



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

“Análisis de la Efectividad en la Gestión de Comunicación del Gobierno Provincial de Imbabura”

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

NICOLÁS ALFONSO ANDRADE CRUZ

KRYSTIAN DAVID SUÁREZ FARINANGO

TUTOR:

MSC. LIGIA ISABEL BELTRÁN URVINA

Ibarra – Ecuador

2023

**CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTERGRACIÓN
CURRICULAR**

Ibarra, 27 de septiembre de 2023

Mgs. Ligia Beltán

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.



Mgs. Ligia Isabel Beltrán Urvina

1713755062

APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR

El Comité Calificado del trabajo de Integración Curricular “Análisis de la Efectividad en la Gestión de Comunicación del Gobierno Provincial de Imbabura” elaborado por Andrade Cruz Nicolás Alfonso y Suárez Farinango Krystian David, previo a la obtención del título del Licenciatura en Administración de Empresas, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:



.....

Edwin Vinicio Raúl Guerra Miño

1001518644



.....

Mónica Cecilia Gallegos Varela

1002244091



.....

Mgs. Ligia Isabel Beltrán Urvina

1713755062



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003554142		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Andrade Cruz Nicolás Alfonso		
DIRECCIÓN:	Mosquera Narvárez 3-14 y Fernando Villamar		
EMAIL:	nickfasca99@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	06610215	TELÉFONO MÓVIL:	0990295992

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"Análisis de la Efectividad en la Gestión de Comunicación del Gobierno Provincial de Imbabura"
AUTOR (ES):	Andrade Cruz Nicolás Alfonso & Suárez Farinango Krystian David
FECHA: DD/MM/AAAA	07/02/2023
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Administración de Empresas
ASESOR /DIRECTOR:	Msc. Ligia Beltran

2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 11 días del mes de octubre de 2023.

EL AUTOR:



Nicolás Alfonso Andrade Cruz



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1004092670		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Suárez Farinango Krystian David		
DIRECCIÓN:	Arsenio Torres 277 y Av. Jaime Roldós Aguilera		
EMAIL:	krystiansuarez2015@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062600133	TELÉFONO MÓVIL:	0999409389

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"Análisis de la Efectividad en la Gestión de Comunicación del Gobierno Provincial de Imbabura"
AUTOR (ES):	Andrade Cruz Nicolás Alfonso & Suárez Farinango Krystian David
FECHA: DD/MM/AAAA	27/02/2023
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Administración de Empresas
ASESOR /DIRECTOR:	Msc. Ligia Beltrán

2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 11 días del mes de octubre de 2023

EL AUTOR:

(Firma) 
Nombre: Suárez Farinango Krystian David

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a Dios, a todos quienes fueron parte de este proyecto, a la institución “Prefectura de Imbabura” por abrirnos sus puertas y permitirnos realizar esta investigación, al personal de la misma y a sus respectivos directores quienes nos facilitaron el acceso y nos supieron colaborar respondiendo nuestras principales interrogantes. Al mismo tiempo, agradecemos a nuestra querida Casona Universitaria, “La Universidad Técnica del Norte”, precursora de nuestra formación profesional, que nos supo preparar y dotar de las herramientas necesarias, como del conocimiento impartido por nuestros profesores para aplicarlo en este estudio y en la vida laboral. Por último, como no también dedicar este trabajo a nuestros profesores, familiares y seres queridos. Cada uno sumó un granito de arena durante todo el proceso estando presentes de inicio a fin. ¡Nuestro logo, también es suyo!

Agradecimientos

Agradezco a mis abuelos, que con su sabiduría y palabras de aliento fueron la motivación para nunca rendirme, las recuerdo desde niño y aunque no estuvieron presentes hasta el final, su legado me ha acompañado durante toda mi vida. A mis padres y hermanos que nunca se rindieron conmigo, me apoyaron en cada decisión que tomé y fueron un soporte para que pudiera llegar a este momento, y todo el sacrificio que hicieron en todos estos años para que pueda cumplir tan anhelada meta y convertirme en lo que soy ahora. A mi mamá le agradezco demasiado porque siempre me cuidó, e hizo que nunca me faltara ni un plato de comida, fue mi principal motivación para cumplir este sueño. Y a mi novia Nicole Sevillano que siempre me apoyó y ayudó en todo, no faltó ni un solo día en que no estuviera pendiente de mí, desde que la conozco ha sido un apoyo ilimitado, y agradezco que estuviera presente en la culminación de este gran proceso, siempre fue un soporte para nunca rendirme y darlo todo, y sobre todo por demostrarme su amor incondicional y paciencia, por ser esa gran ayuda para alcanzar esta meta y siempre motivarme a seguir superándome. También a mi compañero de

trabajo de grado Krystian, que supo ser un buen compañero, amigo y ahora colega, este trabajo es un esfuerzo en conjunto, ejemplo de un buen trabajo en equipo que pese a muchas barreras que se nos presentaron en la terminación, al final se consiguió lo que se buscaba.

- *Nicolás Alfonso Andrade Cruz.*

Agradezco eternamente al amigo que nunca falla, mi guía, mi luz, mi amparo y mi abrigo; mi padre celestial, Dios. Al mismo tiempo, desde mi alma, agradezco al amor, la paciencia, la perseverancia, y la abnegación que me ha convertido en el hombre que soy ahora, Matico, mi mamita, mi heroína y mi ejemplo. A los gigantes que me irguieron en sus hombros y me permitieron ver más allá del horizonte para volar y alcanzar todo lo que mi mente y mi espíritu han concebido: Aurelio Gonzalo (+), mi abuelo; María Francelina (+), mi abuela; Anita Luisa, quien ha sido como una madre para mí; Byrito Gonzalo, quien ha sido como un padre para mí, todo lo bueno que hay en mí, es gracias a Uds.

No me gustaría pasar por alto a mis dos hermanas, tíos(as), primos(as) y demás familiares, quienes con su aliento y preocupación han estado pendientes de mí. Gracias también a mi Estrellita, quien me ha cambiado la forma de ver la vida desde su perspectiva y ha redimensionado mi concepto de cómo vivirla, del amor, la lealtad y la fe que nos tenemos. A mis compañeros de batalla y mejores amigos: William, Rotman, Omar y Dylan, quienes han sido para mí como: Samwell, Tormund, Davos y Tyrion de GOT.

Por último, pero no menos importante quiero expresar mi gratitud a Nicolás, también autor, colega y amigo, quien con su apoyo hizo posible la finalización exitosa de nuestro trabajo.

Gracias a todos por ser parte de este viaje, sin Uds todo esto no habría sido posible.

- *Krystian David Suárez Farinango.*

Índice de Contenido

Dedicatoria	vi
Índice de Contenidos	viii
Índice de Figuras	xi
Índice de Tablas	xii
Índice de Ilustraciones	xiii
Resumen	xiv
Abstract	xv
Unidad 1: Descripción del Caso	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.3 Justificación	5
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos	7
1.5 Pregunta de Investigación	7
Unidad 2: Marco Teórico	8
2.1. Gestión de la Comunicación Interna	8
2.1.1 Planificación	8
2.1.2 Implementación	10
2.2.3 Evaluación	11
2.2. La Comunicación Interna	12
2.2.1 Objetivos de la Comunicación Interna	12
2.2.2 Elementos de la Comunicación Interna	14
2.2.3 Herramientas de la Comunicación Interna	16
2.2.4 Herramientas Actuales de la Comunicación Interna	18
2.2.5 Redes Formales de Comunicación Interna	19
2.2.6 Redes Informales de Comunicación Interna	20
2.2.6.1 <i>El Rumor.</i>	20
2.2.7 Fortalezas de la Comunicación Interna	21
2.2.8 Barreras de la Comunicación Interna	22
2.2.9 Consecuencias de la ineffectividad comunicación interna.	23
2.2.10 Proceso de Comunicación Interna	24
2.3 Indicadores de Gestión de la Comunicación Interna	25
Fortalezas de la Comunicación Interna	31

Barreras de la Comunicación Interna	31
<i>Consecuencias de la ineffectividad comunicación interna.</i>	32
2.4 Estrategias para la mejora de la Comunicación Interna	33
2.4.1 Estrategia efectiva	39
2.4.2 Grupos de Interés.	40
2.4.3 Influencia Transversal.	40
2.4.4 Profundización del Aprendizaje.	40
2.4.5 Incentivación.	41
Unidad 3: Metodología	42
3.1 Tipo de investigación	42
3.1.1 Enfoque	42
3.1.2 Diseño	44
3.1.3 Método	44
3.1.4 Alcance	45
3.2 Técnicas e instrumentos	46
3.2.1 Entrevista	47
3.2.2 Encuesta	48
3.3 Matriz de Operacionalización de Variables	50
3.3.1 Indicadores KPIs para el Análisis de la Efectividad de la Gestión de Comunicación dentro del Gobierno Provincial de Imbabura	52
3.4 Participantes, Procedimientos y Análisis de Datos	57
3.4.1 Participantes	57
3.4.2 Procedimientos	59
3.4.3 Análisis de Datos	61
Unidad 4: Propuesta	62
4.1 Descripción de la situación actual	62
4.2 Justificación	63
4.3.1 Estrategias	65
4.3.1.1 <i>Tríptico.</i>	70
	70
4.3.2 Cronograma de actividades de la Propuesta	73
Unidad 5: Informe Final	75
5.1 Análisis y discusión de resultados	75
5.1.1 Variable gestión de comunicación	79
5.1.1.1 <i>Dimensión planificación en base a endomarketing.</i>	79

5.1.1.2 <i>Implementación en función del marketing digital interno</i>	83
5.1.1.3 <i>Evaluación</i>	87
5.1.2 Variable dependiente efectividad de la gestión de comunicación	88
5.1.2.1 <i>TIC's</i>	88
5.1.2.2 <i>Benchmarking interno</i>	94
5.1.2.3 <i>Herramientas tradicionales de comunicación</i>	97
5.1.2.4 <i>Utilización de herramientas actuales de comunicación</i>	98
5.1.2.5 <i>Contraste de las herramientas actuales y tradicionales</i>	100
Análisis general	101
Conclusiones	105
Recomendaciones	107
Anexos	120
Anexo 1. Encuesta	120
Anexo 2. Entrevista	126
Anexo 3. Solicitud de la carrera para la aplicación del estudio en el Gobierno Provincial de Imbabura.	133
Anexo 4. Aprobación de la Solicitud por parte del Gobierno Provincial de Imbabura para la aplicación del estudio.	134
Anexo 5. Evidencia encuesta	135
Anexo 6. Evidencia, Acercamiento al Gobierno Provincial de Imbabura	136
Anexo 7 Evidencia Entrevista, Director de Comunicación Estratégica	136
Anexo 8. Evidencia Entrevista Director de TIC	137
Anexo 9. Entrega del Plan de Desarrollo por parte del Director de Comunicación	138
Anexo 10. Plan estratégico de Comunicación del Gobierno Provincial de Imbabura	139

Índice de Figuras

Figura 1 Planificación de la Comunicación Interna.....	8
Figura 2 Implementación de la Comunicación Interna.....	10
Figura 3 Evaluación de la Comunicación Interna.....	11
Figura 4 Elementos de la Comunicación Organizacional.....	14
Figura 5 Herramientas Tradicionales de la Comunicación Interna	16
Figura 6 Herramientas Actuales de la Comunicación Interna	18
Figura 7 Barreras de la Comunicación Interna	23
Figura 8 Barreras de la Comunicación Interna	24
Figura 9. Variables del estudio de caso	45
<i>Figura 10</i> Estructura Orgánica Funcional del Gobierno Autónomo Provincial de Imbura	58
Figura 11 Edad - Género.....	78
Figura 12 Interacciones en Canales Digitales.....	79
Figura 13 Satisfacción Capacitación en Uso de Herramientas de Comunicación Interna.....	81
Figura 14 Satisfacción del Funcionamiento de Herramientas de Intranet.....	82
Figura 15 Recomendación de Uso Herramientas de Intranet	84
Figura 16 Facilidad de Uso de Medios Digitales de Comunicación.....	85
Figura 17 Recomendación de Uso de Plataformas Digitales.....	86
Figure 18 Beneficio de Estrategias Aplicadas por Altos Mandos para la Comunicación Interna	87
Figura 19 Destino de Tiempo para Herramientas Electrónicas	88
Figura 20 Frecuencia de Uso de Redes Electrónicas	89
Figura 21 Equipo necesario para Compartir Información entre Colaboradores	90
Figura 22 Cuenta con Internet e Intranet	91
Figura 23 Computador Cumple con las Normas de Derecho de Autor de Software.....	92
Figura 24 Atención a Fallos de Equipos Tecnológicos	93
Figura 25 Fallos en Interacción Digital	94
Figura 26 Inconvenientes que Permiten ser Productivo	95
Figura 27 Actividades del Año Anterior.....	96
Figura 28 Frecuencia de Uso de Herramientas Tradicionales de Comunicación	97
Figura 29 Utilidad de Herramientas Tradicionales de Comunicación.....	98
Figura 30 Medida de Uso de Herramientas de Comunicación Actuales	99
Figura 31 Utilidad de Herramientas Actuales de Comunicación.....	100
Figura 32 Contraste de las Herramientas Actuales y Tradicionales	101

Índice de Tablas

Tabla 1 Objetivos de la Comunicación Interna.....	12
Tabla 2. Clasificación de los Indicadores	27
Tabla 2 Matriz de Operacionalización de Variables.....	50
Tabla 3 Indicadores para el Análisis de la Efectividad.....	52
<i>Tabla 4 Muestra para la Investigación.....</i>	<i>60</i>
Tabla 5 FODA Gestión de Comunicación Interna GPI	63
Tabla 6 Cronograma de actividades de la Propuesta en el GPI	73
Tabla 7 Promedio gestión de Comunicación	102
Tabla 8 Promedio Efectividad de la Gestión de Comunicación	103

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1</i> Gobierno Provincial de Imbabura	57
--	----

Resumen

El objetivo de este estudio de caso es analizar el grado de efectividad de la gestión de comunicación entre los departamentos del Gobierno Provincial de Imbabura, y su incidencia con el personal administrativo. Para ello, se analizaron las dimensiones relacionadas a cada variable bajo un enfoque mixto y un alcance descriptivo - analítico con la aplicación de técnicas e instrumentos tales como: encuesta y entrevista a base de indicadores permitiendo recolectar información suficiente para determinar: el grado de eficiencia de la comunicación interna, y la satisfacción del personal administrativo en cuanto a la misma, identificar el grado de efectividad y la gestión para finalmente relacionar los dos aspectos mencionados bajo la aplicación de coeficientes de correlación. Los datos obtenidos demuestran que existe una relación de causa – efecto entre las variables y sus dimensiones, es decir hay una incidencia estrecha de la gestión de la comunicación en la efectividad de la comunicación. Concluyendo que la gestión de la comunicación interna entre los trabajadores es efectiva, a pesar de presentar algunos problemas en los procesos, canales e instrumentos, donde se han tomado medidas correctivas a través de estrategias de mejora, ayudando a tener relaciones más sanas, constructivas y producidas tanto en el ámbito laboral como el personal.

Palabras clave: Comunicación, gestión, efectividad, satisfacción.

Abstract

The object of this case study consists of the analysis of the degree of effectiveness of communication management between the departments of the Provincial GAD of the province of Imbabura, and its impact on the internal administrative staff. To this end, the constitutive foundations related to each variant were analyzed, through a combined approach and a representative-analytical scope with the service of procedures and mechanisms such as surveys and interviews based on indicators, allowing the collection of information suitable for diagnosis. : of the degree of efficiency of internal communication, and the satisfaction of administrative staff regarding it, identifying the degree of effectiveness and management to, ultimately, concatenate the two mentioned figures through the application of statistical coefficients descriptive. The data obtained demonstrate the presence of a principle-corollary connection within the reformables and their extensions, that is, there is a close impact of communication administration on its effectiveness. Concluding that the management of internal communication between workers is effective, despite presenting some problems in the processes, channels, and instruments, where corrective measures have been taken through improvement strategies, helping to have healthier, more constructive and produced both in professional and personal environments.

Keywords: Communication, management, effectiveness, satisfaction.

Unidad 1: Descripción del Caso

1.1 Antecedentes

La comunicación dentro de las organizaciones, desde la perspectiva de Ramos et al (2017) comprende un sistema complejo que incorpora procesos planificados y organizados, componentes de vital importancia como la información y las relaciones entre los colaboradores internos, que permiten entender cómo se ejecutan las tareas para la consecución de los objetivos estructurales de la empresa. Por lo tanto, la comunicación organizacional hace referencia al proceso comunicativo que gestiona el intercambio de información interna y externa en las organizaciones ya que permite mejorar la efectividad por cuanto los procesos y la información fluyen de manera adecuada con el fin de lograr las metas propuestas (Ayón et al., 2022).

En la actualidad, los modelos de comunicación guardan una estrecha relación con las TICs, donde se hace uso de las redes internas y externas, recopilando y homologando contenidos, políticas y portales de divulgación que han contribuido notablemente a la erradicación de la monopolización de la información (Túñez & Altamirano, 2015). Es por ello que la gestión de comunicación en las entidades públicas responde al mundo actual cambiante y competitivo, con un nivel de comunicación sistémica e interactiva, capaz de escuchar a sus colaboradores buscando transmitir igualdad, horizontalidad; sensaciones que motiven a comunicar y relacionarse.

A nivel regional, en Latinoamérica, Krohling (2015) señala que Brasil, Chile y Colombia son países que aplican la gestión de la comunicación organizacional y relaciones públicas dentro de las organizaciones. En base a este estudio, se evidencia que el 36% de las empresas brasileñas y un 31% de las organizaciones chilenas en cuanto a gestión de comunicación, se encuentran en un período de ‘transición’, que marca un avance, resultado de la globalización, en la aplicación de nuevas tendencias, cambios estructurales y de mentalidad tanto del empresario como de sus ejecutivos, a través de la generación de ideas creativas en la

gestión de la comunicación, lo cual condujo a una mejora en el ambiente interno y externo de la comunicación organizacional.

Así mismo, en Colombia la gestión de la comunicación se encuentra en un periodo de evolución hacia la investigación, estrategias, evaluación y gestión con todos sus públicos (Tristancho, 2017). En la actualidad comprende un área disciplinar que se encuentra a la par de cambios epistemológicos, organizacionales, culturales y tecnológicos buscando permitir la ampliación de su campo de acción y la dinámica integral y estratégica dentro de la lógica corporativa colombiana (Contreras & Garibay, 2020).

Por otro lado, en el Ecuador la comunicación organizacional es un fenómeno que está en pleno desarrollo; especialmente en el campo público se puede decir que el departamento de comunicación se considera indispensable, mientras que, aún en varias empresas privadas no se considera relevante su utilización en gestión de comunicación, debido a que estas empresas se enfocan en los resultados sin importar cómo se logren. Incluso, para el sector público como el sector privado, se manejan con la teoría clásica, basada en el factor económico más que en el talento humano (Balarezo, 2015).

El GAD Provincial de Imbabura se consolida como una institución de derecho público autónoma, descentralizada, transparente, eficiente, equitativa, incluyente y solidaria, líder del desarrollo económico, social y ambiental provincial y es encargada de coordinar, planificar, ejecutar y evaluar el Plan de Desarrollo Provincial Participativo; fortaleciendo la productividad, la vialidad, el manejo adecuado de sus recursos naturales y promoviendo la participación ciudadana; a fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes (GADP Imbabura, 2019).

1.2 Planteamiento del Problema

Las organizaciones se encuentran en una búsqueda constante en cuanto a una adecuada comunicación oficial, y que esta llegue de forma eficaz a los trabajadores, ya que con ello se

pretende minimizar impactos negativos como la comunicación informal y el rumor que pueden afectar el desempeño laboral de los colaboradores (Omar & Condor, 2018).

Para esto, las organizaciones del siglo XXI deben tener una visión amplia de las transformaciones del mercado, generadas por nuevas tendencias globales que impactan el escenario organizacional. Una de las formas para adaptarse, es mediante la comunicación organizacional, como proceso de interacción, encaminado a la creación de valor en todos los contextos y con los diversos públicos (Pineda, 2020). Al mismo tiempo, las organizaciones se deben adaptar a la cultura digital y aplicarla en el diseño de sus planes estratégicos de comunicación interna innovando en sus procesos.

Durante la última década, el internet se ha convertido en uno de los medios más utilizados en sus estrategias, motivándolas a innovar en el diseño de nuevos canales inteligentes para dar respuesta a las necesidades de comunicación de las organizaciones, enfrentándose a nuevos retos donde la digitalización favorece el desarrollo del entorno laboral, transformando las nuevas formas de relacionarse entre colaboradores. (Puebla - Martinez y Farfán, 2018).

Sin embargo, pese al apoyo tecnológico, es evidente que dentro de este juego de intercambio de informaciones siempre habrá trabajadores que por el puesto o nivel que ostenta tendrán un mayor protagonismo en la comunicación. Así, es importante tener en cuenta que la comunicación interna tiene como objetivo dirigirse a los trabajadores de las organizaciones teniendo entre sus metas alcanzar un clima adecuado en el desarrollo tanto de las tareas individuales como conjuntas. De lo contrario, con la incomunicación, lo que se produciría sería un déficit que desembocaría en la fractura interna de muchas organizaciones y de la existencia de barreras jerárquicas, funcionales y geográficas (R. Bermúdez, 2016).

Dicho lo anterior, en relación al estado de la comunicación interna en el sector público del país, el gobierno central cuenta con la Secretaría de la Administración Pública (SNAP) y la

Secretaría de Comunicación de la Presidencia de la República (SECOM), ambos organismos encargados de la vigilancia del correcto funcionamiento de la comunicación de las entidades del Estado, así como de la generación de las políticas de gestión y de comunicación de las direcciones de comunicación de este sector. Estas entidades funcionan al servicio de las comunicaciones externas e internas del sector público, se evidencia un énfasis en las estrategias de comunicación de tipo político y de la innovación continua de la imagen institucional y de gobierno, es decir, de la comunicación externa, y queda la comunicación interna exclusivamente como un componente de mejora del clima laboral y de la cultura organizacional (Pertuz, 2015).

Durante el periodo 2021-2022 la comunicación en el Gobierno Provincial de Imbabura (GPI), se encontró alineada a las políticas de órganos reguladores, sin embargo, debería mejorar su efectividad y fluidez al momento de transmitir la información mediante los canales y sistemas donde la institución busque el mejoramiento del clima organizacional, operar sin lentitud ni estragos, transmisión y compartición de datos verosímiles, transparencia, confianza entre colaboradores y apertura tanto en los departamentos donde se generan procesos gobernantes de asesoría, de agregación de valor como también en los procesos habilitantes de apoyo.

Por lo expuesto, la problemática se identifica en torno a las necesidades que presenta la gestión de la comunicación en las distintas dependencias del Gobierno Provincial de Imbabura, considerando la obsolescencia y la desactualización de los recursos tecnológicos existentes en la actualidad, y lo imprescindible de carecer de un adecuado ambiente laboral, que se no se ve reflejado en un servicio público de calidad, eficiente y eficaz para la ciudadanía.

1.3 Justificación

De acuerdo con M. Cruz, (2023), la comunicación organizacional:

Juega un papel importante en el funcionamiento preciso y armonioso de un grupo u organización. No debe haber en la comunicación exclusividad de los medios para transmitir información, por el contrario, debe estar presente en todos los grupos de individuos que buscan lograr metas en la organización. (p. 13)

El estudio de la comunicación organizacional nunca se detiene, las organizaciones y sus contextos no son estáticos. Por ello siempre habrá necesidad de seguir indagando sobre el terreno de la comunicación (Lobato, 2019). La principal función que se desarrolla en la institución es apoyar el proyecto empresarial por medio de una coherente y planificada gestión de comunicación, independientemente de la misión de la organización. Además, permite dar a conocer los objetivos y políticas de la organización y conformar una identidad propia sobre la base de un clima de motivación y cordialidad (Graverán, 2017).

Así pues, la comunicación interna se ha convertido, en una herramienta estratégica que ofrece grandes ventajas empresariales al favorecer la productividad, la competitividad y el éxito empresarial. De este modo, representa, ante todo, una fortaleza para la funcionalidad empresarial y que por tal motivo no debe quedar rezagada del quehacer de la institución (Oyarvide et al., 2017).

En este marco, Petrone (2021), afirma que con una buena gestión de la comunicación organizacional se consigue el cumplimiento y desarrollo de estrategias de productividad para las relaciones internas y externas entre sus colaboradores con el fin de obtener un mejor desempeño, por parte de estos, lo que conduce a logros, éxitos o fracasos de la organización.

Además, parte de la buena gestión comunicacional comprende: escuchar a los públicos al interior de una empresa, es importante para saber qué piensan y cuáles son sus

necesidades laborales y hasta personales, pues las empresas serían más eficaces y con personas más felices trabajando en ellas (Puertas - Hidalgo et al., 2020).

Por otro lado, la gestión de las instituciones públicas en cualquier país requiere del compromiso del gobierno, funcionarios, elegidos o designados, con las aspiraciones y expectativas de los ciudadanos. En esa situación, el papel de la comunicación organizacional y de sus gestores adquiere una importancia creciente, al punto de volverse fundamental para el logro de los objetivos institucionales, en la medida en que sea directa, activa y eficaz. Se deben establecer canales para asegurar la armonía entre las propuestas, proyectos y políticas de los funcionarios y líderes gubernamentales y las necesidades y aspiraciones de los ciudadanos a quienes las empresas públicas sirven (Granda et al., 2016).

Es decir, las instituciones públicas deben plantearse la necesidad de brindar servicios a su población dentro un ambiente que comunique confianza, transparencia y apoyo. Si bien cada institución pública cuenta con sus propias características y objetivos únicos y exclusivos, la manera como manifiesta su clima laboral, el ambiente, la confianza entre sus públicos internos, incide en el comportamiento de sus miembros y por consiguiente en la eficiencia de toda la organización (Laurenti, 2017).

En este contexto, se puede afirmar que la relevancia del presente estudio de caso se tiene como propósito analizar la efectividad en la Gestión de Comunicación en el Gobierno Provincial de Imbabura. Empezando con la identificación de la gestión y las herramientas utilizadas para su comunicación dentro de la institución, es decir el manejo de los mensajes, los canales, las redes, la retroalimentación y los flujos. Posteriormente se analizarán las fortalezas y barreras que se presentan en el proceso de emisión y recepción de información a través de una matriz de ponderación promediada para finalizar con la respectiva evaluación, mediante el uso de indicadores de TIC's.

La efectividad en la gestión de comunicación es un factor que va a repercutir y representarse en el rendimiento y resultados de la institución en este caso en el Gobierno Provincial de Imbabura, que, considerando que se trata de una institución pública, requiere de una gran sintonía que represente además un servicio público de calidad, eficiente y eficaz para los ciudadanos.

En este sentido, se proyectaron las debilidades y fortalezas a ser consideradas en la implementación de mejoras, cambios y adecuaciones, que, con los recursos tecnológicos y organizacionales, permitan un ambiente con una mejor fluctuación de comunicación y comodidad en el ámbito organizacional que se vea reflejado en el trabajo y los productos de cada dependencia dentro del GPI. En este marco se hizo necesaria la propuesta de estrategias de medidas correctivas, orientadas tanto a la mejora de equipos tecnológicos y clima organizacional como a los procesos comunicativos que presentaban fallas.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar el grado de efectividad de la gestión de comunicación entre los departamentos del Gobierno Provincial de Imbabura.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la gestión y las herramientas de comunicación interna que se aplica en la institución.
- Evaluar el grado de efectividad de la gestión de comunicación entre los colaboradores mediante el uso de indicadores.
- Proponer estrategias que permitan mejorar la comunicación entre los colaboradores internos de la institución.

1.5 Pregunta de Investigación

¿En qué medida la gestión de la comunicación interna entre los trabajadores es efectiva?

Unidad 2: Marco Teórico

2.1. Gestión de la Comunicación Interna

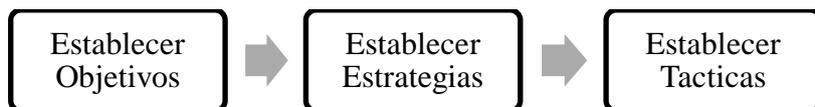
De acuerdo con Pineda, (2020), La administración tradicional y las teorías de las relaciones humanas, junto con los enfoques de los sistemas, han propuesto que la gestión de la comunicación es beneficiosa para lograr los objetivos establecidos en relación a los diferentes públicos involucrados (p.21).

Para lograr un crecimiento y desarrollo empresarial efectivos, la gestión de comunicación, tanto en instituciones públicas como privadas, es crucial, sin importar el tamaño de la organización. Internamente, se requiere un proceso de planeación que se sincronice con las acciones realizadas por cada departamento o área dentro de la organización.

2.1.1 Planificación

Figura 1

Planificación de la Comunicación Interna



Nota. Elaborado con base en “Comunicación Interna” por Brandolini et al (2008).

La Figura 1 muestra los pasos detallados para la planificación de la comunicación interna. En primer lugar, se deben establecer los objetivos a alcanzar y cumplir con el plan de comunicación, lo cual actuará como punto de partida para evitar un trabajo divergente e improductivo. En segundo lugar, es necesario comprender y definir las estrategias, es decir, la forma en que se lograrán los objetivos establecidos. En tercer lugar, se deben implementar tácticas como la segmentación de audiencias, la selección de canales de comunicación, la programación de actividades y la asignación del presupuesto correspondiente. Estas tácticas

permitirán llevar a cabo los pasos anteriores y alcanzar los objetivos establecidos en la planificación (Brandolini et al., 2008).

De esta manera, se puede decir que la planificación de la comunicación se divide en tres pasos, siendo estos: establecer objetivos, estrategias y las tácticas a implementar, seguir este proceso permitirá una buena planificación en lo que respecta a la gestión de la comunicación dentro de la institución.

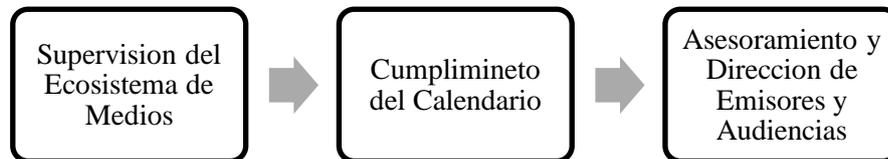
La comprensión del entorno empresarial es fundamental para lograr una planificación efectiva de los sistemas de información. En este sentido, el uso de sistemas de información que brinden apoyo a todos los clientes dentro de la empresa contribuye a una mejor utilización de las tecnologías y sistemas de información. Esta comprensión del entorno empresarial permitirá mejorar el desempeño en todas las tareas organizacionales (Lapiedra et al., 2021).

De acuerdo a lo anterior, una comprensión absoluta sobre el entorno empresarial que se desarrolla dentro de una organización es primordial, para mejorar el desempeño y el desarrollo de los funcionarios con sus actividades administrativas, y fundamenta a una contribución más efectiva en lo que respecta la utilización de las tecnologías de comunicación implementadas en la institución, como una herramienta de apoyo sustancial para el cumplimiento de sus funciones cotidianas.

2.1.2 Implementación

Figura 2

Implementación de la Comunicación Interna



Nota. Elaborado con base en “Guía fundamental de la comunicación interna” por Cuenca (2018).

En contraste con lo ilustrado en la Figura 2, la implementación implica seguir cuidadosamente el guion previamente establecido. Se supervisa el conjunto de medios de comunicación establecidos en el plan, se cumple con el calendario de acciones y se brinda asesoramiento constante a los emisores y audiencias. La implementación requiere prestar atención a una serie de responsabilidades para garantizar el logro de los objetivos establecidos en la planificación y asegurar que el programa o acción sea un éxito completo.

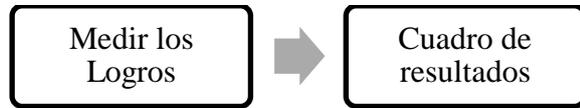
Estas responsabilidades incluyen la gestión de presupuestos, gestión de personas, gestión de calendarios, gestión de tareas, uso de herramientas de comunicación, creación de contenidos, circulación de discursos, tecnología utilizada, supervisión, recopilación de datos e indicadores, y elaboración de informes (Cuenca, 2018).

En otras palabras, para una buena implementación de la comunicación interna, se debe seguir un proceso administrativo el cual parte de un principio de organización, para que de esta manera el proceso de traslado de información sea continuo, y sin interrupciones, de esta manera alcanzando un nivel óptimo en el cumplimiento de los objetivos como institución y mejorando su efectividad laboral.

2.2.3 Evaluación

Figura 3

Evaluación de la Comunicación Interna



Nota. Elaborado con base en “Comunicación Interna en la Práctica” por Tessi (2012).

En relación a la Evaluación, siguiendo lo expuesto en la Figura 3, se requiere llevar a cabo una medición exhaustiva que permita no solo evaluar los logros, sino también detectar errores y desviaciones. Este proceso es fundamental para el futuro de la organización. El refrán "dime de qué hablan tus empleados y te diré hacia dónde va tu organización" resume la importancia de esta etapa. A través de una medición integral, es posible calcular el grado de alineación que los trabajadores tienen con los objetivos de la organización.

Las prácticas innovadoras utilizan diagnósticos integrados, ya que a medida que avanzan, se vuelve más difícil identificar las brechas que se deben mejorar. En este contexto, las organizaciones deben ser conscientes de que al abordar estas pequeñas brechas, pueden lograr que su gestión también tenga un impacto positivo en el aspecto financiero de la organización (Tessi, 2012).

Para lo que respecta a una evaluación adecuada de la comunicación, esta debe ser monitoreada a través de la medición del cumplimiento de los logros de la organización alcanzados por la utilización de los medios de comunicación y técnicas que se estén implementando para la gestión de la misma y un cuadro de resultado que muestren los resultados alcanzados u obtenidos por el uso e implementación de las estrategias y herramientas usadas para efectuar una comunicación adecuada y saludable dentro de la institución.

2.2. La Comunicación Interna

Este tipo de comunicación, Muñiz (2017) la define como la comunicación orientada al cliente interno, es decir, a los colaboradores, se define como una respuesta a las nuevas necesidades surgidas dentro de las empresas con el objetivo de motivar y retener a los talentos humanos más destacados en un entorno empresarial agradable. Las empresas deben su existencia y éxito al aporte de sus colaboradores, por lo tanto, motivarlos es fundamental para mejorar los resultados obtenidos.

En este sentido, llevar una comunicación interna saludable, vista desde el clima laboral, la institución debe ejercer el cumplimiento de estrategias que motiven a los colaboradores a un mejor trabajo en equipo, motivarlos y crear un ambiente de confianza dentro de la empresa, mejorando el aporte de los colaboradores dentro de la misma y la eficacia en que realizan sus actividades sin que se sientan presionados a trabajar con sus compañeros de trabajo.

2.2.1 *Objetivos de la Comunicación Interna*

En la Tabla 1. se detallan los objetivos que debe cumplir y fungir la comunicación interna para que la organización funcione correctamente:

Tabla 1

Objetivos de la Comunicación Interna

Objetivos de la comunicación Interna	
Informar:	Proporcionar la información oportuna, e imprescindible para las funciones del desempeño sobre el puesto de trabajo, y sobre la organización, su misión, su

filosofía, sus valores, sus políticas entre otros.

Participación

Ya que debe facilitar el diálogo como el feedback de abajo hacia arriba, porque es fundamental para que las propuestas y las ideas circulen, para que puedan ser siempre tomadas en cuenta;

Potenciar el sentimiento de pertenencia:

Porque el equipo humano se desenvolverá con mayor eficacia y eficiencia en la medida que se sienta parte del proyecto y su papel en la organización sea valorado positivamente;

Implicar y motivar:

A todos quienes forman parte de la institución, deben ser partícipes de un proyecto en común y tengan espacio para hacer aportaciones para tomar decisiones oportunas, como también, reconocer sus méritos y darles el reconocimiento que se merecen;

Hacer Branding Interno

Debe hacer partícipes a las personas de los logros conseguidos, de los valores diferenciales y de la buena marcha de la

organización. Ya que aumentará su satisfacción y su implicación, porque sentirán que el éxito les pertenece a todos.

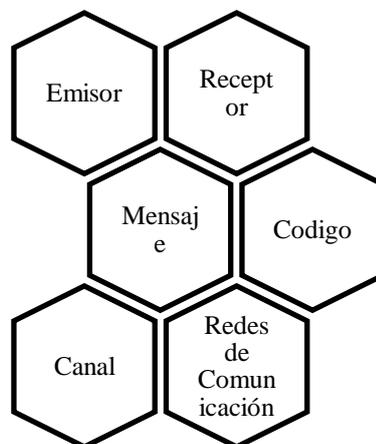
Nota. Elaborado con base en “Gestión Empresarial – Evaluación de la Comunicación” por (Baldwin, 2010).

En cuanto a la tabla 1, esta presenta los objetivos principales que una buena gestión de comunicación debe alcanzar para que se desarrolle una comunicación interna efectiva dentro de la institución, en donde se destacan: el traslado de información, fomentar la participación de los colaboradores, la pertenencia de cada uno de ellos dentro de la misma, desarrollar motivación para un buen acercamiento de los trabajadores a con sus funciones, y realizar un buen Branding interno, que permitirá otorgar a los colaboradores un mérito al cumplimiento de sus funciones.

2.2.2 Elementos de la Comunicación Interna

Figura 4

Elementos de la Comunicación Organizacional



Nota. Elaborado con base en “Comunicación organizacional” por (Guzman, 2012)

De acuerdo con la Figura 4, presentada por Guzman (2012), En un sistema de comunicación organizacional, se plantea que los elementos centrales y aquellos que deben ser reconocidos como vulnerables en toda comunicación organizacional son los siguientes:

- Emisores, son la fuente de comunicación y pueden ser personas o grupos que elaboran y envían mensajes.
- Receptores, son quienes reciben el mensaje y deben interpretar la información transmitida por el emisor.
- Mensaje, es la información total que el emisor codifica para transmitir, puede ser en forma de habla, texto, correo, gestos, escritura, entre otros, y debe ser captado por el receptor.
- El código, es un conjunto de símbolos estructurados de manera significativa y relevante para el receptor.
- Canal, es el medio que permite la efectiva transmisión del mensaje al receptor.
- Y las redes de comunicación, son la estructura de comunicación que abarca los canales y su distribución dentro de la organización. Estas redes afectan el funcionamiento interno de la institución, incluyendo la resolución de problemas, la distribución de información y el desarrollo de formas organizadas de trabajo.

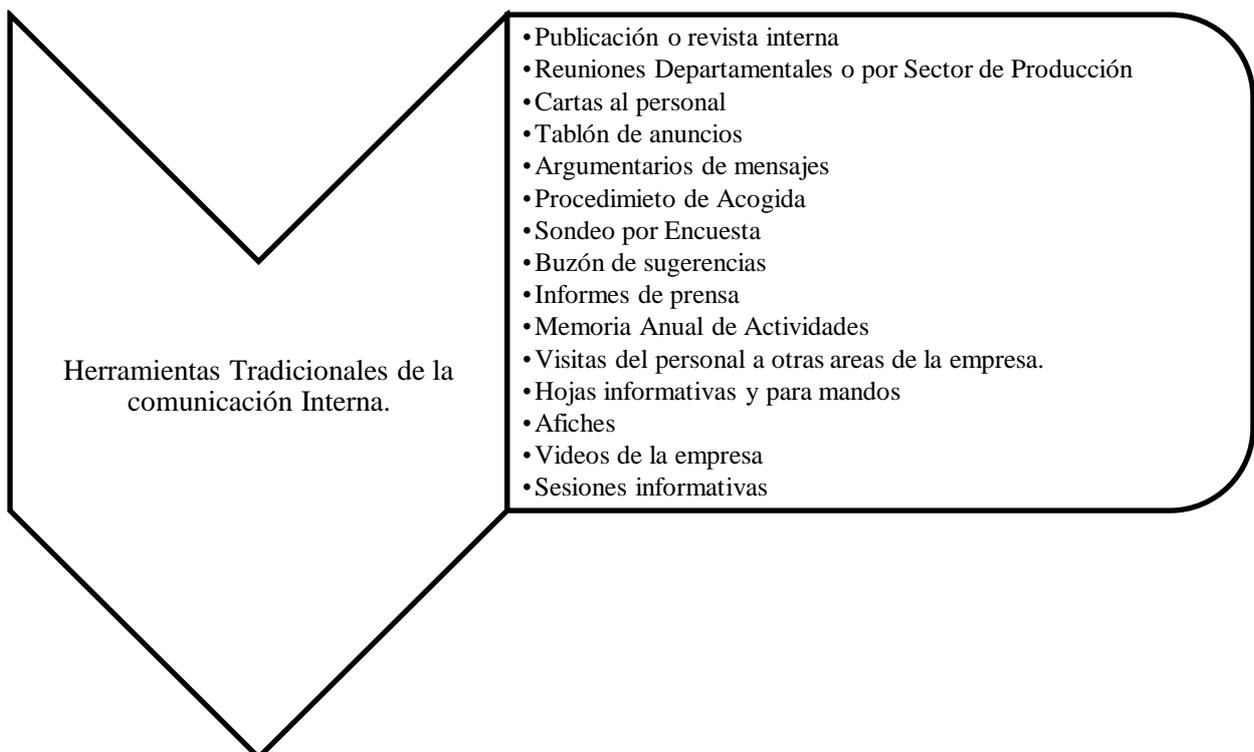
Así pues, a los elementos que forman parte de la comunicación interna dentro de la institución, se destacan los anteriormente mencionados, tomando en cuenta que estos son los que permiten que se ejecute una comunicación fluida dentro de la organización, y de acuerdo a ello, el estudio de estos elementos son primordiales para la indagación de los problemas que se presenten en la empresa, ya que si uno de estos elementos falla o presenta problemas toda la

cadena de comunicación pierde efectividad y por ende ocasionaría estragos en el desarrollo y cumplimiento de las funciones de los trabajadores.

2.2.3 Herramientas de la Comunicación Interna

Figura 5

Herramientas Tradicionales de la Comunicación Interna



Nota. Elaborado con base en “Comunicación organizacional” por (Fernández, 2005)

La Figura 5 muestra las herramientas convencionales que solían ser utilizadas en las organizaciones. Según Fernández (2005), antes del auge de las tecnologías de la información y la comunicación TICs en empresas e instituciones, durante la década anterior, se empleaban principalmente ciertas herramientas para la comunicación interna. Estas herramientas se implementaban en un contexto en el cual:

- 73% fue la utilización de publicaciones o llamada revista interna
- Las reuniones departamentales o por sector de producción, en un 71,3%

- Las cartas al personal, en un 67,2%.
- A estos medios les seguían en nivel de uso el tablón de anuncios en un 64,8%,
- Los argumentarios de mensajes que se deben transmitir a toda la organización en un 53,3%,
- El procedimiento de acogida en un 45,1%,
- El sondeo por encuesta, en un 38,5%,
- el buzón de sugerencias en un 35,2%

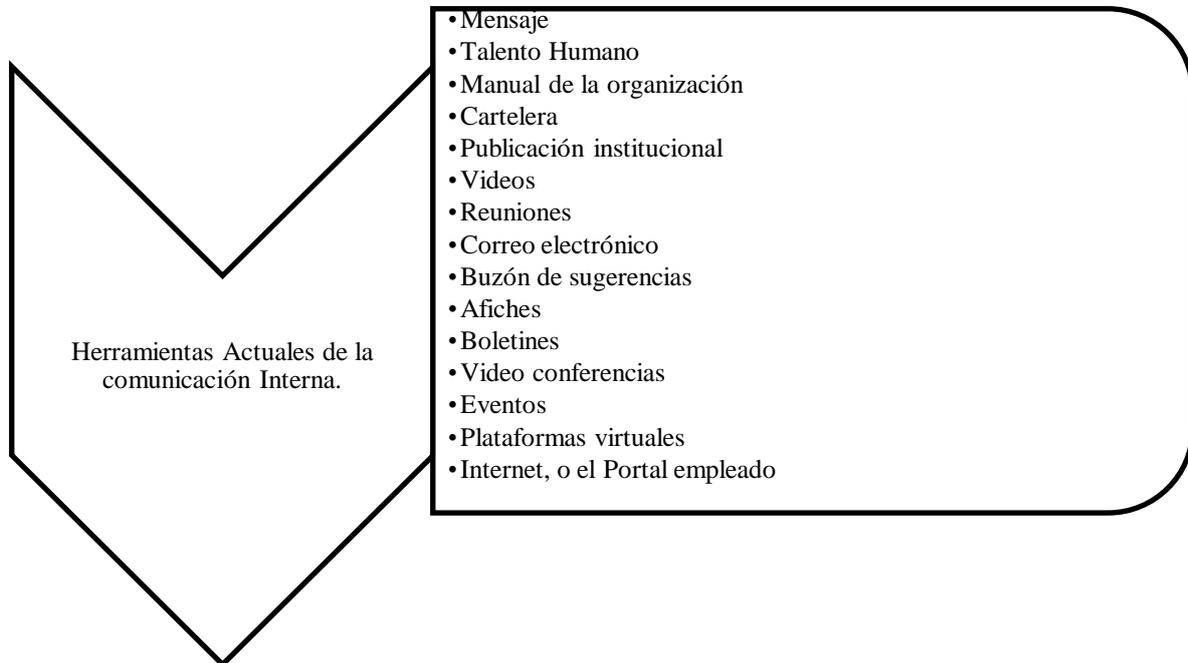
Se empleaban también diversas herramientas adicionales, tales como los comunicados de prensa, el informe anual de actividades, las visitas del personal a distintas áreas de la empresa, los boletines informativos para empleados y directivos, los vídeos corporativos, así como las sesiones informativas.

Dado lo anterior, las herramientas tradicionales mayormente utilizadas en las instituciones, se destaca como si bien es cierto hoy en día se utiliza mayormente herramientas tecnológicas con softwares avanzados, aún se siguen utilizando mensajes por escrito, como oficios, redacciones, en lugar de usar formatos en digital, es decir, aun no se ha eliminado la utilización del papel en la ejecución de la comunicación.

2.2.4 Herramientas Actuales de la Comunicación Interna

Figura 6

Herramientas Actuales de la Comunicación Interna



Nota. Elaborado con base en “Comunicación organizacional” por (Cardozo & Vásquez, 2002)

En la Figura 6 se exponen las herramientas que actualmente son consideradas como las más empleadas por las organizaciones, y es importante destacar que la situación ha experimentado un cambio radical en el mundo contemporáneo, adaptándose a las nuevas necesidades existentes. En esta perspectiva, las herramientas digitales y tecnológicas, como la red, han superado al papel y se han convertido en la opción preferida para la comunicación interna en las organizaciones (Cardozo & Vásquez, 2002). La figura 8 muestra que en la actualidad existen diversas herramientas disponibles, como el mensaje, el capital humano, el manual de la organización, la cartelera, las publicaciones institucionales (revistas, periódicos, folletos internos en formato físico o digital), los videos, las circulares, las reuniones, el correo

electrónico, el buzón de sugerencias, los afiches, los boletines, la videoconferencia y la intranet, también conocida como portal del empleado. Entre todas estas herramientas, la intranet se considera la principal para la comunicación interna, según Fernández (2005) , es aquella utilizada en un 89,8% dentro de las organizaciones.

Así, es posible denotar que la comunicación a sufrido muchos cambios a lo largo del tiempo, y a lo vivido con anterioridad, una situación de emergencia sanitaria, como lo fue la pandemia provocada por el SARS-CoV-2, las organizaciones, como instituciones tuvieron que migrar e implementar la utilización de herramientas virtuales para mantener al día las actividades de la organización y que los empleados puedan encontrarse comunicados y estos permitan ejercer su trabajo mediante la utilización de medios digitales y plataformas, para ello estas tenían que ser mejoradas para evitar problemas o fallos en el traslado de la información como cifras contables, cierres, contratos, solicitudes, entre otros.

2.2.5 Redes Formales de Comunicación Interna

De acuerdo con Enrique (2007), La comunicación formal se refiere a la comunicación que ha sido cuidadosamente diseñada y definida, y que se transmite siguiendo las líneas establecidas en la estructura jerárquica de la empresa. También se conoce como comunicación oficial.

Es decir, la comunicación formal, se desarrolla, mediante los lineamientos, previamente establecidos por la organización y solo por canales oficiales, aprobados por la misma, para que de esta manera se evite el uso de medios no oficiales para el traslado de información.

La comunicación formal se presenta en diferentes direcciones: descendente, ascendente y horizontal, entre individuos del mismo nivel jerárquico. Se refiere a la comunicación que se realiza y se transmite a través de canales diseñados para ser recibidos por un público específico

y que persigue objetivos y aspiraciones determinadas. Su propósito es lograr una mayor eficiencia en la organización (Darío & Unan, 2015).

De esta forma, la comunicación se ejecuta de diferentes direcciones, respetando un nivel jerárquico, que mantiene la institución, y evitar malos direccionamientos de la información, y que la información, llegue a su destino de manera eficiente y sin retrasos.

2.2.6 Redes Informales de Comunicación Interna

2.2.6.1 El Rumor.

Según Salazar (2010), El rumor abarca cualquier forma de comunicación que resulta altamente relevante para los empleados, y se refiere a los acontecimientos que tienen lugar dentro de una organización sin estar sujetos a reglas o regulaciones establecidas, y de los cuales nadie se responsabiliza por su veracidad.

El rumor es un problema común presentado en todas las organizaciones, y que los encargados de mejorar la gestión de la comunicación interna dentro de la institución, tratan de evitar, ya que este provoca malos entendidos por parte de los trabajadores y puedan ocasionar errores en el desarrollo de sus funciones por falta de una comunicación asertiva y oficial.

En este contexto, se encuentran dos elementos que contribuyen a la aparición del rumor: el interés y la ambigüedad. Por lo general, el rumor surge como resultado de un interés, ya que los temas sin importancia no suelen ser objeto de conversación. Además, su manifestación depende en gran medida de la intención de la persona, pudiendo ser perjudicial o beneficiosa. Por otro lado, cuando un mensaje es ambiguo o presenta falta de claridad, se presta a múltiples interpretaciones, lo que lleva a las personas a asumir algo y compartirlo con sus compañeros añadiendo detalles o su propia perspectiva, alterando así la intención original del mensaje. Estas especulaciones a menudo condicionan el comportamiento de las personas, generando

incertidumbre o malestar, a pesar de la falta de pruebas que respalden la veracidad de lo expresado (Newstrom, 2001).

Por consiguiente, el rumor como tal dentro de la organización aparece cuando el personal no presenta el interés necesario sobre temas importantes a tratar dentro de la institución, y poniendo sus intereses personales por sobre los de la institución, provocando que el receptor solo capte la información que le beneficie a él más no toda la información que debe ser necesaria para el entendimiento de su trabajo, y la ambigüedad ya que al no entender el tema con exactitud por falta de comunicación, provoca que los colaboradores especulen y creen sus propias perspectivas sobre los asuntos a tratar conduciendo que dentro de la institución la comunicación sea negativa y generando como coloquialmente se conoce como teléfono descompuesto.

2.2.7 Fortalezas de la Comunicación Interna

De acuerdo con Oyarvide et al (2017), Para los líderes empresariales, la comunicación interna se transforma en una valiosa herramienta estratégica que brinda significativas ventajas corporativas al impulsar la eficiencia, la competitividad y el logro de metas empresariales. Por esta razón, los gestores de organizaciones deben adquirir un sólido dominio de los principios asociados a la comunicación interna.

Para las personas que lideran o representan a un grupo de colaboradores dentro de la organización, la comunicación interna es una herramienta fundamental para mejorar la calidad de trabajo y el desarrollo de las funciones de los colaboradores, porque sabiendo lo que hay que hacer es menos probable que cometan errores en sus labores cotidianas.

Se reconoce como una de las actividades primordiales dentro de la institución, ya que a través de dichos procedimientos se sincronizan las acciones esenciales que otorgan significado a la organización, se llevan a cabo labores, se implementan modificaciones, se

dirigen las interacciones personales y se forjan los principios de la cultura institucional (Trelles Rodríguez, 2004).

En consecuencia, la administración de la comunicación interna constituye, sobre todo, una fortaleza para el desempeño organizacional y, por lo tanto, no debe ser descuidada en las labores de la institución.

2.2.8 Barreras de la Comunicación Interna

De acuerdo con Andres & Gamboa (2017), Desde el momento en que las directrices estratégicas y políticas se transmiten desde la oficina del gerente hacia los jefes de departamento y luego hacia los supervisores, se generan obstáculos en la comunicación interna. En esta cadena de mando, es común que se produzcan rupturas o desviaciones del proceso comunicativo. Cuando el mensaje finalmente llega al empleado, suele carecer de claridad y concisión, o simplemente no refleja la intención original del gerente. Como resultado, las tareas del empleado no están alineadas con la nueva estrategia diseñada por la gerencia.

Se evidencian las obstrucciones que surgen en el desarrollo de la comunicación interna. Estas barreras se originan en el proceso de manejo de la comunicación interna dentro de una organización, como resultado de una gestión o dirección institucional ineficiente. Estas barreras causan estragos y dificultan la fluidez de la comunicación entre los colaboradores, lo que conduce a una cultura organizacional interna deficiente.

Figura 7*Barreras de la Comunicación Interna*

Rumores	Tiempos insuficientes ante los cambios	Formación con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma.	Flujo de información es demasiado grande	Desconfianza o temores
La comunicación de forma impersonal	Pérdida de información por retención limitada	Información expresada deficientemente	Cambios en el lugar de trabajo	Distorsión de contexto o semántica del mensaje
	Falta o ausencia de planeación en lo que se refiere a la comunicación	Problemas al desarrollar el mensaje por el emisor	Comunicación Informal	

Nota. Elaborado con base en “Barreras de comunicación en la ejecución de la estrategia empresarial” por Andres & Gamboa, (2017).

En concordancia con la figura 7. Es posible identificar las barreras más comunes que son provocadas por una mala gestión de la comunicación, como material de referencia, ya que estas son las causantes de que dentro de la organización se presenten fallas, lentitudes, incumplimiento de los objetivos y pérdida de información importante dentro de la institución.

2.2.9 Consecuencias de la ineffectividad comunicación interna.

Según Enríquez (2007), la comunicación dentro de la empresa implica mucho más que simplemente transmitir información de superiores a subordinados, o ser una herramienta para resolver conflictos: es una responsabilidad compartida por todos los miembros de la organización (gerentes, supervisores, empleados, trabajadores, etc.). Entre los efectos de una comunicación deficiente en la empresa, se pueden resaltar los siguientes:

- Reducción de la productividad: el trabajo se desarrolla con errores cuando no se cuenta con instrucciones y órdenes correctamente transmitidas.
- Desinformación a los empleados de aspectos relevantes de la empresa.

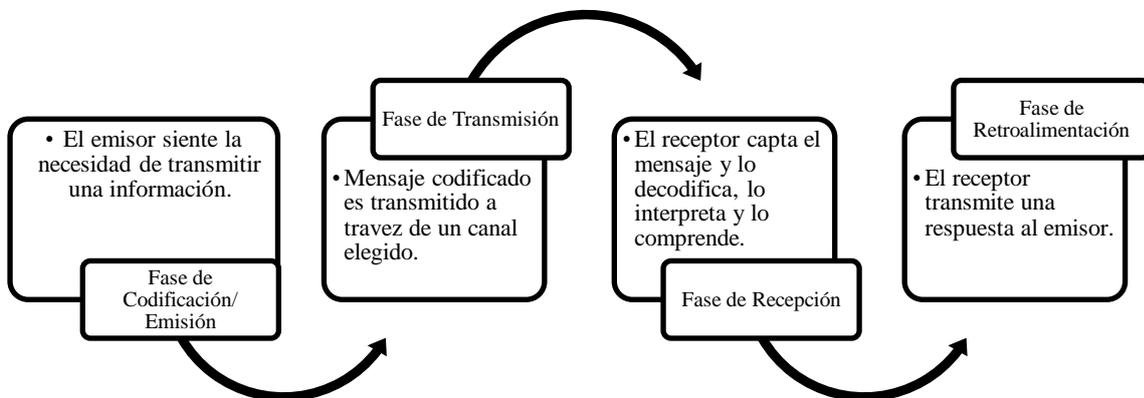
- Estancamiento en la formación de los miembros de la empresa.
- Desmotivación de los integrantes de la organización.
- Maximización de los rumores y sus potenciales efectos negativos sobre la marcha de la empresa.
- Empeoramiento del clima laboral.

En resumen, de lo expuesto anteriormente se puede concluir que, si no se trata la comunicación interna dentro de la institución, esta puede obtener como resultado, lo anterior mencionado, provocando pérdidas para la institución y que a la larga esta produzca errores y efectos negativos en las funciones que deben desempeñar, por ello es recomendable realizar un diagnóstico sobre que es el causante del problema de su comunicación, para evitar pérdidas y estragos en sus funciones.

2.2.10 Proceso de Comunicación Interna

Figura 8

Barreras de la Comunicación Interna



Nota. Elaborado con base en "La Comunicación en la Empresa" por (Martín, 1992)

Basado en el modelo de las etapas del proceso comunicativo en las organizaciones, representado en la Figura 8, se puede considerar que todas las empresas siguen estos pasos. En

primer lugar, se lleva a cabo la etapa de codificación/emisión, donde el emisor elabora y reestructura el mensaje utilizando la codificación adecuada para que los receptores puedan interpretarlo. A continuación, se encuentra la fase de transmisión, en la cual se selecciona un canal para que el mensaje llegue de manera eficaz a su destino. Luego, se presenta la etapa de recepción, donde el receptor recibe y comprende el mensaje. Por último, en la fase de retroalimentación, el receptor tiene la oportunidad de responder o enviar una respuesta al emisor (Martín, 1992).

El proceso de comunicación interna dentro de las organizaciones debe seguir un método limpio, de emisión, codificación y recepción de datos, ya que para que el mensaje llegue de manera eficiente, este debe ser procesado y enviado mediante los canales oficiales de la institución, y estos deben funcionar de manera efectiva, ya que si se presenta un fallo en alguno de estos procesos internos, puede ocasionar muchas pérdidas y rehabilitación de los canales oficiales conduciendo a que la información se esparza por canales no oficiales y que se pierdan o exista facilidad en la vulnerabilidad o robo de información con el tiempo.

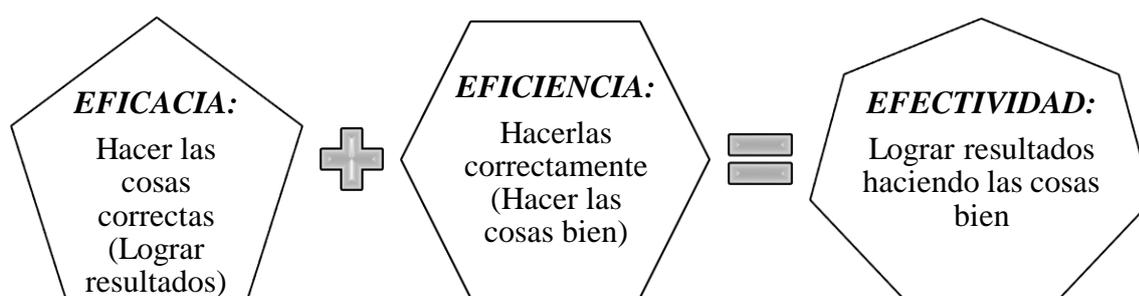
2.3 Indicadores de Gestión de la Comunicación Interna

Desde la perspectiva de Preciado - Hoyos et al. (2009) Se disponen de elementos de referencia esenciales mediante los cuales es factible efectuar evaluaciones en relación a las labores cotidianas realizadas por los empleados en el ámbito de las comunicaciones internas en las organizaciones. Estos indicadores pueden comprender: monitorear la tasa de apertura y clics en los correos electrónicos de comunicación, contar las visitas a las páginas de la intranet y medir la cantidad de acciones e interacciones, determinar el número de visualizaciones de los recursos corporativos, emplear cualquier componente de análisis de los programas informáticos utilizados como parte de la campaña de comunicaciones internas, enviar encuestas al personal con opciones de respuestas predefinidas, evaluar el cumplimiento de las actividades dentro de los plazos establecidos, entre otras posibilidades.

Efectividad de la comunicación interna.

La comunicación eficiente se erige como un componente esencial y primordial para la integración y la interacción del capital humano en relación con el entorno operativo de las entidades, posibilitando una imprescindible conexión con la implementación de las tácticas. (Traverso, Williams, & Palacios, 2017).

Figura 8.



Nota. Elaborado con base en “Cultura de la Efectividad” (pp.16- 17) por, (Giral, et al, 2017)

La interpretación de la figura 8 revela que la efectividad en términos de comunicación organizacional se compone de dos elementos clave: la eficacia y la eficiencia. Bajo esta perspectiva, la comunicación se considera efectiva cuando logra la integración y la interacción del personal en el marco operativo de las organizaciones, permitiendo una vinculación necesaria con la implementación de las estrategias. Es decir, existe una relación óptima entre los recursos empleados y el impacto obtenido. Por lo tanto, los indicadores que evalúen la efectividad deben medir y calcular la satisfacción de las necesidades en el proceso comunicativo (Traverso et al., 2017).

El logro de la efectividad en una organización implica llevar a cabo acciones planificadas y obtener resultados que sean medibles y verificables. En este contexto, es fundamental considerar el factor temporal, ya que el tiempo desempeña un papel relevante y de gran importancia en el rendimiento organizacional. El tiempo se convierte en una medida

universal y un recurso clave para evaluar y controlar el éxito de las actividades realizadas.

(Universidad de Sabaneta, 2015)

Tabla 2. Clasificación de los Indicadores

Clasificación de los Indicadores		
	Indicadores de cumplimiento del plan de Endomarketing	
	Nombre	Alcance
Endomarketing	Interacciones en canales digitales	Mide el alcance de los usuarios, con respecto a la utilización de canales digitales registrados en la institución, estos varían desde: comentarios, feedbacks, duración de la estancia, post más accedido/compartido etc.
	Porcentaje de satisfacción de los profesionales	Mide el porcentaje de profesionales que se encuentren satisfechos dentro de la institución, si las personas muestran compromiso, y si la gente quiere alcanzar los objetivos de la empresa.
	Porcentaje de satisfacción con la comunicación	Contesta a las siguientes preguntas: ¿Los profesionales se dan cuenta de que la comunicación de la empresa es satisfactoria? ¿Los profesionales están satisfechos con la información que reciben? ¿Los profesionales están

		satisfechos con los canales de comunicación interna?
	NPS (Net Promoter Score)	Este es un indicador esencial para cualquier empresa, muestra si hay más promotores que detractores en la organización. Las empresas con mayor NPS, mantienen a los profesionales en el equipo y en general los resultados son mejores.
	Tasa de lectura	Si la empresa utiliza canales digitales, es importante establecer una forma de medir la tasa de lectura de los materiales. O si la empresa tiene murales, puede instalar sensores de presencia para observar cuánto tiempo permanecen las personas frente a estos murales, o incluso evaluar los puntos que más llaman la atención de las personas.
TIC's	Indicadores de Gestión de Comunicación y Redes Informáticas (TIC's)	
	Proporción de empleados que utilizan computadoras	El indicador se refiere al uso real de una computadora por los empleados más que al simple acceso que pudieron tener a una computadora.

	Proporción de empleados que utilizan Internet	El indicador hace referencia al uso real de Internet por los empleados más que al mero acceso a Internet
	Indicadores de Gestión	
Recursos Humanos y TIC's	Índice de satisfacción de los empleados.	Ayuda a comprender cuán satisfechos están los empleados de una empresa / departamento.
	Taza de utilización de medios de comunicación adecuados	El proceso comunicativo debe contar con varios elementos; el canal por donde se transmite el mensaje es uno de ellos. Dentro de las compañías existen canales multidireccionales que manejan diversos tipos de información, tomando en cuenta factores como la importancia del mensaje, su público objetivo y su prontitud.
Benchmarking Interno	Indicadores de Eficacia	Mide la relación entre la capacidad o acierto con la consecución de tareas o trabajos. Ejemplo: El grado de satisfacción de los colaboradores con relación a la comunicación organizacional.
	Indicadores de Eficiencia	Mide la relación entre los recursos invertidos, con la consecución de tareas o trabajos. Ejemplo: Tiempo de envío de un

		comunicado / captación y cumplimiento del mismo.
	Indicadores de Efectividad	Se divide el porcentaje de la eficacia de la comunicación interna / para la eficiencia de la misma.

Nota: Fuente: Recuperado de Indicadores clave de rendimiento KPI's por Hernández et al., (2017), (Hernández & Castro, 2018), y (*Indicadores Clave de Las Tecnologías de La Información y de Las Comunicaciones Partnership Para La Medición de Las TIC*, 2005)

Entre los diversos objetivos del marketing interno, uno de los más importantes comprende brindar un buen ambiente de trabajo. Este concepto es difícil de medir porque es una idea abstracta, la cual dificulta su cuantificación. Si bien la armonía y el respeto se pueden percibir a través de encuestas, que deben ser anónimas para que las respuestas de los empleados no se vean influenciadas, es necesario estructurar indicadores que plasmen de forma cuantitativa los niveles de satisfacción de los colaboradores en cuanto al Alcance de la Comunicación, Tecnologías de la Información y Gestión Empresarial.

En este sentido, la Tabla 2. denota el número de Interacciones en canales digitales, el porcentaje de satisfacción de los profesionales, el porcentaje de satisfacción de los colaboradores con la comunicación, el NPS (Net Promoter Score) para medir la lealtad de los trabajadores, la Tasa de lectura en medios adecuados, la Proporción de empleados que utilizan computadoras e Internet, el Índice de satisfacción de los empleados para con la organización y la Taza de utilización de medios de comunicación adecuados. Por consiguiente, con todos los insumos antes mencionados es posible medir la Eficiencia, la Eficacia y la Efectividad de la Gestión de Comunicación Interna.

Fortalezas de la Comunicación Interna

De acuerdo con Oyarvide et al (2017), Para los gerentes, la comunicación interna se transforma en una poderosa herramienta estratégica que brinda importantes beneficios a la empresa al promover la productividad, la competitividad y el logro de objetivos empresariales. Por esta razón, los administradores de empresas deben tener un dominio sólido de los conceptos asociados a la comunicación interna para garantizar el éxito organizacional.

Así, la administración de la comunicación interna se posiciona como una fortaleza primordial para el funcionamiento eficiente de la empresa, y, por ende, no debe ser descuidada o relegada en las actividades de la organización. Entre las principales fortalezas es importante mencionar que genera confianza entre los colaboradores., compromiso con el trabajo, prestigio, empleados adecuados a cada puesto de trabajo, capacidad para influenciar en la óptima toma de decisiones, mejor atención a los públicos internos y externos y mejora de la productividad organizacional.

Barreras de la Comunicación Interna

De acuerdo con Andres & Gamboa (2017), Desde el momento en que las directrices estratégicas y políticas salen de la oficina del gerente y se transmiten a los jefes de área y supervisores, surgen barreras en el proceso de comunicación. Con frecuencia, esta cadena de mando se rompe o se desvía, y cuando el mensaje llega al empleado, no es completamente claro y preciso, o no refleja la intención original del gerente. Como resultado, las tareas realizadas por el empleado no están alineadas con la nueva estrategia diseñada por la gerencia.

Figura. 9**Barreras de la Comunicación Interna**

Rumores	Tiempos insuficientes ante los cambios	Formación con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma.	Flujo de información es demasiado grande	Desconfianza o temores
La comunicación de forma impersonal	Pérdida de información por retención limitada	Información expresada deficientemente	Cambios en el lugar de trabajo	Distorsión de contexto o semántica del mensaje
	Falta o ausencia de planeación en lo que se refiere a la comunicación	Problemas al desarrollar el mensaje por el emisor	Comunicación Informal	

Nota. Elaborado con base en “Barreras de comunicación en la ejecución de la estrategia empresarial” por Andres & Gamboa, (2017).

En la figura 8 se evidencian las barreras que surgen en el proceso de comunicación interna, las cuales se originan en la gestión ineficiente de la comunicación interna en una organización debido a una administración o dirección institucional ineficiente. Estas barreras generan consecuencias negativas, como dificultades y obstáculos en la comunicación entre los colaboradores, lo que lleva a una cultura organizacional interna deficiente.

Consecuencias de la inefectividad comunicación interna.

Según Enríquez (2007), En la empresa, la comunicación implica mucho más que la simple transmisión de información de superiores a subordinados o el uso como herramienta para solucionar conflictos: es una responsabilidad compartida por todos los miembros de la organización, incluyendo directivos, mandos intermedios, empleados, operarios, entre otros. Una comunicación deficiente en la empresa puede dar lugar a diversas consecuencias negativas, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Reducción de la productividad: el trabajo se desarrolla con errores cuando no se cuenta con instrucciones y órdenes correctamente transmitidas.
- Desinformación a los empleados de aspectos relevantes de la empresa.
- Estancamiento en la formación de los miembros de la empresa.
- Desmotivación de los integrantes de la organización.
- Maximización de los rumores y sus potenciales efectos negativos sobre la marcha de la empresa.
- Empeoramiento del clima laboral.

La gestión inefectiva de comunicación interna en la empresa, en general refleja una falta de preparación profesional, diagnósticos comunicacionales, planificación estratégica de la comunicación y un inadecuado seguimiento para identificar las fallas y aciertos de la gestión. Para mejorar esto, se debe establecer objetivos específicos, medibles y alcanzables durante un período de tiempo.

Un factor muy importante a considerar en este tipo de gestión es un estudio profundo de la organización, se debe tener un conocimiento completo de la sociedad interna, sus necesidades, fortalezas y debilidades y la imagen de la organización en la que se trabaja para crear un clima organización que propicie no solo la buena comunicación sino también mejore la productividad.

2.4 Estrategias para la mejora de la Comunicación Interna

Establecer una buena comunicación interna es uno de los mayores retos a los que se enfrentan las organizaciones actuales. Además de coordinar la existencia de varios profesionales, es imperativo que todos comprendan el propósito, la misión de la empresa y su plan de comunicación. Esto permite establecer un rumbo claro hacia donde puedan apuntar tanto los esfuerzos de los directivos como los de los colaboradores.

Estrategias de refuerzo de la confianza

Para el comunicólogo Joan Costa existen 3 criterios básicos estratégicos de comunicación organizacional:

Las particularidades de estos tres ámbitos se distinguen por las disparidades que presentan en términos de los criterios fundamentales para la estrategia de comunicación.

a) La clasificación de los participantes. b) Los sistemas interrelacionados de intereses, que abarcan motivaciones, expectativas y metas variables entre los diversos actores. c) Las tácticas, temáticas y formas de comunicación adecuadas para cada conjunto y subconjunto de dichos participantes. (Costa, 2006, p.21)

De acuerdo con Tavares et al. (2021), este tipo de estrategias deben ser direccionadas al cliente interno, es decir, a los colaboradores de manera tal, que:

- Los empleados deben contar con libertad y autonomía para tomar decisiones sin necesariamente involucrar a muchos colegas y sin miedo a represalias pese a los posibles errores.
- Evitar la micro gestión de los procesos clarificando desde el inicio qué se espera y en qué plazo de cada miembro de la organización.
- Potenciar la cultura y fomentar que los empleados sean embajadores de marca a través de la organización de eventos lúdicos.
- Contribuir al mantenimiento en línea de estructuras informales como grupos de recursos o de afinidades para empleados.
- Establecer canales de comunicación claros y precisos que permitan la retroalimentación y la escucha activa.
- Usar a los directivos superiores como modelos reales de confianza y empatía.

En este marco, la confianza es un tema central. Hoy más que nunca todo el proceso que conlleva emplear la estrategia de refuerzo de confianza, significa un beneficio considerable para evitar trabajar de forma aislada, promover la cooperación, mejorar el trabajo en equipo, aumentar el compromiso y gestionar el interminable proceso de cambio. Con confianza, los colaboradores internos de la organización están listos para trabajar de forma independiente, óptima, distribuida, eficiente, aceptan objetivos comunes, asumen riesgos, piensan creativamente, se ayudan mutuamente y se comunican abierta y honestamente. cuando no hay nadie alrededor, además de que aumentan la competitividad empresarial.

Estrategias de Endomarketing

El Endomarketing se refiere a todas las iniciativas o estrategias de marketing implementadas internamente dentro de una organización. La gestión de la comunicación es uno de los desafíos más complejos en las empresas, ya que está influenciada por los niveles directivos y las dinámicas de liderazgo en las relaciones internas (Rivadeneira, 2019) la comunicación interna puede ser percibida como simplemente táctica, encargada de coordinar los medios de información sin ser cuestionada, o bien como estratégica y alineada con los objetivos empresariales. Esta representa la primera barrera a superar al considerar la implementación de estrategias de marketing interno en la empresa.

Existen diferentes razones para utilizar Endomarketing en una organización, para mantener un excelente clima laboral, algunas de ellas son: (Turambar, 2018)

- Equipo feliz y productivo;
- Trabajadores buscando siempre la mejora y el crecimiento de la empresa;
- Personas recomendando profesionales estupendos para entrar en el equipo;
- Internalización de la cultura organizacional;
- Cada empleado se convierte en un multiplicador de la marca.

- Disminución de rotación, aumento de productividad.

Se destaca la importancia que adquiere la comunicación interna en la implementación de estrategias de EndoMarketing, ya que se encarga de gestionar los principales medios de comunicación con los empleados. Es crucial que esta comunicación interna tenga un enfoque estratégico para lograr los objetivos de responsabilidad y bienestar laboral del personal (Moreno, 2017).

El flujo de comunicación interna, que implica la transmisión del lenguaje interno, se establece de manera directa con los colaboradores y su interacción interna. Es fundamental comprender cómo se comprometen con la empresa, y en caso de que el mensaje no sea bien recibido, es necesario tomar medidas alternativas o correctivas para corregir los errores. Se observa una deficiencia en la implementación de estrategias para comprender al cliente final, por lo que se pueden emplear técnicas como pruebas de grupos focalizados o entrevistas para facilitar la transmisión del lenguaje interno (Moreno, 2017)

Estrategias de Marketing Digital Interno.

En nuestros días, la labor de gestión empresarial se enfrenta a un reto constante debido a las modificaciones y evoluciones presentes en el entorno social, las cuales tienen un impacto directo tanto en el ámbito interno como externo de las organizaciones. El marketing digital requiere compromiso, estrategia y una planificación efectiva para lograr una correcta implementación de todas las acciones previstas.

Debe ser considerado como un sistema holístico en el que todas las áreas empresariales participen activamente, como el departamento administrativo, de producción, de mercadeo y ventas, entre otros. La comunicación interna surge como respuesta a las nuevas demandas de las empresas para motivar a su equipo y retener a los talentos en un entorno empresarial en

constante cambio. Entre los beneficios atribuidos al uso del marketing digital de manera interna, según se menciona, (Mediaimpact, 2016), destacan:

- La mejora de los resultados finales del ejercicio de una empresa.
- El aumento de la eficiencia y la eficacia de los colaboradores.
- El incremento del grado de compromiso y la motivación.
- La reducción de las tensiones laborales.
- El enriquecimiento del clima de trabajo.

Así pues, las estrategias de marketing digital son tan importantes para las organizaciones que permiten llegar a un público más específico en base a sus necesidades, resultando en este caso, en relaciones laborales e interpersonales más efectivas que las que se consigue con los métodos tradicionales utilizados en general. La implementación de dichas estrategias permite a las empresas crecer más allá de sus segmentos meta y exponerlas a un mercado potencial más grande.

Estrategias de Benchmarking y sus tipos

En la actualidad, el benchmarking se ha convertido en una herramienta de gran relevancia para las empresas, con el objetivo de mejorar sus procesos y alcanzar la excelencia. Sin embargo, se ha observado que muchas organizaciones desconocen su utilidad para identificar sus propias deficiencias, lo que les impide aprender de la competencia y aprovechar técnicas que les permitirían superarse y optimizar sus recursos. Se pueden distinguir tres tipos de benchmarking: competitivo, funcional e interno.

Benchmarking Interno

Cuando se habla de benchmarking interno, se refiere a la búsqueda de las prácticas más efectivas dentro de la propia empresa. Se realiza una comparación de parámetros entre

diferentes áreas o ubicaciones de la organización. El objetivo es aprender de aquellos empleados que destacan por sus buenas prácticas, incluso si van en contra de las políticas oficiales de la empresa, identificando así los puntos problemáticos que pueden ser solucionados (Tzanakakis, 2013). Se asume que hay variaciones entre los procedimientos laborales internos de una organización debido a factores geográficos, historias locales, estructura organizativa, estilo de gestión y características individuales de los empleados.

Al reconocer las mejores prácticas empresariales, las compañías se percatan de los beneficios que esto conlleva al poder transferir dicha información a otras áreas de la organización. Además, esta actividad fomenta la comunicación entre los empleados y promueve la resolución colaborativa de problemas. En otras palabras, el benchmarking impulsa una evaluación interna crítica al tiempo que considera el entorno externo, manteniendo a la dirección y a los participantes del proceso alerta ante posibles mejoras basadas en lo que ocurre en otras organizaciones. Esto contribuye a mejorar tanto este proceso como la calidad del servicio ofrecido. (Briones Veliz et al., 2021)

Dentro de la propia organización se realiza esta actividad. Es común en empresas de gran tamaño que tienen múltiples departamentos, así como en grupos empresariales conformados por varias compañías. En este proceso, se selecciona un departamento o área que destaque por sus excelentes resultados, para luego llevar a cabo un benchmarking con los otros departamentos internos de la empresa, con el objetivo de seguir su ejemplo y mejorar. (Alarcón & Peñaherrera, 2019)

Competitivo

El objetivo consiste en evaluar los productos, servicios, procedimientos y actividades de los competidores más destacados, con el fin de realizar una comparativa con nuestra empresa

y así identificar oportunidades de mejora que nos permitan superar a nuestros competidores (Alarcón & Peñaherrera, 2019).

De esta manera, se trata de evaluar el desempeño de la empresa frente a otras organizaciones similares mediante la comparación de ciertos indicadores predeterminados. Así, es posible descubrir qué prácticas funcionan mejor en la industria e intentar implementarlas.

Funcional

A diferencia de la evaluación comparativa competitiva, la evaluación comparativa funcional implica no solo observar lo que hacen sus competidores, sino también ampliar su búsqueda. Esto incluye a sus competidores indirectos y otras organizaciones que no necesariamente compiten en el mercado.

Para lograr esto, es necesario encontrar empresas a las que les esté yendo bien (o muy bien) en su rama. Se busca reconocer las prácticas más destacadas de una empresa que demuestre excelencia en el campo que se desea mejorar. No es requerido que dicha empresa sea competidora ni pertenezca al mismo sector industrial (Espinoza, 2017).

2.4.1 Estrategia efectiva

La clave del éxito empresarial radica en una estrategia de comunicación efectiva, la cual está estrechamente vinculada al diagnóstico realizado en las organizaciones. Este diagnóstico permite comprender plenamente las necesidades existentes, definir el contenido a comunicar y establecer el mensaje que la empresa desea transmitir. (Jennifer, 2013). La idea principal sostiene que la comunicación debe estar vinculada a la aplicación de teorías que respalden y justifiquen las acciones emprendidas en la organización. Estas teorías deben servir como base para el diseño de estrategias. Además, es crucial aprovechar la tecnología disponible, ya que

permite mantenerse actualizado y ser más eficiente en las tareas. Una comunicación efectiva requiere ser precisa, comprensible y dirigida específicamente a cada colaborador.

En este orden de ideas, desde la perspectiva de Gissela (2019), en relación a la investigación de Álvarez y Gutiérrez (2010), las estrategias para la mejora de la comunicación organizacional interna en momentos donde sea pertinente aplicarlas pueden ser:

2.4.2 Grupos de Interés.

Se constituyen colectivos interesados en divulgar los contenidos informativos de la organización en su totalidad. Se llevan a cabo sesiones de trabajo y se establecen líderes por departamento. Posteriormente, se proporciona capacitación a todos los líderes en áreas como comunicación, liderazgo, motivación para el logro, inteligencia emocional, programación neurolingüística, creatividad e innovación (Espinoza, 2017). Los conocimientos adquiridos en estas capacitaciones deben ser transmitidos a aquellos colaboradores a cargo de superiores que lo necesiten.

2.4.3 Influencia Transversal.

Se busca impactar a todos los empleados con los conocimientos obtenidos en los talleres de trabajo, se implementan diversas acciones para llevar a cabo esta estrategia, como el uso de la Intranet para transmitir información, la recreación de situaciones que involucran problemas reales de comunicación y, finalmente, el lanzamiento de una campaña de comunicación organizacional.

2.4.4 Profundización del Aprendizaje.

El objetivo es ampliar el conocimiento mediante la colaboración en todas las unidades de negocio, se comparten recursos sobre comunicación efectiva mediante videos, charlas, trabajo en equipo y retroalimentación, todo ello respaldado por el liderazgo.

2.4.5 Incentivación.

Incentivar la comunicación mediante la participación activa de todos los colaboradores con el objetivo de generar una cultura participativa, desarrollar actividades dinámicas a la campaña mediante: material pop, posters, mensajes por intranet, revista institucional, muro de opiniones, boletines.

Gissela (2019) propone una serie de estrategias para fusionar las tácticas mencionadas previamente. Estas propuestas se fundamentan en la investigación llevada a cabo por Ospina, Rojo y Zuluaga (2014), cuyos hallazgos demostraron mejoras significativas tanto en la comunicación interna como en el ambiente de trabajo en las organizaciones objeto de estudio:

En una primera instancia, es fundamental establecer una mejora en el trato hacia los colaboradores, abarcando cuatro áreas: contratación y selección de personal, formación y crecimiento profesional, gestión del rendimiento y planificación de trayectorias laborales. En segundo lugar, se debe mejorar el liderazgo, donde quienes están en el lado de supervisión logren una dirección y acompañamiento.

En tercera instancia, es necesario fomentar la motivación entre los empleados, otorgando reconocimientos por el logro de objetivos, implementando programas de incentivos y llevando a cabo competencias trimestrales mediante campañas. Asimismo, se pueden otorgar días libres o horas de descanso como recompensa por la finalización de estudios y realizar reconocimientos públicos.

En la cuarta posición, se requiere hacer uso de recursos tecnológicos que brinden facilidad de acceso a la información, así como también sean efectivos para monitorear las tareas a llevar a cabo con los clientes. Después de implementar una adecuada secuencia de tácticas de comunicación interna en la empresa, se obtienen diversas ventajas, tales como: incremento en el sentido de pertenencia, mayor claridad, aumento en la motivación, fortalecimiento de la

colaboración entre diferentes secciones y departamentos, promoción de ejemplaridad y mayor adopción de métodos eficaces, así como coherencia con la identidad corporativa (C. Bermúdez, 2016). Del mismo modo, resulta relevante considerar que, con el propósito de optimizar la interacción entre los miembros del equipo, resulta esencial hacer un uso eficaz de los distintos medios de comunicación disponibles en la actualidad, y también introducir mejoras y nuevas herramientas que permitan obtener resultados más favorables, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos (Vásquez, 2013).

Unidad 3: Metodología

La metodología aplicada en el desarrollo del presente estudio de caso, se puntualizan aspectos relevantes como el método, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección y análisis de la información obtenida en la investigación de campo. A su vez, se acota el diseño, las dimensiones e indicadores de los mismos, con el fin de ejecutar en su totalidad los objetivos de este estudio, y poder responder la pregunta de investigación. En lo que respecta, a la parte final de este capítulo, se plasma la matriz de Operacionalización, aquella, que resume las variables pertenecientes al caso.

3.1 Tipo de investigación

3.1.1 Enfoque

El conjunto de procedimientos ordenados que permitieron orientar el Análisis de la Efectividad en la Gestión del Comunicación del Gobierno Provincial de Imbabura para descubrir y explicar en qué medida la gestión de la comunicación interna entre los trabajadores de la organización fue efectiva, se aplicó a través de un enfoque mixto que, según Sampieri (2014), implica un conjunto de procesos de recolección, análisis, medición y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos dentro del estudio para responder al planteamiento del problema.

Así mismo, de acuerdo a Paz, B (2014) al pertenecer al campo organizacional y de la comunicación; se seleccionó el enfoque mixto. En este sentido, los datos cuantitativos incluyeron información recolectada mediante preguntas cerradas con el fin de medir comportamientos establecidos, a través de escalas de puntuación de Likert para establecer la relación entre las dimensiones y las variables vinculadas. Dentro de las dimensiones pertinentes a este estudio, se encuentran clasificadas de la siguiente manera, de acuerdo con la variable, Gestión de la Comunicación, se divide en tres dimensiones: Planificación en base a Endomarketing, Implementación en función del Marketing Digital Interno y Evaluación, cada una de estas con su respectivo indicador, los cuales son: Interacciones en canales digitales, Porcentaje de satisfacción de los profesionales, NPS (Net Promoter Score), MQL's (marketing qualified lead) y Taza de utilización de medios de comunicación adecuados.

En lo que respecta, a la Eficacia de la Gestión de Comunicación, variable del estudio, se tomaron en cuenta dimensiones como: Tecnologías de la Información, Benchmarking Interno, Herramientas Tradicionales de la Comunicación, Herramientas Actuales de Comunicación, y Herramientas Tradicionales.

En cuanto a los indicadores que se emplearon en el estudio, fueron definidos como: Interacciones en canales digitales, porcentaje de satisfacción de los profesionales, NPS (Net Promoter Score), MQL's (marketing qualified lead), tasa de utilización de medios de comunicación adecuados, proporción de empleados que utilizan computadoras, proporción de empleados que utilizan Internet; porcentaje de equipos que cumplen las normas de derecho de autor de software, eficacia en la atención de solicitudes por mesa de ayuda, cumplimiento, productividad, Crecimiento, utilización de herramientas tradicionales, aprobación para el usuario, utilización de Herramientas actuales y porcentaje de aceptación.

El diseño metodológico del presente estudio de caso se desarrolló de acuerdo a los enfoques:

- De manera cuantitativa, se desarrolló una encuesta que permita la recolección de datos, para el desarrollo de variables y dimensiones, direccionados con los objetivos, de la investigación, como al diagnóstico de la gestión y las herramientas de comunicación interna, en cuanto a la evaluación del grado de efectividad mediante el uso de indicadores y el mejoramiento de la comunicación, con la propuesta de estrategias.
- Y la segunda etapa, comprendió el enfoque cualitativo con la construcción y aplicación de una entrevista a los diferentes directores y colaboradores de las áreas administrativas que desempeñan un papel importante en la gestión de comunicación, siendo estas: Comunicación Estratégica, Talento Humano, y TIC's.

3.1.2 Diseño

El diseño de esta investigación fue de carácter transversal, porque de acuerdo con Sampieri, (2003), este tipo de diseño Transversal recopila datos en un solo momento, y su propósito es describir las variables y su frecuencia de relaciones en un momento determinado, donde los datos de interés se recogen de forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador. En este caso se manejaron dos variables para determinar la relación existente entre la gestión de la comunicación y su efectividad.

3.1.3 Método

En cuanto al método utilizado dentro del presente estudio de caso se hizo uso del método inductivo que consistió en el razonamiento donde se estableció un criterio general a partir del análisis de hechos o fenómenos particulares. En este marco, se buscó describir la relación de causalidad que existe entre las dos variables que componen la presente investigación, es decir, se investigó en qué medida la gestión de la comunicación fue efectiva

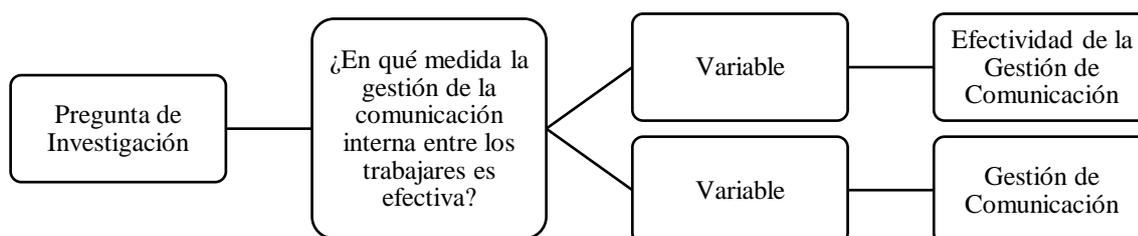
dentro de la organización a través del establecimiento, definición análisis y medición de la información. (Monroy & Nava, 2018). En otras palabras, si las deducciones, y las respuestas alcanzadas en este estudio fueron acertadas y por ende se determinó el alcance y la efectividad del caso propuesto, respondiendo a la pregunta de investigación.

3.1.4 Alcance

En relación al alcance de la presente investigación, corresponde al tipo descriptivo - analítico debido a que se describió la naturaleza de la población estudiada en que se midió las dos variables: La Gestión de la Comunicación y su Efectividad; por consiguiente relacionándose con la pregunta de investigación ¿En qué medida la gestión de la comunicación interna entre los trabajadores es efectiva?, buscando entender, medir y evaluar la causalidad existente entre la gestión de la comunicación ejecutada en la institución, y si está cumple con su propósito siendo efectiva, dentro de aspectos como calidad, rapidez, productividad y satisfacción. . Es decir, a través de este alcance se buscó, por un lado, describir las variables en un grupo de sujetos (la entidad como tal) por un periodo de tiempo corto y a analizar comparativamente grupos de sujetos (cada departamento) (Manterola & Otzen, 2014).

Figura 9.

Variables del estudio de caso



De esta manera, como se muestra en la Figura. 9 se definió la hipótesis a través de la pregunta de investigación, teniendo en cuenta las variables utilizadas. El estudio consiguió medir el grado de efectividad en la gestión de la comunicación interna en la institución, es decir, buscó calcular, bajo parámetros de eficiencia y eficacia, que tan correctamente se maneja la gestión de la comunicación, en lo que se refiere a envío, recepción, interpretación, contenido, utilidad de mensajes, canales y retroalimentación entre los colaboradores internos que pertenecen al área administrativa de la institución.

En este contexto se manejaron dos variables para determinar la relación existente entre la gestión de comunicación, y su efectividad. Cabe recalcar que el periodo investigado corresponde al año 2022, debido a que en este periodo se encontró toda la información necesaria para la correcta aplicación de la investigación

Para de esta forma, determinar si existieron o no inconvenientes, en este proceso organizacional. El diseño de la investigación comprende el campo no experimental de corte, ya que se analizó la Efectividad en la Gestión de Comunicación del Gobierno Provincial de Imbabura entre los periodos 2022 – 2023. De esta forma, el estudio de caso se desarrolló en cuatro meses, desde septiembre de 2022 hasta enero de 2023.

3.2 Técnicas e instrumentos

Con respecto al enfoque implementado dentro del presente estudio se implementó tres diferentes técnicas, con el fin de concretar los objetivos de la investigación. A través de estos, se recopiló la información necesaria para Analizar el Grado de Efectividad en la Gestión de Comunicación del Gobierno Provincial de Imbabura entre los departamentos de la organización. Así pues, las técnicas estuvieron enfocadas en medir la eficiencia, eficacia y por consiguiente la efectividad de la comunicación interna entre los departamentos del GPI.

En este marco, Otálvaro (2016) señala que, en primer lugar, se toma en consideración el área Administrativa por su importancia en su constante labor, de enviar y recibir información relevante con más frecuencia que en otras áreas, y por la dinámica de su funcionamiento para medir qué estaba sucediendo con las actividades o acciones implementadas, es decir, identificar la naturaleza de sus atributos y determinar el impacto de la gestión en el contexto de la comunicación interna. En segundo lugar, se compara lo que entregó el proceso de comunicación en su implementación contra lo que se esperó del mismo dentro de lo planificado. Con el índice de efectividad es posible identificar variables como cumplimiento, resultados, productividad, tiempo y calidad.

3.2.1 Entrevista

Las técnicas empleadas durante el desarrollo del caso en cuestión, fueron la entrevista acerca de la Gestión de la Comunicación Interna como proceso estratégico, que fue aplicada al Director General de Comunicación, Directora General de Talento Humano y Director General de Tecnologías de Comunicación, respectivamente; debido a que dichos departamentos son los tres ejes donde se planifica, ejecuta y sigue la comunicación interna de la organización, la encuesta cuantitativa, en relación a la Efectividad de los procesos que componen dicha gestión, fue aplicada a los colaboradores de la organización con el fin de escribir en qué situación se encontraba la población en el momento en que se realizó la encuesta.

Por otro lado, el instrumento de la entrevista aplicado a los Directores Departamentales, tanto de Comunicación, Talento Humano y de Tecnologías de Comunicación del Gobierno Provincial de Imbabura, se desarrolló con el objeto de recopilar y procesar los insumos correspondientes a la Gestión de Comunicación entre los departamentos de la organización explicados anteriormente. Dicho instrumento, busca contribuir a la investigación con respuestas que solventen las dimensiones de Planificación, Implementación y Evaluación con

el objeto de en una segunda instancia, explicar y contrastar los porqués de la situación determinada en los resultados de la encuesta.

3.2.2 Encuesta

El instrumento de la encuesta aplicado al personal administrativo de los departamentos del Gobierno Provincial de Imbabura tuvo como objetivo primordial servir como instrumento para la ejecución del Análisis de la Efectividad en la Gestión de Comunicación del Gobierno Provincial de Imbabura, a fin de medir en qué medida la gestión de la comunicación interna entre los trabajadores es efectiva, así como la evolución de la misma a través del periodo 2022 - 2023, con el respaldo de la información documental correspondiente. Dicho instrumento, como se muestra en el Anexo 1, constó de dos partes comprendidas por las variables del estudio de caso y sus correspondientes definiciones, dimensiones e indicadores.

En relación a las mismas, fueron determinadas en función de la construcción de los instrumentos de recolección de información y la consecución de los objetivos específicos de la presente investigación. Así, se definieron las dimensiones, que son los elementos que se degradan de cada variable, para a priori enmarcar los indicadores de medición.

Esta fue compuesta desde un enfoque multidisciplinario, donde se pueden destacar las variables utilizadas en el estudio. En primera instancia, se tuvo en cuenta tres dimensiones: Planificación en base a Endomarketing, Implementación en función del Marketing Digital Interno, y evaluación, que a la vez contenían los indicadores de: Interacciones en canales digitales, Porcentaje de satisfacción de los profesionales, NPS (Net Promoter Score), MQL's (marketing qualified lead) y Taza de utilización de medios de comunicación adecuados.

En segundo lugar, en correspondencia a la Efectividad de la Gestión de Comunicación departamental, se determinaron cinco dimensiones comprendidas por: Tecnologías de la Información, Benchmarking Interno, Herramientas Tradicionales y Actuales de la

Comunicación y el Contraste entre las mismas. En tal sentido, para la elaboración de los constructos antes mencionados, se utilizó las mismas dimensiones y se realizó la investigación conceptual y la construcción de la base teórica expuesta en el Capítulo 2 de la presente investigación.

Por otra parte, en relación al diseño de la encuesta, se tuvieron como referencia, con los respectivos ajustes y adaptaciones pertinentes, los trabajos de Balarezo (2015), Morales (2016) y Otálvaro (2016), autores que desarrollaron investigaciones exitosas acerca de la Comunicación Organizacional Interna, Comunicación Corporativa y Gestión de la Comunicación, respectivamente.

De este modo, las preguntas de la encuesta fueron diseñadas de forma cerrada, haciendo uso de matrices de datos y la escala de Likert con puntuaciones que van desde el 1 al 5, con el fin de medir las reacciones, actitudes y comportamientos de los sujetos de estudio. Así pues, se pudo evaluar aspectos los positivos y negativos que van, desde afirmar que están muy de acuerdo en el nivel 5 hasta estar muy en desacuerdo en el nivel 1. Finalmente se estableció una relación de causa – efecto entre las variables y sus dimensiones con el fin de establecer la magnitud de la incidencia de la Gestión en la Efectividad de la Comunicación y de esta manera suma responder la pregunta de investigación.

3.3 Matriz de Operacionalización de Variables

Tabla 3

Matriz de Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem Encuesta	Ítem Entrevista
Gestión de Comunicación	Gestionar la comunicación significa dirigirla, conducirla y seguirla, en otras palabras, gobernar el curso de su funcionamiento. En este constructo, es posible diferenciar tres fases: La planificación , la implementación y la evaluación . Dichos procesos son utilizados con el fin de dirigir e integrar todos sus componentes para asegurar la consecución de los objetivos institucionales y una aplicación adecuada de los mismos (Baldwin, 2010).	La gestión de comunicación organizacional es el compendio de actos, procesos, procedimientos y cometidos que se ejecutan para recibir y transmitir información mediante distintos recursos, métodos y técnicas de comunicación interna con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.	Planificación en base a Endomarketing	Interacciones en canales digitales	1	1
				Porcentaje de satisfacción de los profesionales	2,3	2
			Implementación en función del Marketing Digital Interno	NPS (Net Promoter Score)	4,5	3
				MQL's (marketing qualified lead)	6	4
			Evaluación	Taza de utilización de medios de comunicación adecuados		5
				7,8		
Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem Encuesta	Ítem Entrevista

Efectividad de la Gestión de Comunicación	Resultado de la eficacia y la eficiencia , definiendo la eficacia como la relación entre las salidas obtenidas y las salidas esperadas (SO/SE); y la eficiencia como la relación de salidas obtenidas entre los insumos utilizados (SO/IU), (Rojas, 2018)	Para el GPI es el resultado de la relación entre eficacia y eficiencia en la gestión de comunicación interna en el Gobierno Provincial de Imbabura, producto de la interacción de una serie de factores que permiten el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, así como la proactividad institucional.	TIC's	Proporción de empleados que utilizan computadoras	9	6
				Proporción de empleados que utilizan Internet	10	7
				Porcentaje de equipos que cumplen las normas de derecho de autor de software	11	8
				Eficacia en la atención de solicitudes por mesa de ayuda	12	9
			Benchmarking Interno	Cumplimiento	13	10
				Productividad	14	11
				Crecimiento	15	12
			Herramientas Tradicionales de Comunicación	Utilización de Herramientas tradicionales	16	
				Aprobación para el usuario Utilización de	17	
			Herramientas Actuales de Comunicación	Herramientas Actuales	18	
	Aprobación para el usuario	19				
	Contraste de las Herramientas Actuales y Tradicionales	Aceptación	20			

Nota. Elaborado con base en “ la Comunicación Organizacional Interna por Balarezo (2015), Comunicación Corporativa por Morales (2016) y Gestión de la Comunicación por Otálvaro (2016), respectivamente.

3.3.1 Indicadores KPIs para el Análisis de la Efectividad de la Gestión de Comunicación dentro del Gobierno Provincial de Imbabura

Tabla 4

Indicadores para el Análisis de la Efectividad

Dimensión	Indicador	Cálculo		Objetivos
Planificación en base a Endomarketing	Interacciones en canales digitales	Nivel de interacciones de los colaboradores frente a la interacción de canales digitales	$(\text{Número de interacciones} / \text{Número de Visualizaciones}) * 100$	Calcular el nivel de interacciones de los colaboradores frente a medios digitales.
	Porcentaje de satisfacción de los profesionales (CSAT)	Nivel de satisfacción de los colaboradores (Porcentaje)	$(\text{Número de Valoraciones positivas} / \text{Total de valoraciones obtenidas}) * 100$	Medir el nivel de satisfacción de los colaboradores
		Índice de Satisfacción del cliente interno (Promedio)	$(\text{Suma de las puntuaciones obtenidas de los colaboradores} / \text{total de valoraciones obtenidas})$	Identificar la cantidad de clientes satisfechos.
		Puntuación de satisfacción del cliente	$(\text{Número de Clientes Satisfechos} / \text{Número de Encuestados}) * 100$	Calcular que tan satisfactorio se siente el cliente interno a través de las respuestas del mismo.

Implementación en función del Marketing Digital Interno	NPS (Net Promoter Score)	Nivel de lealtad de los clientes internos	((% Promotores(Medios, canales de comunicación)-%Detractores(Índice de Rumores, porcentaje de insatisfacción)) /Total de encuestados) *100	Conocer qué tan satisfechos se sienten los colaboradores después de interactuar con los canales digitales de comunicación.
Marketing Digital Interno	Indicador	Cálculo		Objetivos
	MQL's (marketing qualified lead)	Nivel de satisfacción de los empleados.	(% de satisfacción de la estrategia aplicada /% de objetivos cumplidos por dichas estrategias)*100	Medir el nivel de satisfacción general de sus empleado.
	Tasa de utilización de medios de comunicación adecuados	Utilización de Medios de comunicación adecuados	Utilización de M. C. A. (% de utilización de las H.C.)/Total de tiempo de uso (Nº de Horas en que utilizan las H. C.)*100	Calcular la tasa de rendimiento con los medios de comunicación, muestra de una manera clara si estos cumplen con los objetivos planteados por la institución.
TIC's	Indicador	Cálculo		Objetivos
	Proporción de empleados que utilizan computadoras rutinariamente	Número de colaboradores que cuentan con un equipo de computo	número de personas empleadas que usan computadoras rutinariamente (en toda la institución) / el número total de empleados.	Calcular el número de colaboradores, que usan computadoras rutinariamente en toda la unidad administrativa de la institución

	Proporción de empleados que utilizan Internet	Número de colaboradores que utilizan la red de internet	Número de empleados que usan Internet (en toda la institución)/ total de personas empleadas.	Medir el porcentaje de usuarios en la institución que hace uso del internet.
	Porcentaje de equipos que cumplen las normas de derecho de autor de software	Porcentaje de cumplimiento de las normas sobre derecho de autor de software en los equipos del Instituto	Número de equipos que cumplen las normas de derechos de autor de software / Número de equipos instalados.	Identificar el porcentaje de cumplimiento de las normas sobre derecho de autor de software en los equipos del Instituto
	Eficacia en la atención de solicitudes por mesa de ayuda.	Generar información confiable y oportuna mediante la implementación de las TICS para la toma de decisiones en la organización.	Respuesta a solicitudes en mesa de ayuda / Total de solicitudes	Medir la eficacia en la atención de solicitudes por mesa de ayuda
Benchmarking Interno	Indicador	Cálculo		Objetivos
	Cumplimiento	Indice de cumplimiento de las Actividades Planificadas	$(\text{Total Actividades} / \text{Actividades Planificadas}) \times 100$	Calcular el cumplimiento de las actividades planificadas en base las políticas, los objetivos y las apuestas de corto plazo definidas en metas.
	Productividad	Indice de Productividad	$((\text{Tiempo Real} / \text{Tiempo Disponible}) \times (\text{Total Actividades} / \text{Actividades Planificadas})) \times 100$	Medir el nivel productivo del proceso de comunicación en un periodo de tiempo determinado respecto a las actividades planificadas en este

	Crecimiento	Indice de Crecimiento	$((\text{Interacciones totales en herramientas actuales} / \text{Interacciones periodo anterior}) - 1) \times 100$	Calcular el índice en el que está aumentando (o disminuyendo) el benchmarking interno dentro de las herramientas actuales de comunicación interna.
			$((\text{Interacciones totales en herramientas tradicionales} / \text{Interacciones periodo anterior}) - 1) \times 100$	Calcular el índice en el que está aumentando (o disminuyendo) el benchmarking interno dentro de las herramientas tradicionales de comunicación interna.
Herramientas Tradicionales	Indicador	Cálculo		Objetivos
	Utilización de Herramientas tradicionales	Grado de utilización de medios tradicionales	$(\text{Utilización total de Herramientas Tradicionales} / \text{Capacidad de Utilización}) \times 100$	Medir el grado de utilización de herramientas tradicionales, en la comunicación formal de los clientes internos.
	Aprobación para el Usuario	Indice de Aprobación para el usuario	$(\% \text{ de Aprobación para el usuario} / \text{Número de usuarios}) \times 100$	Determinar el nivel de utilidad de las herramientas tradicionales para los administrativos de la institución.
	Indicador	Cálculo		Objetivo

Herramientas Actuales	Utilización de Herramientas Actuales	Grado de utilización de medios actuales	(Utilización total de Herramientas actuales)/Capacidad de Utilización)x100	Medir el grado de utilización de herramientas actuales, en la comunicación formal de los clientes internos.
	Aprobación para el Usuario	Indice de Aprobación para el usuario	(% de Aprobación para el usuario/Número de usuarios)x100	Determinar el nivel de utilidad de las herramientas actuales para los administrativos de la institución.
Herramientas Actuales y Tradicionales	Indicador	Cálculo		Objetivos
	Aceptación	Nivel de Aceptación	Nivel de aceptación herramientas tradicionales - Nivel de aceptación de herramientas actuales	Comparar el nivel de aceptación de cada herramienta para el personal administrativo de la institución.

Nota. Elaborado con base en “ Indicadores de Gestión Empresarial por Sánchez, J (2013, Sistema de Indicadores de Gestión por Uribe & Reinoso (2014) y Gerencia del servicio por Uribe, M (2017)respectivamente

Con el fin de desarrollar exitosamente el segundo objetivo de la investigación se adaptó y se aplicó indicadores clave de desempeño (KPI's) basados en modelos de gestión como el Balanced Scorecard (BSC), que permitieron determinar en qué medida la gestión de la comunicación interna entre los trabajadores es efectiva.

Este proceso fue llevado a cabo a través del análisis de la incidencia que han tenido cada uno de los macro factores del proceso de comunicación interna en un periodo de tiempo específico. En este sentido se diagnosticó la gestión y las herramientas de comunicación interna que se aplica en la institución a través de los instrumentos anteriormente mencionados como la encuesta y la entrevista; y, por último, se propuso estrategias que permitan mejorar la comunicación entre los colaboradores internos de la institución para retroalimentar las falencias que no permitían que la Comunicación Interna sea más efectiva, y de igual manera incrementar el prestigio a la institución.

3.4 Participantes, Procedimientos y Análisis de Datos

3.4.1 Participantes

Ilustración 1

Gobierno Provincial de Imbabura



Fuente: (GADP Imbabura, 2019).

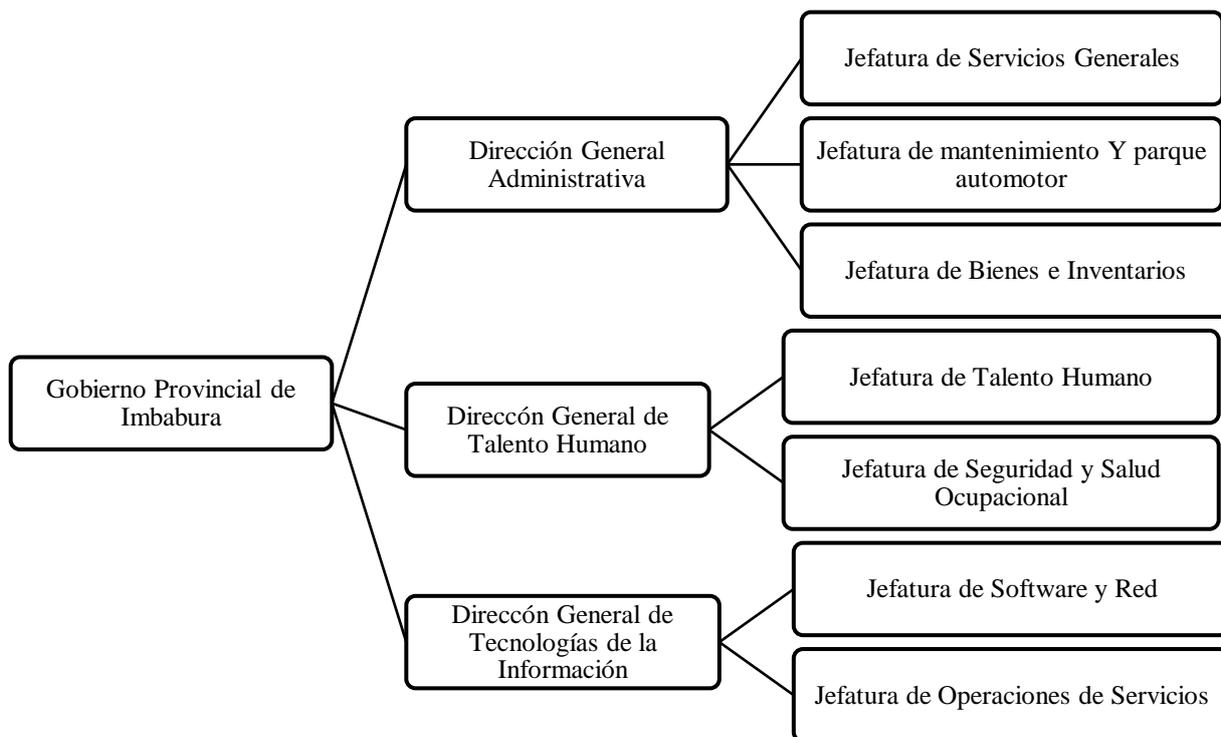
El Gobierno Provincial de Imbabura, institución pública encargada de coordinar, planificar, ejecutar y evaluar el Plan de Desarrollo Provincial Participativo; fortaleciendo la

productividad, la viabilidad, el manejo adecuado de sus recursos naturales y promoviendo la participación ciudadana; a fin de mejorar la calidad de vida de todos los habitantes que integran la provincia de Imbabura.

De este modo, los departamentos en los que se aplicó el estudio fueron el nivel administrativo, al cual pertenecen el Director General Administrativo, Director General de Talento Humano y Director General de Tecnologías de Comunicación, debido a que los procesos habilitantes de asesoría están relacionados a la Gestión de la Comunicación. Así mismo, el nivel de ejecución, al cual pertenecen los Colaboradores Internos, encargados de los procesos agregadores de valor y habilitantes de apoyo, donde se evidenció el nivel de Efectividad de dicha comunicación.

Figura 10

Estructura Orgánica Funcional del Gobierno Autónomo Provincial de Imbabura



Nota. Elaborado con base en " Estructura Orgánica Funcional del Gobierno Autónomo Provincial de Imbabura" por GAD Provincial.

El estudio se desarrolló dentro de la Institución Pública, del Gobierno Provincial de Imbabura, que se caracteriza por desarrollar procesos de planificación participativa, articulando planes de los niveles: nacional, regional, provincial, cantonal y parroquial. En los que se ven inmiscuidas la Prefectura, Vice prefectura, Coordinación General, Secretaría General, Dirección General de Comunicación, Dirección General Administrativa, Dirección General de Talento Humano, Dirección General de Tecnologías de la Información, dependiendo del caso diseñan políticas, planes y programas tendientes a fortalecer la inclusión social y el desarrollo cultural, que permitan hacer de la provincia de Imbabura una provincia equitativa, solidaria e intercultural, de manera interna.

3.4.2 Procedimientos

Después de una indagación previa con la Directora General de Talento Humano se pudo constatar que dentro del GPI se encuentran desarrollando las actividades laborales, en los niveles administrativos y operacionales previamente mencionados, un listado de 128 colaboradores, por lo que se procedió a aplicar el muestreo mixto concurrente a fin de triangular los resultados de los componentes cuantitativos y cualitativos de la investigación, lo que permitió corroborar los resultados del mismo. Así pues, se estableció un nivel de confianza de 95%, un margen de error de 5%, que dio como resultado que 81 colaboradores debían ser encuestados.

Se utilizo la siguiente fórmula para el cálculo de la de la muestra:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

Donde:

n= Tamaño de muestra buscado

N= Tamaño de la población

Z= Parámetro estadístico que depende del Nivel de Confianza (NC)

e= Error de estimación máximo aceptado

p= Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

q= (1-p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Así pues:

Parámetro	Valor	Tamaño de muestra
N	128	"n" =
Z	1,960	81,00
P	95,00%	
Q	5,00%	
e	3,00%	

De esta manera fue posible establecer la muestra de la siguiente manera

Tabla 5

Muestra para la Investigación

Departamento	Población
Prefectura	3
Vice prefectura	3
Coordinación General	3
Secretaría General	4
Dirección General de Comunicación	7
Dirección General de Cooperación Internacional	4
Procuraduría Síndica	4
Dirección General Administrativa	4
Dirección General de Contratación Pública	4
Dirección General Financiera	7
Dirección General de Planificación	7
Dirección General de Talento Humano	7
Dirección General de Tecnologías de la Información	7
Dirección General de Fiscalización	3
Dirección General de Vialidad e Infraestructura	4
Dirección General de Desarrollo Económico	4
Dirección General de Ambiente	3
Dirección General de Recursos Hídricos	3
Total Muestra	81

Nota. Elaborado con base en " Estructura Orgánica Funcional del Gobierno Autónomo Provincial de Imbabura " por GAD Provincial.

Es importante mencionar que según Martínez (2017) la comunicación interna formal se desarrolla en mayor medida en los departamentos administrativos, mientras que la comunicación interna informal se desarrolla enormemente en el sector operativo. Es por esto que, desde la perspectiva de Tamayo (2017) mediante el uso del muestreo aleatorio simple que

selecciona un tamaño de muestra n de una población de tamaño N de tal manera que cada muestra posible de tamaño n tenga la misma probabilidad de ser seleccionada, se decidió trabajar con los 81 encuestados del sector administrativo para una mayor precisión del estudio.

3.4.3 Análisis de Datos

En primer lugar, se elaboró un esquema para el manejo apropiado de la información en todas las etapas de la encuesta, es por esto que se requirió un plan bien preparado para el manejo de los datos. Este plan debe de incluir los pasos a seguir en el proceso de los datos, desde el momento en que se hizo la medición en el campo hasta que el análisis final fue completado. Se debe incluir también un esquema de control de calidad para verificar la relación entre los datos procesados y los datos recolectados en el campo. (Larios & Figueroa, 2014) Posteriormente se definió los análisis que debían realizarse. Este punto estuvo estrechamente relacionado con el paso anterior, e involucró la especificación detallada de los análisis que debían ser ejecutados. Se pudo también listar los temas que se debían incluir en el reporte final.

En tercer lugar, se realizó una codificación de los datos, si bien no se trabajó con una cantidad extremadamente grande de datos, fue necesario manejar más fácilmente los datos en forma numérica. Esta forma implicó menos espacio que la forma alfabética ya que se pudo manipular tal información más rápidamente. Fue necesario convertir algunas palabras en dígitos. En este sentido, las entrevistas semiestructuradas y de profundización, que respondieron a la lógica cualitativa, brindaron datos que permitieron introducir en el relato, a los sujetos, revivir las experiencias y develar la complejidad de sus prácticas administrativas y comunicacionales.

En este marco, los datos arrojados desde dichas variables fueron procesados a través del análisis estadístico de las puntuaciones recopiladas en cada ítem, de la encuesta, tablas cruzadas de información y la filtración de resultados para de esta manera responder exitosamente la pregunta de investigación. Por otro lado, los datos cualitativos comprendieron

información de preguntas abiertas acerca de las actitudes de los colaboradores que ocupaban puestos de trabajo dentro del nivel Directivo, que fueron recopilados mediante entrevistas y se analizaron por categorías para una mayor amplitud y profundidad en la comprensión y corroboración de toda la información recopilada

Finalmente, el análisis de datos cualitativos de la entrevista permitió generar una comprensión que emergió de las preguntas y los testimonios de la investigación, donde, de acuerdo con Díaz et al. (2013), una vez que las entrevistas fueron efectuadas, se grabaron y transcribieron para realizar su correspondiente análisis e interpretación; por último, se redactó el informe de investigación. Por lo tanto, este proceso iterativo de recopilación y análisis de datos condujo al surgimiento de nuevas categorías (emergentes) durante el proceso de interpretación y teorización que produjo a valiosos resultados

Unidad 4: Propuesta

4.1 Descripción de la situación actual

El GAD de la Provincia de Imbabura es un organismo de renombre a nivel nacional, encargado de coordinar, planificar, ejecutar y evaluar los planes de desarrollo de los cantones que conforman la provincia; aumentar la productividad, viabilidad, manejo adecuado de los recursos naturales y promover la participación ciudadana; así como mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos. En este marco, la institución está articulada por colaboradores internos, participantes de los procesos gobernantes, asesores, agregadores de valor y de apoyo, donde se busca cumplir efectivamente los objetivos institucionales antes mencionados.

En este proceso, los tres departamentos (Dirección de Talento Humano, Dirección de Comunicación y Dirección de TICS), que fueron participes principales del presente estudio, juegan un rol fundamental debido a que en la actualidad, producto de la globalización y los cambios estructurales en el proceso de comunicación originados desde la pandemia del COVID – 19, se desenvuelven en un ambiente de constante evolución, dado el gran flujo de transmisión

de información producto del crecimiento de la conectividad entre los trabajadores, que está transformando las barreras de la comunicación interna e interviene directamente en la Gestión de Comunicación y su Efectividad dentro de la organización.

En la actualidad, si bien la Gestión de Comunicación cumple con los objetivos primarios de transmitir la misión, la visión y los valores de la empresa a los trabajadores, que asumirán como propia la cultura corporativa. Como también, motivar a los trabajadores para mejorar su productividad, retener el talento en la empresa y comprender un canal abierto para el desarrollo de las actividades organizacionales cotidianas. También cuenta con fallas, que con el pasar del tiempo y la ausencia de soluciones eficaces han formado nudos comunicacionales entre cada uno de los integrantes y por ende, en cada departamento, que directa o indirectamente podrían estar interfiriendo en otros ámbitos decisivos como la productividad laboral, desmotivación y aumento de rumores.

4.2 Justificación

Teniendo en cuenta lo anterior, la propuesta parte de la necesidad de mejorar la comunicación interna, donde la calidad y la eficiencia de esta, permita conseguir que sea más efectiva, a través del uso de información confiable que de paso a la toma de decisiones fundamentadas en lo que realmente está viviendo la entidad. Así mismo, la presente propuesta para la mejora del proceso de comunicación interna, parte desde el levantamiento primario y secundario de la información de acuerdo con las técnicas de investigación indicadas en la metodología del presente trabajo, basándose en cómo se lleva la comunicación interna actualmente y hacia dónde se quiere llegar con la misma.

Tabla 6

FODA Gestión de Comunicación Interna GPI

Fortalezas	F.D	Debilidades
-------------------	------------	--------------------

Equipos tecnológicos en funcionamiento y mantenimiento.		Lentitud en equipos y redes informáticas.
Lineamientos y licencias de Hardware y Software acorde a la normativa vigente.		Capacitación atípica para uso de sistemas informáticos corporativos.
Plan de comunicación oficial socializado.		Fallas en el mecanismo de comunicación que impide sintonizar efectivamente las actividades, los requerimientos y las necesidades de los colaboradores.
Procesos para el funcionamiento y solución de mesas estipulados.		Rumores y quejas en los distintos departamentos.
Alta utilización de herramienta actuales de comunicación.		Frecuencia alta de comunicación informal.

Para esto, además de basarse en los insumos antes mencionados, también se tuvo en cuenta los resultados y las conclusiones de la investigación, teniendo como resultado la elaboración de una matriz FODA, contemplando el ámbito interno, es decir, las Fortalezas y Debilidades de la Gestión de Comunicación dentro del GPI.

En vista del cruce de las Fortalezas y Debilidades de la Gestión de Comunicación dentro de la empresa, se propuso estrategias que sirvan como base a la institución para optar por alternativas operativas y tecnológicas a través de la construcción de protocolos sencillos y eficaces para identificar cuál es la percepción de los elementos que intervienen en el proceso

comunicacional y promover la mejora y el crecimiento de la comunicación entre los colaboradores internos de la institución.

4.3 Planteamiento de la propuesta.

Con base en la información recopilada, se propusieron las siguientes estrategias para mejorar la comunicación entre los colaboradores internos de la institución, tratando de abordar las principales falencias identificadas dentro de la investigación en base a Estrategias de Endomarketing, Benchmarking Interno y Marketing Digital Interno, las cuales serán de gran utilidad ya que contribuirán a mejorar efectividad de la Gestión y la Comunicación Interna en el Gobierno Provincial de Imbabura.

4.3.1 Estrategias

Estrategias en base a Endomarketing

De acuerdo con (Cardona-Arbelaez et al., 2017), el Endomarketing es una estrategia innovadora que consiste en abrir la posibilidad de mejorar las relaciones comunicativas, entre los directivos que conforman la alta gerencia y los colaboradores de diferentes áreas, ya que, crea mecanismos de motivación y compromiso. Es por ello que toda organización que desee tener su equipo de trabajo motivado, a su vez que quiera mejorar su comunicación y desempeño en sus labores diarias, se recomienda estimular las emociones de quienes conforman la parte administrativa y operativa de la institución, logrando insertar en cada síquis la importancia que su trabajo reviste para el logro de los objetivos organizacionales; así como también valorar de manera oportuna las actuaciones positivas e innovadoras de los empleados, ya que en resumidas cuentas el activo más importante de cada organización es su gente.

Dentro de las dimensiones a tomar en cuenta antes de aplicar alguna estrategia de Endomarketing, se encuentran: mejorías en los procesos de comunicación interna, charlas y eventos motivacionales, iniciativas de integración, encuesta de satisfacción con los

colaboradores, beneficios para los colaboradores, solicitar referencias a los colaboradores y establecer un plan de carrera.

Iniciativas de integración, Team Building

De acuerdo con (Edelstein, 2010), el concepto de team building, formula toda una gama de actividades empresariales, participativas y estructuradas, las cuales son desarrolladas con el objetivo de mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo de las organizaciones, su comunicación interna y que su capacidad de trabajar juntos sea efectiva.

Estas actividades, se ejecutan desde simples ejercicios que fomentan la unión y el conocimiento mutuo, hasta complejos simulacros de varios días de duración donde el equipo debe conseguir objetivos, frente a otros equipos en una competición dinámica.

Para la aplicación de estas actividades, estas deben contar y ser desarrolladas en base a seis ejes importantes, aquellos son: para romper el hielo, resolución de problemas, competiciones, construir confianza, simulacros, actividades reales.

Romper el Hielo

Este eje se desempeña por ser participativa, y poder empezar o iniciar conversaciones, aumentando el conocimiento mutuo entre los miembros de los equipos. (Edelstein, 2010)

Como ejemplo de este tipo de actividades, se sugiere la siguiente: Se pide que cada uno de los miembros del equipo de trabajo, haga sonar la melodía de su teléfono móvil y explique por qué la ha elegido.

El resultado no sólo es divertido, sino que en las explicaciones salen asuntos personales sobre lo que hay detrás de una canción, entre otros. Además, puede ser una buena excusa para hacer que el personal apague los móviles al comienzo de una reunión.

Resolución de Problemas

En concordancia a este eje, (Edelstein, 2010), propone actividades que desarrollen con el objetivo de incidir y mejorar el pensamiento estratégico y la búsqueda colectiva de soluciones.

Una de los clásicos, pero que aún se aplica en organizaciones como el Instituto Británico, es el Método de los seis sombreros de Edward de Bono. Consiste en diferentes sombreros de colores donde los miembros del equipo reparten los diferentes pensamientos que generan una situación, de manera que se descompone el problema: blanco (información conocida), rojo (sentimientos, intuiciones), negro (dificultades).

Otros ejemplos, pueden ser intelectuales (como rompecabezas o descifrar un código secreto) o físicas (como construir la torre más alta con espaguetis).

Competiciones

Para ello, (Edelstein, 2010), describe este eje como actividades que se pueden desarrollar mejor al aire libre, en que los equipos pueden competir contra el tiempo o contra otros equipos, ejemplo de algunas actividades a tomar en cuenta son el karting, remo o el popular paintball. La reflexión que deja este tipo de actividad, es cuando al final de la misma, tener en cuenta sobre qué se ha hecho bien y mal, más aún que el simple hecho de competir para ganar.

Construir confianza

Este tipo de actividades (Edelstein, 2010), describe como un proceso que requiere depositar confianza en otro miembro del equipo, en donde el liderazgo juega un papel importante. Por ejemplo, en una escalada deportiva la persona que sube tiene que confiar en quien le asegura la cuerda.

Simulacros

A diferencia de los anteriores ejes, (Edelstein, 2010), este tipo de actividades son más complejas por que requieren de un alto grado de coordinación. Ejemplo de algunas actividades,

son: Imaginarse en una situación de supervivencia extrema en medio del desierto, montar tiendas de campaña con los ojos vendados siguiendo las instrucciones del líder, reconstruir todo el proceso hasta la fabricación de una tableta de chocolate, rodar una película, simulacro de cómo sobrevivir a un terremoto, a un incendio, inundación entre otros.

Actividades reales

Este último eje va desarrollado, hacia alguna actividad social, de acuerdo con (Edelstein, 2010), algunas personas críticas, con los simulacros afirman que se pueden conseguir los beneficios del team building mediante actividades reales con un perfil solidario, ejemplo de ello, es la ejecución de tareas asistenciales con personas necesitadas. Estas actividades también refuerzan los vínculos y el orgullo de pertenencia al equipo como también la imagen de la institución, con su responsabilidad social.

Estrategias en base a Benchmarking interno

Actualmente las organizaciones se enfrentan a mercados cada vez más globalizados y competitivos, lo que produce una dependencia constante de información sobre el desarrollo de nuevas metodologías de gestión que les permitan absorber y adaptar rápidamente a los cambios tecnológicos y estratégicos que se van produciendo y desarrollando en el mundo. (Gómez & Gonzales, 2013)

El fin del benchmarking nace con la necesidad de definir objetivos que sean razonables y alcanzables, para ello es necesario que se centren en el entorno interno de la organización. (Gómez & Gonzales, 2013). Dentro de las estrategias que se proponen en este sentido, es ampliar las expectativas y la confianza de los colaboradores, o quienes conforman el área administrativa, frente a la gestión de la comunicación en la organización. Para poder llegar hasta ese punto la institución debe ser más competitiva, deben estar continuamente cambiando y adaptándose a las nuevas tendencias del mundo actual, en específico, las que tengan que ver con el manejo, gestión y adquisición de tecnologías actuales que les permita una mejor

comunicación. Por ello es necesario motivar al personal para que confíen en una organización y por lo tanto conseguir los nuevos objetivos trazados, en la mejora de su: Cumplimiento, Productividad, y Crecimiento.

Estrategias de Marketing Digital Interno

Entre los resultados se encontró que los clientes internos, buscan principalmente respuestas ágiles y oportunas, atendiendo sus solicitudes con la prioridad que requieren. También se identificó la necesidad de crear un área de atención específica para este segmento de clientes internos, esta atención puede desarrollarse, en cuanto a capacitaciones sobre la correcta utilización de plataformas digitales que maneja la institución, como también la de la correcta utilización de ciertas herramientas de comunicación que mejoren y conduzcan a darle el valor diferenciador que él personal espera, contribuyendo al mismo tiempo a consolidar la imagen de la organización y a mejorar sus procesos internos. (Suarez, 2020)

4.3.1.1 Tríptico.

Propuesta de Mejora

Comunicación Interna

Fortalezas

- Equipos tecnológicos en funcionamiento y mantenimiento.
- Lineamientos y licencias de Hardware y Software acorde a la normativa vigente.
- Plan de comunicación oficial socializado.
- Procesos para el funcionamiento y solución de mesas estipulados.
- Alta utilización de herramienta actuales de comunicación.

Debilidades

- Lentitud en equipos y redes informáticas.
- Capacitación atípica para uso de sistemas informáticos corporativos.
- Fallas en el mecanismo de comunicación que impide sincronizar efectivamente las actividades, los requerimientos y las necesidades de los colaboradores.
- Rumores y quejas en los distintos departamentos.
- Frecuencia alta de comunicación informal.

la comunicación interna se ha convertido, en una herramienta estratégica que ofrece grandes ventajas empresariales al favorecer la productividad, la competitividad y el éxito empresarial. De este modo, representa, ante todo, una fortaleza para la funcionalidad empresarial y que por tal motivo no debe quedar rezagada del quehacer de la institución.



Nuestra Propuesta

Con base en la información recopilada, se propusieron las siguientes estrategias para mejorar la comunicación entre los colaboradores internos de la institución, tratando de abordar las principales falencias identificadas dentro de la investigación en base a Estrategias de Endomarketing, Benchmarking Interno y Marketing Digital Interno, las cuales serán de gran utilidad ya que contribuirán a mejorar efectividad de la Gestión y la Comunicación Interna en el Gobierno Provincial de Imbabura.




Elaborado por
Nicolás Andrade
Kristyan Suarez

naandradec@utn.edu.ec
kdsuarezf@utn.edu.ec




Propuesta de mejora de la

Gestión de comunicación interna en el GPI

Estrategias en base a Marketing Digital Interno

Entre los resultados se encontró que los clientes internos, buscan principalmente respuestas ágiles y oportunas, atendiendo sus solicitudes con la prioridad que requieren. También se identificó la necesidad de crear un área de atención específica para este segmento de clientes internos, esta atención puede desarrollarse, en cuanto



a capacitaciones sobre la correcta utilización de plataformas digitales que maneja la institución, como también la de la correcta utilización de ciertas herramientas de comunicación que mejoren y conduzcan a darle el valor diferenciador que el personal espera, contribuyendo al mismo tiempo a consolidar la imagen de la organización y a mejorar sus procesos internos.

Team Building Endomarketing

01 Romper el Hielo

Este eje se desempeña por ser participativa, y poder empezar a iniciar conversaciones, aumentando el conocimiento mutuo entre los miembros de los equipos.

Como ejemplo de este tipo de actividades, se sugiere la siguiente: Se pide que cada uno de los miembros del equipo de trabajo, haga sonar la melodía de su teléfono móvil y explique por qué la ha elegido. El resultado no sólo es divertido, sino que en las explicaciones salen asuntos personales sobre lo que hay detrás de una canción, entre otros. Además, puede ser una buena excusa para hacer que el personal apague los móviles al comienzo de una reunión.

02 Resolución de Problemas

Una de los clásicos, pero que aún se aplica en organizaciones como el Instituto Británico, es el Método de los seis sombreros de Edward de Bono. Consiste en diferentes sombreros de colores donde los miembros del equipo reparten los diferentes pensamientos que generan una situación, de manera que se descompone el problema: blanco (información conocida), rojo (sentimientos, intuiciones), negro (dificultades). Otros ejemplos, pueden ser intelectuales (como rompecabezas o descifrar un código secreto) o físicas (como construir la torre más alta con espaguetis).

03 Competiciones

Actividades que se pueden desarrollar mejor al aire libre, en que los equipos pueden competir contra el tiempo o contra otros equipos, ejemplo de algunas actividades a tomar en cuenta son el karting, remo o el popular paintball. La reflexión que deja este tipo de actividad, es cuando al final de la misma, tener en cuenta sobre qué se ha hecho bien y mal, más aún que el simple hecho de competir para ganar.

Estrategias en base Benchmarking interno

Actualmente las organizaciones se enfrentan a mercados cada vez más globalizados y competitivos, lo que produce una dependencia constante de información sobre el desarrollo de nuevas metodologías de gestión que les permitan absorber y adaptar rápidamente a los cambios tecnológicos y estratégicos que se van produciendo y desarrollando en el mundo.



Dentro de las estrategias que se proponen en este sentido, es ampliar las expectativas y la confianza de los colaboradores, o quienes conforman el área administrativa, frente a la gestión de la comunicación en la organización. Para poder llegar hasta ese punto la institución debe ser más competitiva, deben estar continuamente cambiando y adaptándose a las nuevas tendencias del mundo actual, en específico, que tengan que ver con el manejo, gestión y adquisición de tecnologías actuales que les permita una mejor comunicación. Por ello es necesario motivar al personal para que confíen en una organización y por lo tanto conseguir los nuevos objetivos trazados, en la mejora de su: Cumplimiento, Productividad, y Crecimiento.

Nota. Elaborado por el Grupo de Trabajo, en base a los datos obtenidos de los instrumentos aplicados a los Directores Departamentales y Colaboradores Internos del GPI”

4.3.2 Cronograma de actividades de la Propuesta

Tabla 7

Cronograma de actividades de la Propuesta en el GPI

N°	Actividades	MES 1				MES 2				MES 3			
		Semana				Semana				Semana			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Levantamiento de la información administrativa correspondiente a la Gestión de la Comunicación Interna												
2	Presentación de la problemática y posibles soluciones en la organización												
3	Diseño der una Matriz FODA que permita reconocer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Proceso de la Gestión de la C.I.												
4	Levantamiento de la Información cuantitativa y cualitativa producto de las encuestas y entrevistas.												
5	Elaboración del Análisis y Discusión de Resultados.												

6	Presentación del Informe Final a los Directores de Departamentos Involucrados y el Tríptico a los Colaboradores Internos.										
---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Nota. Elaborado por el Grupo de Trabajo, en base a los datos obtenidos de los instrumentos aplicados a los Directores Departamentales y Colaboradores Internos del GPI”

Unidad 5: Informe Final

5.1 Análisis y discusión de resultados

A continuación, se presenta los resultados y discusión de la investigación primaria provenientes de la entrevista a la analista de comunicación y director del departamento Tics, director de comunicación, directora de talento humano, asesor de comunicaciones del GPI y la encuesta a los trabajadores administrativos del Gobierno Provincial de Imbabura con el objeto de diagnosticar la gestión y las herramientas de comunicación interna que se aplica en la institución.

Los resultados de la entrevista, se enfocan en identificar las condiciones de la variable independiente denominada como gestión de comunicación y sus dimensiones relacionadas a la planificación en base a endomarketing, implementación en función del marketing digital interno y evaluación.

Iniciando por la analista de comunicación, sus funciones están enfocadas a la cobertura y manejo de redes sociales, administrativo y procesos. Actualmente no cuentan con métodos de capacitación para garantizar el uso eficaz de los sistemas informáticos corporativos. Se determinó que, en cuanto a los métodos de capacitación para garantizar el uso eficaz de los sistemas informáticos corporativos, no existen lineamientos para la instalación de los equipos dentro de todas las áreas y departamentos, para que los mismos se encuentren en óptimas condiciones y permitan su utilización adecuada, se trabaja con equipos antiguos, pero en funcionamiento.

La red de internet no cumple con los estándares, tales como buena calidad, mantener a todo el personal siempre conectado, velocidad de internet, banda ancha y tiempo de reconexión. Al tener muchos trabajadores en el área la conexión se satura causando malestar. Cada año como parte de las funciones del departamento de TIC's, se debería dar una capacitación para el mantenimiento de los equipos con licencias vigentes y actualizadas para no tener conflictos

de identidad o legalidad por derechos de autor de software o la caída en la productividad empresarial, pero por tema de escasos recursos no se ha efectuado.

En la dimensión TIC`s, sobre la eficacia en la retención de solicitudes por mesa de ayuda, se trabaja para garantizar la atención oportuna en caso de incidentes se ha implementado una mesa de ayuda, siendo atendida en orden de llegada.

En cuanto a la entrevista al director de Tics, la función principal es coordinar y dirigir todos los procesos de tecnologías de la información. Los métodos de capacitación para garantizar el uso eficaz de los sistemas informáticos son mediante Moodle, especialmente para teletrabajo. Los lineamientos en los que se basó para la instalación de los equipos dentro de todas las áreas y departamentos, para que los mismos se encuentren en óptimas condiciones y permitan su utilización adecuada, son mediante la aplicación de la normativa vigente que al área o dirección de TI implementa para el manejo de equipos tecnológicos o infraestructura de servidores infraestructura de cableado estructurado, de infraestructura de telecomunicaciones y todo viene acompañado de un plan de mantenimientos preventivos.

Con respecto a la red de internet, cumple con los estándares de calidad, mantener a todo el personal siempre conectado, buena velocidad de internet, banda ancha y tiempo de reconexión. Dentro de las funciones del departamento de TIC`s, existe el mantenimiento de los equipos con licencias vigentes y actualizadas para no tener conflictos de identidad o legalidad por derechos de autor de software o la caída en la productividad empresarial, basadas en el cumplimiento de la normativa interna que se enfoca en que todo software que sea utilizado debe estar licenciado y el uso de credenciales y contraseñas. La comunicación interna de todo el Gobierno provincial Imbabura no tiene una completa efectividad.

Siguiendo con los resultados del director de comunicación, se determinó que los canales digitales de comunicación con los que cuenta en la institución, son fáciles de usar e intuitivos

con todo el personal. La relación entre las plataformas digitales con el personal administrativo es buena debido a que específicamente en el área de Tics los trabajadores se encuentran capacitados. Se ha propuesto políticas con respecto a la comunicación, que debe manejar el personal dentro de la institución, cual ha sido esta, recomendaría su utilización, mismas que constan dentro del plan de comunicación corporativa.

Las estrategias que se han empleado para el seguimiento y mejora de la comunicación en la institución dentro de los departamentos, se basan en una conexión amistosa amigable con el equipo. Hace falta un mecanismo que de alguna forma permita sintonizar y los requerimientos las necesidades de cada una de los integrantes del equipo para lograr establecer una mejor conexión. Por otro lado, se cuenta con un plan de comunicación para difundir dentro de las plataformas digitales todas las actividades de las que se requieren.

En cuanto a los resultados de la directora de talento humano, se determina que, dentro del proceso de atención de solicitudes por mesa de ayuda, se satisface a todos los grupos involucrados con la atención brindada por el departamento de TIC's en la institución, si cumplen con las expectativas del personal con el objetivo de mantenerlos conectados, además se cuenta con un proceso de feedback. Se encuentra una satisfacción en relación al flujo de comunicación entre departamentos y áreas, se cuenta con una certificación libre de violencia de género. Además, los trabajadores de la institución como talento humano están pendientes de sugerir mejoras en mantenimiento de equipos.

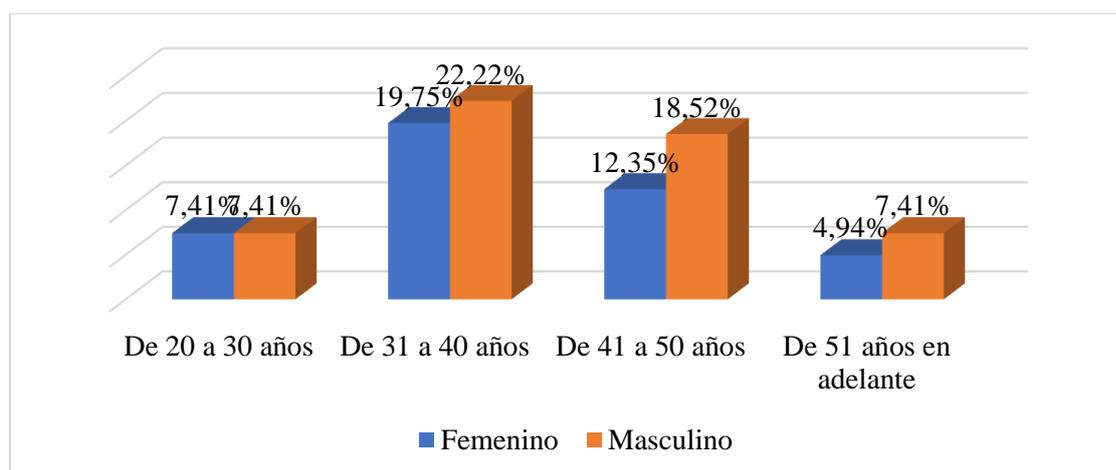
Por último, los resultados de la entrevista al asesor de comunicaciones develan que los canales digitales de comunicación con los que cuenta la institución, son fáciles de usar e intuitivos con todo el personal, pero no existe una buena relación entre las plataformas digitales con el personal administrativo, pero no hay ausentismo e inconvenientes al momento de capacitarles para su utilización. Se mantiene informado al personal de las actividades, eventos y lo que están trabajando en la institución por redes sociales y portal web. También se han

empleado estrategias desde la dirección de comunicación estratégica para mantener un equipo que realiza un monitoreo, así como encuestas periódicas y sondeos para siempre resaltar las inquietudes que permita mejorar la comunicación.

En lo que respecta a los resultados de la encuesta empleada a los trabajadores administrativos del GPI, se inicia analizando datos sociodemográficos como edad y género, seguido las respuestas a la variable independiente gestión de comunicación y a la variable dependiente efectividad de la gestión de comunicación, abordando cada una de las dimensiones e indicadores.

Con respecto la edad y género de los trabajadores administrativos del Gobierno Provincial de Imbabura, en su mayor parte son hombres y la minoría mujeres, la diferencia no marca un intervalo significativo, los datos se muestran en la figura número uno con un análisis cruzado.

Figura 11 Edad - Género



Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos del GPI

La edad de la mayoría de los trabajadores oscila entre 31 a 40 años, seguido de 41 a 50, en mínimos porcentajes de más de 51 y menos de 30. Se evidencia que gran parte de trabajadores se encuentran en edades donde los profesionales han adquirido experiencia y tienen la fuerza laboral para ejercer las actividades. Aquellos que superan los 51 años forman

parte de servidores públicos que han acumulado experiencia y trayectoria en la institución. Así también existen colaboradores muy jóvenes que están iniciando la vida laboral.

5.1.1 Variable gestión de comunicación

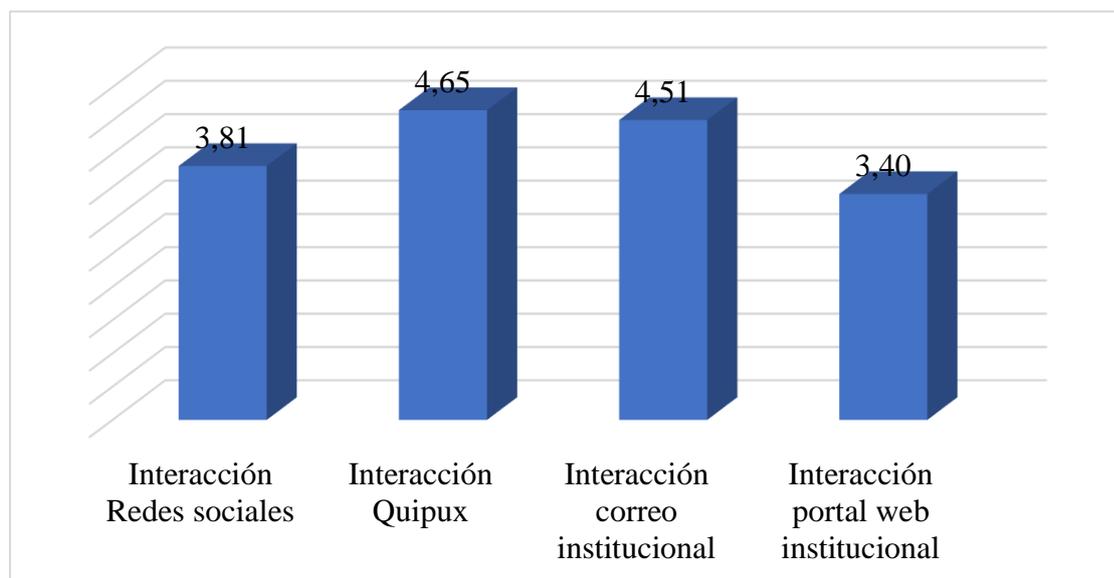
Abordando el análisis y discusión de la variable independiente gestión de comunicación se tomaron en cuenta tres dimensiones tales como planificación en base a endomarketing, implementación en función del marketing digital interno y evaluación que permiten diagnosticar la gestión y las herramientas de comunicación interna que se aplica en el GPI.

5.1.1.1 Dimensión planificación en base a endomarketing.

La dimensión planificación en base a endomarketing, abarca dos indicadores, interacciones en canales digitales y porcentaje de satisfacción de los profesionales, cada uno de los resultados se muestran a continuación

- **Interacciones en canales digitales**

Figura 12 Interacciones en Canales Digitales



Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos del GPI

Abordando el indicador de interacción, la mayoría de trabajadores administrativos usan redes sociales para compartir mensajes, experiencias, asuntos de trabajo y personales. El medio

formal de comunicación Quipux es casualmente usado por los funcionarios públicos, tomando en cuenta que lo realizan a veces, nunca y casi nunca, alrededor del 40% lo hace siempre.

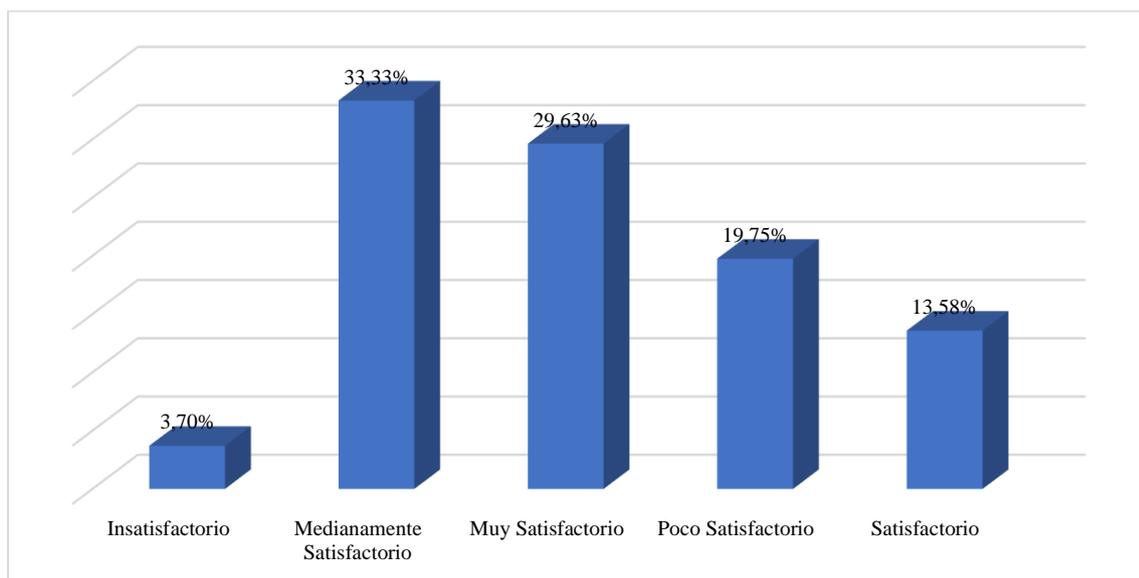
Tomando como referencia que el Quipux es un sistema de gestión documental, hace falta que todos los colaboradores usen esta herramienta para que puedan gestionar las actividades y evidenciar los procesos realizados. En base a estos dos indicadores de uso de redes sociales y Quipux, se puede decir que hace falta trabajar en la comunicación interna formal para que exista efectividad en la gestión de comunicación del Gobierno Provincial de Imbabura.

La interacción con canales digitales como un medio para comunicarse o enviar alguna documentación por medio de correo institucional es casi satisfactoria la mayor parte lo hace siempre y casi siempre, esto porque es un medio oficial para presentar evidencias y documentos institucionales que respaldan al trabajador, aunque un porcentaje muy reducido usa solo a veces, evidencia una debilidad al no aportar a la efectividad de la comunicación formal interna del GPI al no oficializar la información enviada por correo institucional. En cuanto al uso del portal web institucional del GPI, la tendencia de interacción es baja, la cuarta parte lo hace siempre, un porcentaje menor casi siempre y a veces, el 20% interactúa casi nunca y el 9% nunca. Existen trabajadores que no se involucran con el portal web disminuyendo la efectividad de la comunicación en los trabajadores administrativos.

Tomando en cuenta que la sociedad de la información evoluciona continuamente, es necesario que las empresas privadas y sobre todo públicas que manejan recursos del Estado, mantengan un sistema de comunicación digital formal eficiente como el Quipux que permite gestionar la información para dar seguimiento y control de las actividades a ser desarrolladas por cada servidor público (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2022).

- **Porcentaje de satisfacción de los profesionales**

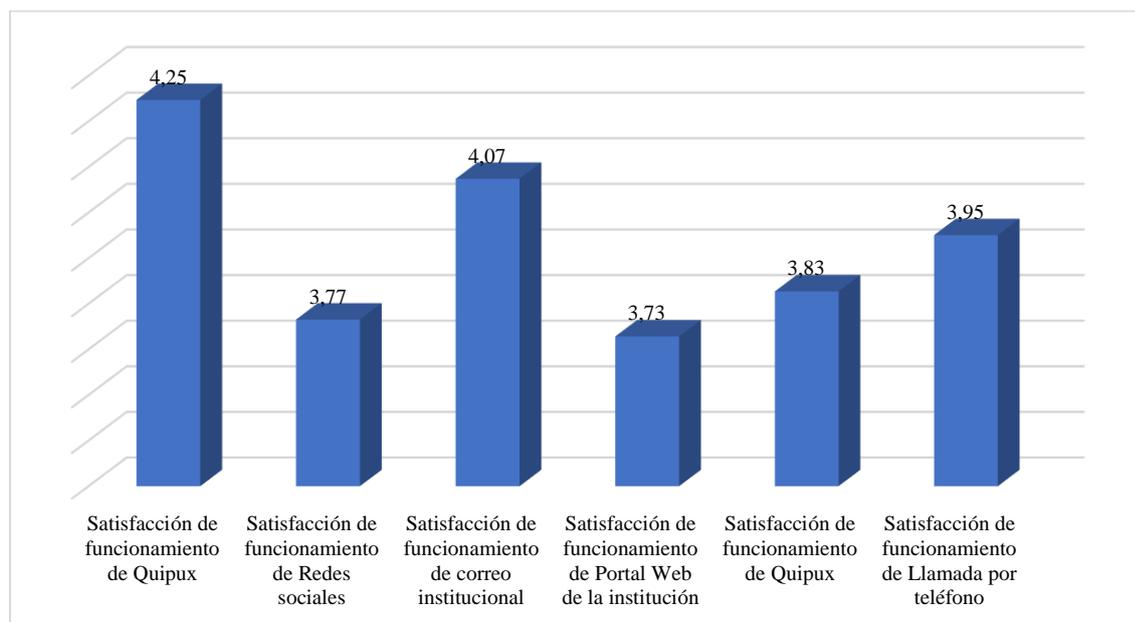
Figura 13 Satisfacción Capacitación en Uso de Herramientas de Comunicación Interna



Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos del GPI

Abordando la formación y capacitación que brinda la institución sobre la utilización de las herramientas de comunicación interna el 33% considera que es medianamente satisfactorio, seguido de muy satisfactorio. Solo el 14% califica como satisfactorio y un porcentaje reducido insatisfactorio.

Dichos resultados muestran contraste con lo que manifiesta Muñiz (2017) acerca de que la comunicación nace de las necesidades institucionales con el fin de formar, motivar y retener a los mejores talentos humanos para la consecución de los resultados.

Figura 14 Satisfacción del Funcionamiento de Herramientas de Intranet

Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos del GPI

En cuanto a la satisfacción del funcionamiento de intranet con respecto a la experiencia con el Quipux, los datos se concentran en muy satisfactorio y satisfactorio, con mínimas representaciones en poco satisfactorio, medianamente satisfactorio. En cuanto a la satisfacción del funcionamiento de las redes sociales la mayor parte califica como muy satisfactorio y satisfactorio. Existen trabajadores administrativos que no se encuentran muy satisfechos con el funcionamiento de intranet a la experiencia de Quipux y redes sociales, aunque en este último la tendencia es positiva.

La satisfacción del funcionamiento de la herramienta de intranet con respecto al correo institucional es buena existe una percepción positiva por la mayoría de trabajadores, aunque un mínimo porcentaje tiene un poco de insatisfacción por experiencias que no han cumplido con las expectativas de comunicación por estos medios. El funcionamiento de las herramientas de intranet, específicamente del portal Web de la institución, es calificado como satisfactorio por la mayor parte de los trabajadores administrativos del GPI, así también un poco menos del 20% considera que es muy satisfactorio y un mínimo grupo califica como poco satisfactorio.

Alrededor del 35% de servidores públicos del GPI sostiene que el funcionamiento de la herramienta de internet con respecto a la llamada telefónica es muy satisfactorio, en porcentajes menores se divide en medianamente satisfactorio, y poco satisfactorio, existe un grupo que no se encuentra satisfecho con este indicador. Con respecto a la satisfacción de la intranet con el uso de la impresora, un poco más de la cuarta parte califica como muy satisfactorio, menos de la mitad como satisfactorio, por el contrario de aquellas personas que han tenido algún tipo de inconveniente como demora en los procesos de impresión están insatisfechos. Tomando en cuenta que la impresora es una herramienta tecnológica que contribuye a agilizar los procesos administrativos de documentación, sería conveniente mejorar el acceso para que todos los servidores públicos que hacen uso se sientan totalmente satisfechos.

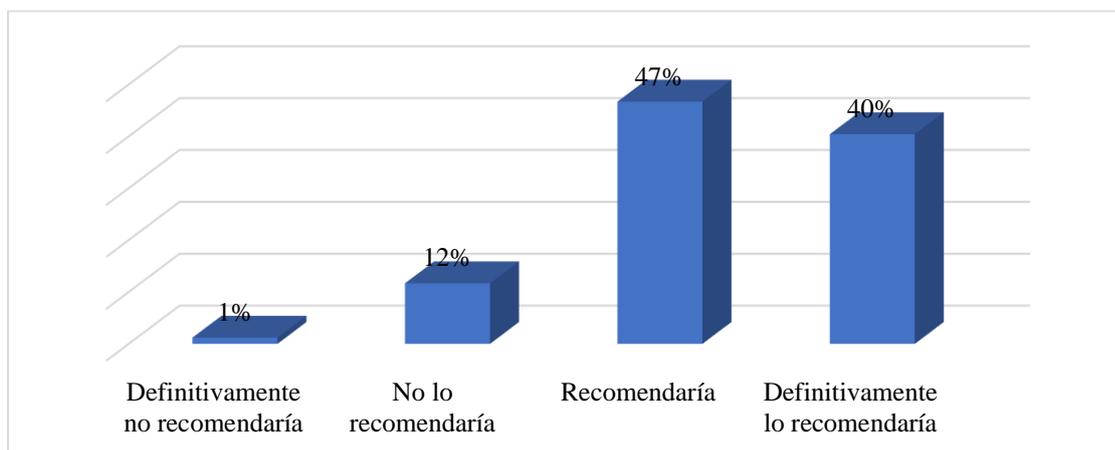
Sin embargo, es importante contrastar estos resultados con lo que manifiesta Preciado - Hoyos et al (2009) y es que es importante definir indicadores para establecer mediciones en función del trabajo diario que realizan los colaboradores en relación a la comunicación interna institucional.

5.1.1.2 Implementación en función del marketing digital interno

La segunda dimensión trata sobre la implementación en función del marketing digital interno, abarca dos indicadores relacionados a NPS (Net Promoter Score), y MQL's (marketing qualified lead).

- **NPS (Net Promoter Score)**

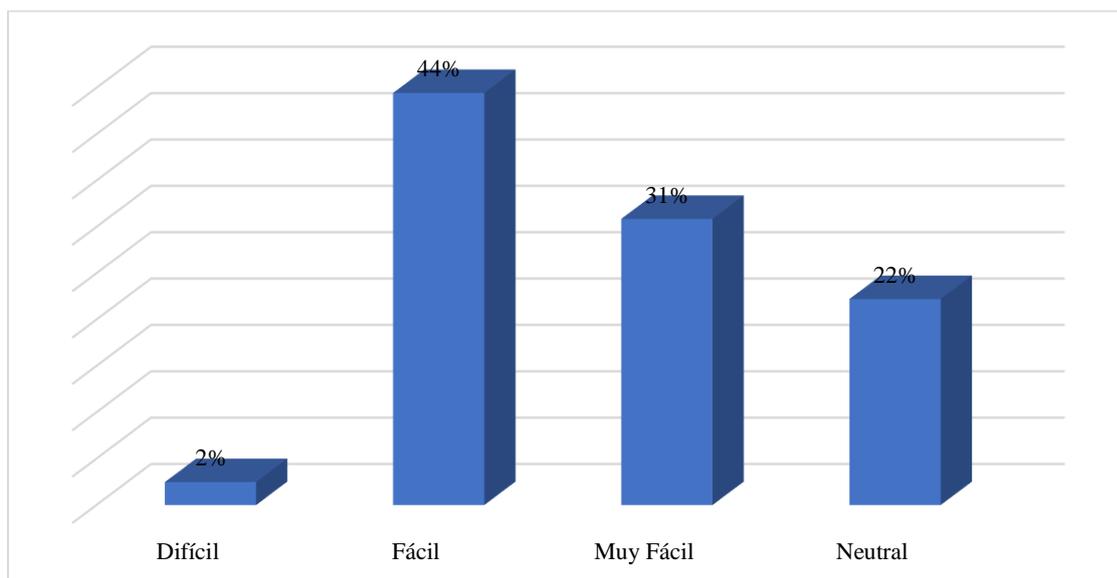
Figura 15 Recomendación de Uso Herramientas de Intranet



Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos del GPI

Con base a los resultados se puede evidenciar que la utilización de las herramientas de intranet que maneja la institución es significativa, ya que el 82% de los colaboradores tanto masculino y femenino recomiendan el uso de las mismas lo cual conlleva a que exista una comunicación efectiva en sus procesos, sin embargo, el 18% casi nunca y a veces las recomendarían; por lo que se resalta la necesidad de verificar estos resultados obtenidos en la aplicación de encuestas a los empleados del GPI para poder intervenir en las áreas con mayor debilidad en el manejo de las herramientas de intranet.

Estos resultados concuerdan con Fernández (2005) quién justifica que las herramientas de intranet son las principales herramientas de comunicación interna utilizadas dentro de una organización.

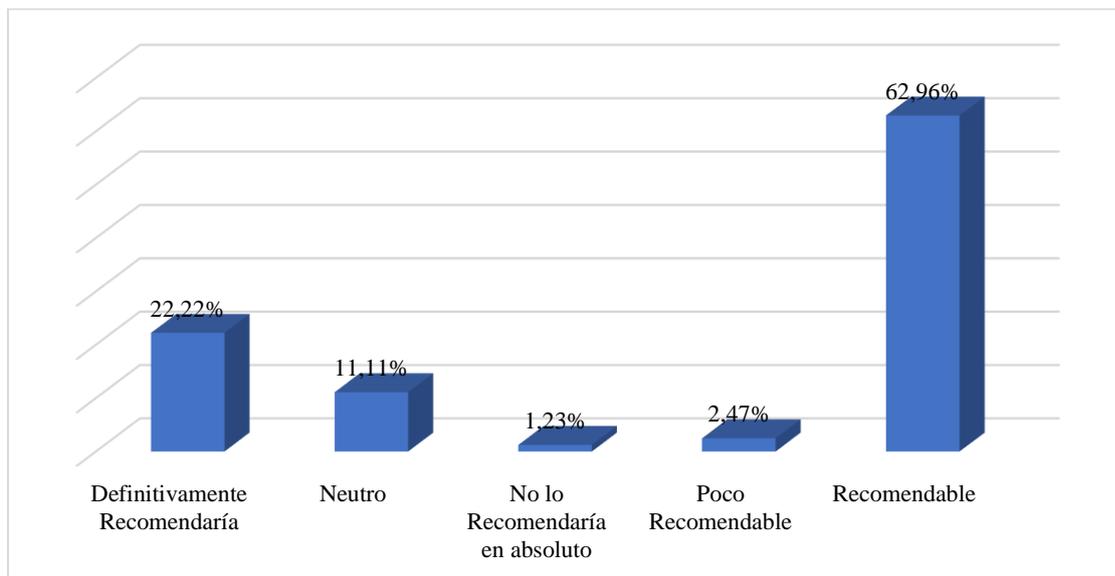
Figura 16 Facilidad de Uso de Medios Digitales de Comunicación

Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos del GPI

Como resultado total se obtuvo que el uso de medios digitales de comunicación y su complejidad varía según el rango de edad de los colaboradores del GPI, es así que el 33% de los empleados de 31 a 40 años les parece fácil el uso de los medios, así mismo el 24% correspondiente a empleados de 41 a 50 años consideran fácil su uso; sin embargo, el 21% se mantiene neutral y el 2% consideran que es difícil lo cual conlleva al departamento de TICS a dar el seguimiento y evaluación a los empleados a fin de que no se muestren complicaciones con su empleo dentro de su labor diaria.

Al contrastar los resultados obtenidos se afirma que el uso de medios digitales da respuesta a las necesidades institucionales ya que además la digitalización favorece el desarrollo del entorno laboral (Puebla - Martinez & Farfán, 2018).

- **MQL's (marketing qualified lead)**

Figura 17 Recomendación de Uso de Plataformas Digitales

Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos del GPI

Como resultado global se obtiene que la experiencia por medio de plataformas digitales e institucionales que poseen los empleados del Gobierno Provincial de Imbabura es significativa por lo que el 63% recomiendan el uso de las mismas y el 22% definitivamente si recomendarían siendo un índice alto que expresan al hacer uso de las mismas esto les ha permitido la efectividad en la gestión de comunicación con el resto de colaboradores y departamentos del GPI,

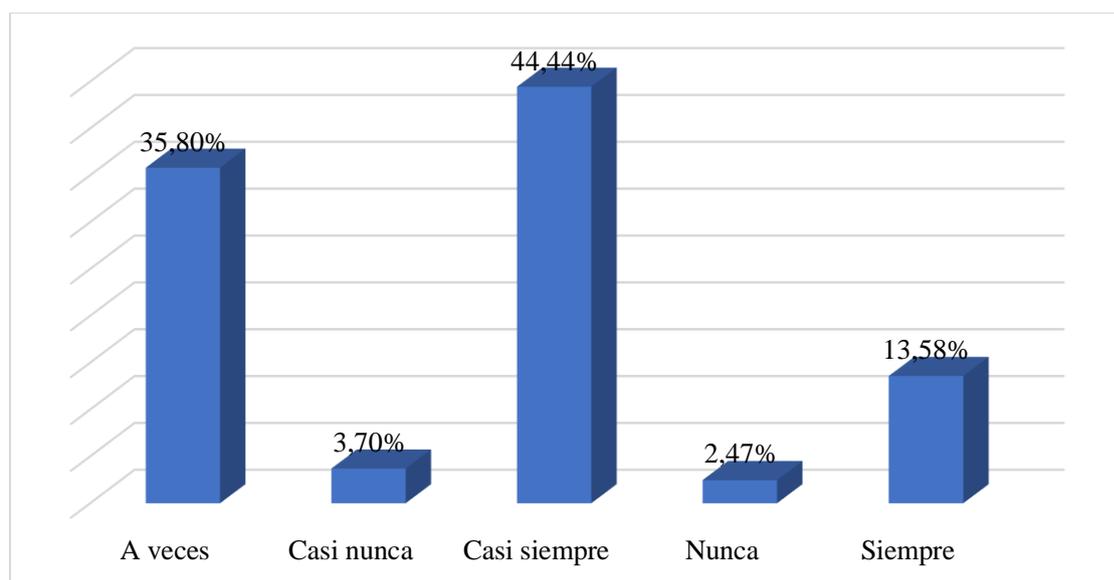
Estos datos se relacionan con lo que manifiesta (Ayón et al., 2022), sobre la experiencia de comunicación organizacional que permite el intercambio de información interna y externa en las organizaciones, seguido de la efectividad en los procesos para la consecución de los objetivos institucionales.

5.1.1.3 Evaluación

La última dimensión de la gestión de comunicación trata de la evaluación, tiene como indicador la tasa de utilización de medios de comunicación adecuados, los resultados develan lo siguiente:

- **Taza de utilización de medios de comunicación adecuados**

Figure 18 Beneficio de Estrategias Aplicadas por Altos Mandos para la Comunicación Interna



Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos del GPI

Con base a los objetivos institucionales y las estrategias aplicadas por los altos mandos en la comunicación interna del GPI, se puede mencionar que un 13% y 44% de los colaboradores entre el género masculino y femenino siempre y casi siempre respectivamente se han visto beneficiados por dichas estrategias de comunicación para su beneficio y mejoramiento de su desempeño de trabajo, por otra parte un porcentaje significativo del 46% consideran que a veces se han visto beneficiados mismas, lo que se resalta la necesidad de analizar los resultados obtenidos de la aplicación de encuestas a los colaboradores del GPI para generar alternativas de mejora que vayan alineadas a las necesidades de los diferentes puestos de trabajo para una mejor comunicación interna que apunte a los objetivos institucionales.

Así lo expresa Petrone (2021) donde resalta que la gestión de comunicación organizacional es importante ya que mediante el cumplimiento y desarrollo de estrategias de productividad internas y externas con los colaboradores permiten un mejor desempeño laboral.

5.1.2 Variable dependiente efectividad de la gestión de comunicación

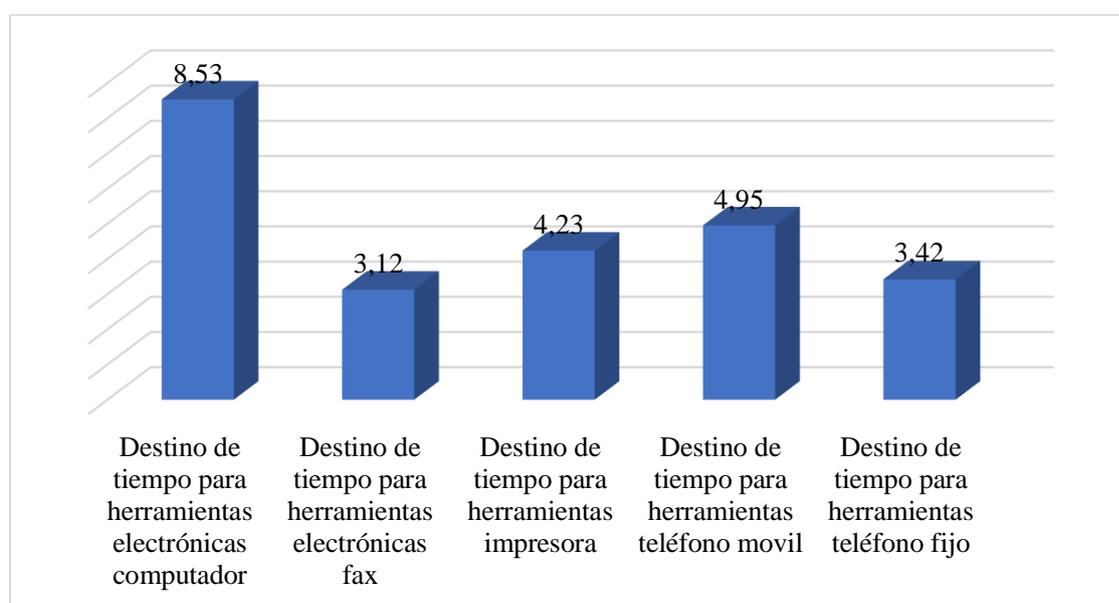
La variable dependiente denominada efectividad de la gestión de comunicación abarca cinco dimensiones benchmarking interno, herramientas tradicionales de comunicación, herramientas actuales de comunicación y contraste de las herramientas actuales y tradicionales los resultados se muestran a continuación.

5.1.2.1 TIC's

Abordando la dimensión TIC's, consta de cuatro indicadores: proporción de empleados que utilizan computadoras, proporción de empleados que utilizan internet, porcentaje de equipos que cumplen las normas de derecho de autor de software y la eficacia en la atención de solicitudes por mesa de ayuda.

- **Proporción de empleados que utilizan computadoras**

Figura 19 Destino de Tiempo para Herramientas Electrónicas



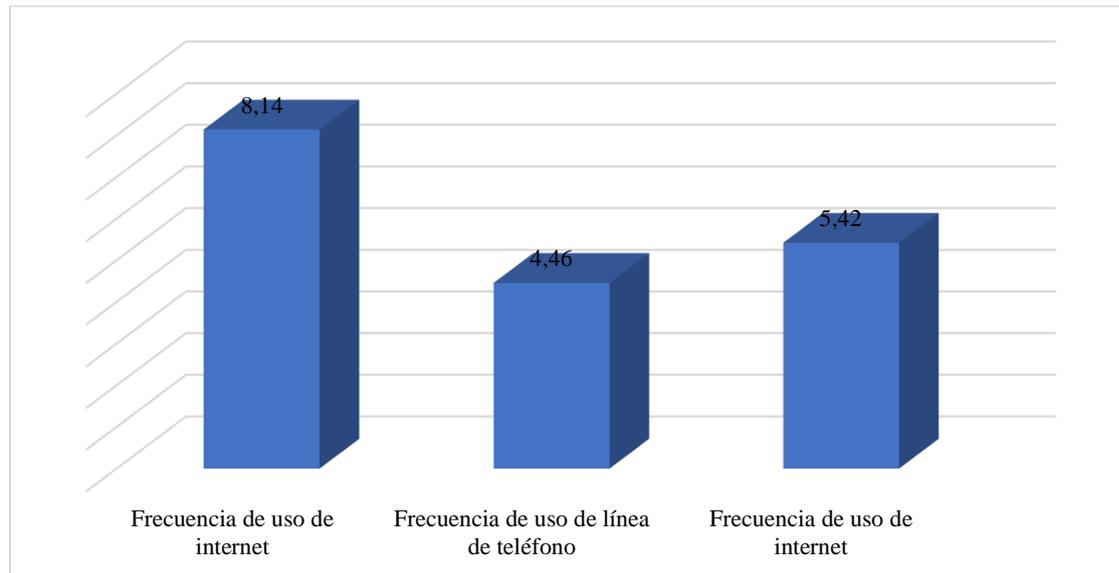
Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos del GPI

Contrastando los resultados obtenidos sobre el tiempo que los colaboradores dedican a las herramientas electrónicas de acuerdo a su función de trabajo, se obtiene un porcentaje significativo entre el género masculino y femenino que hacen uso del computador entre seis a ocho horas laborales, así mismo el del fax e impresora entre dos diarias y en algunos casos nada del tiempo. En relación al uso del teléfono fijo y teléfono móvil se obtiene que un 25% y 43% respectivamente de los colaboradores hacen uso de estas herramientas electrónicas durante dos horas diarias lo cual resalta que la comunicación interna de los funcionarios del GPI en mayor parte se lo realiza a través del teléfono móvil para la ejecución de sus procesos.

Estos resultados responden a lo que manifiesta (Oyarvide et al., 2017). Sobre la comunicación interna, donde las herramientas electrónicas vienen a ser grandes ventajas empresariales al favorecer la productividad, la competitividad y el éxito empresarial.

- **Proporción de empleados que utilizan Internet**

Figura 20 Frecuencia de Uso de Redes Electrónicas



Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos del GPI

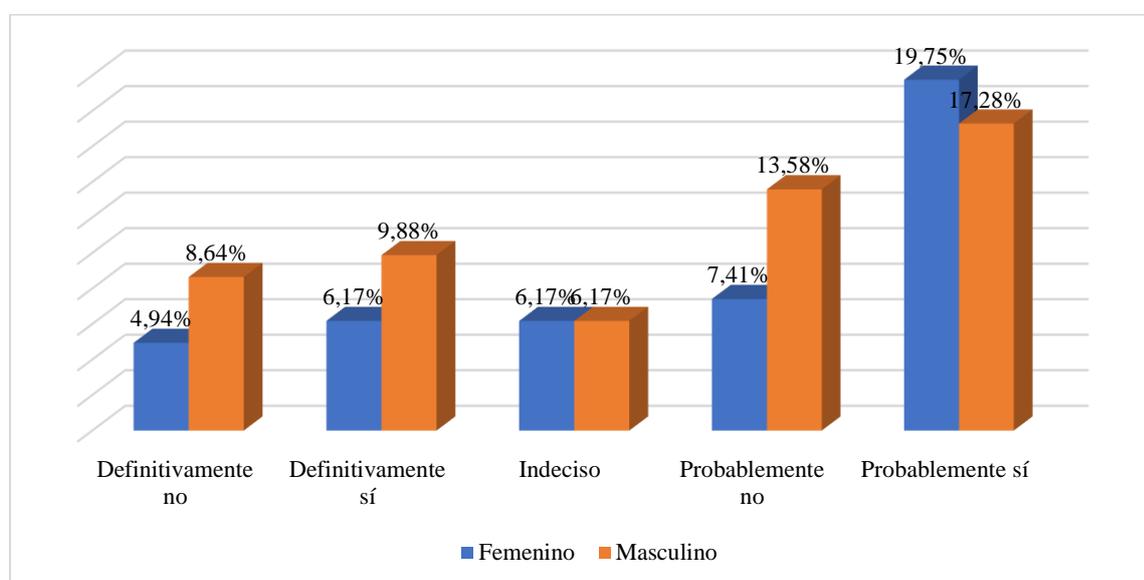
Abordando el indicador sobre la frecuencia de tiempo que hacen uso los colaboradores en redes electrónicas como por ejemplo los datos móviles en su mayoría hacen uso de su propio internet con el fin del cumplimiento de sus obligaciones; así como también para el normal

desarrollo de las herramientas tecnológicas propias para la gestión de comunicación interna del GPI. Por otra parte, un porcentaje significativo probablemente no hacen uso de sus datos móviles y es que la institución provee del internet a las diferentes áreas y puestos de trabajo para el desarrollo de sus obligaciones.

Los datos obtenidos se relacionan con lo que menciona (Puebla - Martínez & Farfán, 2018). Ya que el internet se ha convertido en uno de los medios más utilizados en las estrategias organizacionales, donde la hoy en día la digitalización favorece el desarrollo del entorno laboral, transformando las nuevas formas de relacionarse con la organización.

- **Porcentaje de equipos que cumplen las normas de derecho de autor de software**

Figura 21 Equipo necesario para Compartir Información entre Colaboradores



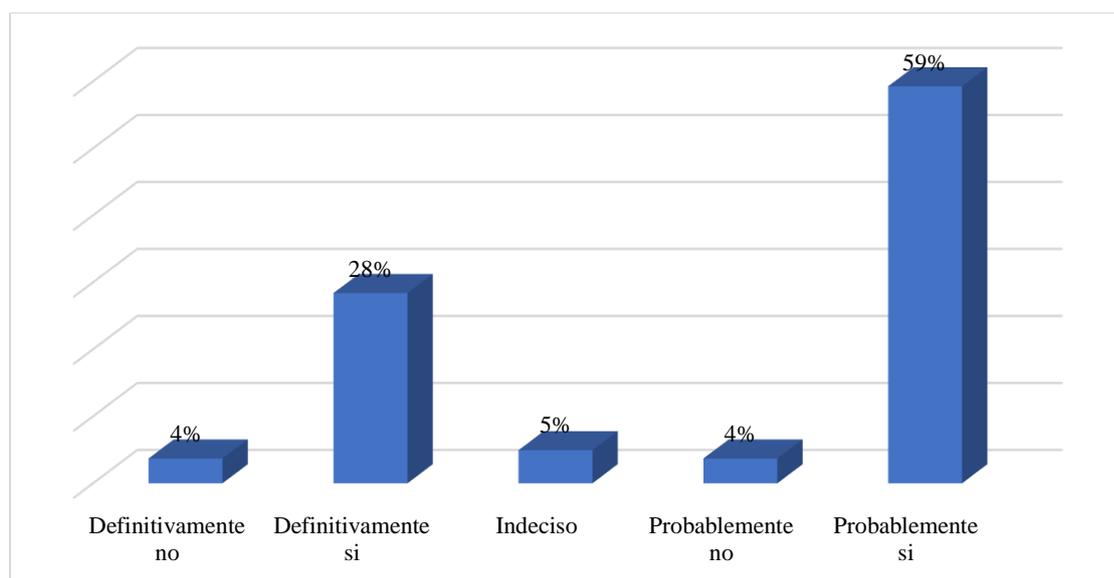
Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos del GPI

En relación a estos indicadores tanto hombres como mujeres del GPI en un porcentaje del 43% consideran probablemente sí y si cuentan con un computador de sexta generación para compartir información entre sus compañeros y jefes superiores; sin embargo, el resto de personal manifiestan que probablemente no o a su vez están indecisos; por lo que es importante identificar aquellas áreas que ameritan contar con una herramienta tecnológicas con estas

características a fin de que todos puedan contar con un equipo que les permita desarrollar su trabajo de manera eficiente y eficaz.

Estos datos obtenidos tienen relación con lo que manifiesta (Laurenti, 2017), de que cada institución pública cuenta con sus propias características y objetivos únicos y exclusivos, para el desarrollo de sus actividades es así que, el contar con un computador de sexta generación dependerá en gran medida de las necesidades institucionales.

Figura 22 Cuenta con Internet e Intranet



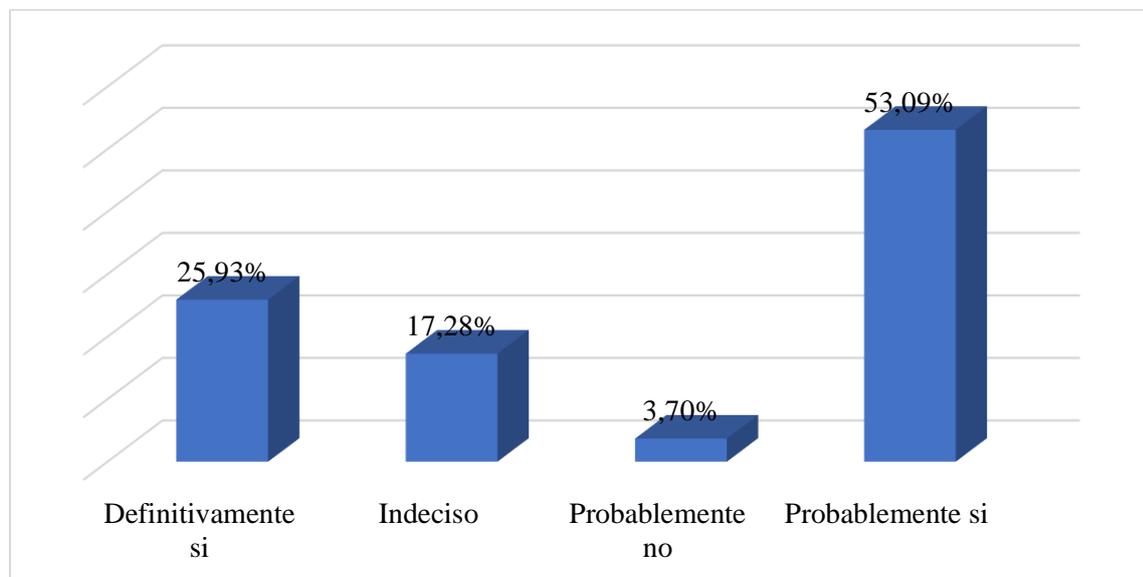
Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos del GPI

El Gobierno Provincial de Imbabura cuenta con la red necesaria (Internet e Intranet) para compartir información entre sus compañeros y jefes superiores, sin embargo, existe un porcentaje reducido, quienes se muestran indecisos y en desacuerdo sobre este indicador; por lo que es importante que se realice un seguimiento y control por parte del área de TICS hacia las diferentes áreas con el fin de que exista una comunicación efectiva entre todas para el normal desempeño de la Institución.

Los datos obtenidos se consolidan mejor de acuerdo a lo que menciona Preciado - Hoyos et al (2009) sobre la importancia de definir Indicadores básicos para la medición en función

del trabajo diario que realizan los colaboradores en el marco de comunicaciones internas lo cual permitirá el buen uso y compartimento de información adecuada en la Institución.

Figura 23 Computador Cumple con las Normas de Derecho de Autor de Software

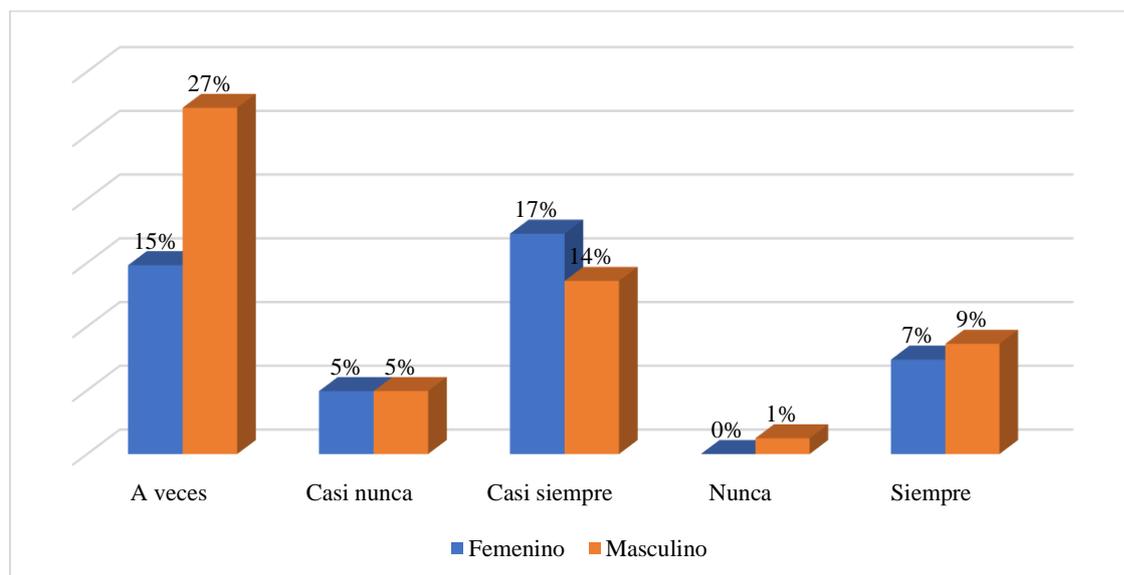


Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos del GPI

Los trabajadores del GPI en un gran porcentaje consideran que sus computadores probablemente cumplen con las normas de derecho de autor de software lo cual ha permitido la ejecución de los procesos propios para la gestión de la institución, sin embargo, pocos colaboradores desconocen sobre ello; por lo que, en base a este indicador se puede mencionar que hace falta trabajar en la comunicación interna formal específicamente con el Departamento de TICS para que exista efectividad en los procesos de la Institución.

En relación a los datos obtenidos se puede decir que las TICS a mediados de la década pasada no habían iniciado aun su gran apogeo en las empresas e instituciones según Fernández (2005), sin embargo, hoy en día se ven involucradas a brindar el soporte técnico necesario para que exista una gestión de comunicación interna efectiva dentro de las Organizaciones.

Eficacia en la atención de solicitudes por mesa de ayuda

Figura 24 Atención a Fallos de Equipos Tecnológicos

Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos del GPI

En lo que respecta a los niveles de involucramiento por parte del departamento de Tics a los diferentes puestos de trabajo se puede evidenciar que el 42% de los colaboradores entre el género masculino y femenino han recibido una solución oportuna en lo que se refiere a fallos presentados con su equipo por ejemplo: virus, pérdida de información, colgamientos espontáneos, así mismo el 47% de los colaboradores manifiestan que casi siempre y siempre han recibido una solución de Tics oportuna, lo cual es un aporte significativo para que los procesos de gestión de comunicación interna del GPI puedan operar, sin embargo es importante intervenir en aquellas áreas donde casi nunca y nunca han recibido el soporte técnico cuyo porcentaje es del 11%.

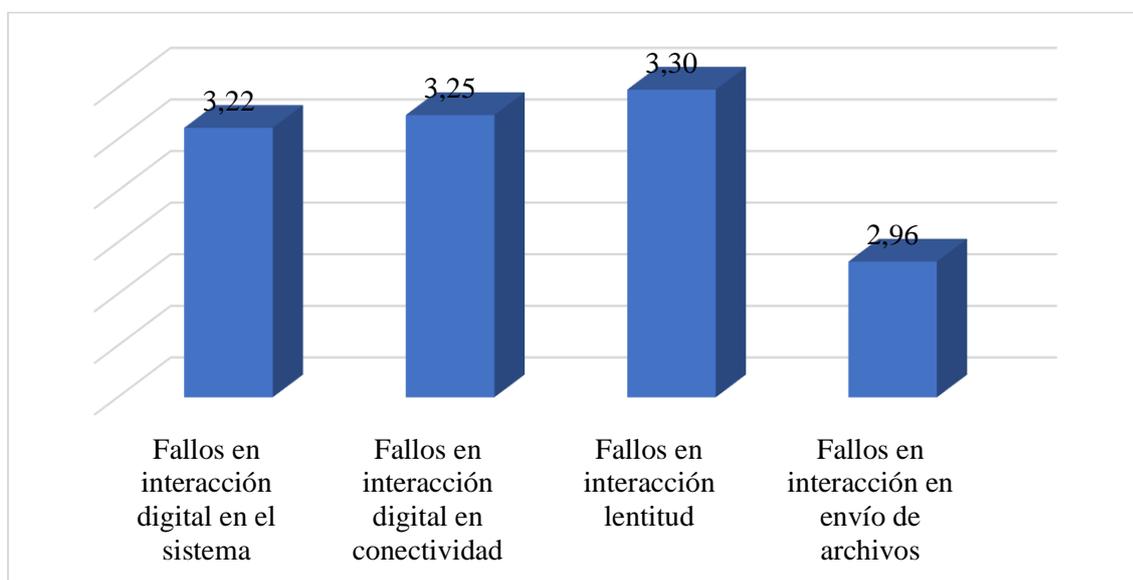
Los datos obtenidos tienen relación con lo que menciona (Túñez & Altamirano, 2015), los modelos de comunicación que se manejan en una organización deben guardar una estrecha relación con las TICs, la cual debe trabajar con el uso de las redes internas y externas de la Institución para su efectividad en la gestión de comunicación.

5.1.2.2 Benchmarking interno

El benchmarking interno cuenta con tres indicadores referentes a, cumplimiento, productividad y crecimiento.

- **Cumplimiento**

Figura 25 Fallos en Interacción Digital

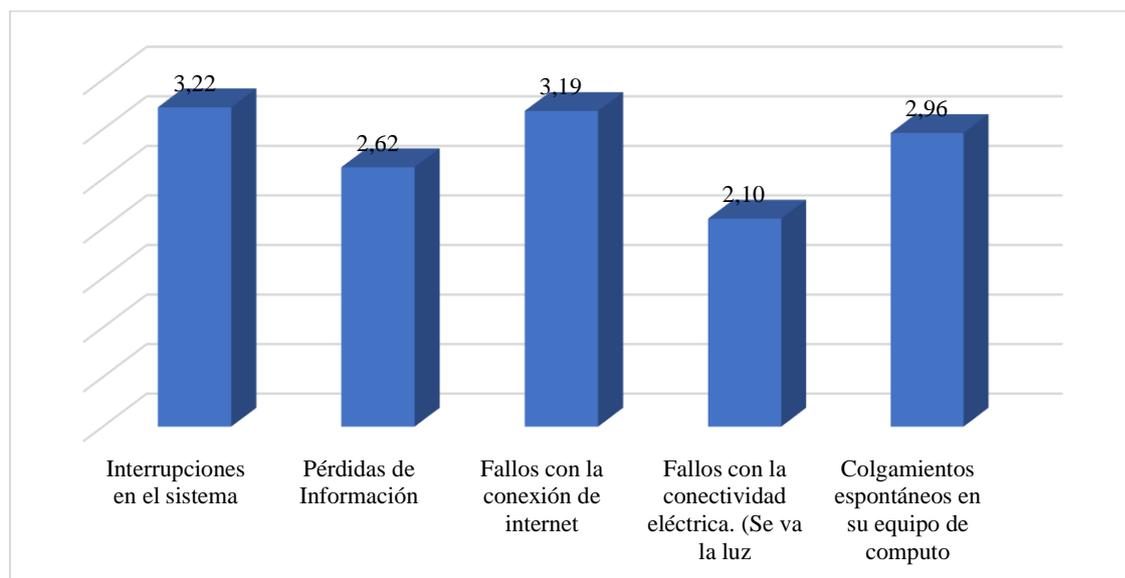


Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos del GPI

Al analizar los inconvenientes que se presentan al desarrollar el trabajo por parte de los colaboradores y su interacción con el canal digital oficial se han presentado a veces y casi siempre fallos en el sistema es afectado directamente por la conectividad y lentitud en los procesos para su desempeño laboral lo cual no permite el cumplimiento del indicador del NPS (Net Promoter Score).

Existe concordancia de los resultados obtenidos frente a lo que menciona (Pineda, 2020), en la actualidad las organizaciones se deben adaptar a la cultura digital y aplicarla en el diseño de sus planes estratégicos de comunicación interna innovando de esta manera sus procesos.

Productividad

Figura 26 Inconvenientes que Permiten ser Productivo

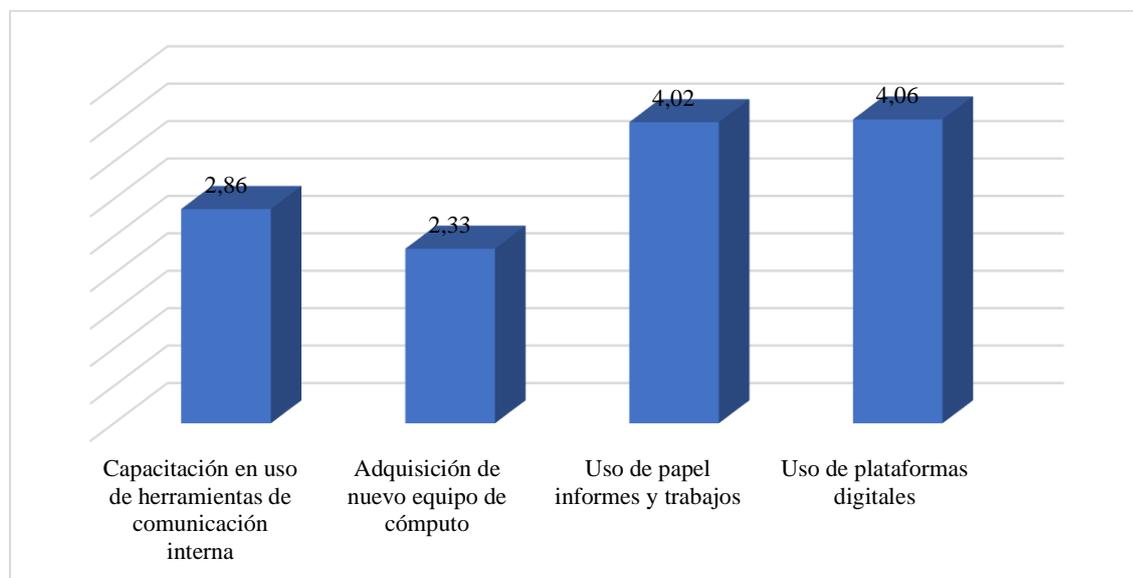
Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos del GPI

En cuanto al desarrollo de los procesos de la gestión de comunicación del GPI y en los diferentes puestos de trabajo se puede evidenciar en un porcentaje representativo de trabajadores es afectado por fallos con la conectividad eléctrica, no les permite ser productivos, donde evidentemente se pierde la conexión de internet misma que retrasa la utilización de las herramientas de comunicación interna del GPI para el normal desarrollo de las actividades de los colaboradores que a veces no les permite uso del portal web institucional del GPI, la tendencia de interacción es baja, la cuarta parte lo hace siempre, un porcentaje menor casi siempre y a veces, el 20% interactúa casi nunca y el 9% nunca. Existen trabajadores que no se involucran con el portal web disminuyendo la efectividad de la comunicación en los trabajadores administrativos.

Es así que dichos resultados permiten profundizar que la comunicación interna se ha convertido, en una herramienta estratégica que ofrece grandes ventajas empresariales al favorecer la productividad, la competitividad y el éxito empresarial. (Oyarvide et al., 2017). Por ello que es importante fortalecer la funcionalidad empresarial y que por tal motivo no debe quedar rezagada del quehacer de la institución.

Crecimiento

Figura 27 Actividades del Año Anterior



Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos del GPI

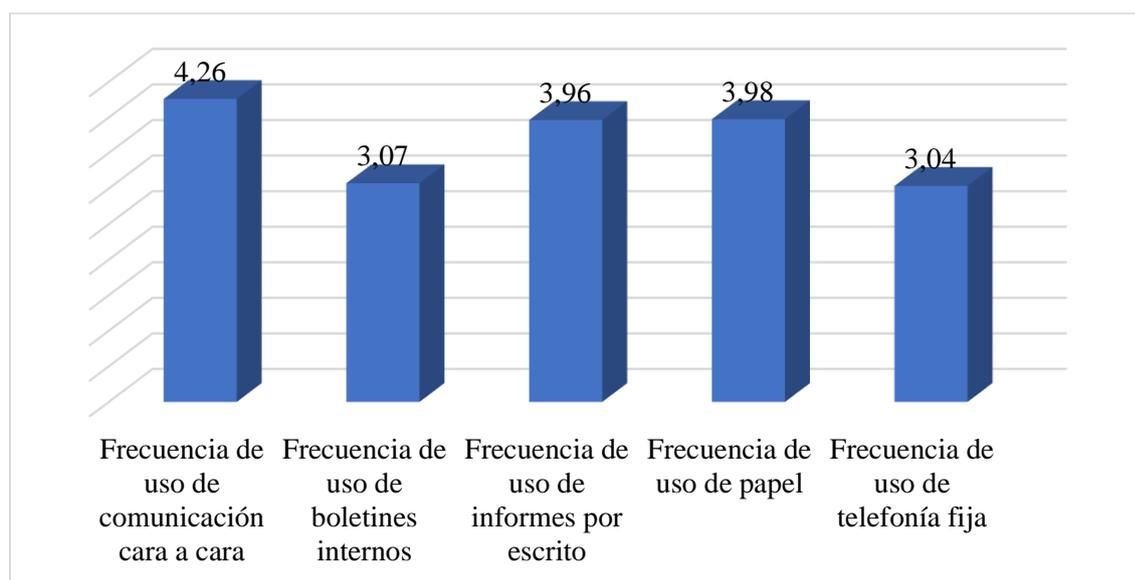
En lo que respecta a la capacitación otorgada por parte el Gobierno Provincial de Imbabura, se puede evidenciar que cerca de la mitad de los trabajadores fortalecieron sus conocimientos para el uso debido de las herramientas de comunicación interna institucional lo cual debe apuntar a lo que persigue el indicador MQL's (marketing qualified lead). Así también los colaboradores manifiestan la utilización de las plataformas digitales, en mínima proporción el uso de papel de impresión, lo cual refleja como resultado que existe un nivel de involucramiento de la institución hacia sus colaboradores.

Dichos resultados reflejan que es evidentemente que la buena gestión de la comunicación organizacional se la consigue mediante el cumplimiento y desarrollo de estrategias de productividad para las relaciones internas y externas entre sus colaboradores con el fin de obtener un mejor desempeño (Petroni 2021).

5.1.2.3 Herramientas tradicionales de comunicación

Las herramientas tradicionales de comunicación empelan dos indicadores, el primero sobre la utilización de herramientas tradicionales y el segundo, aprobación para el usuario.

Figura 28 Frecuencia de Uso de Herramientas Tradicionales de Comunicación



Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos del GPI

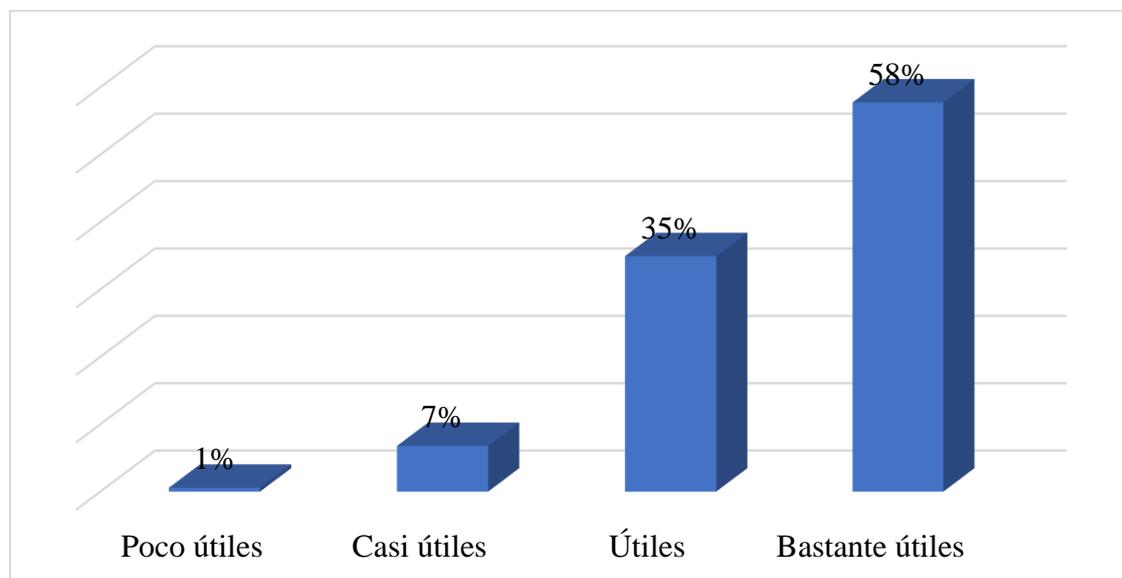
De los resultados encontrados se evidencia que la herramienta tradicional de comunicación cara a cara y la línea telefónica son usualmente utilizados por el personal del GPI y esto se debe que son imprescindibles para la consecución de los objetivos institucionales, así como también el uso de herramientas tradicionales de comunicación papel – boletines internos e informes donde la mayoría de los colaboradores manifiestan que, casi siempre y siempre hacen uso de dichas herramientas, estos porcentajes de alguna manera reflejan el sostenimiento de ciertas herramientas dependiendo del puesto de trabajo.

De los resultados presentados Fernández (2005), considera dichas herramientas tradicionales de la comunicación Interna se ejecutaban con anterioridad dentro de las

organizaciones lo cual conlleva a un análisis profundo sobre la pertinencia de dichas herramientas tradicionales en la comunicación efectiva del Gobierno Provincial de Imbabura.

- **Aprobación para el usuario**

Figura 29 Utilidad de Herramientas Tradicionales de Comunicación



Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos del GPI

Como resultado total se obtuvo que el nivel de utilidad de las herramientas tradicionales de comunicación interna en la labor diaria de los trabajadores es significativo. Lo anteriormente expuesto podría ser consecuencia de las estrategias adoptadas por los altos mandos para el cumplimiento de tareas de los colaboradores en los puestos de trabajo que lo requieran.

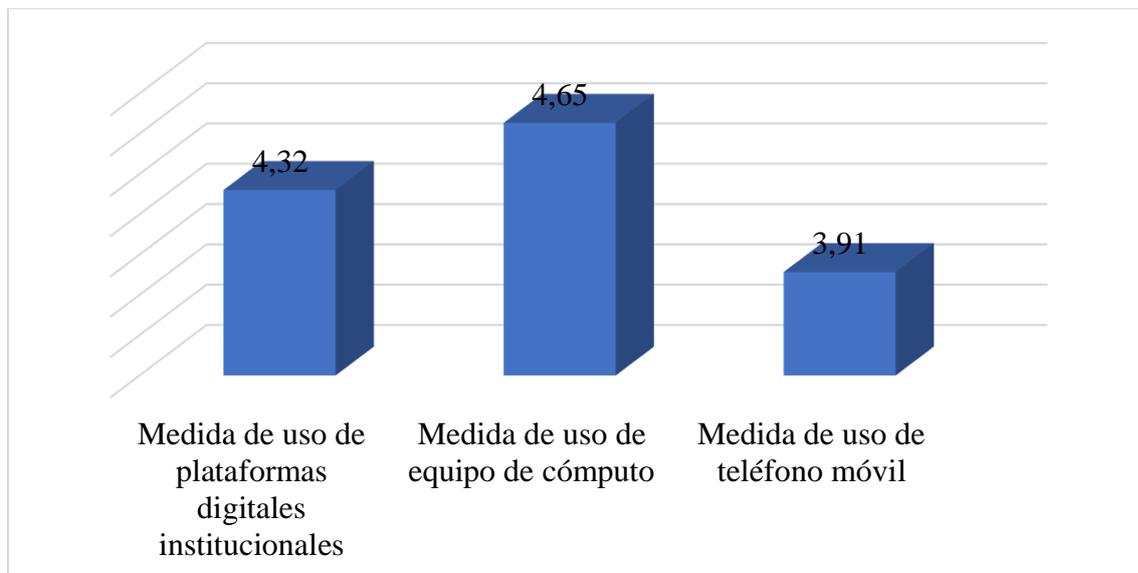
Es importante la medición de la eficacia y la eficiencia de las herramientas Tradicionales de Comunicación para el cumplimiento de los objetivos institucionales por lo que es importante el planteamiento de estrategias adecuadas dentro del Gobierno Provincial de Imbabura (Rojas, 2018).

5.1.2.4 Utilización de herramientas actuales de comunicación

Para el abordaje de la dimensión sobre la utilización de herramientas actuales de comunicación, se ha tomado en cuenta dos indicadores, la utilización de herramientas actuales y la aprobación para el usuario.

- **Herramientas actuales**

Figura 30 Medida de Uso de Herramientas de Comunicación Actuales

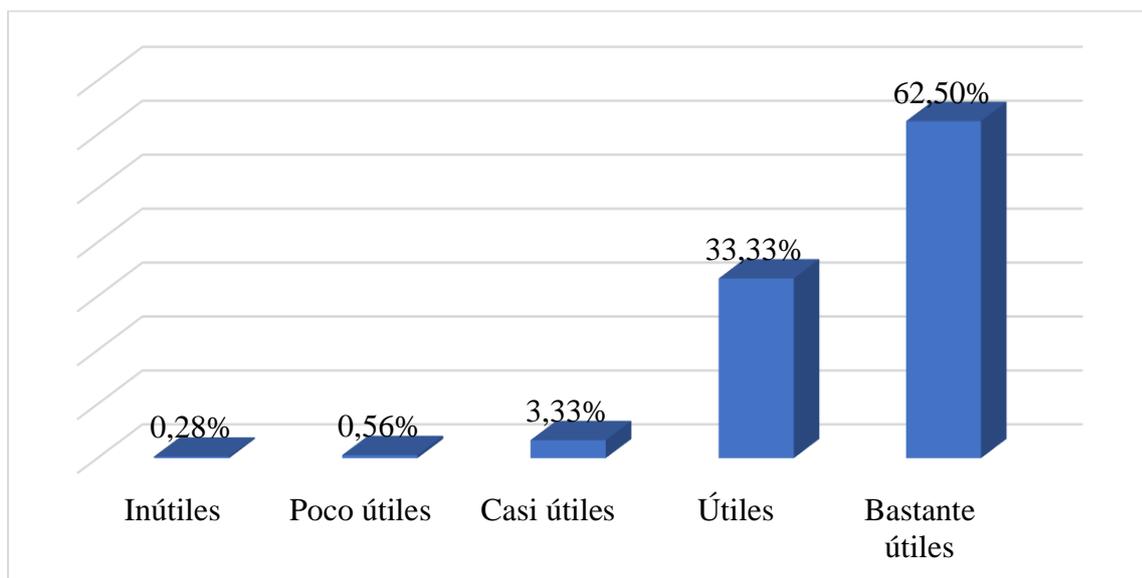


Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos del GPI

En cuanto a la utilización de herramientas actuales de comunicación como plataformas Digitales Institucionales, equipos de cómputo y teléfono Móvil prevalecen conforme a los resultados alcanzados en el presente estudio, ya que el 96% de los colaboradores casi siempre y siempre hacen uso de las mismas. El uso adecuado de las herramientas actuales de comunicación conlleva al cumplimiento del indicador MQL's (marketing qualified lead) MQL's (marketing qualified lead).

Contrastando los resultados del autor se puede afirmar que las herramientas digitales y tecnológicas como la red ya gana al papel, como la alternativa preferida para la comunicación interna en las organizaciones (Cardozo & Vásquez, 2002)

- **Aprobación para el usuario**

Figura 31 Utilidad de Herramientas Actuales de Comunicación

Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos del GPI

Con los resultados obtenidos se contrasta que las herramientas actuales de comunicación son útiles para la efectividad en la gestión de comunicación interna de los colaboradores del GPI y sus procesos en las diferentes áreas ya que se evidencia una mayoría en la aceptación en el cumplimiento de este indicador.

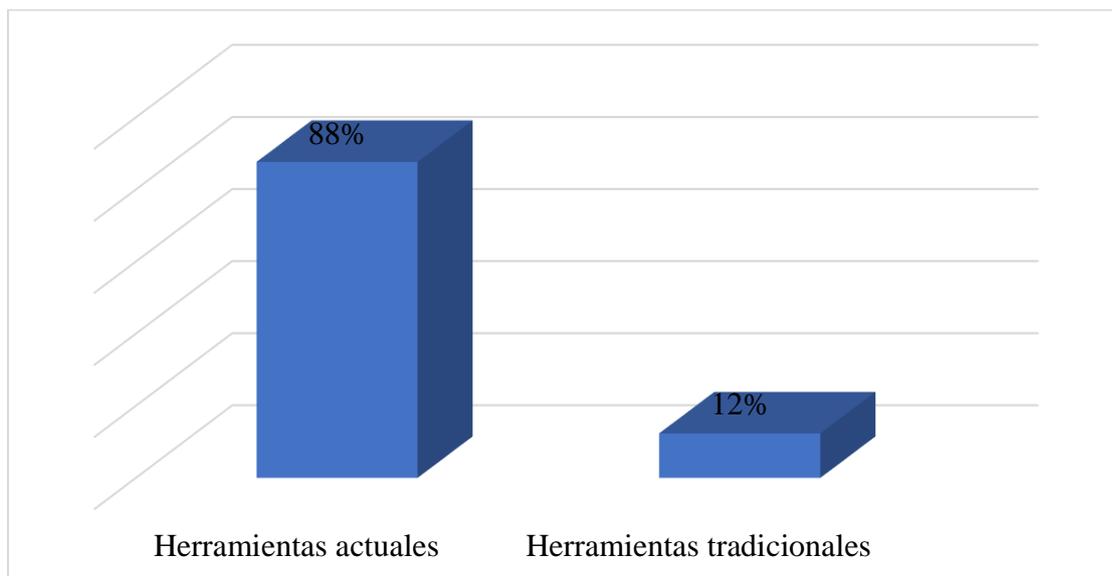
Así mismo los resultados se apegan a los que menciona (Cardozo & Vásquez, 2002). Acerca de que las herramientas en la actualidad son a priori las más utilizadas por las organizaciones lo que justifica el uso de las mismas dentro de los procesos que actualmente se llevan en el Gobierno Provincial de Imbabura ya que responden al mundo moderno adaptándose a las nuevas necesidades que existan.

5.1.2.5 Contraste de las herramientas actuales y tradicionales

La última dimensión tiene que ver con el contraste de las herramientas actuales y tradicionales, abordando como indicador la aceptación.

- **Aceptación**

Figura 32 Contraste de las Herramientas Actuales y Tradicionales



Nota. Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a trabajadores administrativos del GPI

En base a los resultados obtenidos se puede evidenciar que un porcentaje mayoritario de los colaboradores del GPI elegirían las herramientas de comunicación actuales en relación a las herramientas tradicionales, esto es debido a que les permite una mejor eficiencia en sus labores en cuanto a la comunicación interna entre los demás departamentos de su área, lo cual conlleva al cumplimiento del indicador MQL's (marketing qualified lead).

Finalmente, los resultados obtenidos se apegan a lo que menciona (Vásquez, 2013). En cuanto a las herramientas de comunicación tradicionales y actuales ya que las últimas mejoran la comunicación entre los colaboradores, sin embargo, es importante utilizar eficientemente los canales de comunicación con los que se cuenta actualmente, y mejorar e implementar nuevas herramientas para que existan mejores resultados, y así lograr los objetivos.

Análisis general

Gestión de Comunicación

En términos generales la variable gestión de comunicación tiene un resultado positivo, siendo el promedio superior a 4.01, entendiéndose que casi siempre se interactúa en canales digitales como redes sociales, Quipux, correo electrónico y página web institucional.

En cuanto a la dimensión, implementación en función del marketing digital interno, el resultado devela un promedio de 4.14, siendo este alto positivo, se puede decir que se encuentran satisfechos con la comunicación interna del GPI.

En la última dimensión de evaluación, el resultado promedio es de 3.63, siendo medio alto, casi siempre tienen beneficio de las estrategias aplicadas por altos mandos para la comunicación interna.

Tabla 8 Promedio gestión de Comunicación

	Planificación en base a Endomarketing	Interacciones en canales digitales	4,093	4,01
		Porcentaje de satisfacción de los profesionales	3,932	
Gestión de Comunicación		NPS (Net Promoter Score)	4,12	4,14
		Implementación en función del Marketing Digital Interno	MQL's (marketing qualified lead)	
	Evaluación		3,63	3,63

Nota: Encuestas a trabajadores GPI

Efectividad de la gestión de comunicación

Analizando la efectividad de la gestión de comunicación se determina un promedio de 4.02, en el uso de tics, alto positivo, se aprecia que los trabajadores hacen uso de medios

electrónicos para el desarrollo de los trabajos, ayudados del internet, además la mayor parte de equipos cuenta con normas de derecho de software, se evidencia también eficacia en la atención de solicitudes por mesa de ayuda.

Existen debilidades, aunque no muy marcadas en el benchmarking interno, requiriendo trabajar sobre el cumplimiento, productividad y crecimiento institucional.

En cuanto a las herramientas tradicionales de comunicación, se evidencia el uso con un promedio de 3.99 medio alto, existe uso de herramientas tradicionales para que la comunicación interna sea eficaz.

La dimensión de herramientas actuales de comunicación tiene un mayor peso con un promedio de 4.37, alto positivo, dando a conocer que el trabajador se encuentra familiarizado con el uso de herramientas digitales para la comunicación.

Tabla 9 Promedio Efectividad de la Gestión de Comunicación

Efectividad de la Gestión de Comunicación	Tics	Proporción de empleados que utilizan computadoras	4,85		
		Proporción de empleados que utilizan Internet		4,023	
		Porcentaje de equipos que cumplen las normas de derecho de autor de software	3,71		
	Benchmarking Interno	Eficacia en la atención de solicitudes por mesa de ayuda	3,51		
		Cumplimiento	2,82		
		Productividad	3,18	3,11	
		Crecimiento	3,32		
		Herramientas Tradicionales de Comunicación	Utilización de Herramientas tradicionales	3,66	
			Aprobación para el usuario	4,32	3,99

Herramientas Actuales de Comunicación	Utilización de Herramientas Actuales	4,30	
	Aprobación para el usuario	4,44	4,37
Contraste de las Herramientas Actuales y Tradicionales			
	Aceptación	1,12	1,12

Nota: Encuestas a trabajadores GPI

Los datos obtenidos demuestran que existe una relación de causa – efecto entre las variables y sus dimensiones, es decir hay una incidencia de la gestión de la comunicación en la efectividad de la comunicación. La gestión de la comunicación interna entre los trabajadores es efectiva, e incide directamente en la efectividad de la misma.

Conclusiones

- Diagnosticada la gestión y las herramientas de comunicación interna que se aplica en la institución, se tiene evidencia de que, los responsables del departamento de comunicación y tics, son los encargados de velar por el funcionamiento de todos los equipos tecnológicos del Gobierno Provincial de Imbabura, siguiendo la normativa actual, no obstante, de acuerdo a los datos recogidos mediante encuestas y entrevistas realizadas al personal administrativo, existen ciertas deficiencias en cuanto a la planificación y ejecución de la comunicación interna dentro de la organización, lo cual ha repercutido en la merma de la calidad de conectividad por la capacidad de cobertura del internet, la obsolescencia de los equipos tecnológicos, y los canales de comunicación formales, sin embargo, las condiciones para la comunicación interna son adecuadas en un 80% para la mayor parte de trabajadores.
- Evaluado el grado de efectividad de la gestión de comunicación entre los colaboradores mediante el uso de indicadores. De los resultados obtenidos mediante procedimientos estadísticos, se concluye que la gestión de comunicación tiene un resultado positivo, siendo el promedio superior a 4.01, entendiéndose que casi siempre se interactúa exitosamente en canales digitales como redes sociales, Quipux, correo electrónico y página web institucional. En la dimensión, implementación en función del marketing digital interno, el resultado devela un promedio de 4.14, alto positivo, se puede decir que se encuentran satisfechos con la comunicación interna del GPI. En cuanto a la evaluación, el resultado promedio es de 3.63, siendo medio alto, casi siempre tienen beneficio de las estrategias aplicadas por altos mandos para la comunicación interna, a pesar de problemas como rumores y nodos en los procesos comunicativos.
- Las estrategias Team Building, propuestas permitirán mejorar la comunicación entre los colaboradores internos de la institución. La implementación de dichas estrategias,

estarán orientadas al desarrollo de un mejor trabajo en equipo, y el fortalecimiento de los lazos comunicacionales y sociales dentro de la organización. Considerando que se concluye que existe una efectividad de la gestión de comunicación al contar con un promedio de 4.02, en el uso de tics, alto positivo, donde los trabajadores hacen uso de medios electrónicos formales para el desarrollo de su trabajo, ayudados del internet. Además, la mayor parte de equipos cuenta con normas de derecho de software, lo que evidencia también una eficacia en la atención de solicitudes por mesa de ayuda. Por último, la dimensión de herramientas actuales de comunicación tiene un mayor peso con un promedio de 4.37, alto positivo, dando a conocer que el trabajador se encuentra familiarizado y contento con el uso de herramientas digitales para la comunicación.

Recomendaciones

- Los responsables del departamento de comunicación y tics, deber continuar velando por el buen funcionamiento administrativo de los departamentos que lideran, de la misma manera por el funcionamiento de todos los equipos tecnológicos de la Prefectura de Imbabura, actualizar la normativa comunicacional de acuerdo a las necesidades actuales. El soporte a los equipos debe ser continuo al igual que el control de los procesos de comunicación deben seguirse efectuando de acuerdo a los manuales de procesos para evitar fallos, interrupciones y mermas en la productividad laboral.
- Aunque el grado de la gestión de comunicación tiene un resultado positivo alto y la satisfacción de la comunicación interna dentro de la Prefectura de Imbabura es efectiva, no está por demás, recordar a los trabajadores la importancia de mantener una saludable comunicación interna por medio de estrategias organizacionales y herramientas formales como correo electrónico, Quipux e informes escritos para evitar que problemas como el rumor, nodos comunicacionales y desconocimiento de los procesos de comunicación afecten negativamente a esta dimensión.
- A los funcionarios públicos y a la ciudadanía en general se puede recomendar el interés por los servicios y accionar de las instituciones públicas, familiarizarse con los medios de comunicación, sobre todo con los recursos tecnológicos webs, toda vez que facilita no solo la comunicación, sino que en este caso el acceso a la información pública como derecho y garantías constitucionales. Del mismo modo, socializar e implementar las estrategias que se debe seguir para implementar acciones de Team Building, pues, incluyen la planificación, la realización de actividades dentro del campo de trabajo y el seguimiento y retroalimentación de dichas actividades mediante las cuales se puedan sacar conclusiones e ir mejorando aspectos relacionados al desarrollo de un mejor

trabajo en equipo, y el fortalecimiento de los lazos comunicacionales y sociales dentro de la organización.

Bibliografía

- Andres, F., & Gamboa, R. (2017). *Barreras de comunicación en la ejecución de la estrategia empresarial*. 0–21.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16181/RamirezGamboaFabioAndres2017.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ayón, G., Baque, M., & Chimbo, C. (2022). La comunicación organizacional y su incidencia en la gestión empresarial: Caso Asociación Asoproakuri, ciudad de Archidona. *Recimundo*, 6(1), 266–276. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(1\).ene.2022.266-276](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(1).ene.2022.266-276)
- Baena Paz, G. M. E. (2014). *etodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria.
- Balarezo, B. (2015). La Comunicación Organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. Trabajo de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas. In *Universidad Técnica de Ambato*.
- Bermúdez, C. (2016). la comunicación Interna en las organizaciones. *ICADE Business School*, 1, 34. <http://hdl.handle.net/11531/7425>
- Bermúdez, R. (2016). La comunicación Interna en las organizaciones. *ICADE Business School*, 1, 34.
- Brandolini, A., González, M., & Hopkings, N. (2008). *Comunicación Interna* (Editorial). La Crujía.
- Cardona-Arbelaez, D. A., Henriquez-Fuentes, G. R., Rada-Llanos, J., Martínez Ventura, J. L., & Bonnett, M. (2017). Endomárketing: Estrategia de innovación en las organizaciones el siglo XXI. *Espacios*, 38(57).
- Cardozo, S., & Vásquez, M. (2002). Herramienta de comunicación interna en la Universidad de Los Andes, Trujillo. *Visión Gerencial*, 1, 63–80.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545896003>
- Contreras, O., & Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional Organizational communication Comunicação organizacional. In *Mediaciones de La Comunicación*, 15(2), 27. <https://doi.org/http://doi.org.10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Costa, J. (2006). Comunicación organizacional Cultura y gestión para el cambio. *Encuentros*, 21.

- Cruz, M. (UNIVERSIDAD E. P. D. S. E. (2023). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, EMPRESA NUEVE MAR, PUERTO DE CHANDUY, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2022*. (Vol. 4, Issue 1).
- Cuenca, J. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.
- Darío, R., & Unan, D. (2015). *Managua, Nicaragua Febrero 2015*.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación En Educación Médica*, 2(7), 162–167. www.elsevier.es
- Edelstein, B. (2010). *Unidad de Conocimiento – Actividades de Team Building Octubre 2010*. 1–8.
- Enrique, A. M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis*. 455. <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf;jsessionid=B22E0EDF86D35CCF12F29201A9896580.tdx1?sequence=1>
- Enríquez, A. (2007). La Comunicación Organizacional en Épocas de Crisis. *Universidad Autónoma de Barcelona*, 455.
- Fernández, F. (2005). *Medios Clásicos De La Comunicación Interna*. https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/00_indice.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- GADP Imbabura. (2019). Gobierno Provincial DeImbabura - PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2014 - 2019. *GADP Imbabura*, 1–70.
- Gissela, C. (2019). ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE TUNGURAHUA. *Society*, 2(1), 1–19. http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84865607390&partnerID=tZOtx3y1%0Ahttp://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=2LIMMD9FVXkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Principles+of+Digital+Image+Processing+fundamental+techniques&ots=HjrHeuS_
- Gómez, R., & Gonzales, V. (2013). Benchmarking. In *Springer Tracts on Transportation and Traffic* (Vol. 2). https://doi.org/10.1007/978-3-642-36051-0_57
- Granda, C. V., Paladines, F. Y., & Velásquez, A. V. (2016). Digital strategic communication in Ecuador's public organisations Current state and future projection. *Revista Latina de*

- Comunicacion Social*, 71, 211–231. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2016-1092en>
- Graverán, D. (2017). Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados. *Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana*.
- Guzman, V. (2012). *Comunicación organizacional*.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). Mc Graw Hill.
- Jennifer, V. (2013). ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EMPRESA DE COURIER Y CARGA. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Krohling, M. (2015). La comunicación en la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 29. <https://doi.org/10.14198/medcom2015.6.2.02>
- Lapiedra, R., López-Muñoz, J.-F., Ferrer Gilabert, S., & Darocha Huerta, J. (2021). Planificación y organización de los sistemas de información en la empresa. In *Planificación y organización de los sistemas de información en la empresa*. <https://doi.org/10.6035/sapientia169>
- Larios, I., & Figueroa, G. (2014). Introducción al diseño de una encuesta. *Universidad de Sonora*, 1–7. <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/etapas.pdf>
- Laurenti, V. (2017). *Gestión de la comunicación interna en la municipalidad de Ulapes la Rioja*. 149.
- Lobato, W. (2019). *APORTES IBEROAMERICANOS SOBRE LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*.
- Manterola, C., & Otzen, T. (2014). Estudios observacionales. Los diseños utilizados con mayor frecuencia en investigación clínica. *International Journal of Morphology*, 32(2), 634–645. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022014000200042>
- Martín, J. (1992). La comunicación en la empresa. In *Cuadernos de estudios empresariales* (Issue 2).
- Martínez, J. (2017). *La comunicacion interna en las empresas publica y privadas*. 66, 36.
- Mokate, K. M. (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad : ¿ Qué queremos decir ?*

59.

- Monroy, M., & Nava, N. (2018). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Éxodo.
- Morales, D. (2016). ESPECIALIZACIÓN GERENCIA EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA [UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA]. In *UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA ESPECIALIZACIÓN*. <https://doi.org/10.3726/978-1-4539-1135-8/2>
- Muñiz, R. (2017). *Marketing en el Siglo XXI*.
- Newstrom, J. (2001). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Omar, H., & Condor, C. (2018). *LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO*. 9, 8. <https://doi.org/https://doi.org/ISSN 2219-7168>
- Otálvaro, I. (2016). UN MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA: UN APORTE A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN EN INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS. *UNIVERSIDAD EAFIT*, 1–148.
- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de Las Ciencias*, 3(4), 296–309. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index%0ACiencias>
- Pertuz, M. (2015). La comunicación interna en el sector público ecuatoriano: caso Ministerio de Salud Pública. *Universidad Central Del Ecuador*.
- Petrone, P. (2021). Principles of the effective communication in a healthcare organization. *Revista Colombiana de Cirugia*, 36(2), 188–192. <https://doi.org/10.30944/20117582.878>
- Pilar Salazar. (2010). Caracterización de rumores organizacionales a partir de la postura de los jefes de áreas de la central hidroeléctrica de Caldas S.A.E.S.P. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.
- Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y

- oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(1), 9–25. <https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Preciado - Hoyos, A., Hincapié - Noreña, C., & Pabón - Montealegre, M. (2009). Los indicadores de medida en la Comunicación Organizacional. *Comunicación*, 0(26), 121–131.
- Puebla - Martinez, B., & Farfán, J. (2018). GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA A TRAVÉS DE LAS APLICACIONES PARA MÓVILES. *Prisma Social*, 22, 14. <https://doi.org/1989-3469>
- Puertas - Hidalgo, R., Abendaño, M., & Valdiviezo - Abad, C. (2020). Comunicar: de la táctica a la estrategia. In *UTPL* (Issue 178).
- Ramos, W., Paredes, M., Terán, P., & Lema, L. (2017). *Comunicación organizacional* (Instituto).
- Ribeiro, L. (1999). *La Comunicación Eficaz*.
- Suarez, O. (2020). Marketing digital y estrategias de negocios para el posicionamiento competitivo de las empresas. In *Revista UTEG*. <https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2021/06/L4-2020.pdf>
- Tamayo, C. (2017). *Muestreo Aleatorio Simple*. 1–17.
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo* (Ediciones Granica (ed.)).
- Traverso, P., Williams, B., & Palacios, I. (2017). *LA COMUNICACIÓN EFECTIVA COMO ELEMENTO DE ÉXITO EN LOS NEGOCIOS* (N. González & A. Colina (eds.)). Universidad ECOTEC.
- Trelles Rodríguez, I. (2004). *Comunicación Organizacional*. Editorial Félix Varela.
- Tristancho, G. (2017). Evolución de la gestión de la comunicación, empresas de energía eléctrica (Colombia). *Poliantea / Corporación Universitaria Minuto de Dios*, 13(8), 85–106.
- Túñez, J., & Altamirano, V. (2015). *Comunicar desde las organizaciones Tendencias, estrategias y casos* (Sociedad L). <https://doi.org/10.4185/cac96>
- Vásquez, J. (2013). “ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EMPRESA

DE COURIER Y CARGA”. *UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR*, 1, 97.

- Andres, F., & Gamboa, R. (2017). *Barreras de comunicación en la ejecución de la estrategia empresarial*. 0–21.
[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16181/RamirezGamboaFabi oAndres2017.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16181/RamirezGamboaFabi%20Andres2017.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ayón, G., Baque, M., & Chimbo, C. (2022). La comunicación organizacional y su incidencia en la gestión empresarial: Caso Asociación Asoproakuri, ciudad de Archidona. *Recimundo*, 6(1), 266–276. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(1\).ene.2022.266-276](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(1).ene.2022.266-276)
- Baena Paz, G. M. E. (2014). *etodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria.
- Balarezo, B. (2015). La Comunicación Organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. Trabajo de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas. In *Universidad Técnica de Ambato*.
- Bermúdez, C. (2016). la comunicación Interna en las organizaciones. *ICADE Business School*, 1, 34. <http://hdl.handle.net/11531/7425>
- Bermúdez, R. (2016). La comunicación Interna en las organizaciones. *ICADE Business School*, 1, 34.
- Brandolini, A., González, M., & Hopkings, N. (2008). *Comunicación Interna* (Editorial). La Crujía.
- Cardona-Arbelaez, D. A., Henríquez-Fuentes, G. R., Rada-Llanos, J., Martínez Ventura, J. L., & Bonnett, M. (2017). Endomárketing: Estrategia de innovación en las organizaciones el siglo XXI. *Espacios*, 38(57).
- Cardozo, S., & Vásquez, M. (2002). Herramienta de comunicación interna en la Universidad de Los Andes, Trujillo. *Visión Gerencial*, 1, 63–80.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545896003>
- Contreras, O., & Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional Organizational communication Comunicaçao organizacional. In *Mediaciones de La Comunicación*, 15(2), 27. <https://doi.org/http://doi.org.10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Costa, J. (2006). Comunicación organizacional Cultura y gestión para el cambio. *Encuentros*,

21.

- Cruz, M. (UNIVERSIDAD E. P. D. S. E. (2023). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, EMPRESA NUEVE MAR, PUERTO DE CHANDUY, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2022*. (Vol. 4, Issue 1).
- Cuenca, J. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.
- Darío, R., & Unan, D. (2015). *Managua, Nicaragua Febrero 2015*.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación En Educación Médica*, 2(7), 162–167. www.elsevier.es
- Edelstein, B. (2010). *Unidad de Conocimiento – Actividades de Team Building Octubre 2010*. 1–8.
- Enrique, A. M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis*. 455. <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf;jsessionid=B22E0EDF86D35CCF12F29201A9896580.tdx1?sequence=1>
- Enríquez, A. (2007). La Comunicación Organizacional en Épocas de Crisis. *Universidad Autónoma de Barcelona*, 455.
- Fernández, F. (2005). *Medios Clásicos De La Comunicación Interna*. https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/00_indice.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- GADP Imbabura. (2019). Gobierno Provincial DeImbabura - PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2014 - 2019. *GADP Imbabura*, 1–70.
- Gissela, C. (2019). ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE TUNGURAHUA. *Society*, 2(1), 1–19. http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84865607390&partnerID=tZOtx3y1%0Ahttp://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=2LIMMD9FVXkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Principles+of+Digital+Image+Processing+fundamental+techniques&ots=HjrHeuS_
- Gómez, R., & Gonzales, V. (2013). Benchmarking. In *Springer Tracts on Transportation and Traffic* (Vol. 2). https://doi.org/10.1007/978-3-642-36051-0_57
- Granda, C. V., Paladines, F. Y., & Velásquez, A. V. (2016). Digital strategic communication

- in Ecuador's public organisations Current state and future projection. *Revista Latina de Comunicacion Social*, 71, 211–231. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2016-1092en>
- Graverán, D. (2017). Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados. *Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana*.
- Guzman, V. (2012). *Comunicación organizacional*.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). Mc Graw Hill.
- Jennifer, V. (2013). ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EMPRESA DE COURIER Y CARGA. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Krohling, M. (2015). La comunicación en la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 29. <https://doi.org/10.14198/medcom2015.6.2.02>
- Lapedra, R., López-Muñoz, J.-F., Ferrer Gilabert, S., & Darocha Huerta, J. (2021). Planificación y organización de los sistemas de información en la empresa. In *Planificación y organización de los sistemas de información en la empresa*. <https://doi.org/10.6035/sapientia169>
- Larios, I., & Figueroa, G. (2014). Introducción al diseño de una encuesta. *Universidad de Sonora*, 1–7. <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/etapas.pdf>
- Laurenti, V. (2017). *Gestión de la comunicación interna en la municipalidad de Ulapes la Rioja*. 149.
- Lobato, W. (2019). *APORTES IBEROAMERICANOS SOBRE LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*.
- Manterola, C., & Otzen, T. (2014). Estudios observacionales. Los diseños utilizados con mayor frecuencia en investigación clínica. *International Journal of Morphology*, 32(2), 634–645. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022014000200042>
- Martín, J. (1992). La comunicación en la empresa. In *Cuadernos de estudios empresariales* (Issue 2).
- Martínez, J. (2017). *La comunicacion interna en las empresas publica y privadas*. 66, 36.

- Mokate, K. M. (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad : ¿ Qué queremos decir ?* 59.
- Monroy, M., & Nava, N. (2018). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Éxodo.
- Morales, D. (2016). ESPECIALIZACIÓN GERENCIA EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA [UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA]. In *UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA ESPECIALIZACIÓN*. <https://doi.org/10.3726/978-1-4539-1135-8/2>
- Muñiz, R. (2017). *Marketing en el Siglo XXI*.
- Newstrom, J. (2001). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Omar, H., & Condor, C. (2018). *LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO*. 9, 8. <https://doi.org/https://doi.org/ISSN 2219-7168>
- Otálvaro, I. (2016). UN MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA: UN APORTE A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN EN INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS. *UNIVERSIDAD EAFIT*, 1–148.
- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de Las Ciencias*, 3(4), 296–309. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index%0ACiencias>
- Pertuz, M. (2015). La comunicación interna en el sector público ecuatoriano: caso Ministerio de Salud Pública. *Universidad Central Del Ecuador*.
- Petrone, P. (2021). Principles of the effective communication in a healthcare organization. *Revista Colombiana de Cirugia*, 36(2), 188–192. <https://doi.org/10.30944/20117582.878>
- Pilar Salazar. (2010). Caracterización de rumores organizacionales a partir de la postura de los jefes de áreas de la central hidroeléctrica de Caldas S.A.E.S.P. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.

- Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(1), 9–25. <https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Preciado - Hoyos, A., Hincapié - Noreña, C., & Pabón - Montealegre, M. (2009). Los indicadores de medida en la Comunicación Organizacional. *Comunicación*, 0(26), 121–131.
- Puebla - Martinez, B., & Farfán, J. (2018). GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA A TRAVÉS DE LAS APLICACIONES PARA MÓVILES. *Prisma Social*, 22, 14. <https://doi.org/10.1989-3469>
- Puertas - Hidalgo, R., Abendaño, M., & Valdiviezo - Abad, C. (2020). Comunicar: de la táctica a la estrategia. In *UTPL* (Issue 178).
- Ramos, W., Paredes, M., Terán, P., & Lema, L. (2017). *Comunicación organizacional* (Instituto).
- Ribeiro, L. (1999). *La Comunicación Eficaz*.
- Suarez, O. (2020). Marketing digital y estrategias de negocios para el posicionamiento competitivo de las empresas. In *Revista UTEG*. <https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2021/06/L4-2020.pdf>
- Tamayo, C. (2017). *Muestreo Aleatorio Simple*. 1–17.
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo* (Ediciones Granica (ed.)).
- Traverso, P., Williams, B., & Palacios, I. (2017). *LA COMUNICACIÓN EFECTIVA COMO ELEMENTO DE ÉXITO EN LOS NEGOCIOS* (N. González & A. Colina (eds.)). Universidad ECOTEC.
- Trelles Rodríguez, I. (2004). *Comunicación Organizacional*. Editorial Félix Varela.
- Tristancho, G. (2017). Evolución de la gestión de la comunicación, empresas de energía eléctrica (Colombia). *Poliantea / Corporación Universitaria Minuto de Dios*, 13(8), 85–106.
- Túñez, J., & Altamirano, V. (2015). *Comunicar desde las organizaciones Tendencias, estrategias y casos* (Sociedad L). <https://doi.org/10.4185/cac96>

Vásquez, J. (2013). "ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EMPRESA DE COURIER Y CARGA". *UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR*, 1, 97.

Anexos

Anexo 1. Encuesta

Encuesta dirigida al personal administrativo del Gobierno Provincial de Imbabura

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo la ejecución del análisis de la efectividad dentro de la institución, con la finalidad de analizar la gestión de la comunicación interna entre los colaboradores y su efectividad.

Instrucciones: lea con atención cada pregunta y responda de forma honesta. La información proporcionada es confidencial y será usada únicamente con fines académicos para la Universidad Técnica del Norte.

Información general

1. Edad

- a) De 20 a 30 años
- b) De 31 a 40 años
- c) De 41 a 50 años
- d) De 51 años en adelante

2. Genero

- a) Masculino
- b) Femenino
- c) Otro

3. Cargo que desempeña: _____

Cuestionario

A continuación, se le presentará un listado de afirmaciones, escoja la casilla que indique que tan de acuerdo o en desacuerdo se encuentra con cada una de ellas.

4. ¿En qué medida interactúa con los siguientes canales digitales, como un medio para comunicarse o enviar alguna documentación?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Redes Sociales					
Quipux					
Correo Institucional					

Portal Web de la institución					
------------------------------	--	--	--	--	--

5. ¿Qué tan satisfactorio es la formación y capacitación brindada por la institución acerca de la utilización de las herramientas de comunicación interna?

1. Insatisfactorio	2. Satisfactorio	Poco Satisfactorio	3. Medianamente Satisfactorio	4. Muy Satisfactorio	5. Satisfactorio
--------------------	------------------	--------------------	-------------------------------	----------------------	------------------

6. Califique el funcionamiento de las siguientes herramientas de intranet, con respecto a su experiencia con ellas:

	Insatisfactorio	Poco Satisfactorio	Medianamente Satisfactorio	Muy Satisfactorio	Satisfactorio
Quipux					
Redes Sociales					
Correo Institucional					
Portal Web de la institución					
Llamada por teléfono					
Impresora					

7. ¿En qué grado recomendaría la utilización de las herramientas de intranet que maneja la institución?

1 No lo Recomendaría en absoluto	2	3	4	5 Definitivamente Recomendaría
---	---	---	---	--------------------------------------

8. ¿El uso de los medios digitales de comunicación son fáciles de manejar y no muestran complicaciones con su empleo dentro de su labor diaria? (ejemplo: la interfaz del correo institucional es intuitiva para su uso).

Muy Difícil	Difícil	Neutral	Fácil	Muy Fácil
-------------	---------	---------	-------	-----------

9. En su experiencia con las reuniones convocadas por medio de plataformas digitales e institucionales como Zoom, Teams o Meets. ¿Recomendaría su utilización?

No lo recomendaría en absoluto	Poco Recomendable	Neutro	Recomendable	Definitivamente Recomendaría
--------------------------------	-------------------	--------	--------------	------------------------------

10. ¿En función de los objetivos institucionales, las estrategias aplicadas por los altos mandos en la comunicación interna han beneficiado y mejorado el desempeño de su trabajo?

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
-------	------------	---------	--------------	---------

11. Dentro de su función en el GPI, cuánto tiempo dedica a las herramientas electrónicas como:

	Nada de tiempo	Dos Horas Diarias	Cuatro Horas Diarias	Seis Horas Diarias	Ocho Horas Diarias
Computador					
Fax					
Impresora					
Teléfono Móvil					
Teléfono Fijo					

12. Con qué frecuencia de tiempo hace uso de redes electrónicas como:

	Nada de tiempo	Dos Horas Diarias	Cuatro Horas Diarias	Seis Horas Diarias	Ocho Horas Diarias
Internet					
Línea de Teléfono					
Datos Móviles					

13. ¿Su oficina cuenta con el equipo necesario (computador de sexta generación) para compartir información entre sus compañeros y jefes superiores?

Definitivamente No	Probablemente No	Indeciso	Probablemente Si	Definitivamente Si
--------------------	------------------	----------	------------------	--------------------

14. ¿Su oficina cuenta con la red necesaria (Internet e Intranet) para compartir información entre sus compañeros y jefes superiores?

Definitivamente No	Probablemente No	Indeciso	Probablemente Si	Definitivamente Si
---------------------------	-------------------------	-----------------	-------------------------	---------------------------

15. ¿Su computador cumple con las normas de derecho de autor de software?

Definitivamente No	Probablemente No	Indeciso	Probablemente Si	Definitivamente Si
---------------------------	-------------------------	-----------------	-------------------------	---------------------------

16. ¿El departamento de TIC mantiene una solución oportuna en lo que se refiere a fallos presentados con su equipo? (ejemplo: virus, pérdida de información, colgamientos espontáneos).

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
--------------	-------------------	----------------	---------------------	----------------

17. Al momento de realizar sus labores e interactuar con el canal digital oficial que maneja la institución. ¿En qué medida se presentan los siguientes inconvenientes?

	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Fallos en el Sistema					
Fallos en la conectividad					
Lentitud					
No se envía el archivo a tiempo					

18. ¿En qué medida los siguientes inconvenientes no le permiten ser productivo en el desarrollo de su trabajo?

	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Interrupciones en el sistema					
Perdidas de Información					
Fallos con la conexión de internet					
Fallos con la conectividad eléctrica. (Se va la luz)					
Colgamientos espontáneos en su equipo de computo					

19. Respecto al año anterior:

	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
¿Recibió capacitación, para el uso de herramientas de comunicación interna?					
¿Adquirió, nuevo equipo de cómputo para la realización de sus actividades laborales?					
¿Utilizó papel de impresión, para presentar informes y trabajos concernientes a su área?					
¿Utilizó plataformas digitales para el envío de informes, trabajos concernientes a su área?					

20. En qué medida hace uso de las siguientes herramientas tradicionales de comunicación:

	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Comunicación cara a cara					
Boletines internos					
informes por escrito					
Papel					
Línea de telefonía fija					

21. ¿Le son útiles las herramientas tradicionales de comunicación en su labor diaria?

1 Inútiles	2	3	4	5 Bastante Útiles
----------------------	----------	----------	----------	--------------------------------

22. En qué medida utiliza las siguientes herramientas actuales de comunicación:

	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Plataformas Digitales Institucionales					
Equipo de Computo					
Teléfono Móvil					

23. ¿En qué medida le son útiles las herramientas actuales de comunicación?

1 Inútiles	2	3	4	5 Bastante Útiles
----------------------	----------	----------	----------	--------------------------------

24. Si tuviese que elegir, entre las herramientas de comunicación tradicionales y actuales. ¿Cuáles le permitirían una mejor eficiencia en sus labores en cuanto a la comunicación interna entre los demás departamentos de su área?

Herramientas Actuales	Herramientas Tradicionales
-----------------------	----------------------------

Anexo 2. Entrevista

Entrevista a analista de comunicación

Objetivo: La presente entrevista tiene como objetivo analizar la gestión de la comunicación interna entre los colaboradores y su efectividad.

Instrucciones: La entrevista no tomará más de 15 minutos. Por favor, conteste honestamente cada pregunta planteada. Recuerde que la información obtenida es totalmente confidencial y con fines netamente académicos.

Analista de Comunicación

Soy Katherine Tafur analista de comunicación en el departamento del mismo nombre.

¿Cuál es su función dentro del dentro de su puesto?

bueno dentro del puesto de trabajo se maneja lo que es cobertura y contiene el manejo de redes sociales, manejo administrativo de aquí de la oficina, en tema de procesos.

¿Cuáles son sus métodos de capacitación para garantizar el uso eficaz de los sistemas informáticos corporativos?

En tema de comunicación interna, no, en cuanto a sus funciones, capacitaciones no hemos tenido, a menos que nosotros la busquemos directamente, se supone que una vez al año, nos dan una capacitación pero no siempre ha sido dentro del área que tu te desempeñas sino en el enfoque de esta capacitación, por ejemplo nosotros nos hicieron hacer un curso de compras públicas, en las capacitaciones que directamente no tiene mucha relación con lo que hacemos dentro de comunicación, pero cuando son temas del área de talento humano, está en ellos capacitar justamente a los funcionarios, nos ponen capacitaciones que tienen a la mano, más no directamente como nos compete como función

¿En qué lineamientos se basó para la instalación de los equipos dentro de todas las áreas y departamentos, para que los mismos se encuentren en óptimas condiciones y permitan su utilización adecuada, por ejemplo, que estos se encuentren en constante funcionamiento, mantenimiento, actualización y reposición?

En tema de equipos de escritorio de computadores, no hemos solicitado cambios todavía no nos han hecho el cambio como manejamos justamente un área de comunicación no son los indispensables que deberíamos tener.

por ejemplo, nosotros tenemos una computadora HP que han adquirido que me parece en el 2014 o 2012 entonces por ende se ha hecho su mantenimiento, pero todo el sistema informativo con nosotros nos toca estar borrando información o borrando disco duro y la máquina por ende siempre se vuelve más lenta, y nosotros necesitamos una computadora más rápida, porque necesitamos procesar cosas más rápido

equipos Cámara tenemos equipos son nuevos que no nos entregaron hace poco, y qué más usamos aquí, bueno los compañeros de diseños ellos todavía tienen equipos acordes a lo que todos están desempeñando justamente el tema de diseño, eso es lo que usamos, cámaras y el equipo de escritorio.

¿La red de internet cumple con los siguientes estándares: buena calidad, mantener a todo el personal siempre conectado, ¿buena velocidad de internet, banda ancha y tiempo de reconexión? ¿En qué se basó su adquisición?

no o sea debe ser por la saturación del edificio que si hay problemas de internet aquí

qué tipo de problemas se han presentado en ese aspecto

no es rápido el computador se demora en cargar las páginas.

¿Dentro de las funciones del departamento de TIC's, existe el mantenimiento de los equipos con licencias vigentes y actualizadas para no tener conflictos de identidad o legalidad por derechos de autor de software o la caída en la productividad empresarial?

Para nosotros como funcionarios públicos, siempre tenemos que tener una capacitación cada año porque eso exige la ley acá, entonces sí ha habido conflictos por estos temas porque nos han dado capacitaciones que no nos compete, por ende tenemos que empezar a investigar a revisar porque todo esto estas capacitaciones da la controlaría y son calificados y esta calificación se queda tu archivo en tu carpeta personal de la institución entonces por ende tienes que aprobar justamente estas capacitaciones tienes que aprobar te dan un certificado cuando desconoces del tema te toca revisar buscar porque te toman al final de cada de la capacitación hay un examen, entonces por ende al no ser de tu línea tienes que de ley revisar y estudiar entonces si ha habido el conflicto con esto cuando nos ponen capacitaciones directamente con talento humano lo hemos tratado pero bueno sí es complicado ese tema nosotros como funcionarios nos toca hacerle

¿Cómo se le garantiza una atención oportuna, en caso de algún incidente o problema con un equipo informático, o de la plataforma institucional, existe un método por solicitudes de ayuda, o que estrategias a implementado para poder solventar el problema en el menor tiempo posible?

la dirección de tics implementado justamente ellos manejan a través de un programa que tenemos hoy en las computadoras de aquí en la institución se llama mesa de ayuda entonces cuando tu tengas algún inconveniente tienes que solicitar a través de mesa de ayuda con tus datos el problema y les llega a ellos una notificación entonces dependiendo el orden de las notificaciones que han tenido y con forma llegue les van atendiendo , hay días que es rápido hay días que no.

Entrevista a Director De Comunicación Estratégica

Objetivo: La presente entrevista tiene como objetivo analizar la gestión de la comunicación interna entre los colaboradores y su efectividad.

Instrucciones: La entrevista no tomará más de 15 minutos. Por favor, conteste honestamente cada pregunta planteada. Recuerde que la información obtenida es totalmente confidencial y con fines netamente académicos.

Director de Comunicación Estratégica

Mi nombre es Joselo Bolaños, soy director de comunicación corporativa de la prefectura de Imbabura estoy en este trabajo hace apenas un mes y mis funciones básicamente son ejecutar

las acciones las actividades que realiza la prefectura de Imbabura y posicionar la imagen a nivel nacional y nivel local con productos de actividades y eventos que están contemplados en una planificación semanal mensual y anual

¿De acuerdo con su función administrativa los canales digitales de comunicación con los que cuenta la institución, son fáciles de usar e intuitivos con todo el personal?

considero que el tema digital actualmente es una necesidad que no puede permanecer al margen de profesionales que trabajen en cualquier sector sea el público o el privado porque cómo estás nuevas tecnologías es posible promocionar, estar vigentes permanentemente en redes y sobre todo llegar al público que básicamente están ahora conectados a estas nuevas tecnologías de la información

¿Percibe una buena relación entre las plataformas digitales con el personal administrativo, es decir, no hay ausentismo, ni inconvenientes al momento de capacitarles para su utilización?

pienso que el personal actualmente aquí en mi área está capacitados saben manejar las redes, maneja contenidos, sabe manejar el equipo, y optimiza los recursos que tienen en sus oficinas en sus escritorios para lograr un trabajo eficiente y aceptable

¿Se ha propuesto, alguna política con respecto a la comunicación, que debe manejar el personal dentro de la institución, cual a sido esta, recomendaría su utilización?

dentro del plan de comunicación corporativa que se ha definido De hecho hace algunos años se ha venido trabajando en mejorar el ambiente laboral, clima laboral, los relacionas con todo los departamentos con las personas que laboran aquí en la institución pienso que a surtido efecto hay un clima laboral bastante relajado aquí en la prefectura no digo que todas las personas tengan excelentes relaciones habrá conflictos que es normal en todas las instituciones pero creo que justamente dentro de este plan de comunicación el tema interno generación de contenidos de trabajo que se realiza internamente un poco apunta estar en previas condiciones además

¿Qué estrategias se han empleado para el seguimiento y mejora de la comunicación en la institución dentro de los departamentos, estos han mejorado la comunicación y unión entre los colaboradores?

yo creo que la comunicación es la base de todo proceso social, económico, político y dentro de las relaciones humanas la comunicaciones fundamental para establecer una conexión amistosa amigable con el equipo y en lo que tiene que ver con definir productos definir estrategias para justamente promocionar a difundirlo se genera en la institución creo que todo siempre estamos dispuestos a aprender a aprender a aceptar holas otras personas a las otras los integrantes del equipo un respeto con sobre todo con esa amplitud que se requiere para aceptar los criterios diversos existir hola enriqueciendo de una u otra forma con el trabajo que se realiza en un futuro

¿Cómo director usted implementaría una estrategia que fortalezca su Unión en su equipo trabajo?

creo que sí a veces puede hacer falta un mecanismo alguna forma que nos permita sintonizar y los requerimientos las necesidades de cada una de los integrantes del equipo para lograr

establecer una mejor conexión y no digo mejor productividad sino más bien hoy del trabajo que la gente desarrolle toda su creatividad todas sus actitudes hoy se sienta bien se siente hacer parte de un equipo que está permanentemente generando para la prefectura y para la sociedad en este caso para la ciudadanía en general

¿Qué tipo de estrategia se utiliza para difundir dentro de las plataformas digitales todas las actividades de las que necesitaba hablando?

El plan de comunicación tenemos definido por ejemplo las estrategias los medios los recursos con los que contamos los recursos financieros porque también eso es muy importante por ejemplo dentro de las estrategias juntas con los recursos que justamente lo hacemos cada año en el el poa dos especifica los rubros para invertir en difusión de medios en medios digitales medios tradicionales hoy también en productos que tienen que ver con necesidades internas de promoción de las obras inflables todos los productos que requieren digamos un presupuesto entonces quizá a veces el presupuesto que se determina cada año es poco, para los que nos proponemos, quisiéramos muchos más recursos pero normalmente el tema público hay estándares hay rigurosidad no si en el año pasado dieron un presupuesto de x cantidad en el próximo presupuesto posiblemente cerrados posiblemente se reduzcan de todas maneras aquí vienen la capacidad del equipo del equipo de generar contenidos de acciones de actividades productos desde sus capacidades desde su están en todos y que no tienen costo y justamente para eso es un equipo en relación a un salario que trabaja y que presenta propuestas diferentes.

Entrevista al Director de TIC's

Objetivo: La presente entrevista tiene como objetivo analizar la gestión de la comunicación interna entre los colaboradores y su efectividad.

Instrucciones: La entrevista no tomará más de 15 minutos. Por favor, conteste honestamente cada pregunta planteada. Recuerde que la información obtenida es totalmente confidencial y con fines netamente académicos.

Director de TICs

Bueno mi nombre es Víctor Miguel Zambrano mi cargo es el director general de TI mi función principal es de coordinar y dirigir todos los procesos de tecnologías de la información

¿Cuáles son sus métodos de capacitación para garantizar el uso eficaz de los sistemas informáticos corporativos?

la forma eficaz estamos implementando y que hemos tratado de adoptar durante este año y medio de gestiones a través de una plataforma tecnológica que se llama Moodle no justamente ahora estamos haciendo un pequeño curso para lo que es concientización de la seguridad de la información, a todos los funcionarios y estamos también implementando una un pequeño test o una pequeña prueba incluso motivadores con un certificado una vez que aprueben no, son preguntas muy sencillas pero hoy en día como ustedes conocerán estamos en un área cibernética estamos ya todo El Mundo hacer todos sus trabajos a través del internet incluso hacemos pagos incluso hacemos teletrabajo es necesario que ya vayamos entrando a lo que es la transformación digital y es por ese motivo que estamos empeñados en hacer a través de esta

plataforma este tipo de capacitaciones, encuestas y todo lo que tengamos que hacer a través del funcionario final del gobierno provincial de Imbabura.

¿En que lineamientos se basó para la instalación de los equipos dentro de todas las áreas y departamentos, para que los mismos se encuentren en óptimas condiciones y permitan su utilización adecuada, por ejemplo, que estos se encuentren en constante funcionamiento, mantenimiento, actualización y reposición?

sí bueno tenemos una normativa vigente que nos obliga a nosotros como área o dirección de TI a implementar equipos tecnológicos o infraestructura de servidores infraestructura de cableado estructurado, de infraestructura de telecomunicaciones y todo viene acompañado de un plan de mantenimientos preventivos y correctivos entonces sí tenemos alguna falla o algo de los equipos o hacemos uso de ese plan en este momento como área de TI estamos empeñados justo en dibujar ó realizar dejar algo tangible en los procesos de mantenimientos preventivos correctivos o algo que nosotros le llamamos como planes de contingencia entonces ahí se se embarca todo lo que usted me está ahí consultando

¿La red de internet cumple con los siguientes estándares: buena calidad, mantener a todo el personal siempre conectado, buena velocidad de internet, banda ancha y tiempo de reconecion? ¿En que se basó su adquisición?

ustedes entenderán el tema de internet infraestructura tecnológica puntos de red se va a hacer los procesos administrativos que maneja la institución y todo viene desde el plan estratégico institucional y viene plasmado en lo que es la misión y la visión de la institución, se generan las áreas agregadores de valor y las áreas de apoyo nosotros somos como área de apoyo en ese sentido todo el plan tecnológico que hemos implementado aquí en el mismo provincial bien en base a un tema de normativa la normativa es la que no nos rige y en base a eso nosotros hacemos toda la implementación de los servidores, redes, equipos y en base a los requerimientos que vamos teniendo conforme a lo que van pidiendo las unidades agregadoras de valor que son la razón de ser de la institución por ejemplo este momento en el área de desarrollo económico o la dirección de desarrollo económico no nos pide que necesitan implementar un tema del plan de fertilidad en la zona de pimampiro sí entonces ahí nosotros tenemos que ver qué recursos necesitan qué software van implementar, desde dónde se van a conectar y todo eso entonces ustedes ahí diseñan todo la arquitectura de red y eso es lo que viene muy de la mano con lo que se llama la arquitectura empresarial.

¿Dentro de las funciones del departamento de TIC's, existe el mantenimiento de los equipos con licencias vigentes y actualizadas para no tener conflictos de identidad o legalidad por derechos de autor de software o la caída en la productividad empresarial?

estamos llevando por normativa que existe una normativa muy basta en cuanto a lo que tenemos que hacer cómo dirección de TI dentro de eso estaba una normativa que nos obliga a tener que todo lo que el software que utilicemos debe estar licenciado caso contrario estamos expuestos a que los organismos de control nos levanten sanciones motivo por el cual dentro de las políticas de seguridad dentro de las políticas institucionales hemos indicado de que todos los equipos deben tener software licenciado todo el software que existe desde el sistema operativo hasta los sistemas de información debe estar completamente licenciados y el rango otros que son Open Source que son de consumo libre, pero estamos obligados y tenemos un registro diRIO tenemos un inventario en último año hicimos adquisición de licencias estaba adquiriendo nueva equipamiento porque estamos renovando toda la plataforma tecnológica especialmente las de uso original y vienen con su licenciamiento

¿Cómo garantiza una atención oportuna, en caso de algún incidente o problema con un equipo informático, o de la plataforma institucional, existe un metodo por solicitudes de ayuda, o que estrategias a implementado para poder solventar el problema en el menor tiempo posible?

bueno la mayor cantidad de problemas que nos genera por lo por lo general es el desconocimiento del usuario en el uso de las plataformas informáticas y otros problemas son por ejemplo la falla de los equipos o la obsolescencia oh ya son equipos obsoletos que hay que irlos renovando entonces nosotros tenemos que estar constantemente viendo el presupuesto gestionando con la alta dirección de tal manera que los presupuestos anuales vayan estipulando la renovación de todo este equipamiento tecnológico es decir a partir de mi gestión yo me encontré por ejemplo con equipos que tienen ya 15, 20 años de usuario final ya se pueden imaginar lo lentos que son, hoy en día nosotros ya volamos, tenemos por ejemplo tenemos un ancho de banda de uso de internet de 100 megas y rato menos pensado alguien se quiere bajar un archivo de un tera, dos teras nos consume todo el ancho de banda, entonces son cosas y otra de las cosas que también estamos empeñados es el tema del reconocimiento de la seguridad informática y de la información entonces es por eso es que estamos llevando muy de la mano de este tema esta campaña de concientización a todo el personal del uso del internet ustedes saben que en el internet encontramos cualquier cantidad de software y no sabemos qué código lo bajamos la recuerden que el principio de un de un plataforma web es bajar código bajar código HTML y dentro de ese código HTML bajan código que puede ser que se puede convertir en un troyano en un malware un kilowatt y hay un montón de formas nos podemos convertir en redes Bonnet ustedes saben las redes bonnett somos parte de una red inmensa en el internet para hacer un ataque a objetivos específicos y un montón de cosas y eso puede traernos problemas motivo por el cual hemos implementado plataformas de seguridad para mitigar en cierta manera el tema de las amenazas cibernéticas que tenemos aquí a través del internet.

Para finalizar usted considera que la comunicación interna de todo el gobierno provincial del Gobierno provincial inmadura es efectiva

Efectiva en un porcentaje al 100% no, es necesario dibujar procesos y procedimientos dentro de las instituciones públicas que esta no está exenta de lo que estoy diciendo para que exista una comunicación efectiva, entiendo que es que algo que se quiere transmitir llegue de forma adecuada al receptor entonces hay a veces que sí tenemos problemas en comunicación y es por eso que a veces también generan esos problemas que generan más problemas y más problemas sí yo creo que no tenemos un 100% de comunicación efectiva es necesario mejorarla y para eso hay que centrarse en todos los actores o todas las direcciones para poder llegar a a poder plantear procesos de comunicación y poco a poco ir avanzando en la comunicación afectiva.

Entrevista al Asesor de Comunicaciones

Objetivo: La presente entrevista tiene como objetivo analizar la gestión de la comunicación interna entre los colaboradores y su efectividad.

Instrucciones: La entrevista no tomará más de 15 minutos. Por favor, conteste honestamente cada pregunta planteada. Recuerde que la información obtenida es totalmente confidencial y con fines netamente académicos.

Asesor de Comunicaciones

¿De acuerdo con su función administrativa los canales digitales de comunicación con los que cuenta la institución, son fáciles de usar e intuitivos con todo el personal?

Sí, muy fáciles, trabajamos para brindar una experiencia satisfactoria al momento en que el usuario hace uso de estas.

¿Percibe una buena relación entre las plataformas digitales con el personal administrativo, es decir, no hay ausentismo, ni inconvenientes al momento de capacitarles para su utilización?

No hay ausentismo, sin embargo, muchos usuarios no saben manejar adecuadamente los canales y las plataformas digitales.

¿Se ha propuesto, alguna política con respecto a la comunicación, que debe manejar el personal dentro de la institución, cual a sido esta, recomendaría su utilización?

sí claro que se ha creado aquí especialmente una productos comunicacionales que circulan a través de los medios especialmente las redes sociales esos productos comunicacionales tienden a mantenerse a personal informados de trabajo que hace la institución y de que la trabajadora institución no es solo aquí en la oficina sino también en el exterior entonces lo mejor que hacemos es mantener a nuestro a nuestro personal bien informado de lo que estamos haciendo para que sean los primeros en saber lo que la institución hace

¿Qué estrategias se han empleado para el seguimiento y mejora de la comunicación en la institución dentro de los departamentos, estos han mejorado la comunicación y unión entre los colaboradores?

Si, empleamos estrategias desde la dirección de comunicación estratégica para mantener un equipo que realiza un monitoreo también se hacen encuestas periódicamente sondeos para siempre ir resaltando las inquietudes y mejorando en conjunto la comunicación de la institución.

Anexo 3. Solicitud de la carrera para la aplicación del estudio en el Gobierno Provincial de Imbabura.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
 Acreditada Resolución Nro. 173-SE-33-CACES-2020
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Oficio nro. UTN-FACAE-ADM-2023-0004-O

Ibarra, 24 de enero de 2023

ASUNTO: Autorización Realización Proyecto Investigación

Abogado
 Pablo Jurado Moreno
Prefecto Provincial
GOBIERNO AUTÓNOMO PROVINCIAL DE IMBABURA

De mi consideración:

La Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte, expresa un atento y cordial saludo, deseándole éxitos en las funciones que usted tan acertadamente dirige, a la vez que se permite exponer lo siguiente:

Con la finalidad de contribuir al fortalecimiento académico de nuestros estudiantes, solicito de la manera más comedida su autorización para desarrollar el trabajo de titulación denominado **"ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA"**, de autoría de los señores Nicolás Alfonso Andrade Cruz y Kristian David Suarez Farinango.

Para lo cual es necesario recabar información relacionada al tema indicado; en tal virtud mucho agradeceré a usted, dar las facilidades para que los mencionados estudiantes puedan desarrollar su trabajo. Cabe indicar que la información obtenida será utilizada únicamente para fines académicos.

Por la gentil atención, y apoyo a nuestra labor, le agradezco.

Atentamente,
CIENCIA Y TÉCNICA AL SERVICIO DEL PUEBLO



MSc. Marlon Pineda
DECANO FACAE

V. Vásquez

Anexo 4. Aprobación de la Solicitud por parte del Gobierno Provincial de Imbabura para la aplicación del estudio.



GAD PROVINCIAL
DE IMBABURA



PREFECTURA
DE IMBABURA

Oficio Nro. GPI-NA-DGTH-2023-0012-O

Ibarra, 25 de enero de 2023

Asunto: AUTORIZACION PARA TRABAJO DE TITULACION : ANALISIS DE LA EFECTIVIDAD EN LA GESTION DE COMUNICACION DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA

Magister
Marlon Pineda
Coordinador de Carrera de Administración de Empresas
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
En su Despacho

De mi consideración:

En respuesta al Oficio No. 36-CADEM, de fecha 23 de enero de 2023, en el cual solicita autorización para desarrollar el trabajo de titulación denominado "ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA" de autoría de los señores Nicolás Alfonso Andrade Cruz y Kristian David Suárez Farinango.

Bajo lo expuesto, se autoriza a los mencionados estudiantes a fin de que realicen su proyecto en el GAD Provincial de Imbabura, ya que es un tema acorde con los objetivos de la Dirección General de Comunicación.

Con sentimientos de distinguida consideración,

Atentamente,


DIRECCIÓN GENERAL DE TALENTO HUMANO
DIRECCIÓN GENERAL DE TALENTO HUMANO

DIRECTORA GENERAL DE TALENTO HUMANO



Referencias:

- GPI-NA-SGAC-2023-0220-E

Anexos:

- cod_0050_oficio_36_-_solicitud-información_-_andrade_-_suarez_signed__utn.pdf
- cod_0050_zimbra_.pdf

dt



Ibarra
Bolívar y Ovando, esq

Teléfono: (593 61) 2955 225
2955 632, 2953 739

Fax: (593 61) 2955 430
Email: gpi@imbabura.gob.ec

Anexo 5. Evidencia encuesta

Preguntas Respuestas **81** Configuración

81 respuestas

 [Ver en Hojas de cálculo](#) 

No se aceptan más respuestas

Mensaje para los que responden

El formulario ya no admite respuestas

Resumen

Pregunta

Individual

1. Edad.

 Copiar

81 respuestas

30.9%

 De 20 a 30 años

 De 31 a 40 años

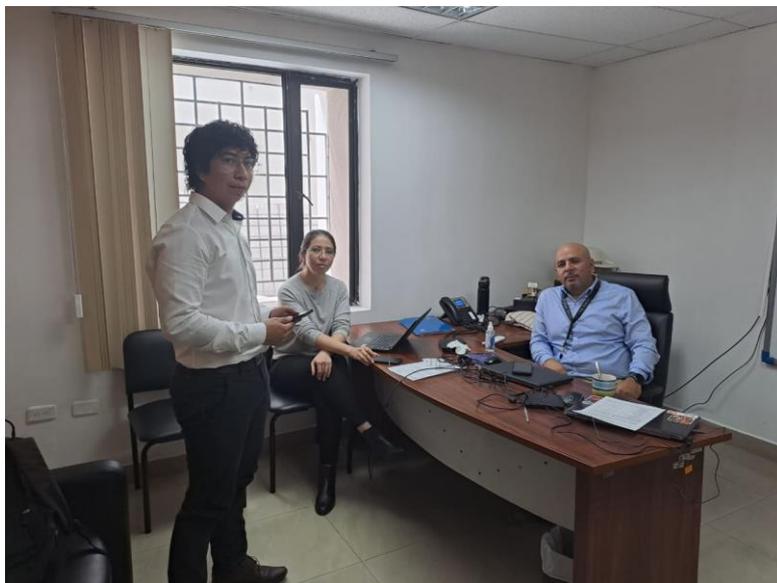
**Anexo 6. Evidencia, Acercamiento al Gobierno Provincial de Imbabura
Figura**



**Anexo 7 Evidencia Entrevista, Director de Comunicación Estratégica
Figura**



Anexo 8. Evidencia Entrevista Director de TIC
Figura



Anexo 9. Entrega del Plan de Desarrollo por parte del Director de Comunicación
Figura



Anexo 10. Plan estratégico de Comunicación del Gobierno Provincial de Imbabura
 Figura



ÍNDICE

1. Introducción.....	3
2. Análisis de la situación.....	4
2.1. Competencias exclusivas del GAD Provincial.....	4
3. Análisis de la Organización.....	4
3.1 Características relevantes de la institución.....	4
3.2 Filosofía corporativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial De Imbabura.....	4
4. Análisis de la Dirección General de Comunicación Estratégica.....	5
4.1 FODA.....	5
5. Objetivos.....	6
5.1 Objetivo General.....	6
5.2 Objetivos Específicos.....	6
6. Alcance.....	6
7. Definición de grupos meta.....	7
7.1 Grupo meta interna.....	8
7.2 Grupo meta externo.....	8
8. Presupuesto Dirección General de Comunicación Estratégica.....	9
9. Planificación estratégica aplicada.....	9
9.1 Planificación de cada campaña por año.....	13
10. Mix de medios.....	13
11. Proceso de control y seguimiento.....	13
12. Plan de Medios.....	13
13. Plan de Comunicación Interna.....	13
14. Plan de Comunicación de Marketing.....	14