura 9. Eventos que se realizan en la institución	38
Figura 10. Percepción de la comunicación interna	38

Índice de anexos:

Anexo 1.	Encuesta a trabajadores del GAD Provincial de Zamora Chinchipe.....	64
Anexo 2.	Entrevistas a la directora de Comunicación y la Prefecta	66
Anexo 3.	Solicitud de permiso para aplicar las encuestas y entrevistas	70
Anexo 4.	Evidencia fotográfica de la aplicación de encuestas y entrevistas	71
Anexo 5.	Certificación de abstract	73

1. Título

Estudio de las estrategias de Comunicación Interna implementadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Zamora Chinchipe.

2. Resumen

Actualmente, toda empresa sea pública, privada, grande, mediana o pequeña debe crear a través de sus equipos de comunicación planes estratégicos de comunicación interna, uniendo esfuerzos con los nuevos métodos de comunicación digital que existen, de esa manera se podrá lograr una sinergia competitiva y de empoderamiento con los trabajadores, haciéndolos sentir que forman parte de una organización que busca y contribuye en su bienestar personal y grupal. El presente trabajo tiene como objetivo estudiar el desarrollo de las estrategias de comunicación aplicadas al público interno del GAD Provincial de Zamora Chinchipe desde el cambio de administración a partir del 2023. Por lo cual, se utilizó una metodología mixta: cualitativa-cuantitativa a través de un estudio de campo y descriptiva, aplicando una encuesta a 219 trabajadores y entrevistas a la prefecta y directora de comunicación del GAD. Como resultado se obtuvo que, no existe como tal una planificación estratégica de comunicación interna dentro de la institución, sino más bien, se cumplen actividades desorganizadas, además, de que estas surgen a lo largo de los días o semanas, demostrando ineficacia, inoperancia en llevar a cabo una buena gestión de la comunicación, y es que, para hacer un excelente trabajo interno, se tiene que analizar, evaluar y diagnosticar al público interno, con esos resultados se proponen estrategias y acciones que contribuyan a mejorar la comunicación dentro del GAD. Se concluye que, se necesita un plan estratégico para fortalecer las estrategias de comunicación interna dentro del GAD, en virtud de su importancia para gestionar un ambiente equilibrado, que se instituyan los canales oficiales de información, las horas y días pertinentes de comunicar, buscar la participación de todos los trabajadores con aras de gestionar un mejor ambiente laboral, compromiso, motivación e involucramiento de todos los miembros que laboran en esta institución pública.

Palabras claves: *Estrategias de comunicación; gestión de la comunicación; comunicación interna, GAD Provincial Zamora Chinchipe.*

Abstract

Currently, every company, whether public, private, large, medium or small, must create strategic internal communication plans through their communication teams, joining efforts with the new digital communication methods that exist, in this way a competitive and empowerment synergy with workers can be achieved, making them feel that they are part of an organization that seeks and contributes to their personal and group well-being. The objective of this work is to study the development of communication strategies applied to the internal public of the Provincial GAD of Zamora Chinchipe since the change of administration starting in 2023. Therefore, a mixed methodology was used: qualitative-quantitative through a field and descriptive study, applying a survey to 219 workers and interviews with the prefect and director of communication of the GAD. As a result, it was obtained that there is no such thing as a strategic planning for internal communication within the institution, but rather, disorganized activities are carried out, in addition, these arise throughout the days or weeks, demonstrating ineffectiveness, ineffectiveness in carrying out good communication management, and is that, to do an excellent internal job, the internal public must be analyzed, evaluated and diagnosed, with these results strategies and actions are proposed that contribute to improving communication within the GAD. It is concluded that a strategic plan is needed to strengthen internal communication strategies within the GAD, by virtue of its importance to manage a balanced environment, that official information channels are established, the pertinent hours and days to communicate, seek the participation of all workers in order to manage a better work environment, commitment, motivation and involvement of all members who work in this public institution.

Key words: *Communication strategies; Communication management; internal communication, GAD Provincial Zamora Chinchipe.*

3. Introducción

La presente investigación se enfoca principalmente en el estudio de las estrategias de comunicación interna implementadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Zamora Chinchipe. Todo tipo de empresa debe implementar estrategias de comunicación interna y una serie de objetivos que permitan mejorar la imagen pública de la marca, en esto se debe tomar en cuenta que se debe transmitir una línea de correspondencia, de paz, de ánimos, de afecto, sobre todo, de seguridad, lo que ayudará a motivar a los colaboradores, ser un referente en el sector, entre otros aspectos. Lo que un público interno opina de una empresa es siempre producto de lo que esta difunde de sí misma, por lo tanto, es necesario comunicar por medio de un plan estratégico de comunicación, el cual debe estar vinculado al plan general de la organización (Castro et al., 2022).

En Latinoamérica, las empresas públicas y privadas están llevando un modelo de gestión estratégico de comunicación que es determinante para establecer el camino más sencillo entre la situación actual y aquella a la que se desea llegar y actuar con firmeza, rapidez y eficiencia, coordinando los recursos para lograr una ventaja competitiva en los trabajadores. Por lo que tener clara esta fase permite evitar acciones futuras difusas y desalineadas con los objetivos institucionales, y es que entre más se acerquen las soluciones a los intereses y a resolver las necesidades de los empleados, sin duda que este público se sentirá más interesados en defender y promover parte de las soluciones planteadas entre su círculo cercano (Bayas & Vernimmen, 2020).

Con respecto a Ecuador, Cruz et al. (2021) en su estudio destacan que en la actualidad, todo tipo de institución sea pública, privada, grande, mediana o pequeña ha instaurado un equipo de comunicación que se encargue de generar estrategias internas y externas, en este caso, dando oportunidad a las internas mediante la transmisión de los mensajes relacionados a las noticias de la institución, para lo cual se están basando en un plan de comunicación estratégica que permite el posicionamiento y el aumento de la información diaria, dos aspectos esenciales para mantener una organización a una línea de tiempo establecida.

Es por ello, que el presente trabajo tiene como objetivo estudiar el desarrollo de las estrategias de comunicación aplicadas al público interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Zamora Chinchipe ubicado al sur de la Amazonía ecuatoriana desde el cambio de administración a partir del año 2023. Para lo cual, se utilizó una metodología mixta, es decir, la unión del método cualitativo y cuantitativo a través de un estudio de campo y descriptivo, aplicando una encuesta a 219 trabajadores y una entrevista aplicada a la prefecta y directora de comunicación del GAD.

Entre los principales resultados se destaca que, no existe como tal una planificación estratégica de comunicación interna dentro de la institución, sino más bien, se cumplen actividades desorganizadas, además, de que estas surgen a lo largo de los días o semanas, demostrando ineficacia, inoperancia en llevar a cabo una buena gestión de la comunicación, y es que, para hacer un excelente trabajo interno, se tiene que analizar, evaluar y diagnosticar al público interno, con esos resultados se proponen estrategias y acciones que contribuyan a mejorar la comunicación dentro del GAD. Asimismo, se logra concluir que, efectivamente, se necesita proponer un plan estratégico para fortalecer las estrategias de comunicación interna dentro del GAD, ya que es importante gestionar un ambiente equilibrado, que se instituyan los canales oficiales de información, las horas y días pertinentes de comunicar, buscar la participación de todos los trabajadores con aras de gestionar un mejor ambiente laboral, compromiso, motivación e involucramiento de todos los miembros que laboran en esta institución pública.

Cabe señalar que, el presente estudio está estructurado de 3 capítulos. En el primer capítulo se detalla el marco teórico, que comprende diversas teorías que realzan la importancia de la investigación como son: comunicación, qué son las estrategias de comunicación, importancia de las estrategias de comunicación interna, planificación estratégica interna, entre otros temas que aportan relevancia al tema principal. Seguido del segundo capítulo que corresponde a la metodología de estudio que responde a los objetivos planteados previamente. El tercer capítulo aborda el análisis de resultados, la propuesta de recomendaciones para fortalecer las estrategias de comunicación interna dentro del GAD y la discusión de los resultados que se obtuvieron con la recopilación de los instrumentos aplicados. Por último, se presentan tanto las conclusiones como las recomendaciones que se establecen con los principales hallazgos en cuanto a los resultados obtenidos.

Finalmente, cabe indicar que, este trabajo se justifica debido a que es importante analizar las estrategias de comunicación internas que implementan las empresas públicas en el Ecuador, como es el caso concreto en esta investigación del GAD Provincial de Zamora Chinchipe con el propósito de proponer planes y estrategias que ayuden a su operatividad interna a futuro; de ahí que, este tipo de proyectos se orientan a aportar a su expansión y visibilización dentro del campo educativo y académico.

4. Marco Teórico

4.1. Comunicación

La comunicación es uno de los recursos más usados en el día a día de las personas, pues, el hecho de buscar comunicarse hace que cada vez se tenga una mayor empoderación de entender y definirla. En el plano institucional la comunicación se ha erigido como la piedra angular para llevar a cabo el proceso interno de comunicación.

Empero, ¿qué es la comunicación?

Según el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua -DRAE (2024) definen al término “comunicación” como la “acción o efecto de comunicar o comunicarse”. Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura - UNESCO (2022) explican que, la comunicación desde su origen ha sido y sigue siendo una parte fundamental de la historia de la humanidad, desde los primeros sistemas de comunicación basados en señales y gestos hasta los avances tecnológicos de la era digital, la forma en que los seres humanos se comunican ha hecho que continuamente vaya evolucionando; por tanto, para nadie es ajeno que gracias a esta las personas han logrado el intercambio de información, permitiendo que las personas expresen sus ideas, debatan, generando instaurar y compartir las diferentes culturas que existen alrededor del planeta Tierra.

Y es que la comunicación engloba la historia del hombre conjuntamente con el universo, ya que la comunicación es el punto de inflexión para poderse relacionar mediante la escritura y la lectura; por lo que es a partir de la invención de la imprenta en el siglo XV que inicia una etapa masiva, dado que, esta permite la difusión de la información por todo el mundo, a esto también se suma, el acceso a la educación con el propósito de potenciar las habilidades y el conocimiento de las nuevas generaciones, sobre todo, saberse comunicar en los distintos idiomas de cada región. Es así como trascendiendo la comunicación hasta llegar al año 1920, donde con la aparición de la radio la participación comunicativa rompió esquemas, muchos más en 1940 con el estreno de la televisión. Sin embargo, en 1980 la sociedad entró en la revolución digital, que continúa hasta la actualidad con los celulares, Internet, medios de comunicación más potentes, plataformas digitales y de streaming, redes sociales, entre otras (Marín & Gómez, 2021).

Actualmente, la comunicación ha transformado el mundo que rodea al hombre, pues, las personas se comunican de modo presencial o virtual, es decir, permitiéndolas conectarse instantáneamente con gente de todo el mundo gracias a la llegada del Internet, la globalización y la digitalización, mediante llamadas, videollamadas, mensajes de texto, correos electrónicos,

videoconferencias, redes sociales, etc. De ahí que, la comunicación sea el recurso más usado por antonomasia en el diario vivir de las personas, generando un proceso capaz de incidir e influir notablemente en la sociedad, transformando culturas, estereotipos y demás (García, V. et al., 2022).

Por lo tanto, la comunicación es el medio más importante de relacionamiento entre las personas, pero, si se habla de la comunicación interna de una empresa, esta pasa a ser esencial para que haya una sinergia entre organización y sus empleados, por lo cual, es indispensable que se cree un departamento de comunicación que pueda realizar y canalizar todo este trabajo, caso contrario, es imposible que una institución sean pública o privada se pueda sostener en el tiempo, mucho menos ahora que se vive una época totalmente globalizada y digitalizada.

4.1.1. *Proceso de comunicación*

El proceso de comunicación es aquel que genera un hilo de una historia sea esta individual o social y es como la comunicación empieza a verse como una interacción social en base a hechos o sucesos previamente documentados que por lo general las personas casi siempre están involucradas.

En este sentido, de acuerdo con el estudio de Mollo-Torrico et al. (2023) a este proceso se lo denominada “el acto de comunicar”, dado que, contiene un fenómeno psicológico, dos fenómenos fisiológicos y un fenómeno puramente físico, lo cual, lo describe de la siguiente manera; el primero hace referencia a la unión del concepto y la imagen acústica; el segundo se refiere a la fonación y a la audición y; por último, el tercero hace referencia a las ondas sonoras que dan forma a los sonidos del lenguaje, configurando las señales lingüísticas.

Por su parte, Petrone (2021) refiere que el proceso de comunicación tiene varios ejecutantes, es decir, considera que parte del modelo de la comunicación que comprende a los actores (emisores y receptores), los instrumentos que permiten el intercambio de información (biológicos o tecnológicos), las expresiones y la representación o los datos a los que se hacen referencia durante una conversación en específico.

Para Ramírez et al. (2021) el proceso de comunicación permite entender que el intercambio de información no es autónomo, sino que funciona dentro de un sistema y tiene influencia en otros, por ese motivo, su importancia recae en el lenguaje, puesto que, al otorgar sonidos y significados convierte a la interacción humana en algo mucho más funcional, complejo y delicado que la de los animales, por tanto, este proceso es secuencial y, por ello, lo dividen en tres partes: acciones prácticas que preceden al acto de hablar, el discurso y acciones prácticas que siguen al acto de hablar.

Pérez(2022) también analiza el proceso de comunicación, sin embargo, él considera que el mensaje se origina en una fuente y se transmite mediante un transmisor utilizando una señal hacia un receptor, cabe señalar que, en este proceso que el mensaje busca quien lo recepte se puede encontrar con diferentes fuentes de interferencia o ruido, apenas llegar, el receptor del mensaje es quien informa inmediatamente al emisor para responder a lo previamente escuchado.

4.1.2. Tipos de comunicación

Con respecto a los tipos de comunicación, el artículo científico de García (2020) enumeran los diferentes tipos que existen y se dan en la actualidad, estos son:

- **Canal utilizado:** en estos canales se utiliza un lenguaje verbal que consiste en el uso de palabras de manera oral o escrita. Además, del lenguaje no verbal que refiere a los movimientos gestuales, lingüística y la proxémica que hace mención del espacio y la distancia.
- **Número de participantes:** la comunicación también denota con la cantidad de personas con las que se comunican, si es una sola persona se la denomina “intrapersonal”; si se conversan dos personas “interpersonal”; cuando ya ocupan más de 3 personas en adelante es “grupal” y; si se dirige a algún tipo de medio de comunicación, salones o eventos se denomina “masiva”.
- **Relación entre los participantes:** aquí se dan dos tipos de comunicación, la primera es la formal que es donde ya se tiene estructurada una conversación específica a tratar y, la informal que es la que más cómodos se sienten, pues, se expresan espontáneamente sin formalidades, esto regularmente ocurre con amigos, familiares, etc.
- **Propósito:** dentro de este tipo de comunicación destacan la informativa, persuasiva, expresiva y la de entretenimiento, por lo general se dan todas estas en los medios de comunicación digitales o tradicionales.
- **Contexto:** esto demarca una comunicación intercultural que se da por personas que ostentan distintas culturas; organizacional, como su palabra lo indica por lo general se lleva a cabo en una empresa y; educativa que se da en la escuela por los diferentes actores que se encuentran en ese momento en el lugar.

En vista a esto, no cabe duda de que cada tipo de comunicación comprende características, singularidades y particularidades que hacen que sea muy necesaria para gestionar una comunicación eficaz y asertiva en la vida diaria del ser humano.

4.2. ¿Qué son las estrategias de comunicación interna?

Las estrategias de comunicación interna permiten articular planes donde contengan acciones que puedan mejorar la comunicación interna de una empresa, organización o marca, sea esta pública o privada. En ese sentido, Robledo et al. (2020) destacan que, hoy en día todo tipo de institución cuenta con un plan estratégico para gestionar eficazmente su comunicación interna, demostrando un proceso transversal, dado que, es parte de los distintos departamentos y secciones de una empresa, lentamente se ha ido abandonando la idea de que es una sección aislada, y se la ha ido incorporando en los procesos diarios mediante la comunicación interna y la comunicación organizacional.

Pineda (2020) alude que, las estrategias de comunicación interna actualmente se han convertido en la herramienta clave para la relación empresa-trabajadores, puesto que, permite aunar fuerzas para cumplir con los objetivos señalados por la institución, así como instaurar un ambiente laboral próspero e idóneo que mejore las relaciones interpersonales de todos quienes laboran y se direccionan a los mismos fines.

En vista a esto y tomando en consideración estas nuevas características, la comunicación interna basada en estrategias requiere de una amplia planificación previa que posibilite gestionar estrictamente acciones para determinar y organizar las actividades a realizarse con aras de alcanzar las metas de la organización. Las estrategias dan la base para la toma de decisión sobre las acciones propuestas, es decir, son el paso central entre la formulación de ideas y su ejecución ayudadas por canales, medios, recursos y herramientas digitales o tradicionales (Bozas et al., 2021).

En esta misma línea, Pezo et al. (2020) coinciden de que las estrategias de comunicación interna persiguen los mismos objetivos institucionales y que se asocian para crear una comunicación integral empresarial-corporativa, que consiste en proponer y ejecutar acciones que motiven ciertas conductas en los trabajadores, por lo cual, es importante que todas estas acciones deban ser basadas en los objetivos generales de las empresas, el contexto, la identidad y las reacciones del empleado. Adicional a ello, el término estrategia de comunicación interna se refiere a las acciones dirigidas a mejorar el ambiente laboral y crear un lugar seguro desde la comunicación y participación continua y asistida que coadyuve a mejores resultados, identificadas a través del estudio del ambiente y contexto en el que la institución se desenvuelve (Díaz & Guzmán, 2020).

Asimismo, Castro-Martínez et al. (2020) definen a las estrategias de comunicación interna como el análisis interno a partide del diálogo y resultados que se den después de aplicar una encuesta, entrevista, focus group, etc., que permitan crear contenido de valor para mantener

informados de la institución a todos los trabajadores internos, relacionándose con el objetivo de crear, difundir, empatizar y posicionar mensajes, sobre todo, tomando en cuenta que cada empleado se informa de distinta manera, de ahí su necesidad e importancia de identificarlos y crear acciones específicas para cada uno de ellos que permitan construir relaciones beneficiosas para ambas partes.

Para gestionar la comunicación interna con los trabajadores, las organizaciones deben tener un conocimiento exhaustivo y detallado del perfil de cada uno de ellos; además de las necesidades, esto incluye hábitos, medios de información, itinerarios, horas, gustos y demás opciones que les permita gestionar las estrategias debidas para lograr estar presente en las conversaciones de los empleados, dado que, son ellos también los principales portavoces poderosos de la marca, para bien o para mal (Contreras & Garibay, 2020).

Sin duda que, en el presente toda empresa debe crear a través de sus equipos de comunicación planes estratégicos de comunicación interna, aunando esfuerzos con los nuevos métodos de comunicación digital que existen, de esa manera se podrá lograr una sinergia competitiva y de empoderamiento con los trabajadores, haciéndolos sentir que forman parte de una organización que busca y contribuye en su bienestar personal y grupal.

4.2.1. Importancia de las estrategias de comunicación interna

Como se indicó anteriormente, toda empresa sea pública o privada, grande mediana o pequeña necesita diseñar estrategias de comunicación interna que mejore el ambiente laboral de sus empleados, así como logren difundir los objetivos que se ha planteado la organización desde su creación, por ese hecho se ve la importancia de las estrategias y acciones para llevar a cabo un trabajo efectivo y eficaz integralmente

De ahí que, Castillo-Esparcia et al. (2020) determinan que, con la llegada de Internet la comunicación interna también ha logrado converger en el espacio online, por lo que la comunicación pasó de tradicional a también formar parte del ciberespacio digital y que, a día de hoy, toda empresa o institución debe innovar en estrategias de comunicación dirigidas por lo canales digitales con el objeto de lograr estrategias de comunicación integral internas.

Además, Cervi et al. (2023) consideran que a día de hoy las estrategias de comunicación internas están permitiendo promover una mayor interacción con sus trabajadores, por lo que sugieren que se generen estrategias a través del análisis realizado a los empleados, ya que existe incertidumbre de las empresas que deben replantear su comunicación estratégica integral y aprovechar las posibilidades del entorno digital para así lograr resultados deseados acordes a los objetivos planteados y a las acciones ejecutadas de la institución.

La comunicación estratégica interna se ha vuelto tan importante en este último tiempo debido a que es una herramienta esencial de competitividad empresarial. Pues, según los entendidos, en el presente existe la figura del gestor de la comunicación que trabaja con esos instrumentos para diseñar un sistema estratégico de comunicación interna efectivo para la organización y sus trabajadores que la componen (Moyano et al., 2020).

Por tanto, la importancia de las estrategias de comunicación interna es un factor determinante en la gestión de las empresas, por lo cual hacen uso efectivo de técnicas y estrategias de comunicación para fortalecer los objetivos, misión, visión, etc., de la empresa en cuestión (Álvarez, F. & Illescas, 2021). Es por todo esto que las estrategias de comunicación internas están siendo objeto importante para la gestión de la comunicación estratégica y abre un panorama prometedor para los profesionales de esta rama a corto y mediano plazo.

4.2.2. *Planificación estratégica de comunicación*

La planificación estratégica de la comunicación interna es esencial para determinar las estrategias y acciones que se desean plantear en base al previo análisis realizado a cada uno de los trabajadores de una empresa, pues, a través de un plan de plasma las ideas claras que posibilitan mejorar la comunicación que augure un mejor ambiente laboral, se tenga un objetivo claro y preciso de lo que la organización busca en sus colaboradores.

En este contexto, Cruz et al. (2021) destacan que en la actualidad, todo tipo de institución ha instaurado un equipo de comunicación que se encargue de generar estrategias internas y externas, en este caso, las internas priorizan transmitir mensajes relacionados a las noticias de la institución, para lo cual es necesario plantear un plan de comunicación estratégica que permita el posicionamiento y el aumento de la información diaria, dos aspectos esenciales para mantener una organización a una línea de tiempo establecida.

Para Coronel et al. (2021) la planificación estratégica de la comunicación es indispensable si lo que se busca es mantener un dialogo constante y bien definido con los trabajadores, por ello, es necesario tener en cuenta dos pasos, antes de realizar el plan es aconsejable realizar un análisis interno para evaluar el estado de sus colaboradores, canales de comunicación, preferencias y necesidades y; después una evaluación para verificar la efectividad de las acciones planteadas. Como primer paso, se debe realizar el diagnóstico de la situación de la empresa antes de plantear el plan. En el mismo se establece las brechas institucionales y deficiencias a atender y las acciones a corto y largo plazo necesarias para llegar al futuro deseado.

En el estudio de Sebastián et al. (2020) explican los pasos que debe contener un plan estratégico de comunicación estos consisten en:

- Evaluar internamente a los trabajadores.
- Analizar los canales de información más utilizados por los colaboradores.
- Establecer mecanismos de control y evaluación del plan estratégico de comunicación para lograr que este sea de provecho para la organización.
- Crear un comité asesor de comunicación cuya actividad se concentre en dirigir la comunicación y designar un portavoz de los mensajes de la institución.

Por lo tanto, planificar estratégicamente basado en datos y análisis riguroso es una necesidad interna, ya que como se demuestra la planificación permite ahorrar recursos y optimizarlos, tomar decisiones, priorizar objetivos, identificar problemas y necesidades en los empleados. Una vez que estos problemas se hayan identificado, se puede proponer las soluciones necesarias y las acciones que se deben tomar para llevarlas al estado óptimo deseado en la empresa (Sebastián et al., 2020).

Asimismo, Luque (2020) divide en 3 tipos la planificación estratégica de comunicación interna, misma que se describe a continuación:

- **Planificación operativa:** sus propuestas son a corto y mediano plazo; se evalúa para proponer estrategias y acciones diarias. Incluye objetivos y metas, actividades, plazos, responsables indicadores de medición, estado en el que se encuentra y, posterior análisis.
- **Planificación estratégica:** sus propuestas son indicaciones a largo plazo, buscan implementar soluciones permanentes en la organización. Incluye la misión, visión, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas institucionales.
- **Auditoría de la comunicación:** se recomienda realizar al menos una vez al año para detectar necesidades en los empleados que posibiliten nuevas soluciones, tomando en cuenta el vertiginoso cambio que se genera en el clima laboral.

Tomando en cuenta todas estas prioridades se puede realizar una planificación estratégica de comunicación interna, empoderando sus valores, credibilidad, confianza, reputación, integrando una mayor colaboración, involucramiento de los trabajadores para con sus labores cotidianas, creando una opinión positiva dentro y fuera de la organización.

4.2.3. Modelo de gestión estratégico de comunicación

Una vez que se ha hecho el diagnóstico interno, se ha determinado visión, misión y valores, priorizado los objetivos a alcanzar, se inicia a seleccionar las estrategias y acciones

más determinantes de acuerdo con el análisis que coadyuve a direccionar a cumplir las metas y objetivos estratégicos trazados.

Por ejemplo, Acosta (2020) indica que, desde un principio las estrategias deben consistir en un proceso simple y claro, es decir, mediante un procedimiento señalado e incorporado en otros procesos de la empresa (como el económico) para poder garantizar su ejecución y la toma de decisiones, y en su defecto, poder definir con anterioridad soluciones ante posibles contratiempos. El tener claros la misión, visión, objetivos, estrategias, metas e indicadores dará confiabilidad a todo el personal involucrado en la elaboración y desarrollo de este modelo de gestión.

En este sentido, Bayas y Vernimmen (2020) aluden que, el modelo de gestión estratégico de comunicación es determinante para establecer el camino más sencillo entre la situación actual y aquella a la que se desea llegar y actuar con firmeza, rapidez y eficiencia, coordinando los recursos para lograr una ventaja competitiva en los trabajadores. Por lo que tener clara esta fase permite evitar acciones futuras difusas y desalineadas con los objetivos institucionales, y es que entre más se acerquen las soluciones a los intereses y a resolver las necesidades de los empleados, sin duda que este público se sentirá más interesados en defender y promover parte de las soluciones planteadas entre su círculo cercano.

Bajo este enfoque, en la revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos titulada Revista Capital Humano (2023) exponen que, el modelo estratégico de comunicación se divide en tres partes, mismas que dependen estrechamente entre sí, estas son:

- **Políticas de comunicación:** desde un inicio son fundamentales para conocer las políticas internas de la empresa y a través de las mismas se tienen que gestionar las diferentes estrategias.
- **Estrategias de comunicación:** es la parte esencial para proponer las acciones o actividades por cada estrategia a lo largo de la planificación.
- **Planes de comunicación:** se ejecuta el plan y se lleva una contabilidad del mismo, a priori, se analiza su efectividad.

Cabe mencionar que, gestionar la comunicación estratégica interna bajo este modelo permitirá a la empresa optimizar recursos, herramientas y equipo humano, contribuyendo a una mirada empresarial más integral e integrada, dirigida a un enfoque holístico y sistémico.

En la investigación, “Proceso de planificación estratégica en la gestión de la calidad universitaria”, Sillo et al. (2023) indican que el modelo de gestión estratégica de comunicación cuenta con varios puntos a tomar en cuenta previamente, a continuación, se detallan:

- **Investigación o análisis:** estudio interno de los trabajadores que permita identificar un FODA.
- **Planteamiento de objetivos:** las estrategias y acciones que se propongan respondan a los objetivos establecidos.
- **Estrategias:** en base al análisis interno se proceden a plantear las estrategias con sentido de cumplir con las debilidades requeridas.
- **Acciones:** actividades que se desprenden de las estrategias propuestas.
- **Cronograma:** tiempo determinando para ejecutar cada acción o actividad.
- **Presupuesto:** parte económica para llevar a ejecución el plan interno de comunicación.
- **Ejecución:** puesta en marcha del plan de comunicación.
- **Evaluación:** revisión de la eficacia de las acciones y estrategias.

Sin duda que todo modelo de gestión estratégico de la comunicación se diseña con el objeto claro de mejorar la comunicación interna y externa de una empresa, puesto que, a través de su implementación permite organizarse y generar cronogramas que contribuyan a llevar con sentido todo el modelo de comunicación bajo los parámetros, estrategias y acciones establecidas.

4.3. Nuevas tendencias de comunicación estratégica

La digitalización y la globalización han sido partícipes de la evolución y masificación cada vez más creciente de los equipos de comunicación en todas las empresas del mundo, pues, ahora mismo su papel es sustancial en la planificación de estrategias de comunicación interna que informe las noticias, valores institucionales de manera continua.

Ante ese hecho, Paladines y Abendaño (2019) en su estudio identifica que, efectivamente, las nuevas tendencias de comunicación estratégica han permitido crear planes efectivos en el cual los mensajes deben tener un carácter llamativo que logre quedarse en la memoria del público. Ante estos hechos, cada día van surgiendo nuevas tendencias de comunicación estratégica que hacen que los individuos estén sumergidos en el ciberespacio buscando más y más información de toda índole.

Para Grandón y Gutiérrez (2020) las nuevas tendencias de comunicación estratégica han contribuido a saber elegir bien los canales oficiales digitales y tradicionales para enviar periódicamente la información, y es que, estos medios contribuyen en crear tendencias estratégicas y así ampliar las relaciones sociales que se dan entre los trabajadores de una organización.

Por su parte, Russo (2022) identifica que, las nuevas tendencias de comunicación estratégica vienen acompañadas con la evolución del mundo digital, misma que provoca que la toma de decisiones en cuanto a la información interna se la difunda por canales institucionales más utilizados. Estas plataformas se convierten en vía a las nuevas tendencias de comunicación estratégica con fines internos que son la unión entre todos los trabajadores.

En resumen, las nuevas tendencias de comunicación estratégica están contribuyendo en la gestión de una comunicación más y mejor empoderada dentro del ambiente laboral interno, por eso urge que se cree una planificación enfocada en datos y análisis, solo así se podrá lograr resultados a corto y mediano plazo que ayuden a la empresa en su paso por superarse a futuro.

4.4. Estrategia de contenidos

La estrategia de contenidos consiste en elaborar previamente un contenido ya sea este visual, escrito, imagen, gifs, carrusel, mail, pizarras interactivas, entre más actividades o ejercicio que permitan interactuar con el público, precisamente, la estrategia de contenidos busca impactar a la audiencia con el objeto de que pueda establecerse una relación a largo plazo.

En tal sentido, Cisternas et al. (2021) definen a las estrategias de contenidos como la característica principal de todo departamento de comunicación y marketing para aplicar objetivos de venta de modo digital o tradicional, siendo el Internet y los canales digitales las herramientas que convergen para darle mayor impacto a todas las estrategias generadas bajo un contenido tomando en cuenta el público al cual va dirigido y se enfoca el producto o servicio. El contenido de valor es lo único que puede despertar el interés de las personas, pues, es divino y esta percepción nace de la necesidad de captar y mantener la atención del usuario-cliente para fidelizarlo y convertirlo.

La estrategia de contenidos es cada vez más utilizada y eventualmente seguirá la misma tendencia de la publicidad que es mimetizarse con el ambiente al ser tanta, por lo cual, es necesario optimizar los contenidos, u obtener el mejor rendimiento posible de ellos, trabajándolo apropiadamente que sirva internamente y que genere un valor agregado para un mejor comportamiento interpersonal (Chacón & Egido, 2020).

Así también, en el artículo científico “Diseño y validación de contenido de una rúbrica para medir el valor educativo de aplicaciones para dispositivos móviles”, Expósito et al. (2023) destacan que para crear una buena estrategia de contenidos con un alto valor de impacto en los usuarios es importante tomar en cuenta los siguientes puntos:

- **La convergencia de medios:** saber aunar los canales oficiales por donde difundir el contenido de valor.

- **Las palabras clave:** serán los elementos que guiarán al usuario hacia el contenido depositado.
- **Horas precisas:** la hora de enviar la información es determinante para que los trabajadores revisen el contenido depositado.
- **Ser creativos:** otro de los pasos a tomar en cuenta es generar contenido intuitivo y dinámico que aporte diariamente a las arduas jornadas laborales de los empleados.
- **Innovar:** estar al tanto de las nuevas tendencias permitirá crear contenido moderno y actual.

A todo esto, se deben considerar los canales de difusión de la estrategia de contenidos mismos que pueden ser las redes sociales, blog, videoblogs, microblogging, podcasting, carteles o pizarras, etc.

4.4.1. Contenido de valor

Al igual que la estrategia de contenidos, el contenido de valor deviene de una planificación estratégica que contribuirá a poder influir y persuadir al usuario-consumidor, hoy en día, son de los recursos que más utilizan las empresas debido a su alto impacto que se logra en las redes sociales, por eso su alto valor y protagonismo en el mercado digital y tradicional.

Por ejemplo, en el estudio “Contenido generado por los usuarios, su relación con la personalidad de marca y el valor de marca” sostienen que, el contenido de valor se ha popularizado en esta última década a partir de la irrupción de la globalización y la digitalización, desde ahí es que se está permitiendo llamar la atención del público objetivo de una empresa o institución, este también se lo conoce en mercadeo como marketing de contenidos, ya que mediante el contenido de valor las marcas controlan, instigan y co-crean valor para su público determinado (Ruiz & Avalos, 2020). No obstante, los autores consideran que la naturaleza de las propuestas de valor integradas en el ciclo de creación conjunta de contenido y su impacto en los resultados han recibido enormes resultados en corto plazo de su ejecución, es decir, el contenido de valor que están usando hoy las empresas les permite identificar “conocimientos descriptivos que explican la diferenciación de propuestas de valor, conocimientos de diagnóstico relacionados con los sentimientos del consumidor en respuesta a la combinación de propuestas de valor y conocimientos predictivos de modelos que predicen valores específicos de marcas” (p. 1).

Por lo que es a partir de esto que se generan grandes planificaciones centrados en las necesidades y oportunidades que desvelan los usuarios desde sus emociones positivas o negativas, por lo cual considera que una estrategia eficaz de planificación de comunicación

interna contribuirá a atraer resultados favorables en cualquier plan interno enfocado a la comunicación de los trabajadores.

Para Regueira (2020) el contenido de valor está siendo el motor económico de las organizaciones pequeñas, medianas y grandes sean estas públicas o privadas, y es que, el contenido de valor es el recurso a explotar para el crecimiento interno de las empresas, dado que, informan y dan a conocer todo lo que acontece dentro de la institución con el objeto de empoderar al trabajador.

Desde el punto de vista propuestos se denota que, el contenido de valor se creó para forjar el panorama de interacciones cada vez mayores entre usuarios, clientes y empresas en el ciberespacio digital, en este caso, el contenido de valor se enfoca de manera interna, provocando la expectativa y la utilidad que se pueda percibir y generar en el ambiente laboral institucional (Instituto Centroamericano de Administración Pública, 2022).

4.5. Equipo de comunicación

Tomando en cuenta la creciente importancia de la comunicación dentro de todo tipo de organización, el departamento de comunicación ha ido consolidando su importancia e influencia y relación sobre otras secciones de la empresa, a pesar de que las pequeñas empresas no pueden instaurar un equipo de comunicación ya sea por no poseer los recursos económicos o desconocimiento, la mayoría, independientemente de su tamaño, empiezan a reconocer la importancia de incluir expertos en comunicación dentro de su estructura organizacional con aras de generar estrategias de comunicación interna (Pastor et al., 2020).

Por lo cual, Souki et al. (2020) indican que todo parte por diseñar un departamento de comunicación que hoy en día se lo conoce como Dirección de Comunicación (DIRCOM), el cual contiene un gerente que se encargará de contratar los demás perfiles para llevar una comunicación institucional, sobre todo, la comunicación interna y externa, la imagen corporativa, la marca, la reputación; definir e implantar la estrategia de campaña, liderar las relaciones con los medios de comunicación, entre otros.

El equipo de comunicación será el encargado de las decisiones de la empresa en comunicación interna y externa para evitar confusiones; mentalizará los mejores canales, métodos y estrategias para la comunicación entre autoridades, colaboradores y distintas secciones; coordinará las investigaciones a realizar, creará comités de crisis; preverá, planificará y adaptará las medidas de comunicación tomadas según la planificación y el entorno social, económico y cultural, tomando en cuenta posibles cambios externos que puedan afectar las estrategias; captará las necesidades de la organización y las reflejará en estrategias y

acciones que serán ejecutadas bajo un plan previamente establecido, compartido y aprobado (Dupuis et al., 2023).

En resumen, como se ha venido desarrollando y analizando, toda empresa, marca u organización debe crear un equipo o departamento de comunicación que se encargue de todo lo concerniente a la comunicación, diseñar planes, estrategias, acciones de comunicación interna que integre a todos los trabajadores, que los empodere con la misión, visión, valores y objetivos que tiene la empresa con la finalidad de conseguir la unión y la satisfacción de sentirse cómodos de ser parte de la organización.

4.6. Comunicación institucional

La comunicación institucional parte por los objetivos y metas que se plantea una empresa, marca u organización, generando una comunicación direccionada a encontrar los procesos, estrategias y acciones que permitan llegar con el producto o servicio frente al público específico; tomando en cuenta su sentido de pertenencia como sus fines, misión, visión y valores que permitan aumentar la reputación, posicionamiento y visibilización en el mercado.

En ese sentido, García et al. (2022) definen a la comunicación institucional como el espacio que se nutre de la convergencia de los diferentes departamentos que la integran, es decir, esta adquiere matices propios que implica el acercamiento y conocimiento de todos los trabajadores que integran la organización, con aras de alinearlos hacia los mismos objetivos, valores y visión que se implantan desde que se erige la empresa.

Bajo esta línea, Chere y Alvarado (2021) coinciden que, la comunicación institucional es la disciplina que busca compartir información laboral y llevar esos contenidos a la mayor cantidad de trabajadores con la finalidad de empoderarlos y hacerlos sentir que forman parte de la empresa a través de la transmisión de ideas y mensajes necesarios e importantes en el acontecer institucional.

Ante ello, Castells (2009) explica que, la comunicación institucional es parte de información real que tiene todo contexto, ya que es mediante la transmisión de información, ideas y mensajes que toda empresa tiende a generar una comunicación social influyente en sus trabajadores, por ello, es sustancial emitir contenido de manera oportuna para seguir aportando en los valores empresariales y sociales.

En palabras de Bravo (2021) la comunicación institucional implica la interacción entre actores que se conocen y confluyen el mismo entorno laboral, sin embargo, al ser una comunicación directa tiende a crear perspectivas, intereses y valores divergentes como en todo

modelo de comunicación, mismas que pueden generar conflictos en la interpretación y comprensión de los mensajes y significados transmitidos.

Por lo tanto, la comunicación institucional comprende dar a conocer los aspectos intrínsecos de la empresa, como son los valores, misión, visión, la gestión de las relaciones públicas que se logren, así como la comunicación interna con los trabajadores y la externa con todos los clientes-usuarios, etc.

4.7. Comunicación interna

Como se ha venido mencionando la comunicación interna comprende todo lo que conlleva dentro de una empresa, es decir, que el profesional de la comunicación o equipo destinado de la comunicación se encarga de generar contenido y depositarlo por los diferentes canales establecidos por la organización con el fin de direccionar y empoderar a los trabajadores de los recursos, valores, misión, visión que busca la empresa en el mercado y con cada uno de ellos.

Bajo esta tónica, es que Viñarás (2020) refiere que, la comunicación interna en la actualidad es neurálgica para expresar las ideas y objetivos que se tienen que cumplir por cada miembro dentro de una institución sea pública o privada, pequeña, mediana o grande. Por su parte, Cuenca y Verazzi (2020) explican que, se orienta a todos los colaboradores de la organización sin importar su rango jerárquico; mientras que, Castro-Martínez et al. (2020) destacan que, es como un sistema entre la institución y los públicos, que facilita la consecución de los objetivos específicos de ambos para un mejor desempeño coordinado.

Siguiendo esta línea, Abendaño y Sánchez (2020) mencionan que, efectivamente, la comunicación interna se refiere a los procesos de comunicación que se llevan a cabo dentro de una empresa, y están principalmente direccionado a los trabajadores de un establecimiento, por lo cual, a esto se lo conoce como el intercambio de información, ideas, mensajes y conocimientos entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos de un sitio de trabajo.

Asimismo, Claro et al. (2022) indican que, la comunicación interna contribuye a mejorar el ambiente laboral entre todas las áreas que la conforman, así como conocerse personalmente, generan diálogos que pueden ser beneficiosos tanto dentro como fuera de la empresa, por eso es que una adecuada comunicación interna crea ambientes propicios que posibilitan mejorar el entorno físico y humano del trabajo, generalmente, gracias a la inclusión y participación sin importar el sexo, edad, gustos ni preferencias.

Por último, Castro et al. (2022) determina que todo tipo de empresa se debe implementar una comunicación interna y una serie de objetivos que permitan mejorar la imagen pública de

la marca, en esto se debe tomar en cuenta que se debe transmitir una línea de correspondencia, de paz, de ánimos, de afecto, sobre todo, de seguridad, lo que ayudará a motivar a los colaboradores, ser un referente en el sector, entre otros aspectos. Lo que un público interno opina de una empresa es siempre producto de lo que esta difunde de sí misma, por lo tanto, es necesario comunicar por medio de un plan estratégico de comunicación, el cual debe estar vinculado al plan general de la organización, por ello, es importante tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Coordinar y canalizar el plan estratégico de comunicación interna.
- Motivar la colaboración de todos los trabajadores, informando y promoviendo actividades sociales, educativas, etc.
- Gestionar y editar, en coordinación con la alta dirección, la realización de acciones encaminadas a mejorar sus valores, credibilidad, confianza, Prever, coordinar, gestionar, editar, difundir y controlar la actividad de comunicación e imagen entre todos los públicos de la empresa u organización.
- Verificar, controlar y evaluar la calidad e incidencia de las acciones comunicativas internas.
- Trasladar a la alta dirección el eco de la opinión del público interno con respecto a temas que afecten al ámbito de la organización.
- Calidad y reputación e imagen, generando una opinión favorable de la organización interna.
- Conseguir que la comunicación e imagen sean claras, transparentes, rápidas y veraces ante el público interno.

4.7.1. *Objetivos de la comunicación interna*

La comunicación empieza en el interior de la organización y se proyecta al exterior, por lo que es necesario, primero, pigmentar los objetivos claros por donde direccionar la comunicación interna, posterior, crear una política de comunicación consistente y dinámica, con ello, se podrá lograr que las estrategias, políticas, recursos y herramientas, confluyan, pero el primer paso es convencer a los públicos internos.

Actualmente, las empresas son conscientes de la importancia de fidelizar e involucrar a los colaboradores en las estrategias de la organización y la comunicación es una de las maneras de lograrlo, ¿cómo? Mediante estar informado constantemente con contenido de valor, que haga que cada trabajador busque descubrir nuevas formas de informarse de una manera innovadora

y persuasiva, solo así se podrá hacer sentir al miembro laboral como parte importante en el desarrollo de la empresa (Guerrero et al., 2022).

Claro et al. (2022) sostienen que, los objetivos de la comunicación interna se enfocan en: coordinar y canalizar el plan y la estrategia de comunicaciones de la organización en cuestión, adicional a ello, buscan conseguir que la imagen pública y la comunicación sean claras, transparentes, rápidas y veraces, así como establecer y mantener una relación estrecha, responsable, directa, intuitiva, persuasiva, emocional, sensitiva a través de la colaboración y motivación entre personal y directivos, manteniéndolos informados y promoviendo actividades conjuntas.

Por cuanto, es que en toda institución debe existir una serie de objetivos para mejorar la imagen interna, por ejemplo: definir una imagen, conquistar un nuevo público, mejorar la comunicación interna, motivar a los colaboradores, ser un referente en el sector, etc. (Jiménez et al., 2021). Y es que, un público interno necesita estar siempre informado de las novedades que suceden dentro, tanto como conocimiento como motivación para hacer sus labores diarias, por ello, como sugieren los distintos autores, es necesario comunicar por medio de un plan estratégico de comunicación, el cual debe estar vinculado al plan general de la organización, en ese sentido, Jiménez et al. (2021) en su estudio establece los siguientes puntos a tomar en cuenta para mejorar los objetivos de la comunicación interna:

- Trasladar a los altos mandos los resultados recabados en base al análisis identificado con los instrumentos aplicado a evaluar la situación interna de la empresa.
- Prever, coordinar, gestionar, editar, difundir y controlar la actividad de comunicación e imagen entre todos los públicos y grupos de interés de la empresa.
- Reorganizar y canalizar el plan estratégico de comunicación.
- Gestionar y editar conjuntamente con la parte competente la realización de acciones encaminadas a mejorar sus valores, credibilidad, confianza, calidad y reputación con aras de posicionar este segmento.
- Motivar la participación de todos los empleados a través de una buena información moderna, eficaz e innovadora.
- Conjugar una relación personal con todas las áreas afines de la empresa.
- Aplicar un cuadro de mando que permita analizar y verificar cada una de las propuestas ejecutadas.
- Lograr que toda la información haya llegado de manera clara, precisa y que sea aplicada y ejecutada por todos los colaboradores.

4.7.2. Importancia de la comunicación interna

Como se viene demostrando la comunicación interna es neurálgica para toda empresa sin importar el servicio o producto que ofrezca, dado que, el personal necesita que se le informe de primera mano y por todos los canales oficiales lo que ocurre, pues, esto genera una mayor participación y compromiso de ellos con la marca.

En este contexto, Damián et al. (2021) en su estudio le dan gran importancia y relevancia a la comunicación interna dentro de una organización, dado que, es el proceso comunicativo que individualiza la participación de todos los colaboradores, por lo que se debe aunar esfuerzos entre todas las áreas para conseguir los objetivos planteados desde un inicio, ya que la comunicación interna expresa y refleja los valores de la empresa que deben ser reconocidos y divulgados internamente.

Una vez más, expertos como Quiñones et al. (2021) identifican la importancia de la comunicación interna institucional si lo que se busca es llegar al éxito personal y grupal en las labores diarias y participativas, ya que permite mantener una buena y eficiente comunicación entre el equipo de trabajo, coordinando a todas las áreas y también las tareas de manera eficaz, integrar a los empleados y poner en práctica la misión, visión y valores de la empresa.

Arzuaga-Williams et al. (2021) identifican que, los departamentos de comunicación se han diseñado para ser el puente de comunicación entre los trabajadores y los altos mandos empresariales, con el objeto de que sean escuchados para que satisfagan sus sugerencias, peticiones y necesidades que día a día ocurren en el diario laboral, por ello es que mencionan que cuando la gerencia se preocupa por comunicarse con los empleados, automáticamente se sienten parte de lo que es realmente importante para el negocio, y eso se percibe, se siente y se transmite para verse reflejado en resultados.

Por último, Vilca et al. (2021) explican que, la comunicación interna siempre debe contener un enfoque transversal con miras a influir el clima laboral-organizacional, solo así se podrá aportar a la gestión de todos los procesos internos y en todos los niveles que concierne la empresa.

4.7.3. Funciones de la comunicación interna

Como se ha venido definiendo y analizando, la comunicación interna cumple roles fundamentales dentro de la empresa, pues su finalidad se enfoca en mejorar y solucionar internamente la comunicación entre todos los miembros que laboran en la institución, por lo cual, existen diversas funciones que cumple la misma y que es neurálgica conocer.

En este sentido, en el artículo “La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional”, Guerrero et al. (2022) identifican las funciones de la comunicación interna debe incluir, estas son:

- **Informar a los empleados:** como se menciona, el enfoque de la comunicación interna es precisamente generar contenido de valor que informe de la empresa a los empleados.
- **Fomentar la participación y el compromiso:** esto se logrará siempre y cuando se comunique apenas ocurra el suceso la toma de decisiones de los altos ejecutivos sobre la dirección de la empresa.
- **Facilitar la colaboración y el trabajo en equipo:** para lo cual, se establecen los canales oficiales de comunicación en los cuales los empleados pueden recurrir para enterarse de los acontecimientos.
- **Mejorar el clima laboral:** quizá uno de los puntos más importantes que es una de las funciones a cumplir por parte de la comunicación interna.
- **Impulsar los valores y cultura organizacional:** principalmente este es el enfoque sustancial de la comunicación interna frente a sus colaboradores.
- **Gestionar el cambio:** las nuevas directrices que se tomen permitirán generar un ambiente moderno e innovador que dirija hacia los objetivos empresariales.

Por su parte, Zapata (2020) considera que el generar una comunicación interna efectiva será vital para fortalecer aspectos como la motivación del equipo, la productividad, la colaboración, la cohesión y el clima laboral positivo como lo demuestra Guerrero et al (2022) en sus puntos anteriores, dado que, la falta de comunicación interna puede generar desmotivación, desorganización y un clima laboral negativo, viéndose desmejorado en resultados y en el despido inmediato del personal.

En conclusión, es importante cumplir con todas estas funciones que demuestran ser vitales para la ejecución de los objetivos previamente implantados en la planificación de la comunicación interna, ya que los trabajadores necesitan una mayor y mejor motivación diaria que les ayude a cumplir sus procesos y roles todos los días, por ello, la importancia de crear planes integrados estratégicos de comunicación.

4.7.4. Canales de comunicación interna

La comunicación interna que se realiza en todas las empresas, pequeñas, medianas y grandes debe contener un plan específico en el cual se detallen las actividades que se van a llevar a cabo, y es en este mismo plan que se definen los canales de comunicación internos por

los que se difundirá la información. Cabe señalar que, existen varios medios de comunicación internos que se pueden utilizar, pero es decisión del departamento o de la organización quienes definen los medios más convenientes según sus conveniencias, reglas o necesidades que eligen para la comunicación institucional.

En este contexto, Da Silva (2021) a continuación, identifican los canales de comunicación internos más populares que existen en la actualidad para informar a toda la comunidad laboral dentro de una empresa, estos son:

- **Reuniones:** son las más populares y que más se implementan a diario en toda empresa, por su nivel de efectividad, discusión y debate para determinar un caso en concreto.
- **Redes sociales:** quizá los medios por antonomasia más utilizados por todos y en toda empresa.
- **Correo electrónico:** este recurso cada vez va teniendo mayor impacto por su nivel de efectividad, sobre todo, porque permite dar seguimiento de algo que se acordó y no se llevó a cabo.
- **Intranet:** es la red interna que posee una empresa, que tienen sus propios canales de información e interacción entre todos los miembros.
- **Boletines internos:** se siguen dando, sin embargo, de a poco van perdiendo efectividad y utilidad.
- **Chat interno:** muy recurrente en la participación de todos los trabajadores por su nivel de instantaneidad.
- **Tablones de anuncios:** estos pueden ser físicos o digitales, pues, tienen una participación directa y eficaz en los trabajadores, simplemente hay que elegir los lugares estratégicos donde colocarlos.
- **Redes sociales corporativas:** sirve para colocar ideas, participar y mejorar cada una de las ideas que se puedan indicar.

En síntesis, no cabe duda de que toda empresa debe previamente elegir sus canales oficiales internos para comunicar toda la información interna de las instituciones en cuestión, pues, como se viene analizando, es de suma importancia que el personal conozca de la existencia de los mismos para saber sonde acudir al momento de requerir información de la empresa.

4.7.5. Barreras y obstáculos en la comunicación interna

Como ya se ha indicado, generar estrategias de comunicación interna son vitales para mejorar el ecosistema laboral, sin embargo, existen barreras y obstáculos que pueden provocar todo lo contrario, de ahí que, los expertos refieran que en todo tipo de empresa, grande, mediana o pequeña se requiere y se necesita de una estrategia de comunicación interna que garantice el dinamismo respecto a la distribución de información entre los empleados, ya que es neurálgico para mejorar el sentido de pertenencia y estima de los empleados y su nivel de fidelización, puesto que, así se garantiza que estos continúen aportando sus servicios a la organización y que no lo vean como un trabajo más, sino como una pasión, donde desarrollen sus gustos y habilidades de su profesión (Miquel-Segarra & Aced, 2019).

La comunicación interna es una rama de la comunicación estratégica, por lo cual, se debe obstaculizar en su totalidad todo tipo de barreras y obstáculos que se quiera generar desde los diferentes departamentos que integra la organización, solo así se podrá contribuir directamente en un mejor estado emocional de todos quienes laboran y retribuyen su esfuerzo, capacidad y liderazgo, sobre todo, difundiendo el factor referencial que en palabras de Fernández et al. (2023) señalan que la comunicación interna es tan importante como la comunicación externa y publicidad, dado que, todos aquellos que forman la empresa necesitan conocer información relacionada a misión, visión, valores, objetivos y noticias emergentes para poder realizar su trabajo con eficiencia y eficacia en un tiempo determinado, por esas razones, se debe aniquilar y frenar las barreras y obstáculos que buscan limitarlo (Iñaguazo, 2020).

Se trata de que, si no se toma las debidas acciones es probable que las barreras y obstáculos en la comunicación interna de una organización puedan ser determinantes para generar ruido, desorden y mala información en el ambiente laboral, y es que, para nadie es ajeno que los diferentes criterios que tiene cada trabajador entorpecen en la productividad y efectividad de la línea de comunicación, por lo cual, se debe tener en cuenta para lograr superar estas barreras a corto plazo.

5. Metodología

Para la presentación de la metodología se abordó el enfoque, modalidad, tipo, técnicas y procedimientos, entre otros procesos importantes que determinaron la rigurosidad y validez en esta investigación.

5.1. Objetivos

5.1.1. *Objetivo general*

- Estudiar el desarrollo de las estrategias de comunicación aplicadas al público interno del GAD Provincial de Zamora Chinchipe desde el cambio de administración en 2023.

5.1.2. *Objetivos específicos*

- Identificar la efectividad de los canales de comunicación para la implementación de las estrategias de comunicación interna en la transmisión de información dentro del GAD Provincial de Zamora Chinchipe.
- Caracterizar la percepción de los empleados sobre la comunicación interna y su influencia en la eficiencia y satisfacción laboral.
- Proponer recomendaciones para fortalecer las estrategias de comunicación interna dentro del GAD Provincial de Zamora Chinchipe.

5.2. Área de estudio

Esta investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Zamora Chinchipe, ubicado en el cantón Zamora, capital de la provincia de Zamora Chinchipe, al sur de la Amazonía ecuatoriana, se encuentra entre las calles García Moreno y la calle Francisco de Orellana.

Figura 1

Ubicación del estudio



Nota. Tomado de Google Maps, (2024).

5.3. Enfoque metodológico

La presente investigación está dentro del campo de la comunicación social, específicamente en la rama de comunicación pública. Se encuentra en el campo comunicativo y organizacional, por lo que se adoptó una metodología mixta combinando métodos cualitativos y cuantitativos.

5.3.1. Método cuantitativo

El método cuantitativo se enfoca principalmente en la medición y análisis de datos numéricos. Este tipo de investigación se basa en la recopilación de datos a través de diversas herramientas y técnicas, como cuestionarios, encuestas, pruebas estandarizadas y experimentos.

Monje (2011) explica que “la metodología cuantitativa usualmente parte de los cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica formulando hipótesis sobre relaciones esperadas entre las variables del problema estudiado”. Este método permite establecer generalizaciones con un alto grado de precisión (Urbano & Yuni, 2014).

Definición de hipótesis: Basadas en la revisión bibliográfica se formularon las siguientes hipótesis para guiar la investigación cuantitativa:

- H1: La calidad de los canales de comunicación interna influye significativamente en la satisfacción laboral de los empleados del GAD Provincial de Zamora Chinchipe.

- H2: La participación en programas de capacitación mejora la percepción de la comunicación interna entre los empleados del GAD Provincial de Zamora Chinchipe.

5.3.2. Método cualitativo

El método cualitativo se utiliza en diversas disciplinas como la sociología, psicología, antropología y educación. Tiene como objetivo comprender la subjetividad y el significado de las experiencias y prácticas de los sujetos en su contexto social y cultural (Denzin & Lincoln, 2005). Las técnicas incluyen observación participante, entrevistas en profundidad, análisis de documentos y fotografía. Los datos se analizan clasificando y agrupando temas y categorías emergentes para establecer relaciones y patrones (Urbano & Yuni, 2014).

5.3.3. Metodología mixta

La metodología mixta proporciona una comprensión más profunda y rica de la información recopilada combinando datos cuantitativos y cualitativos. Núñez (2017) define esta metodología como aquella en la que se colectan y analizan datos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio o en una serie de estudios secuenciales que abordan preguntas de investigación unificadas e interrelacionadas. Según Urbano y Yuni (2014) esta metodología facilita el uso de herramientas como encuestas, entrevistas, grupos focales, observación participante, análisis de documentos y estadísticas.

Integración de datos cualitativos y cuantitativos: Para garantizar una triangulación efectiva, los datos cualitativos y cuantitativos serán integrados mediante el uso de análisis temático y estadístico. Los hallazgos cualitativos servirán para contextualizar y profundizar los resultados cuantitativos, proporcionando una visión más completa del fenómeno estudiado.

5.4. Tipo de investigación

Se llevaron a cabo dos tipos de investigaciones:

- Revisión bibliográfica exhaustiva utilizando libros, revistas, folletos y artículos para analizar y contrastar información científica sobre la comunicación interna en instituciones públicas.
- Investigación de campo en el GAD Provincial de Zamora Chinchipe, recolectando información mediante encuestas a los trabajadores y entrevistas a la directora del departamento de Comunicación Institucional.

5.5. Investigación bibliográfica o documental

La investigación bibliográfica consiste en recopilar y buscar información relacionada con un tema de investigación específico. Es una etapa importante en la realización de trabajos de investigación, ya que permite al investigador conocer la producción existente sobre el área en la que trabaja (Arteaga, 2020). A la investigación estas características aportaron a una visión general del tema.

5.6. Investigación de campo

La investigación de campo es un proceso en el cual se recopilan datos e información directamente del entorno en el que ocurre un fenómeno. Se utiliza en el método científico y se lleva a cabo mediante técnicas de recolección de datos, como encuestas y entrevistas.

El objetivo de la investigación de campo es obtener información original y estudiarla sin manipulaciones, lo que la hace valiosa para comprender la realidad y responder preguntas específicas sobre un tema (Rhoton, 2017). Este tipo de investigación permite obtener datos primarios y obtener percepciones en el lugar donde ocurren los fenómenos, lo que la hace especialmente útil en el ámbito empresarial y científico.

5.7. Investigación descriptiva

La investigación descriptiva se centra en describir y caracterizar detalladamente una variable o fenómeno sin buscar establecer relaciones de causa y efecto. Su objetivo principal es responder preguntas sobre el qué, el dónde, el cuándo y el cómo, en lugar del por qué (Guevara et al., 2020). El presente trabajo corresponde a este tipo porque se estudió la situación específica en el GAD Provincial de Zamora Chinchipe.

5.8. Técnicas

5.8.1. Encuesta

Dentro de los aspectos teóricos de la satisfacción laboral, y por la naturaleza de la investigación, es importante tomar en cuenta la Teoría de la Pirámide Maslow, quien sostiene que las motivaciones humanas provienen de cubrir sus necesidades hasta llegar a la realización personal, y de El Modelo de Características del Trabajo, lo cual propone un sistema donde el trabajador sienta su labor significativa y valiosa para la institución, ambas teorías tienen el fin de mejorar la experiencia y, consecutivamente, la eficiencia laboral, además, para llevar a cabo su medición las investigaciones tienden a implementar la herramienta de la encuesta (Álvarez, E. et al., 2023).

La encuesta es un método de investigación que se utiliza para recopilar información mediante un cuestionario previamente diseñado. Se realiza a través de preguntas estandarizadas dirigidas a una muestra representativa de la población y permite obtener datos cuantitativos y obtener información sobre las opiniones, actitudes y características de las personas encuestadas (Monje, 2011).

En este caso, facilita estandarizar y medir la satisfacción laboral, por ello, se aplicó un cuestionario de esta índole en los trabajadores del GAD Provincial de Zamora Chinchipe sobre el desarrollo de la comunicación interna, y se indagó en las percepciones del personal, la calidad de los canales de comunicación, programas de capacitación y participación en los eventos de la organización.

5.8.2. Entrevista

Una entrevista es una técnica de recolección de datos en la que se establece una conversación directa y profunda entre el entrevistador y el entrevistado. A diferencia de la encuesta, la entrevista se realiza de manera individual y permite obtener información cualitativa y detallada sobre las experiencias, percepciones y conocimientos del entrevistado (Monje, 2011). Su propósito en la investigación fue entrevistar a la directora del departamento de Comunicación Institucional del GAD Provincial de Zamora Chinchipe, María Molina, licenciada Ciencias de la Comunicación Social Periodismo. Se abordaron temas sobre las estrategias de comunicación interna actuales y las evaluaciones sobre la percepción de la satisfacción laboral en el público interno.

Tabla 1

Datos de la entrevista

Nro.	Nombre	Cargo
1	María Molina Macas	Directora de la Dirección de Comunicación de GAD Provincial Zamora Chinchipe
2	Karla Reátegui Encarnación	Prefecta del GAD Provincial de Zamora Chinchipe

Nota. Elaboración propia.

5.9. Instrumentos

En esta investigación, se utilizaron cuestionarios semiestructurados dirigidos a las personas que conforman el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Zamora Chinchipe.

El objetivo principal de la aplicación de la encuesta fue recopilar información sobre las estrategias y sobre el desarrollo de la comunicación interna.

Tabla 2

Contexto y preguntas de encuestas

Contexto	Preguntas
Efectividad de la comunicación interna	- Percepción de la comunicación interna. - Calidad de comunicación interna.
Canales y medios de comunicación	- Identificación de canales de comunicación. - Medios utilizados.
Reuniones y participación de eventos	- Frecuencia de reuniones y participación.
Capacitación y desarrollo de habilidades	- Existen programas de capacitación.

Nota. Elaboración propia.

El cuestionario para entrevista ayudó a recopilar datos, mediante una serie de preguntas relacionadas con los objetivos específicos.

Tabla 3

Contexto y preguntas

Contexto	Preguntas
Conocimiento general de la comunicación interna	Percepción de la comunicación interna. Actores en el proceso de comunicación interna. Satisfacción laboral en la institución durante el periodo actual.
Canales y medios de comunicación	Identificación de canales de comunicación. Procesos de comunicación. Resultados de la comunicación interna.
Mejoras en las estrategias de comunicación interna	Planes futuros para la comunicación interna en la institución.

Nota. Elaboración propia.

5.10. Muestra y población

La presente investigación tuvo como finalidad la recolección de datos a través de una encuesta que fue aplicada a los trabajadores del GAD Provincial de Zamora Chinchipe. Por lo tanto, se trabajó con un público finito, el cual representa a la población actual de los empleados, esto según la Nómina de la Subdirección de Talento Humano del GAD Provincial de Zamora Chinchipe.

Para calcular la muestra a encuestar se empleó el programa STATS para lo cual se requirió del número total de servidores y trabajadores de la institución. Para el cálculo de la

muestra se usó un margen de error del 5% y un 95% de nivel de confianza, dando como resultado el siguiente cálculo:

Selección de muestra tamaño de la población: 503 nivel de confianza: 95%; margen de error: 5%; cálculo:

Figura 2

Muestra: software SurveyMonkey

Calcula el tamaño de tu muestra

Tamaño de la población ⓘ	Nivel de confianza (%) ⓘ	Margen de error (%) ⓘ
503	95	5
Tamaño de la muestra		
219		

Nota. Adaptada de SurveyMonkey, (2024).

5.11. Procesamiento y análisis de los datos

Para el procesamiento y análisis de datos se utilizaron herramientas tecnológicas que faciliten la recolección y el análisis detallado de la información. Las encuestas se realizaron en formato impreso. Posteriormente, se utilizó ATLAS.ti, un software especializado en análisis cualitativo, para codificar y examinar los contenidos, identificando patrones, temas recurrentes y relaciones significativas dentro de los datos cualitativos. Estas herramientas aseguraron un análisis riguroso, en el que se proporciona resultados precisos y útiles.

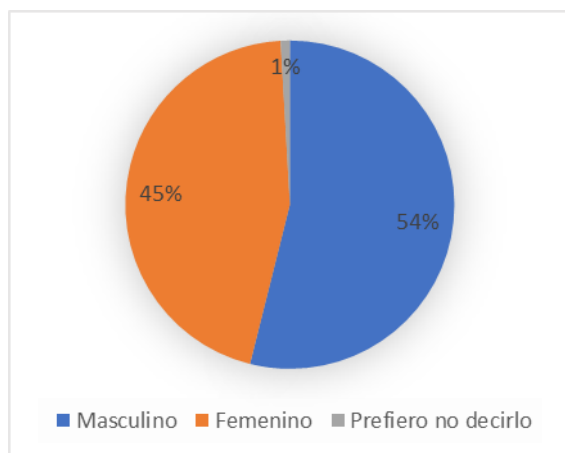
6. Resultados

Para dar respuesta a los objetivos específicos planteados en la presente investigación, se aplicó una encuesta dirigida a 219 trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Zamora Chinchipe, de un total de 503 que se realizó a través de una formula con la finalidad de recolectar información precisa que permita proponer recomendaciones para fortalecer las estrategias de comunicación interna dentro del GAD. Por ello, a continuación, se detalla y analiza cada una de las preguntas en cuestión.

6.1. Análisis de la encuesta

Figura 3

Género



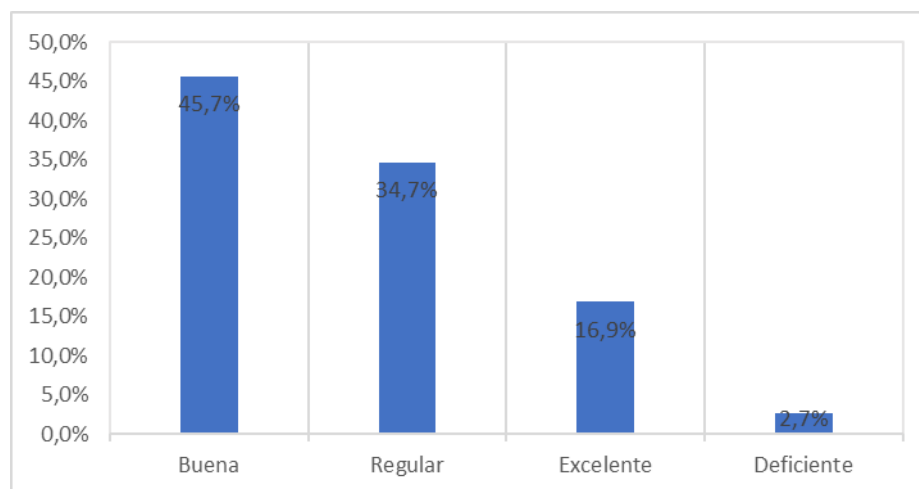
Nota. Elaboración propia.

En cuanto al género se determina que, el 54% de los encuestados conforman el sexo masculino. Por lo tanto, se observa una leve diferencia de hombres por encima de mujeres y del género que “prefieren no decirlo” y, que son parte del presente estudio. Cabe señalar que, estos datos son de vital importancia, sobre todo, si se busca proponer recomendaciones para fortalecer las estrategias de comunicación interna dentro del Gobierno Provincial de Zamora Chinchipe, mismas que deben ser inclusivas considerando la diversidad para asegurar que los mensajes lleguen de manera efectiva a todos los empleados, independientemente de su género.

1. ¿Cómo describiría la calidad de la comunicación interna en la institución?

Figura 4

Calidad de la comunicación interna



Nota. Elaboración propia.

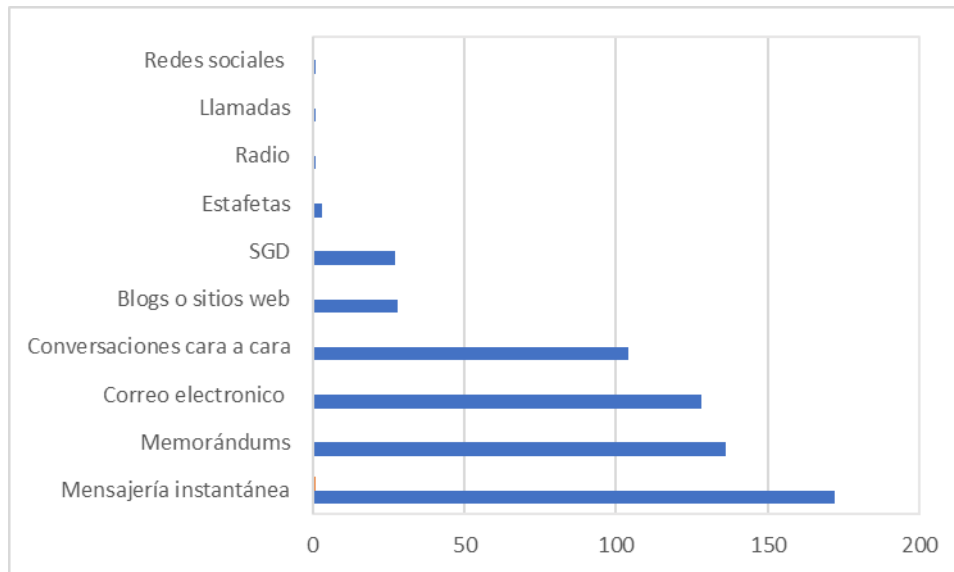
Ante esta interrogante, el 45% manifiesta que la calidad de la comunicación interna en la institución es “buena”; el 34,7 es “regular”, un 16,9% refiere que es “excelente” y; tan solo un 2,7% señala que es “deficiente”. En vista a esto, se comprueba que, efectivamente la comunicación interna que se lleva a cabo en el GAD de Zamora Chinchipe es buena, es decir, que cumple con los requerimientos y expectativas de los trabajadores para ser informados a diario, pues, esto es un punto clave dentro de sus actividades diarias, ya que se demuestra que cuentan con los canales establecidos tanto tradicionales como digitales para estar constantemente al día de lo que acontece en la institución.

Sin embargo, se puede mejorar a través de la implementación de un plan estratégico con nuevas e innovadoras acciones que en un futuro los trabajadores puedan augurar que cuentan con una excelente calidad de comunicación interna. Adicional a ello, esto se corrobora con la alta proporción de respuestas "regular" que determina la necesidad de fortalecer los canales y prácticas comunicativas para alcanzar una mayor satisfacción entre los empleados. Las estrategias de comunicación deben centrarse en aumentar la eficiencia y claridad, asegurando que todos los empleados se sientan adecuadamente informados y valorados, lo que podría elevar la percepción general hacia una calificación más efectiva y positiva.

2. ¿Qué canales de Comunicación Interna utiliza con mayor frecuencia la institución? Selecciona al menos 3 opciones

Figura 5

Canales de comunicación interna



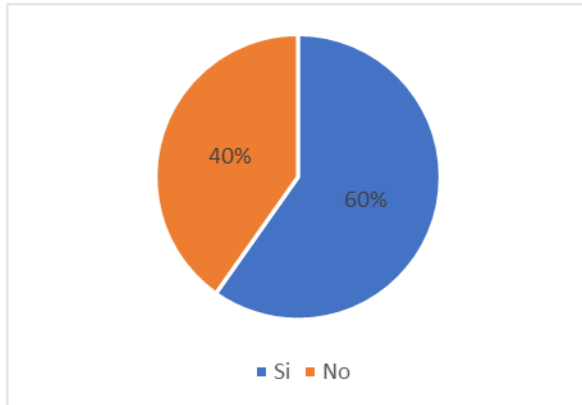
Nota. Elaboración propia.

Con respecto a los canales de comunicación interna que utilizan los trabajadores con mayor frecuencia, siendo la mensajería instantánea (WhatsApp) como la herramienta más utilizada con 172 menciones; luego están los memorándums con 136 y; el correo electrónico con 128, ambos fundamentales para la comunicación formal y documental. Las conversaciones cara a cara también son significativas, con 104, etc. En ese sentido, se observa que los trabajadores prefieren la mensajería instantánea debido a que necesitan respuestas rápidas e inmediatas, pues, esto les permite agilizar su trabajo y ser efectivos en lo que buscan y requieren. También se debe añadir que la mensajería instantánea al estar dentro de su dispositivo móvil es más propensa a generar su uso y parte de sus labores diarias, por lo cual, se demuestra que, la comunicación interna en el GAD se debe centrar en la aplicación de herramientas digitales y escritas, siendo la mensajería WhatsApp el canal neurálgico para transmitir las campañas o la información interna de la institución, con un enfoque menor en medios tradicionales y de redes sociales.

3. ¿Se realizan reuniones regulares para informar sobre los proyectos de la institución?

Figura 6

Reuniones regulares



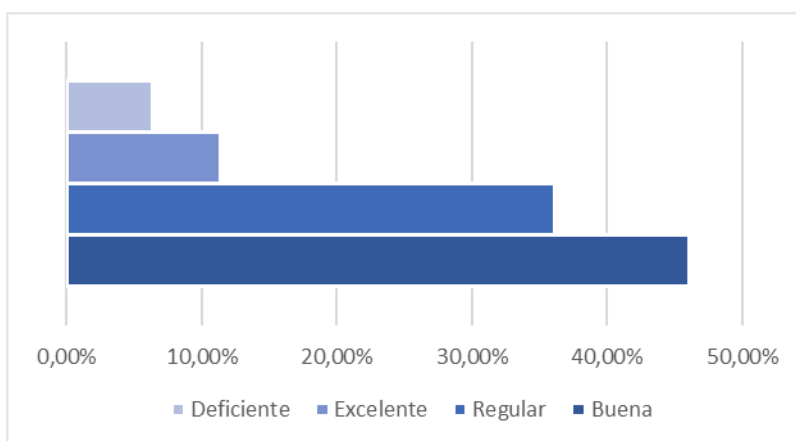
Nota. Elaboración propia.

En torno a esta interrogante, el 60% responde que sí realizan reuniones regulares para informar sobre los proyectos del GAD y; el 40% mencionan lo contrario. Lo que demuestra que aunque una proporción significativa de empleados participa en reuniones periódicas, existe una parte considerable que no lo hace, esto repercute afectando la comunicación interna y la cohesión del equipo, sobre todo, generando un mal ambiente laboral, por lo que es importante promover boletines que sean difundidos por los canales oficiales que informen sobre las novedades de estos proyectos con la finalidad de lograr una comunicación efectiva y uniforme en toda la organización.

4. ¿Cómo percibe la efectividad de los canales de Comunicación Interna para mantener informados a los empleados?

Figura 7

Efectividad de los canales de comunicación interna



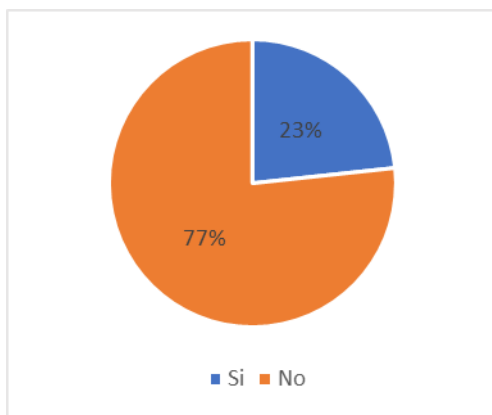
Nota. Elaboración propia.

Por su parte, el 46% señala como “buena” la efectividad de los canales de comunicación interna para mantenerse informados en la institución; un 36% considera que es “regular”; 11% indican que es “excelente” y; un 6% “deficiente”. Ante esto, se sigue evidenciando que los trabajadores se sienten conformes con la comunicación interna en el GAD, esta vez con la buena efectividad de la información que reciben desde los canales oficiales internos; sin embargo, existe un alto porcentaje 42% (regular-deficiente) que están inconformes, por lo que es importante tomar en cuenta estos resultados para mejorar los canales a través de estrategias innovadoras, modernas, inclusive ver la posibilidad de añadir nuevos canales que sean más intuitivos y rápidos para gestionar una comunicación integral dentro de la institución.

5. ¿Existen programas de capacitación entre los equipos para mejorar las habilidades de Comunicación Interna?

Figura 8

Programas de capacitación entre equipos



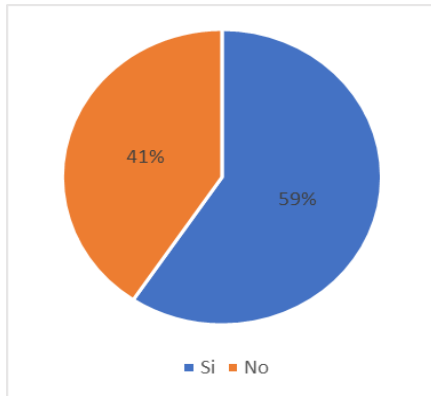
Nota. Elaboración propia.

El 77% refiere que no existen programas de capacitación entre los equipos para mejorar las habilidades de comunicación interna y; tan solo el 23% responde lo contrario. En vista a esto, se denota la falta de interés institucional por mejorar la comunicación interna del GAD, y es que, la ausencia de capacitación adecuada impacta negativamente en la eficacia del desempeño laboral y en la percepción de la comunicación interna de todos, por lo cual, es crucial que la institución considere la implementación y promoción de programas de capacitación para mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados, lo que a su vez puede contribuir a una mejor comunicación y a un ambiente de trabajo más efectivo, productivo y eficaz.

6. ¿Participa activamente en los eventos que se realizan en la institución?

Figura 9

Eventos que se realizan en la institución



Nota. Elaboración propia.

Por otra parte, el 59% sostiene que no participa activamente en los eventos que se realizan en la institución y; el 41% indica que sí. Se evidencia que, más de la mitad del personal no acude a dichos eventos, esto se debe a varios factores, la información e invitación no llegó a tiempo, o en horas prudentes de trabajo, no revisaron los canales de información, no se socializaron en reuniones, o de manera personal a través del área de comunicación entre más situaciones, por lo cual, para mejorar la comunicación interna y evitar que se siga manteniendo un porcentaje menor de asistencia se recomienda incrementar la frecuencia y accesibilidad de informar estos eventos, así como fomentar la participación de todos los empleados para asegurar que tengan la información necesaria para desempeñar sus funciones de manera efectiva y alineada con los objetivos institucionales.

7. ¿Siente que la Comunicación Interna ha mejorado o empeorado en el período actual? ¿Porqué?

Figura 10

Percepción de la comunicación interna



Nota. Elaboración propia.

Por último, se realizó una pregunta abierta, en su mayoría como destaca la lluvia de palabras concluyen que “sigue igual” con respecto a que si la comunicación ha mejorado o empeorado en el periodo actual en el que se encuentran (año 2024), lo que demuestra que existen respuestas positivas y negativas, logrando entender que, efectivamente se necesita proponer recomendaciones para fortalecer las estrategias de comunicación interna dentro del GAD, pues, es importante gestionar un ambiente equilibrado, que se instituyan los canales oficiales de información, las horas y días pertinentes de comunicar, buscar la participación de todos los trabajadores, ya que como mencionan los expertos, el crear una planificación estratégica de comunicación interna contribuirá a mejorar el ambiente laboral, gestionar de manera óptima sus labores, estar comprometidos y, sobre todo, motivados porque los empleados sienten que forman parte de una institución que les presta toda la atención y les da seguridad al hacerlo sentir parte de sus programas, eventos, reuniones, etc.,

Con este análisis se pudo comprobar que, el 45% manifiesta que la calidad y efectividad de la comunicación interna en la institución es “buena”; demostrando que su percepción es positiva y negativa a la vez; sin embargo, el demostrar que no existen programas de capacitación entre los equipos para mejorar las habilidades de comunicación interna evidencia la poca influencia en la eficiencia y satisfacción laboral de sus trabajadores, por lo cual, no participan activamente en los eventos que se realizan en la institución, y es que, consideran en su mayoría que la comunicación “sigue igual” dentro del periodo actual (año 2024). En base a esto y por estas circunstancias, efectivamente, se necesita proponer recomendaciones para fortalecer las estrategias de comunicación interna dentro del GAD, pues, es importante gestionar un ambiente equilibrado, que se instituyan los canales oficiales de información, las horas y días pertinentes de comunicar, buscar la participación de todos los trabajadores con aras a gestionar un mejor ambiente laboral, compromiso, motivación e involucramiento de todos los miembros que laboran en esta institución pública.

6.2. Análisis de la entrevista

Asimismo, para dar respuesta a los objetivos planteados se aplicaron 2 entrevistas dirigida a la directora del departamento de Comunicación Institucional del GAD Provincial de Zamora Chinchipe, licenciada en Ciencias de la Comunicación Social y Periodismo, María Molina Macas y; Karla Reátegui Encarnación, Prefecta del GAD Provincial. Cabe señalar que, la entrevista contó con total de 6 preguntas en donde se abordaron preguntas sobre el tema centras con respecto a las estrategias de comunicación interna actuales y las evaluaciones sobre

la percepción de la satisfacción laboral en el público interno. A continuación, se analiza e interpreta cada pregunta con la respuesta de las dos participantes.

1. ¿Cómo se organiza y gestiona actualmente la comunicación en la institución?

Sobre esta interrogante la directora de comunicación del GAD, María Molina indica que, actualmente, cuentan con varios canales como el Sistema de Gestión Documental (SGD) que es un sistema de intranet institucional que se maneja desde tecnología, permite estar comunicados con los diferentes departamentos en la gestión documental, memos, oficios internos, etc.; adicional a ello, se cuenta con la página web institucional donde se cuenta con accesos para usuarios internos y externos y se ancla con el SGD. Por último, y quizá el más importante canal para organizarse y gestionar la comunicación interna es la mensajería instantánea WhatsApp, aquí cuenta con 3 grupos en los que se maneja internamente la comunicación enviando comunicados, reuniones, demostrando que esta herramienta es la más útil dentro de su trabajo interno.

Por su parte, la Prefecta del GAD Provincial, Karla Reátegui señala que cuenta con un equipo de profesionales en la comunicación que se encarga de gestionar toda la información que sucede en la prefectura tanto interna como externa.

En vista a esto, se evidencia que, en el GAD de Zamora Chinchipe se cuenta con departamentos de comunicación que trabajan organizadamente para gestionar la comunicación institucional interna, como refiere la directora, se tienen 3 tipos de canales que contribuyen a difundir la información a todos sus trabajadores sobre reuniones, memos de lo que ocurre en la instituciones, empero, cabe señalar que, la mensajería de WhatsApp es el medio por el cual prestan mayor atención y, por ende, es el que más lo utilizan por ser inmediato y porque todos los usan desde su teléfono móvil, siendo esta característica la más importante a tomar en cuenta para gestionar la comunicación interna del GAD.

2. ¿Se han realizado encuestas o entrevistas para evaluar la transmisión de información dentro de la institución o qué procesos han implementado al respecto?

Con respecto a esta pregunta, la directora de comunicación del GAD responde que por el momento no han encuestado para evaluar la efectividad de las herramientas, sin embargo, añade que tampoco se han dado mayores complicaciones o reclamos por parte de los empleados. Mientras que, la Prefecta alude que, eso se encarga todo el equipo de comunicación, no obstante, apunta que hasta el momento los canales que se utilizan para difundir el contenido interno no han presentado ni errores ni reclamos.

En base a esto se comprueba que, hasta el momento no se han aplicado ninguna encuesta ni entrevista para evaluar los canales oficiales que emiten la información de la comunicación interna en la institución, por lo cual, es un factor muy importante a tomar en cuenta con la finalidad de conocer si estos medios son los correctos y más eficientes para seguir proporcionando información o se deberían cambiar con aras de gestionar óptimamente la comunicación para el interés y estar informados por todos los colaboradores.

3. ¿Hubo cambios en las estrategias de comunicación interna en comparación a algún periodo anterior?

Ante esto, la licenciada en Ciencias de la Comunicación Social y Periodismo refiere que: “anteriormente no había una comunicación interna fuerte”, se descuidó, ya que todo se enfocaba a lo externo, ahora: “nosotros hemos ejecutado varias cosas sin descuidar obviamente la comunicación externa que es también objetivo de la Dirección de Comunicación Social”. A esto, Karla Reátegui señala que, que el haber aplicado cambios en las estrategias de comunicación interna es que se está logrando influir en la eficiencia y satisfacción laboral de los empleados.

En ese sentido, se demuestra que, efectivamente, en la actualidad se están llevando a cabo nuevas estrategias de comunicación interna en comparación a periodos anterior, esto se contrapone con la respuesta de los trabajadores después de aplicarles la encuesta en la que manifiestan que: “sigue igual” con respecto a que si la comunicación ha mejorado o empeorado en el periodo actual en el que se encuentran (año 2024), lo que demuestra que persiste el mal ambiente interno provocado de no aplicar una planificación estratégica interna y quizá lo más importante, no dar a conocer este tipo de planes para que el personal tenga a conocimiento y se lo tome en cuenta. Es por eso por lo que, urge proponer recomendaciones para fortalecer las estrategias de comunicación interna dentro del GAD, que contribuya a mejorar la percepción de los empleados sobre la comunicación interna y que, con ello, inflencie en su eficiencia y satisfacción laboral.

4. ¿Qué estrategias se utilizan para asegurar que la comunicación o información llegue a todos los trabajadores de la institución?

María Molina explica que, actualmente se llevan a cabo varias estrategias de comunicación interna y que ha permitido que de a poco se haya podido integrar a los diferentes funcionarios que antes no participaban por distintas cuestiones, y es que, asegura que el haber implementado herramientas digitales para digitalizar la documentación existente en el GAD, ha hecho que se vean cambios en la comunicación interna, pues, se ha involucrado el persona,

que les ha permitido evaluarlo y seguirlos incluyendo en los futuros proyectos que se lleven desde el área de comunicación.

Por su parte, la Prefecta asegura que tanto la mensajería de WhatsApp como el Sistema de Gestión Documental ha permitido gestionar sus estrategias de manera oportuna, ya que el personal ahora asiste a reuniones permanentes por el hecho de estar atentos a los distintos comunicados que se difunden por estos medios.

En este contexto, se denota que, no existe como tal una planificación estratégica de comunicación interna dentro del GAD, sino más bien, se cumplen actividades desorganizadas, además, de que estas surgen a lo largo de transcurren los días o semanas, demostrando ineficacia, inoperancia en llevar a cabo una buena gestión de la comunicación, pues, como se demuestra en la evidencia científica, para hacer un excelente trabajo interno, se tiene que analizar, evaluar y diagnosticar al público interno, con esos resultados se pueden proponer estrategias y acciones que contribuyan a mejorar la comunicación dentro del GAD.

5. ¿Cómo inciden los procesos de comunicación interna en la imagen y posicionamiento institucional?

La directora de comunicación del GAD sostiene que los procesos de comunicación interna inciden al 100% en la imagen y posicionamiento institucional, pues, considera que, si esto fluye en el plano interno, también fluyen hacia fuera, dado que, son los trabajadores los principales voceros del trabajo que se realiza. Sin embargo, también expone que son las altas autoridades quienes también deben involucrarse para lograr mejores resultados que se pueda replicar hacia lo que ve y escucha la ciudadanía en general. Karla Reátegui coincide igual que María Molina, pues, sostiene que si se lleva una buena gestión de la comunicación interna ayudará a empoderar a los trabajadores que serán los primeros portavoces en transmitir a la ciudadanía el buen impacto y seguridad que presenta la institución.

Desde estos puntos de vista, se comprueba que, una vez más el no llevar una buena planificación estratégica de comunicación interna está imposibilitando de que los trabajadores no se sientan parte y de que pertenecen a la institución, lo que sin duda puede provocar, desanimo, desmotivación y, con ello, acompañado de gestionar una mala imagen y posicionamiento del GAD con su círculo más cercano y la ciudadanía. Es por todo esto que, se necesita proponer recomendaciones para fortalecer el vínculo empresa-trabajadores con aras de mejorar esta situación que es vital para la imagen en el sector.

6. ¿Qué cambios o mejoras cree que son necesarios para optimizar la comunicación dentro de la institución?

En esta última interrogante, Molina considera que uno de los cambios que se deben hacer para optimizar la comunicación en el GAD es la capacitación y actualización de conocimientos en la Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), mediante cursos anuales en los que se indiquen el manejo de medios de comunicación digital, puesto que, ha podido darse cuenta que esta es una de las falencias de los trabajadores por diferentes factores, edad, poca disponibilidad, poco apego a las mismas, etc., este sería el objetivo principal, adaptarse a las nuevas tecnologías y aprender de ellas. Sin embargo, admite que ahora mismo es difícil llevar a cabo ya que no cuentan con los recursos económicos necesarios, ya que desde el Gobierno central han mermado los presupuestos que se dan a los diferentes GAD a nivel nacional.

En esta misma línea, la Prefecta explica que el tema económico es una enorme limitante para poder generar estrategias de mejora que permitan optimizar la comunicación en el GAD.

Por lo tanto, se evidencia claramente que el factor económico está limitando al área de comunicación llevar a cabo cambios y mejorar que son necesarios a día de hoy para optimizar la comunicación en el GAD, sin embargo, se debe tomar en cuenta este factor con el objeto de aplicar estrategias más económicas que posibiliten de algún modo generar el involucramiento, compromiso y motivación de los trabajadores, pues, el demostrar que se puede lograr, será la iniciativa para incentivar a las demás áreas que con poco y con esfuerzo, compromiso y trabajo se lograrán cambios para empoderar a toda la institución.

En conclusión, se comprueba que, el GAD cuentan con canales de comunicación como el SGD, página web institucional y la mensajería instantánea de WhatsApp, siendo este el canal más efectivo para informar reuniones, enviar memorándums, oficios y demás, pues, tienen 3 grupos para circular todo este contenido; así también, se demostró que la percepción de los empleados sobre la comunicación interna inciden al 100% en la imagen y posicionamiento institucional, pues, la directora de comunicación considera que, el mantener una buena estrategia interna influirá en la eficiencia y satisfacción laboral de los trabajadores quienes son los principales voceros de contribuir a mejorar la imagen y posicionamiento de la organización.

Por último, se demuestra que persiste el mal ambiente interno provocado de no aplicar una planificación estratégica interna y quizá lo más importante, no dar a conocer este tipo de planes para que el personal tenga en conocimiento y se lo tome en cuenta. Es por eso por lo que, urge proponer recomendaciones para fortalecer las estrategias de comunicación interna dentro del GAD, que contribuya a mejorar la percepción de los empleados sobre la comunicación interna y que, con ello, inflencie en su eficiencia y satisfacción laboral.

6.3. Recomendaciones para fortalecer las estrategias de comunicación interna dentro del GAD Provincial de Zamora Chinchipe

En base a los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación aplicados se propone las siguientes recomendaciones que permitan fortalecer la comunicación interna del GAD Provincial de Zamora Chinchipe a través de estrategias y acciones coherentes y técnicas, para lo cual, se estructuran bajo los siguientes indicadores que se muestran tabla 4 a continuación:

Tabla 4

Recomendaciones para fortalecer las estrategias de comunicación interna del GAD

Objetivos	Estrategia	Acciones	Medio o canal	Público objetivo	Mensaje clave	Fecha de ejecución	Responsable	Indicador
Crear contenido de valor para empoderar e influir en la eficiencia y satisfacción laboral de los trabajadores del GAD Provincial de Zamora Chinchipe.	- Crear contenido que ayude a mejorar habilidades técnicas y blandas de los empleados en el que se incluya material motivacional que resalte la importancia e impacto de sus labores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar programas de capacitación en línea y presenciales sobre habilidades técnicas y blandas. 2. Ofrecer módulos de gestión del tiempo, trabajo en equipo, liderazgo, y bienestar laboral. 3. Crear videos y artículos motivacionales que resalten historias de éxito dentro del GAD. 4. Compartir citas inspiradoras y mensajes de liderazgo que refuercen la misión y visión de la institución. 5. Organizar webinars y charlas con expertos internos y externos sobre temas relevantes para los empleados. 6. Grabar y distribuir estos eventos para que todos los empleados puedan acceder a ellos en cualquier momento. 	Digital: SGD, página web, WhatsApp, redes sociales	Personal interno GAD	Difundir frase principal de campaña: “Contigo somos un mejor GAD”.	1/09/2024	Dirección de Comunicación Social	Índice de interacción (Aumento del 30%). Contenido realizado Posteos publicados Webinars realizados
	- Involucrar a los empleados en la creación de contenido, permitiéndoles compartir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar plataformas de comunicación interna como intranet, WhatsApp, página web, boletines electrónicos y para distribuir contenido. 	Digital: SGD, página web, WhatsApp, redes sociales	Personal interno GAD	Difundir frase principal de campaña: “Contigo somos un mejor GAD”.	1/09/2024	Dirección de Comunicación Social	Definir las plataformas Calendario elaborado

	<p>sus experiencias y conocimientos; posterior, analizar, recoger y actuar sobre el feedback recibido.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Crear un calendario editorial para asegurar la regularidad y consistencia del contenido compartido. 3. Invitar a los empleados a contribuir con artículos, videos o presentaciones sobre temas que dominen o experiencias que quieran compartir. 4. Establecer concursos o desafíos que incentiven la creación de contenido por parte de los empleados. 						<p># de contenido elaborado # de concursos realizados</p>
<p>Diseñar un proceso táctico de difusión de la información a través de los canales seleccionados con una temporalidad pertinente.</p>	<p>- Seleccionar el contenido a utilizar en distintos enfoques y su emisión mediante los canales oficiales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar los canales para la difusión de los recursos. Los contenidos en su totalidad saldrán por WhatsApp, redes sociales y SGD. 2. Determinar la periodicidad de los contenidos en cada uno de estos canales. 3. Diseñar trivias, contactos, frase de campaña, mensajes motivacionales, etc., que sean de ayuda y refresquen la información diaria de los colaboradores. 4. Ofrecer los servicios de la institución a través de tips de posts en WhatsApp y demás canales. 5. Crear recursos relacionados a los distintos eventos que se vayan a realizar de modo que los colaboradores conozcan, tomando en cuenta la frase de campaña estratégica de 	<p>Digital: SGD, página web, WhatsApp</p>	<p>Personal interno GAD</p>	<p>Difundir frase principal de campaña: “Contigo somos un mejor GAD”.</p>	<p>1/09/2024</p>	<p>Dirección de Comunicación Social</p>	<p>Canales definidos Cronograma definido Contenido de valor realizado Posts generados Creación de recursos</p>

		comunicación interna: “Contigo somos un mejor GAD”.						
	- Crear un hilo comunicacion al entre el GAD, los diferentes departamentos y los trabajadores y representarlo en un cronopost.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plantear el cronopost general de publicación para los contenidos generados (lunes a viernes). 2. Difundir por todos los canales oficiales del GAD: SGD, página web, WhatsApp, redes sociales, etc. 3. Plantear la distribución de contenidos (con artes, copies, hashtags y emoticones). 4. Colocar frase de campaña: “Contigo somos un mejor GAD”. 5. Ejecutar el cronopost. 6. Realizar una evaluación quincenal para verificar la pertinencia de las publicaciones. 	Digital: SGD, página web, WhatsApp, redes sociales	Personal interno GAD/público general	Difundir frase principal de campaña: “Contigo somos un mejor GAD”.	1/09/2024	Dirección de Comunicación Social	<p>Cronopost elaborado</p> <p>Posteos difundidos</p> <p>Artes y contenido realizado</p> <p>Evaluación de engagement</p>
Proponer una línea gráfica y rediseño de imagen interna enfocada a potenciar y visibilizar el trabajo de los	Recoger feedback de los empleados sobre cómo perciben la imagen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir colores corporativos, tipografías, logotipos, y otros elementos visuales. 2. Incluir guías para la correcta aplicación de la identidad visual en diferentes formatos y plataformas. 3. Actualizar papelería, presentaciones, informes y otros documentos internos con la nueva imagen. 	Digital: SGD, página web, WhatsApp, redes sociales	Personal interno GAD	Difundir frase principal de campaña: “Contigo somos un mejor GAD”.	1/09/2024	Dirección de Comunicación Social	<p>Colocación de los elementos visuales</p> <p>Inclusión de guías</p>

empleados del GAD durante esta campaña.	interna y externa del GAD con la finalidad de desarrollar una identidad visual que refleje los valores y la cultura organizacional del GAD.	<ol style="list-style-type: none"> 4. Crear plantillas estandarizadas para presentaciones y documentos. 5. Organizar eventos y actividades para presentar la nueva línea gráfica a los empleados. 6. Crear contenido que muestre el trabajo de los empleados, incluyendo entrevistas, testimonios y casos de éxito. 7. Presentar el rediseño de imagen corporativa a revisión superior. 8. Realizar ajustes y aplicación. 						<p>Papelería actualizada</p> <p>Plantillas estandarizadas</p> <p>Ajustes y aprobación de imagen</p>
	- Fomentar la colaboración y participación entre departamentos para una integración eficaz de la nueva imagen.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar talleres y sesiones de capacitación para asegurar que todos los empleados entiendan y apliquen correctamente la nueva identidad visual. 2. Proveer recursos y herramientas para facilitar la adopción de la nueva imagen. 3. Invitar a entidades públicas y privadas a ser parte del mismo. 4. Organizar un evento a la altura de lo que la empresa necesita y busca para empoderar a su público interno y externo. 	<p>Digital:</p> <p>Videoconferencias</p>	<p>Personal</p> <p>interno GAD</p>	<p>Difundir frase principal de campaña: “Contigo somos un mejor GAD”.</p>	<p>1/09/2024</p>	<p>Dirección de Comunicación Social</p>	<p>Talleres y sesiones realizados</p> <p>Recursos y herramientas establecidos</p> <p>Evento realizado</p>

7. Discusión

A través del presente estudio se ha demostrado la enorme importancia que tiene en la actualidad generar una planificación estratégica de la comunicación interna en una empresa pública, privada, grande, mediana o pequeña, puesto que, los trabajadores tienen la necesidad que desde dentro se maneje la información que sea difundida por los diferentes canales para su debida información personal, ya que esto es fundamental para lograr en ellos un mayor compromiso, responsabilidad, influenciar en su eficiencia y satisfacción laboral que se verá reflejada en la imagen institucional. Es por todos estos beneficios internos que se deben gestionar planes estratégicos de comunicación que posibiliten una información oportuna para hacer sentir al trabajador que es importante y que es parte neurálgica de la organización.

Bajo este contexto, se ha realizado este trabajo con el objetivo de estudiar el desarrollo de las estrategias de comunicación aplicadas al público interno del GAD Provincial de Zamora Chinchipe desde el cambio de administración en 2023, para lo cual a continuación se discuten sus resultados recabados por cada uno de los objetivos específicos previamente planteados.

- **Objetivo 1:** Identificar la efectividad de los canales de comunicación para la implementación de las estrategias de comunicación interna en la transmisión de información dentro del GAD Provincial de Zamora Chinchipe.

Los principales hallazgos evidencian que, efectivamente se comprobó que, los canales de comunicación del GAD son el SGD, página web institucional y la mensajería instantánea de WhatsApp, siendo este último el canal más efectivo para informar reuniones, enviar memorándums, oficios y demás, pues, tienen 3 grupos para circular todo este contenido. Adicional a ello, los trabajadores manifiestan que la efectividad de los canales a pesar de ser buena cuenta con un alto porcentaje 42% (regular-deficiente) que están inconformes, por lo que es importante tomar en cuenta estos resultados para mejorar los canales a través de estrategias innovadoras, modernas, inclusive ver la posibilidad de añadir nuevos canales que sean más intuitivos y rápidos para gestionar una comunicación integral dentro de la institución. Esto se corrobora con el estudio de Da Silva (2021) quien en su investigación determina que, la comunicación interna que se realiza en todas las empresas, pequeñas, medianas y grandes debe contener un plan específico en el cual se detallen las actividades que se van a llevar a cabo, y es en este mismo plan se deben definir los canales de comunicación internos por los que se difundirá la información. Cabe señalar que, existen varios medios de comunicación internos que se pueden utilizar, pero es decisión del departamento o de la organización quienes definen

los medios más convenientes según sus beneficios, reglas o necesidades que eligen para la comunicación institucional.

Asimismo, Miquel-Segarra y Aced (2019) coinciden que, generar estrategias de comunicación interna son vitales para mejorar el ecosistema laboral para lo cual se deben definir los canales de comunicación para difundir todo el contenido, sin embargo, existen barreras y obstáculos que pueden provocar todo lo contrario, de ahí que, los expertos refieran que en todo tipo de empresa se requiere y se necesita de una estrategia de comunicación interna que garantice el dinamismo respecto a la distribución de información entre los empleados, ya que es neurálgico para mejorar el sentido de pertenencia y estima de los empleados y su nivel de fidelización, puesto que, así se garantiza que estos continúen aportando sus servicios a la organización y que no lo vean como un trabajo más, sino como una pasión, donde desarrollen sus gustos y habilidades de su profesión. A esto también se suma Robledo et al. (2020), quienes destacan que hoy en día todo tipo de institución cuenta con un plan estratégico para gestionar eficazmente su comunicación interna tomando en cuenta los canales necesario y oportunos para llegar a todos las áreas y trabajadores internos, demostrando un proceso transversal, dado que, es parte de los distintos departamentos y secciones de una empresa, lentamente se ha ido abandonando la idea de que es una sección aislada, y se la ha ido incorporando en los procesos diarios mediante la comunicación interna y la comunicación organizacional.

En esta misma línea, Pezo et al. (2020) coinciden de que las estrategias de comunicación interna que se difundan por los canales y medios precisos persiguen los mismos objetivos institucionales y que se asocian para crear una comunicación integral empresarial-corporativa, que consiste en proponer y ejecutar acciones que motiven ciertas conductas en los trabajadores, por lo cual, es importante que todas estas acciones deban ser basadas en los objetivos generales de las empresas, el contexto, la identidad y las reacciones del empleado. Adicional a ello, el término estrategia de comunicación interna se refiere a las acciones dirigidas a mejorar el ambiente laboral y crear un lugar seguro desde la comunicación y participación continua y asistida que coadyuve a mejores resultados, identificadas a través del estudio del ambiente y contexto en el que la institución se desenvuelve (Díaz & Guzmán, 2020).

- **Objetivo 2:** Caracterizar la percepción de los empleados sobre la comunicación interna y su influencia en la eficiencia y satisfacción laboral.

En cuanto a este objetivo fue posible evidenciar que, el 45% de los empleados manifiesta que la calidad y efectividad de la comunicación interna en la institución es “buena”; demostrando que su percepción es positiva no obstante existen comentarios contrapuestos; sin

embargo, el demostrar que no existen programas de capacitación entre los equipos para mejorar las habilidades de comunicación interna evidencia la poca influencia en la eficiencia y satisfacción laboral de sus trabajadores, por lo cual, no participan activamente en los eventos que se realizan en la institución, y es que, consideran en su mayoría que la comunicación “sigue igual” dentro del periodo actual (año 2024). Sumado a ello, la directora de comunicación reafirma que la percepción de los empleados sobre la comunicación interna incide al 100% en la imagen y posicionamiento institucional, y es que, considera que, el mantener una buena estrategia interna influirá en la eficiencia y satisfacción laboral de los trabajadores quienes son los principales voceros de contribuir a mejorar la imagen y posicionamiento de la organización.

De ahí que, expertos como Pineda (2020) refuerzan la idea de que las estrategias de comunicación interna actualmente se han convertido en la herramienta clave para la relación empresa-trabajadores, puesto que, permite aunar fuerzas para cumplir con los objetivos señalados por la institución, así como instaurar un ambiente laboral próspero e idóneo que mejore las relaciones interpersonales, la eficiencia y la satisfacción de todos quienes laboran y se direccionan a los mismos fines. Así también, lo indican Fernández et al. (2023) que la comunicación interna es una rama de la comunicación estratégica, por lo cual, se debe obstaculizar en su totalidad todo tipo de barreras y obstáculos que se quiera generar desde los diferentes departamentos que integra la organización, solo así se podrá contribuir directamente en un mejor estado emocional de todos quienes laboran y retribuyen su esfuerzo, capacidad y liderazgo, sobre todo, difundiendo el factor referencial que en palabras de Iñaguazo (2020) señala que, la comunicación interna es tan importante como la comunicación externa y publicidad, dado que, todos aquellos que forman la empresa necesitan conocer información relacionada a misión, visión, valores, objetivos y noticias emergentes para poder realizar su trabajo con eficiencia y eficacia en un tiempo determinado.

Bozas et al. (2021) explican, además, que se debe tomar en consideración estas nuevas características, donde la comunicación interna basada en estrategias requiere de una amplia planificación previa que posibilite gestionar estrictamente acciones para determinar y organizar las actividades a realizarse con aras de alcanzar las metas de la organización. Las estrategias dan la base para la toma de decisión sobre las acciones propuestas, es decir, son el paso central entre la formulación de ideas y su ejecución ayudadas por canales, medios, recursos y herramientas digitales o tradicionales.

Finalmente, Castro-Martínez et al. (2020) apoyan la idea de que las estrategias de comunicación interna como el análisis interno a partir del diálogo y resultados que se den después de aplicar una encuesta, entrevista, focus group, etc., permitirán crear contenido de

valor para mantener informados de la institución a todos los trabajadores internos, relacionándose con el objetivo de crear, difundir, empatizar y posicionar mensajes, sobre todo, tomando en cuenta que cada empleado se informa de distinta manera, de ahí su necesidad e importancia de identificarlos y crear acciones específicas para cada uno de ellos que permitan construir relaciones beneficiosas para ambas partes.

- **Objetivo 3:** Proponer recomendaciones para fortalecer las estrategias de comunicación interna dentro del GAD Provincial de Zamora Chinchipe.

Por último, también fue posible determinar que, en definitiva, se necesita urgentemente proponer recomendaciones que permitan fortalecer las estrategias de comunicación interna del GAD Provincial de Zamora Chinchipe, dado que, los resultados reflejan que, no existe como tal una planificación estratégica de comunicación interna dentro del GAD, sino más bien, se cumplen actividades desorganizadas, además, de que estas surgen a lo largo de los días o semanas, demostrando ineficacia, inoperancia en llevar a cabo una buena gestión de la comunicación, pues, como se demuestra en la evidencia científica, para hacer un excelente trabajo interno, se tiene que analizar, evaluar y diagnosticar al público interno, con esos resultados se pueden proponer estrategias y acciones que contribuyan a mejorar la comunicación dentro del GAD. Así lo menciona Coronel et al. (2021), la planificación estratégica de la comunicación es indispensable si lo que se busca es mantener un dialogo constante y bien definido con los trabajadores, por ello, es necesario tener en cuenta dos pasos, antes de realizar el plan es aconsejable realizar un análisis interno para evaluar el estado de sus colaboradores, canales de comunicación, preferencias y necesidades y; después una evaluación para verificar la efectividad de las acciones planteadas. Como primer paso, se debe realizar el diagnóstico de la situación de la empresa antes de plantear el plan. En el mismo se establece las brechas institucionales y deficiencias a atender y las acciones a corto y largo plazo necesarias para llegar al futuro deseado.

Contreras y Garibay (2020) corrobora esta información al sostener que, para gestionar la comunicación interna con los trabajadores, las organizaciones deben tener un conocimiento exhaustivo y detallado del perfil de cada uno de ellos; además de las necesidades, esto incluye hábitos, medios de información, itinerarios, horas, gustos y demás opciones que les permita gestionar las estrategias debidas para lograr estar presente en las conversaciones de los empleados, dado que, son ellos también los principales portavoces poderosos de la marca, para bien o para mal. Asimismo, Moyano et al. (2020) señalan que, la comunicación estratégica interna se ha vuelto tan importante en este último tiempo debido a que es una herramienta

esencial de competitividad empresarial. Pues, según los entendidos, en el presente existe la figura del gestor de la comunicación que trabaja con esos instrumentos para diseñar un sistema estratégico de comunicación interna efectivo para la organización y sus trabajadores que la componen.

Por tanto, la importancia de proponer recomendaciones dentro de un plan estratégico de comunicación interna será un factor determinante en la gestión de las empresas, por lo cual hacen uso efectivo de técnicas y estrategias de comunicación para fortalecer los objetivos, misión, visión, etc., de la empresa en cuestión (Álvarez & Illescas, 2021). Es por todo esto que la planificación estratégica de comunicación interna está siendo objeto importante para la gestión de la comunicación y abre un panorama prometedor para los profesionales de esta rama a corto y mediano plazo.

8. Conclusiones

Por lo tanto, los canales de comunicación del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Zamora Chinchipe (GAD) son el Sistema de Gestión Documental (SGD), página web institucional y la mensajería instantánea de WhatsApp, siendo este último el canal más efectivo para informar reuniones, enviar memorándums, oficios y demás, pues, tienen 3 grupos para circular todo este contenido. Adicional a ello, se encontró que, la efectividad de los canales a pesar de ser “buena” cuenta con un alto porcentaje 42% (regular-deficiente) que los trabajadores señalan que están inconformes.

El 45% de los empleados considera que la calidad y efectividad de la comunicación interna en el GAD es “buena”, lo que demuestra una percepción ambivalente. Sin embargo, la ausencia de programas de capacitación para mejorar las habilidades de comunicación interna indica una baja influencia en la eficiencia y satisfacción laboral de los trabajadores; como resultado, muchos no participan activamente en los eventos organizados por la institución, ya que la mayoría percibe que la comunicación "sigue igual" en el periodo actual (año 2024). Afirmación que es corroborada por la directora de comunicación al reafirmar que la percepción de los empleados sobre la comunicación interna incide al 100% en la imagen y posicionamiento institucional.

Se concluye que, no existe como tal una planificación estratégica de comunicación interna dentro del GAD, sino más bien, se cumplen actividades desorganizadas, además, de que estas surgen a lo largo de los días o semanas, demostrando ineficacia, inoperancia en llevar a cabo una buena gestión de la comunicación, pues, como se demuestra en la evidencia científica, para hacer un excelente trabajo interno, se tiene que analizar, evaluar y diagnosticar al público interno.

9. Recomendaciones

Se recomienda realizar sesiones de capacitación regulares sobre el uso de los canales de comunicación y los fines que tiene cada uno, por ejemplo, con la mensajería de WhatsApp al ser el más efectivo, se puede mejorar su uso mediante la creación de subgrupos específicos por departamentos para reducir la sobrecarga de información y mejorar la relevancia de los mensajes, esto generará una comunicación efectiva y asertiva, además es pertinente implementar encuestas periódicas para evaluar la satisfacción de los empleados sobre estos canales de comunicación y recoger sugerencias para mejoras continuas y paulatinas.

Crear un sistema de incentivos y reconocimientos de desarrollo laboral o de ser posibles de tipo económico para aquellos trabajadores que demuestren un uso efectivo de los canales de comunicación y participen activamente en los eventos organizados por la institución esto favorecerá la participación y compromiso de todos para estar informados y saber canalizar y manejar a la perfección todos los canales de la institución.

Diseñar y llevar a cabo programas de capacitación regulares enfocados en habilidades de comunicación efectiva interna, tanto oral como escrita, mismas que deben ser obligatorias y adaptadas a los diferentes niveles y roles dentro de la institución, lo que ayudará a mejorar la percepción y satisfacción de los empleados al denotar el compromiso por apoyar a desarrollar de mejor manera sus habilidades, conocimientos, destrezas individuales como colectivas.

Por último, se recomienda elaborar un plan estratégico de comunicación interna que incluya los aspectos básicos como: objetivos, metas, análisis, estrategias, acciones, cronograma, recursos a utilizar, presupuesto, línea gráficas, revisión y aprobación, posterior, que se lo pueda exponer a todos los trabajadores del GAD con la finalidad de fomentar la participación activa de los empleados en el proceso de mejora de la comunicación interna, a su vez, crear comités o grupos de trabajo que incluyan representantes de diferentes departamentos para asegurar una visión integral y colaborativa de todo este plan.

10. Bibliografía

- Abendaño, M., & Sánchez, L. (2020). De la comunicación interna al diálogo organizacional. *Cuadernos Artesanos De Comunicación*, 47
- Acosta, J. (2020). La intervención estratégica en psicología de emergencias. *Almoraima: Revista De Estudios Campogibraltareños*, (44), 29-39.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=9054621>
- Álvarez, E., Vargas, A., & Martínez, C. (2023). Escala de medición de la satisfacción laboral. *Human Review*, 17(3)
- Álvarez, F., & Illescas, D. (2021). Estrategias de la comunicación digital en el manejo de redes sociales para la promoción de microempresas. *Killkana Sociales: Revista De Investigación Científica*, 5(3), 73-86.
- Arteaga, G. (2020, *Investigación bibliográfica- cómo llevar a cabo una. testsiteforme*.
<https://n9.cl/r4vigo>
- Arzuaga-Williams, M., Pepe, A., & Umpiérrez, A. (2021). Teletrabajo en pandemia: La crisis que le dio a la comunicación interna su gran oportunidad. *Pangea: Revista De La Red Académica Iberoamericana De Comunicación*, 12 (1), Pp.1-16, 2021.,
- Bayas, C., & Vernimmen, G. (2020). Análisis de las estrategias de comunicación para persuadir al público ama de casa. *Observatorio De La Economía Latinoamericana*, (1), 28.
<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/8509138.pdf>
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=8509138>
- Bozas, V., Sánchez, J., Domínguez, J., Quezada, Z., & Valencia, J. (2021). Comunicación organizacional en las empresas del sur de veracruz en tiempos de COVID-19. *UVserva*, (12), 186-205.
- Bravo, R. (2021). Comunicación efectiva a través de la virtualidad en la formación universitaria. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política Y Valores*, 8(SPE3)

- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial, Madrid, España,
- Castillo-Esparcia, A., Castellero-Ostio, E., & Castillo-Díaz, A. (2020). Los think tanks en España. análisis de sus estrategias de comunicación digitales. *Revista Latina De Comunicación Social*, (77), 253-273.
- Castro, A., Díaz-Morilla, P., & Torres, J. (2022). El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19. *Revista De Comunicación De La SEECI*, (55), 29-51.
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional De La Información*, 29(3)
- Cervi, L., Tejedor, S., & Robledo-Dioses, K. (2023). Comunicación digital y ciudad: Análisis de las páginas web de las ciudades más visitadas en el mundo en la era de la covid-19. *Revista Latina De Comunicación Social*, (81), 5.
- Chacón, P., & Egido, A. (2020). El contenido de valor se "blinda" en los medios españoles. *Ippmark: Información De Publicidad Y Marketing*, (874), 62-65.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=7628059>
- Chere, A., & Alvarado, F. (2021). Importancia de la comunicación institucional en el gobierno autónomo descentralizado del municipio del cantón esmeraldas (GADMCE). *Dominio De Las Ciencias*, 7(6), 961-987.
- Cisternas, M., Torres, B., & Medina, I. (2021). Strategic planning from a focus on equity: Myth to reality in schools. *Revista De Docencia E Investigación Educativa: Journal of Teaching and Educational Research*, 7(19), 8-16.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7866483&orden=0&info=link>
- Claro, C., Ayala, M., & Barros, J. (2022). Comunicación interna: Caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking great place to work® Chile. *Anagramas-Rumbos Y Sentidos De La Comunicación-*, 21(41)
- Contreras, O., & Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones De La Comunicación*, 15(2), 43-70.

- Coronel, A., Carbajal, T., Llamaza, D., & Reyes, I. (2021). Planificación estratégica. caso de estudio educativo universidad federico villarreal. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política Y Valores*, 8(3)
- Cruz, D., Ojalvo, V., Valdés, Y., & Velastegui, L. (2021). Planeación y planificación estratégica en comunicación educativa. un estudio de caso en el contexto comunitario. *AlfaPublicaciones*, 3(2.1), 113-137.
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2020). Comunicación interna total: Estrategia, prácticas y casos.
- Da Silva, D. (2021). *Canales de comunicación interna: Ventajas + tips para elegir el mejor*. <https://n9.cl/e8m7v>
- Damián, J., Castillo, E., Reyes, C., Salas, R., & Ayala, C. (2021). Comunicación interna y desempeño laboral en profesionales sanitarios peruanos durante la pandemia COVID-19. *Medisur*, 19(4), 624-632.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2005). El campo de la investigación cualitativa. gedisa.
- Díaz, S., & Guzmán, C. (2020). *Una mirada a la racialidad desde la comunicación organizacional*. Editorial Universitaria (Cuba).
- DRAE. (2024). *Diccionario de la real academia española de la lengua*. <https://n9.cl/crt2>
- Dupuis, H., Browne, R., Yáñez, C., & Oliva, I. (2023). Planificación estratégica de la intertransdisciplina en universidades chilenas. *Sophia Austral*, 29
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9517682&orden=0&info=link>
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=9517682>
- Expósito, J., Romero, J., & Olmedo, E. (2023). Diseño y validación de contenido de una rúbrica para medir el valor educativo de aplicaciones para dispositivos móviles. *RED: Revista De Educación a Distancia*, 23(72)
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8738750&orden=0&info=link>
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=8738750>
- Fernández, F., Bosovsky, G., & Rodríguez, A. (2023). Strategies of employer branding with temporary workers: Possibilities and obstacles towards their integration as branding

- ambassadors. *Comunicación Y Sociedad = Communication & Society*, 36(4), 51-65.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9121570&orden=0&info=link>
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=9121570>
- García, E. (2020). Comunicación verbal y no verbal en el cómic como recurso didáctico en la enseñanza de español como lengua extranjera. *Revista Inclusiones*, , 29-37.
- García, V., Orrala, L., & Pacheco, I. (2022). La comunicación institucional dentro de la gestión universitaria. *Revista Metropolitana De Ciencias Aplicadas*, 5(1), 186-192.
<https://doi.org/https://doi.org/10.62452/b40mp657>
- Grandón, F., & Gutiérrez, F. (2020). Análisis de la planificación estratégica y sus influencias en los resultados político-electorales a partir del estudio de la primera vuelta de la campaña presidencial chilena de 2017. *COMUNI@CCIÓN: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo*, 11(1), 51-62.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7658296>
- Guerrero, M., Sotelo, J., & Cabezuelo-Lorenzo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch: Revista Internacional De Investigación En Comunicación*, (27), 54-69.
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173.
- Iñaguazo, H. (2020). La relación entre la comunicación interna y el clima laboral en los docentes de la unidad educativa san joaquín, de la parroquia cumbe, en el periodo 2018. *Ciencia Y Educación*, 1(2), 6-17.
- Instituto Centroamericano de Administración Pública. (2022). Contenido y editorial. *Revista Centroamericana De Administración Pública*, (82), 1-12.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8853077&orden=0&info=link>
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=8853077>

- Jiménez, K., Sánchez, S., & Rodríguez, J. (2021). Incidencia de la comunicación interna en la identidad institucional del docente de la universidad politécnica salesiana. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (63), 94-125.
- Luque, M. (2020). Cómo encajar la pieza de la sostenibilidad: Reflexiones de tres directores de planificación estratégica. *Anuncios: Semanario De Publicidad Y Marketing*, (1614), 30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=7827183>
- Marín, P., & Gómez, D. (2021). La gestión de la comunicación digital en las cooperativas españolas.
- Miquel-Segarra, S., & Aced, C. (2019). Objectives and difficulties in the evaluation of internal communication in spanish companies. *El Profesional De La Información*, 28(5) <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7152427&orden=0&info=link>
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=7152427>
- Mollo-Torrico, J., Lázaro-Cari, R., & Crespo-Albares, R. (2023). Implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación para la educación superior: Revisión sistemática. *Revista Ciencia & Sociedad*, 3(1), 16-30.
- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. universidad surcolombiana. *Facultad De Ciencias Sociales Y Humanas*, 12(1), 13-20. <https://n9.cl/lry4e>
- Moyano, M., Viscarra, C., Barreto, J., & García, V. (2020). Estrategias de comunicación digital para el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón chimbo, provincia de bolívar. *Pro Sciences: Revista De Producción, Ciencias E Investigación*, 4(32), 25-33.
- Núñez, J. (2017). Los métodos mixtos en la investigación en educación: Hacia un uso reflexivo. *Cadernos De Pesquisa*, 47(164), 632-649. <https://n9.cl/p7tsm>
- Paladines, F., & Abendaño, M. (2019). Colección de comunicación estratégica 2019. aportes a la comunicación interna y de crisis. *Ecuador: Ediloja Cía*, <https://bit.ly/3C5ShY0>
- Pastor, F., Paniagua, F., & Cabrera, M. (2020). La gestión de los medios sociales en los destinos turísticos según sus directores de comunicación. *RAE-IC: Revista De La Asociación Española De Investigación De La Comunicación*, 7(13), 213-230.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7268871&orden=0&info=link>

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=7268871>

Pérez, F. (2022). Incidencia de la gestión de los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos en el desempeño del personal docente en el instituto de educación dr. clodomiro picado twight. *Gestión De La Educación*, 8(1), 1-28.

Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana De Cirugía*, 36(2), 188-192.

Pezo, A., Vargas, J., & Gallardo, E. (2020). Comunicación interna, cultura organizacional y promoción de la salud: La visión de los promotores peruanos de salud. *Fonseca, Journal of Communication*, (20), 125-142.

Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: Retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON: Gestión-Organización-Negocios.*, 7(1), 9-25.

Quiñones, A., Cervera, L., Macarlupu, D., & Quiñones, C. (2021). Gerencia educativa: Comunicación interna en la oficina general de gestión de recursos humanos caso Perú. *Horizontes Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 5(21), 197-206.

Ramírez, R., Villalobos, J., Lay, N., & Herrera, B. (2021). Medios de comunicación para la apropiación del conocimiento en instituciones educativas. *Información Tecnológica*, 32(1), 27-38.

Regueira, F. (2020). "Branded content": Cuando la crisis entra por la puerta, la marca sale por la ventana: El contenido de marca está llamado a liderar la aportación de valor en estos tiempos difíciles. *Anuncios: Semanario De Publicidad Y Marketing*, (1624), 23.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=7875056>

Revista Capital Humano. (2023). Redeia, premio mejor campaña integral de comunicación interna. *Capital Humano: Revista Para La Integración Y Desarrollo De Los Recursos Humanos*, (388) <https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=9151493>

Rhoton, S. (2017), *Investigación de campo*. <https://n9.cl/0cot>

- Robledo, K., Atarama, T., & Russo, A. (2020). El storytelling como herramienta de comunicación interna: Una propuesta de modelo de gestión. *Cuadernos De Gestión*, 20(1), 137-154.
- Ruiz, A., & Avalos, R. (2020). Contenido generado por los usuarios, su relación con la personalidad de marca y el valor de marca. *Index.Comunicación: Revista Científica En El Ámbito De La Comunicación Aplicada*, 10(1), 125-147.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7549642.pdf>
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=7549642>
- Russo, R. (2022). Cuadernos de capacitación electoral: Planificación estratégica de la comunicación política en las campañas electorales. *Más Poder Local*, (49), 166-167.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8524137>
- Sebastián, A., Muñoz, D., & Núñez, M. (2020). Importancia de la estrategia de comunicación y su relación con el insight para conseguir la eficacia publicitaria: El caso de España. *Cuadernos.Info*, (46), 249-280.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7452363&orden=0&info=link>
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=7452363>
- Sillo, J., Romero, A., & Carrera, P. (2023). Proceso de planificación estratégica en la gestión de la calidad universitaria. *Ingenium Et Potentia: Revista Electrónica Multidisciplinaria De Ciencias Básicas, Ingeniería Y Arquitectura*, 5(1), 1183-1194.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9367874&orden=0&info=link>
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=9367874>
- Souki, B., Najaf, R., & Daneshfard, K. (2020). Factores que afectan la planificación estratégica en las organizaciones locales para diseñar un modelo estructural. *Revista Ciencia UNEMI*, 13(34), 1-15. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8375355.pdf>
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=8375355>
- UNESCO. (2022, *Comunicación*). <https://n9.cl/y1iy>
- Urbano, C., & Yuni, J. (2014). *Técnicas para investigar: Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Editorial Brujas.

Vilca, A., De La Cruz, M., Vilca, M., & Loo, A. (2021). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa. *Sciéndo*, 24(3), 147-153.

Viñarás, M. (2020). La comunicación interpersonal y la comunicación interna en las empresas: Un análisis desde la profesión y la universidad. *Comunicación Y Hombre*, (16), 335-354.

Zapata, L. (2020). El plan estratégico de comunicación interna, herramienta para alinear al personal.²⁹

11. Anexos

Anexo 1. Encuesta a trabajadores del GAD Provincial de Zamora Chinchipe

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CARRERA DE COMUNICACIÓN

Estimado señor (a) se realizará la siguiente encuesta con la finalidad de conocer las estrategias y la percepción de los trabajadores sobre el desarrollo de la Comunicación Interna dentro de la institución. Dichos resultados permitirán el desarrollo del Trabajo de Integración Curricular (TIC) denominado, “Estudio de las estrategias de Comunicación Interna implementadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Zamora Chinchipe”, por tal motivo se solicita de la forma más comedida contestar las siguientes preguntas.

Los resultados de la encuesta proporcionaran información para fines académicos y son completamente anónimos.

Instrucciones: Marque con una (X) en la alternativa que crea conveniente.

Sexo Masculino Femenino Prefiero no decirlo

8. ¿Cómo describiría la calidad de la comunicación interna en la institución?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Deficiente

9. ¿Qué canales de Comunicación Interna utiliza con mayor frecuencia la institución? Selecciona al menos 3 opciones

- Correo electrónico
- Mensajería instantánea (WhatsApp)
- Blogs o sitios web
- Conversaciones cara a cara
- Estafetas
- Memorándums
- Otro _____

10. ¿Se realizan reuniones regulares para informar sobre los proyectos de la institución?

- Si
- No

11. ¿Cómo percibe la efectividad de los canales de Comunicación Interna para mantener informados a los empleados?

- Excelente
- Buena

- Regular
- Deficiente

12. ¿Existen programas de capacitación entre los equipos para mejorar las habilidades de Comunicación Interna?

- Si
- No

13. ¿Participa activamente en los eventos que se realizan en la institución?

- Si
- No

14. ¿Siente que la Comunicación Interna ha mejorado o empeorado en el período actual? ¿Porqué?

Muchas gracias.

Anexo 2. Entrevistas a la directora de Comunicación y la Prefecta

Pregunta	Lic. María Molina	Ing. Karla Reategui
¿Cómo se gestiona y organiza actualmente la comunicación interna en la institución?	<p>En el tema de comunicación interna actualmente tenemos canales como el SGD que es un sistema de intranet institucional que maneja desde tecnología y se maneja con los diferentes departamentos, este sistema SGD es para la gestión documental, por ejemplo, si es que se trabajan memos, se trabajan oficios internos, entonces las diferentes direcciones, a través de este sistema se sube a la plataforma la documentación, se generan los códigos para dar seguimiento y esto si es que alguien quiere saber en qué dirección o en manos de qué funcionario está el oficio memorando, ingresa a su usuario y revisa en qué lado está su documento, eso con el tema de la comunicación interna, para poder solicitar información, para poder pedir información con respecto a los avances de obras, trabajos, permisos o todo lo que se necesite trabajar en el tema interno entonces una de esas herramientas tecnológicas es el SGD, que es un sistema de intranet que se maneja desde la unidad de tecnología de la prefectura de Zamora Chinchipe.</p> <p>Otro sistema también de comunicación interna que tenemos es la página web de la institución también manejamos el acceso para un usuario interno, para un usuario externo, en el tema del usuario interno se ancla directamente a esta plataforma que ya les mencioné antes que es el SGD.</p> <p>En este momento no es la misma comunicación, hace 10 años era otro tipo de comunicación más tradicional y los medios de comunicación no estaban tan en auge, en ese momento tenemos nuevas plataformas tecnológicas para poder comunicarnos, una de esas es el WhatsApp, nosotros hemos creado grupos internos de comunicación, tenemos en este momento tres grupos de WhatsApp de comunicación interna, ahí enviamos comunicados, enviamos por ejemplo, sobre reuniones de todo el personal el día de mañana, además que enviamos una circular por toda la dirección avisando que habrá reunión, a través de los grupos de WhatsApp reforzamos esa comunicación interna, actualmente todos estamos con el teléfono, todos estamos con el WhatsApp y para nosotros ha sido una herramienta bastante útil, ahí colgamos información,</p>	<p>La dirección de Comunicación Social que tiene un director de área tiene una secretaria y tiene un equipo de compañeros que hacen video y dos compañeras que hacen este cómo se llama reporte las noticias ya y un compañero que hace diseño gráfico y yo son el equipo del que trabaja en la prefectura de comunicación El WhatsApp es el canal tenemos también nosotros un sistema que se llama de gestión documental que ese es un software que permite trabajar en línea procedimientos trámites, por ejemplo un memorándum que sale de Obras Públicas destinando a un equipo que salga a trabajar este en una vía que generan los memorandos de manera digital entonces financiero, talento humano todos conocen que esa persona se fue a hacer algún trabajo en una vía</p> <p>Los principales canales son WhatsApp y el Sistema de Gestión Documental otra también que utilizamos son las reuniones permanentes, al menos una reunión cada tres meses con el personal, siempre escuchando las sugerencias que ellos tienen.</p>

afiches, invitaciones, convocatorias, lo que corresponde a toda la comunicación interna de aquí de la Prefectura.

¿Se han realizado encuestas o entrevistas para evaluar la transmisión de información dentro de la institución o qué procesos han implementado al respecto?

Eso en este momento estamos trabajando de esa forma, en realidad no hemos hecho todavía una encuesta para evaluar cómo nos ha ido con estas herramientas, sin embargo, no hemos tenido tampoco mayores complicaciones o reclamos.

Claro que sí, de esto se encarga todo el equipo de comunicación, no obstante, apunta que hasta el momento los canales que se utilizan para difundir el contenido interno no han presentado ni errores ni reclamos.

¿Hubo cambios en las estrategias de comunicación interna en comparación a algún periodo anterior?

Más allá de haber un cambio, yo creo que los nuevos tiempos, las nuevas tecnologías, nos han obligado a hacer ciertos cambios, anteriormente no había una comunicación interna fuerte, todo está enfocado hacia afuera, hacia cómo comunicamos hacia afuera externamente un poquito descuidamos la parte interna, entonces actualmente nosotros hemos ejecutado varias cosas sin descuidar obviamente la comunicación externa que es también objetivo de la Dirección de Comunicación Social.

Se han aplicado cambios en las estrategias de comunicación interna y se está logrando influir en la eficiencia y satisfacción laboral de los empleados.

¿Qué estrategias se utilizan para asegurar que la comunicación o información llegue a todos los trabajadores de la institución?

Uno de los principales objetivos es difundir la información hacia nuestros públicos estratégicos y estos públicos estratégicos en su mayoría están fuera de la institución, están en la zona rural, entonces esa parte es como una prioridad para este departamento y nosotros tenemos que estar enfocados, por eso hemos hecho varias estrategias, pero como en este momento el tema de conversación es la comunicación interna, yo siento que sí hemos un poquito llamado, invitado a los funcionarios a ser parte de esta administración, porque hay muchos funcionarios de planta que antes no se estaban tomando en cuenta, que simplemente estaba ahí porque ya los dejaron con nombramiento y tenían que cumplir porque sí entonces nosotros lo que hemos hecho para poderlos también a ellos vincular, además de utilizar todas estas herramientas, estamos trabajando en varias cosas en realidad, porque todavía no se ejecutan porque son reglamentos, son actualizaciones de documentación digital, estamos proponiendo que ya toda la documentación aquí sea digital, ya no física, entonces para poder nosotros lograr esos objetivos es un proceso bien largo que en un año todavía no lo hemos

El Sistema de Gestión Documental, es una plataforma digital interna que centraliza la información para poder colgar anuncios importantes, comunicados oficiales, boletines internos.

Las reuniones permanentes entre equipos y departamentos para poder escuchar sugerencias, progresos y planes futuros. Se está creando videos informativos para actualizar a los empleados y al público externo.

Y por último las herramientas de mensajería instantánea plataformas de comunicación en tiempo real para poder tener comunicación rápida y eficiente, creación de canales específicos para diferentes proyectos o temas.

logrado, entonces estamos en ese proceso, y lo otro que también hemos hecho y yo siento que uno de los cambios que hemos hecho en la comunicación interna es incluirlos a los funcionarios de carrera.

Por ejemplo, en la última rendición de cuentas nosotros teníamos que comunicar a la provincia cuáles han sido los resultados de esta administración en 2023, entonces no solo nos enfocamos en que la provincia conozca cuáles han sido los resultados, porque en realidad son varios asfaltos, vías, puentes, cubiertas y un montón de obras, nosotros quisimos también darle un enfoque con una campaña de expectativa interna, de comunicación interna y para eso involucramos al personal, entonces era por ejemplo una técnica de financiero de planta quien presentaba los resultados de financiero, era un técnico de planta de planificación que presentaba los resultados de planificación, entonces los incluimos dentro de esta comunicación interna.

Nos costó un poquito más de trabajo porque las personas a veces no querían colaborar, nos tomó un poquito más de tiempo; sin embargo, lo logramos, tuvimos tal expectativa que después venían los demás de las otras direcciones y cuando nos toca a nosotros nos pedían vídeos, entonces yo sentí que ahí tuvimos una buena aceptación, que ellos se sentían incluidos y todos estos vídeos nosotros los pasamos a los grupos y podíamos ver la retroalimentación que subían en sus historias, compartían, entonces ahí notamos que para ellos si fue un cambio, eso es un tema para nosotros evaluar y a su vez este poder mejorar y poder seguirlos incluyendo más adelante en todos los proyectos que se vengán y sobre todo dar ese valor que la parte administrativa también hace un trabajo fuerte para que la parte operativa pueda funcionar en campo.

¿Cómo inciden los procesos de comunicación interna en la imagen y posicionamiento institucional?

Incide a un 100%, porque si bien la comunicación interna fluye y está bien dentro de una entidad pública, también fluyen las cosas hacia afuera, influye directamente porque los principales voceros del trabajo que se viene realizando, independientemente de la administración que venga, los principales voceros son aquí los funcionarios de la institución entonces si existe una buena comunicación interna, para mí la

Si, 100% es básico que la gente conozca con claridad el por qué? Para qué se va a hacer algún tema y en función de eso también el personal apoya.

¿Qué cambios o mejoras cree que son necesarios para optimizar la comunicación dentro de la institución?

influencia directa es que ellos van a ser los portavoces hacia afuera, si los portavoces hacia afuera en positivo o en negativo, entonces ahí dependería de cómo nosotros vamos a ir manejando con ellas y también de cómo las autoridades que están al frente lideren esta parte, pero eso influye altamente y si no los tomáramos en cuenta, no tendríamos una respuesta positiva tampoco hacia afuera.

Uno de los cambios que deberíamos hacer y que no lo hemos logrado ciertamente es el tema capacitación y actualización de conocimientos en tema de TIC, de Tecnologías de Información y Comunicación, porque hay mucho personal que en realidad no ha sido motivado en esa parte, no ha sido capacitado, fue una propuesta que hicimos con talento humano de presentar capacitaciones anuales para poder actualizar los conocimientos tecnológicos de aquí del personal no hemos podido lograrlo por un tema, por unos temas económicos que estamos pasando en este momento las prefecturas, en municipios y gobiernos parroquiales a nivel nacional nos han bajado el presupuesto totalmente.

Entonces para poder optimizar la comunicación institucional es en este momento recomendable aquí en esta institución la capacitación, actualización en tema de manejo de medios de comunicación digital, porque hay personas que no conocen todavía, no saben manejar todas estas cosas y en este momento ese es el auge, no podemos regresar hace 10, 15 años atrás que era otro tipo de comunicación, antes era un buen paso que una nota salga en un medio impreso de Loja o Zamora, en ese momento ya no hay ni medios impresos acá, tuvieron que salir porque ya no tenían la respuesta y la acogida, entonces tenemos que ir hacia adelante, adaptándose a las nuevas tecnologías y debería ser como nuestro objetivo para este año.

El tema económico es una limitante para poder generar estrategias de mejora, se puede crear alguna metodología que permita saber si el mensaje llegó a todos debería desarrollarse encuestas permanentemente levantarse para saber si la información está llegando.

Anexo 3. Solicitud de permiso para aplicar las encuestas y entrevistas

Zamora, 27 de mayo de 2024

Ing.

Karla Reátegui Encarnación

PREFECTA PROVINCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE

Zamora. -

Eliana Scarleth González Ordoñez, con cédula de ciudadanía número 1950034213, me dirijo a su autoridad para expresarle un cordial y afectuoso saludo, reiterando el deseo de los mejores éxitos en su función.

En la actualidad me encuentro en el octavo ciclo de la carrera de Comunicación en la Universidad Nacional de Loja, razón por la cual estoy iniciando del Trabajo de Integración Curricular, previo a la obtención del título profesional, cuyo tema es: **Estudio de las Estrategias de Comunicación Interna Implementadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Zamora Chinchipe.**

Con lo expuesto, acudo a su autoridad para solicitarle muy comedidamente, se sirva autorizar a los diferentes departamentos de la institución Provincial para que me faciliten información, cuya metodología es con entrevistas personales.

Segura que su decisión será favorable a mi petición, le expreso mis sinceros agradecimientos y estima.

Atentamente:



Eliana Scarleth González Ordoñez

Cédula nro. 1950034213

Anexo 4. Evidencia fotográfica de la aplicación de encuestas y entrevistas





Anexo 5. Certificación de abstract

Loja, 16 de octubre de 2024

CERTIFICACIÓN DE TRADUCCIÓN

Doctora.
Erika Lucía González Carrión, Ph.D.

CERTIFICO:

En mi calidad de traductora del idioma Inglés, con capacidades que pueden ser probadas a través de las traducciones realizadas para revistas de alto impacto como: Comunicar(Q1): <https://bit.ly/3v0JggL>, así como a través de la Certificación de conocimiento del Inglés, nivel B2, que la traducción del Resumen (Abstract) del Trabajo de Titulación denominado: **“Estudio de las estrategias de comunicación interna implementadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Zamora Chinchipe”**; de la autoría de la señorita estudiante: **Eliana Scarleth González Ordóñez**, con CI: 1950034213, es correcta y completa, según las normas internacionales de traducción de textos.

Es cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando a la interesada, señorita **Eliana Scarleth González Ordóñez**, hacer uso legal del presente, según estime conveniente.

Atentamente,



Dra. Erika González Carrión. PhD.