



*Importancia de la Comunicación Interna en el Plan Estratégico de
Comunicación de Instituciones Públicas en el Ecuador: Revisión bibliográfica*

*Importance of Internal Communication in the Strategic Communication Plan of
Public Institutions in Ecuador: Bibliographic review*

*Importância da Comunicação Interna no Plano Estratégico de Comunicação das
Instituições Públicas do Equador: Revisão bibliográfica*

Andrea Elizabeth Cueva-Villamarín ^I
andycueva6@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0002-4049-882X>

Agustín Andrés Cueva-Villamarín ^{II}
acueva1@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0006-1537-0583>

Correspondencia: andycueva6@hotmail.com

Ciencias Técnicas y Aplicadas
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 08 de febrero de 2024 * **Aceptado:** 21 de marzo de 2024 * **Publicado:** 15 de abril de 2024

- I. Magíster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Economista, Tallerista en temas de Locución y Comunicación Efectiva, Riobamba, Ecuador.
- II. Magíster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, Magíster en Comunicación Política y Empresarial, Consultor político, Riobamba, Ecuador.

Resumen

Toda organización (pública o privada) debe contar, hoy por hoy, con un Plan Estratégico de Comunicación orientado a establecer una hoja de ruta en tiempo, acción y lugar para determinar los objetivos de comunicación de ésta. Si bien, este plan debe dirigir sus esfuerzos a todos los públicos de la organización es visible que los públicos internos no son siempre prioridad para las instituciones del sector público del Ecuador, ya que este tipo de organizaciones tienen como principal objetivo de comunicación difundir sus actividades para mejorar ya sea la notoriedad o la imagen institucional (factores externos) sin entender primero la cultura organizacional ni el nivel de conocimiento de los públicos internos. Por tanto, el objetivo del presente artículo es determinar la importancia que tiene la comunicación interna en el Plan Estratégico de Comunicación de las instituciones públicas en el Ecuador. El presente estudio se presenta como una investigación de revisión bibliográfica, de tipo cualitativa descriptiva, con el análisis de las investigaciones relevantes en la temática abordada, mediante el cual se evidenció que son ostensibles, a nivel nacional, los desatinos que presentan las instituciones públicas que no cuentan con buenas prácticas de comunicación interna y su repercusión en el clima laboral interno, así como en la imagen y reputación de la empresa, ya sea por desconocimiento, falta de presupuesto, voluntad política, entre otros factores que no permiten atender la comunicación interna organizacional como es debido. Se concluye que, después del análisis de la revisión bibliográfica, las empresas del sector público del Ecuador generalmente optan por invertir los recursos que les son asignados para comunicación, en acciones de marketing dirigidas al público externo, sin embargo, la participación de los colaboradores y la gestión de la cultura organizacional es fundamental para la construcción de políticas públicas, el mejoramiento del servicio al usuario y el fortalecimiento de la imagen institucional.

Palabras clave: Comunicación interna; Plan estratégico de comunicación; Instituciones públicas.

Abstract

Every organization (public or private) must have, today, a Strategic Communication Plan aimed at establishing a roadmap in time, action and place to determine its communication objectives. Although this plan must direct its efforts to all audiences of the organization, it is visible that internal audiences are not always a priority for public sector institutions in Ecuador, since the main communication objective of this type of organizations is to disseminate their activities. to improve

either the notoriety or the institutional image (external factors) without first understanding the organizational culture or the level of knowledge of the internal audiences. Therefore, the objective of this article is to determine the importance of internal communication in the Strategic Communication Plan of public institutions in Ecuador. The present study is presented as a bibliographic review research, of a qualitative descriptive type, with the analysis of relevant research on the topic addressed, through which it was evident that the blunders presented by the public institutions that They do not have good internal communication practices and their impact on the internal work environment, as well as on the image and reputation of the company, whether due to lack of knowledge, lack of budget, political will, among other factors that do not allow internal communication to be addressed. organizational properly.

It is concluded that, after the analysis of the bibliographic review, public sector companies in Ecuador generally choose to invest the resources assigned to them for communication, in marketing actions aimed at the external public, however, the participation of collaborators and The management of organizational culture is fundamental for the construction of public policies, the improvement of user service and the strengthening of the institutional image.

Keywords: Internal communication; Strategic communication plan; Public institutions.

Resumo

Toda organização (pública ou privada) deve ter, hoje, um Plano Estratégico de Comunicação que visa estabelecer um roteiro no tempo, ação e local para determinar os seus objetivos de comunicação. Embora este plano deva direcionar seus esforços a todos os públicos da organização, é visível que os públicos internos nem sempre são uma prioridade para as instituições do setor público no Equador, uma vez que o principal objetivo de comunicação deste tipo de organizações é divulgar suas atividades. quer a notoriedade, quer a imagem institucional (fatores externos) sem primeiro compreender a cultura organizacional ou o nível de conhecimento dos públicos internos. Portanto, o objetivo deste artigo é determinar a importância da comunicação interna no Plano Estratégico de Comunicação das instituições públicas no Equador. O presente estudo apresenta-se como uma pesquisa de revisão bibliográfica, de tipo descritivo qualitativo, com a análise de pesquisas relevantes sobre o tema abordado, por meio da qual ficou evidente que os erros apresentados pelas instituições públicas que não possuem boas práticas de comunicação interna e seu impacto no ambiente interno de trabalho, bem como na imagem e reputação da empresa, seja

por falta de conocimiento, falta de orçamento, vontade política, entre outros fatores que não permitem abordar adequadamente a comunicação interna. .

Conclui-se que, após a análise da revisão bibliográfica, as empresas do setor público no Equador geralmente optam por investir os recursos que lhes são atribuídos para a comunicação, em ações de marketing voltadas ao público externo, porém, a participação de colaboradores e da gestão organizacional a cultura é fundamental para a construção de políticas públicas, a melhoria do atendimento ao usuário e o fortalecimento da imagem institucional.

Palavras-chave: Comunicação interna; Plano estratégico de comunicação; Instituições públicas.

Introducción

El propósito de esta investigación, conforme a la experiencia laboral de los autores, y basados en bibliografía y artículos relacionados a esta temática, radica esencialmente en determinar la poca importancia que las instituciones públicas del Ecuador le han brindado a la comunicación interna dentro del Plan Estratégico de Comunicación.

Esta premisa, que debería constituir preocupación en la mayoría de instituciones del sector público y que responde a la ejecución únicamente de acciones de comunicación externa, así como a los bajos niveles de percepción del clima organizacional, problemas originados por las condiciones contractuales de los servidores públicos en el país y una deficiente consolidación de la cultura organizacional, evidenciará una falencia poco atendida en las condiciones políticas actuales del Ecuador, pero que sin duda determinará los cambios sustanciales que las organizaciones deben emprender en cuanto a comunicación interna.

La gestión de la comunicación en toda entidad pública y privada debe ser encaminada conforme a una planificación de actividades sistémicas y que respondan a objetivos concretos relacionados al incremento, sostenibilidad, rentabilidad, pertenencia, desenvolvimiento, desarrollo, entre otros factores sujetos de medición y que; por supuesto, deben ser orientados y compartidos con los diferentes públicos de la organización (Plan Estratégico de Comunicación) quizá en primer lugar con el público interno, debido a su cercanía y relación con la institución.

Charry (2018) manifiesta que la organización:

Debe ser capaz de escuchar a sus colaboradores buscando transmitir igualdad, horizontalidad; sensaciones que motiven a comunicar y relacionarse. La comunicación oficial debe ser siempre la

primera en llegar a los trabajadores para minimizar el impacto de la comunicación informal y el rumor. (p.2).

Las instituciones tienden a ignorar dentro del PEC las acciones orientadas al público interno, debido a que “suponen” que el mero hecho de ser contratados para la organización, significa que deben sentirse agradecidos de pertenecer a la misma, y que deberán centrar sus esfuerzos en trabajar para sacarla adelante y ser parte proactiva del “equipo de trabajo”, más aún cuando se trata de instituciones del sector público, que generalmente tienden a contratar personal afín al partido político de Gobierno y que tengan “puesta la camiseta”.

¿Es correcta esta premisa? Sin duda ¡no!, y es aquí donde surgen los principales problemas de comunicación interna que con el tiempo se convierten en problemas de toda la institución. Uno de ellos y quizá el que origina el debate comunicacional, el desconocimiento, y por tanto, falta de posicionamiento de la cultura organizacional.

Gestionar la cultura de la organización, además de ser un reto, debe manifestarse no solamente a través de palabras, o de valores escritos en un lugar visible de la institución (misión, visión, valores), sino más bien de comportamientos. La cultura debe constituir la forma de actuar de directivos y colaboradores, la forma en la que se toman las decisiones, la forma de resolver los problemas, la manera en la que se comunican las distintas áreas, la definición de las normas y su debida aplicación, la manera en la que se reconocen los errores y aciertos y, sin duda, la actitud proactiva, el liderazgo, la iniciativa y la creatividad con la que deben y pueden actuar los empleados.

Por ende, una cultura desconocida, inadaptable, incomprendida, vertical y burocrática no guarda relación alguna con los objetivos generales de comunicación en las organizaciones, o no debería.

La cultura organizacional es la base de la pirámide de la comunicación interna, el punto de partida de cada acción a ser determinada dentro del PEC, y la comunicación interna, a su vez, debería ser el primer paso de las acciones de comunicación que vayan a implementarse, incluso antes de las acciones de comunicación externa, por propia lógica conforme a lo antes expuesto.

Según explica Formanchuk (2019):

La comunicación interna cumple un papel esencial en las organizaciones porque sin comunicación no hay organización, ni acción ni resultados. Si no hay comunicación no hay actividad organizada y por ende es imposible iniciar, continuar o finalizar cualquier tipo de proyecto. Esta afirmación puede parecer una proclama abstracta lanzada por un súper fanático de la comunicación, sin

embargo, es un hecho concreto, empírico y demostrable. (Formanchuk, 2019, sec. ¿Qué papel cumple la Comunicación Interna en las organizaciones?).

Si no existe una comunicación interna eficaz, los miembros de la organización no conocerán qué espera la misma de ellos, no sabrán cómo actuar, cómo desempeñarse en sus actividades, no tendrán conocimiento de los objetivos que la empresa pretende alcanzar mediante su aporte, no se sentirán identificados con la organización y lo que es peor, no se sentirán motivados a hacer un trabajo proactivo, que base sus actividades en resultados y que los ayude a mejorar no tan solo en el ámbito profesional sino humano.

Con esta vasta introducción, se pretende argumentar los enunciados antes citados, mediante esta investigación bibliográfica y refrescando definiciones y conceptos básicos de la temática abordada, lo cual permitirá demostrar la importancia de la comunicación interna dentro del PEC (Plan Estratégico de Comunicación) de una institución pública en el Ecuador.

Análisis de los fundamentos teóricos

La Organización

Aljure (2015) define a la organización como:

Un ente social creado intencionalmente para lograr objetivos a través del uso del talento humano y de recursos tangibles e intangibles como información, equipos, materiales y dinero. Como ente social que es la organización, sea de naturaleza pública, privada, mixta u ONG, su gestión en el día a día, para el corto, medio o largo plazo, implica una interacción entre y con personas o grupos de personas denominadas “públicos”, ya sean internos o externos. Esta interacción es en esencia un proceso de comunicación y como tal requiere de una “gestión profesional especializada llamada gestión de comunicación de la organización” o “comunicación organizacional”. (p. 41).

Por su parte, como bien lo plantea Formanchuk (2014):

Una «organización» es, por definición, un conjunto de personas que se ponen en común y coordinan sus acciones para alcanzar un objetivo. ¿Y de qué modo dos o más personas se pueden «poner en común» para llegar a un objetivo? Exacto: a través de la comunicación. Si no hay comunicación, no hay organización, porque la comunicación es la esencia de la actividad organizada”, de aquí partimos con la premisa de que no es posible mantener una organización (sea pública o privada) sin comunicación. (Formanchuk, 2019, sec. ¿Qué papel cumple la Comunicación Interna en las organizaciones?).

Las organizaciones no son muros, ni empresas de concreto, sino personas, individuos en permanente interacción, quienes pretenden alcanzar un mismo objetivo, una meta común. Partiendo de esta concepción, resulta impensable que una organización no comparta de manera abierta su estrategia, su razón de ser.

En este sentido los individuos de una organización, por naturaleza propia, crean vínculos y relaciones interpersonales motivadas de hecho por el querer alcanzar aquella meta común y que constituye lo que define la cultura empresarial. Una buena dirección de comunicación y gerencia, por supuesto, aprovechará esta condición humana para conseguir que sus empleados se sientan identificados y propiciar una comunicación eficaz, transversal, holgada, retroalimentada y todos aquellos atributos que la enriquezcan.

El carácter social de la organización la hace depender indiscutiblemente de una comunicación fluida entre todos sus miembros, sin excepción, ya que son quienes harán caminar a la misma. Una vez que este objetivo sea logrado, podemos pensar ya en acciones que reflejen la eficiente y bien lograda “organización” de la empresa, traducidas en relaciones públicas, marketing, entre otras ramas útiles para vender servicios y productos terminados.

Aquí nace la importancia de la comunicación interna, desde el mismo concepto de organización “per sé”, ya que ningún miembro de la empresa que no sea suficientemente informado, capacitado y motivado, no se verá comprometido con ella, ni verá un futuro personal que le involucre en la misma (crecimiento personal y profesional, traducido en bienestar propio o felicidad). Un empleado que no conoce o comparte los objetivos, misión, visión y valores de la organización no sabrá cómo, ni con qué fin desarrollar su trabajo.

Comunicación Organizacional

Una vez analizado el concepto de organización, será fácil dilucidar la definición de comunicación organizacional, basados en la definición de Noguera (2005):

La comunicación en el ámbito de las organizaciones es un campo cuya cobertura ha ido creciendo hasta abarcar prácticamente a todas las esferas de nuestra sociedad. Las concepciones originarias de gestión de la comunicación que despreciaban el ámbito interno y que externamente tan sólo se dirigían, de forma unidireccional, hacia clientes potenciales, han quedado totalmente obsoletas. Los enfoques modernos de comunicación organizacional se orientan ahora desde una perspectiva

multidisciplinar y que se sustenta desde tres pilares: la comunicación interna, la corporativa y la de marketing. (p.1).

La comunicación organizacional es un proceso natural y que tiene lugar entre todos los miembros de la organización, sin distinguir jerarquías; por tanto, debería ser un proceso horizontal, con especial consideración en la retroalimentación del receptor, luego de que el emisor difundió su mensaje, a fin de generar barreras, más bien promover su continuidad.

De manera análoga, la comunicación organizacional busca centralizar sus estrategias en función a las políticas establecidas por la institución conforme a su desarrollo, productividad, relaciones internas y externas. Aljure (2015) explica la importancia de gestionar de forma asertiva la comunicación organizacional, a través de las siguientes afirmaciones:

- Ayuda a lograr los objetivos de la organización.
- Incrementa el sentido de pertenencia de los individuos.
- Optimiza procesos, tiempo y recursos.
- Incrementa los niveles de innovación.
- Mejora los niveles del servicio al cliente.
- Consolida la cultura organizacional.
- Mejora la rentabilidad.
- Apoya el desarrollo de proyectos.
- Incrementa los niveles de calidad.

En función a este análisis es preciso reconocer los factores que hacen de la comunicación organizacional un tema preponderante del que ocuparse:

Formalidad e informalidad

Los mensajes se emiten desde el conocimiento de los hechos, con un carácter formal e informativo, y como es de suponer, también surgen de manera totalmente opuesta, a través del rumor, la suposición y la comúnmente llamada “desinformación”; estos últimos, ligados a la parte emocional y subjetiva del ser humano, aquellos sentimientos que a veces son poco gestionados en las organizaciones (los intangibles).

Jerarquía de la comunicación

Una organización se caracteriza por poseer personal directivo, con el “derecho” y la obligación de emitir información formal e informal; y personal subordinado, encargado de receptor órdenes y mandatos como parte del cumplimiento de sus deberes. Tiende a confundirse la estructura organizacional de la empresa, con el hecho restringir a los miembros de la organización a emitir mensajes, opiniones y comentarios que aporten a la misma, de hecho, esta resultaría su obligación por el simple hecho de pertenecer a la organización, por supuesto, a través de canales formales y adecuados conforme al contenido que deseen aportar. Es así, que, en la organización, si bien las decisiones deben respetar la verticalidad propuesta de manera estructural; la comunicación debe fluir de manera horizontal entre todos sus miembros.

Resultados (medición y evaluación de la comunicación)

Toda acción genera un resultado, la gestión de comunicación, sin duda, también lo hace. En este sentido, la comunicación organizacional puede y debe ser medida y evaluada en distintos períodos de tiempo y conforme a los objetivos establecidos ya sea por la gerencia o por el director de comunicación. ¿Cómo hacerlo? a través de una diversidad de indicadores que evidencien la eficacia o no, de las acciones de comunicación emprendidas, a fin de valorarlas, reestructurarlas o publicarlas como un logro de la organización.

Clima laboral

Este factor tiene un valor preponderante dentro de la comunicación organizacional, ya que constituye la percepción que tienen los miembros de la organización de su entorno laboral, es la “sangre” de la empresa, el motivo por el cual desarrollan sus actividades diarias, es la esencia de lo intangible. Precisamente, por la importancia de este tema, será abordado más adelante de manera individual.

Se puede evidenciar que la comunicación organizacional se ocupa del “meollo empresarial”, y es la responsable de que la actividad misma de la empresa (sea de carácter público o privado) genere resultados óptimos y se desarrolle en un entorno propio para que ese escenario sea posible en el corto y mediano plazo.

Ámbitos de la comunicación organizacional

Para este apartado, no se ha encontrado definiciones más claras que las expuestas por Aljure (2015), basadas y adaptadas en literatura de Costa (2005):

La comunicación organizacional o comunicación de la organización puede ser clasificada de muchas maneras según el criterio que requiera. Por ejemplo, si hablamos de que el criterio es el público al que va dirigida, se puede entonces clasificar como comunicación interna o externa. Si hablamos de que el criterio es el actor que interviene, se puede clasificar como comunicación interpersonal, colectiva o pública. De las muchas formas de clasificarla quiero destacar la usada por Joan Costa, cuyo criterio es el ámbito o temática. (p.29).

La clasificación que menciona, de acuerdo al ámbito o temática es:

- Comunicación institucional.
- Comunicación interna.
- Comunicación mercadológica o comercial.

¿Por qué es importante hacer esta diferenciación? ¡Por varias razones!

- Los problemas de comunicación son distintos.
- Los objetivos de comunicación son distintos.
- Los públicos son distintos.
- A públicos distintos, acciones o tácticas distintas.
- A acciones o tácticas distintas, consecuencias distintas, resultados distintos.
- A resultados distintos, problemas distintos. Y es aquí donde se abre el círculo vicioso comunicacional, y para evitarlo, es preciso reconocer la importancia de la gestión de la comunicación organizacional.

Aunque como ya lo hemos mencionado, la comunicación es un proceso natural del ser humano y, por ende, de las organizaciones (conformadas por esos mismos seres humanos), este proceso natural debe ser gestionado correctamente, para lograr el control de la organización y que la comunicación no se convierta en un acto meramente espontáneo y biológico, más bien, pensado, analizado y dirigido, siempre con miras al éxito organizacional.

¿Los beneficios?

Eficiencia, eficacia, optimización de recursos, concreción de objetivos, innovación, calidad de los procesos, mejor oferta de productos y/o servicios, disminución de conflictos y crisis.

A continuación, desglosamos concepciones importantes dentro de la clasificación antes mencionada, para entender la importancia de cada una de las acciones emprendidas en comunicación organizacional, de acuerdo al público que van dirigidas:

Comunicación Externa

Capriotti (2021) analiza que las campañas de comunicación dentro del Plan Estratégico, como ya lo hemos abordado, se centran en un sujeto (ya sea una empresa, un producto, un servicio, una institución, etc.)

Conforme a la intención, finalidad u objetivo, estas campañas pueden ser de lanzamiento, de apertura, de posicionamiento, de fidelización, de promoción, etc. Y también están las vinculadas con los públicos a los que se dirigen, pudiendo enfocarse en uno concreto o hacia varios de ellos, idealmente, (las campañas de comunicación interna, de comunicación externa, hacia los medios, con los inversores, con la comunidad, etc.).

Es imperante abordar la conceptualización de Comunicación Externa, por cuanto, dentro del tema que abordamos en la presente investigación bibliográfica, es el tipo de comunicación en el que las instituciones públicas del Ecuador centran sus esfuerzos.

Fajardo y Nivia (2016) definen a la Comunicación Externa como “todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización” (p. 86).

Además, los autores aseveran que:

La comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos en el entorno relevante. (Gary Kreps, 1997, p.97 citado en Fajardo, 2016, p.86)

Y es precisamente esta concepción, que se basa en la persuasión, la que explica con mayor claridad el por qué las instituciones públicas y muchas veces privadas, eligen este tipo de campañas de comunicación, dejando de lado o empleando escasas acciones de comunicación interna.

Las empresas pretenden, como último fin comunicacional, persuadir a sus clientes a tomar la decisión de compra, así como las instituciones públicas procuran convencer a los usuarios de que el servicio que prestan es satisfactorio. Y decimos, “pretenden” porque no se trata únicamente de enviar mensajes comunicacionales a través de canales externos para lograr convencer al usuario de una entidad gubernamental de que el servicio que recibió fue óptimo y logró satisfacer su necesidad, aquí la comunicación externa va mucho más allá de acciones concretas dirigidas al público externo, sino que ésta debe ser apalancada con acciones de comunicación interna, para que el empleado público, sea en primera instancia, quien se convenza de actuar (prestar sus servicios) conforme lo dicta la política y cultura institucional. Solo en este caso, las acciones de comunicación externa lograrán su función y cometido, es decir, la comunicación externa por sí sola, no tendrá los resultados deseados sin acciones de comunicación interna, en primera instancia.

Lo anteriormente afirmado, se justifica según Castellano (2013), en el caso de los trabajadores de la función pública británicos cuyas normas de actuación para su desempeño laboral se reducen a cinco principios:

- Sea creíble: preciso, justo, exhaustivo y transparente.
- Sea consistente: fomente la crítica constructiva y la deliberación. Sea siempre cordial, honesto y profesional a la hora de responder.
- Cuando tenga el conocimiento sobre algo, responda y comparta.
- Integre las comunicaciones: alinee el mensaje offline con el online.
- Sea un servidor público: recuerde que es un embajador de la organización.

En síntesis, las acciones externas de comunicación solo funcionan si existe fidelización interna. Para los empleados públicos, su obligación debe ser usar el sentido común, pero para las instituciones públicas la responsabilidad debe ser proporcionar una serie de directrices generales de comunicación encaminadas a cumplir el objetivo o la misión (comunicación interna). Para empezar, el organismo debe tener descrita y trabajada una estrategia comunicativa que incluya acciones de comunicación interna y externa para su éxito y consecución de objetivos.

Comunicación Interna

Hemos llegado al punto focal del presente artículo “la Comunicación Interna”. De acuerdo con Diez (2011) se entiende por Comunicación Interna al “conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto” (p.34).

Además, de entablar vínculos entre el personal y de mantener informados a los miembros de la organización, a través de correos electrónicos, carteleras, desayunos de trabajo y meetings, tal y como lo afirma Álvarez (2007), la comunicación interna también persigue otros fines u objetivos, entre ellos: mejorar la imagen de la organización entre los empleados (lo que se traducirá en mejorar la imagen externa), el conocimiento de la realidad empresarial (nadie ama lo que desconoce), la cohesión laboral, el fomento de la cultura corporativa, la amortiguación de la rumorología, el abordaje de situaciones de crisis, incentivar la innovación, la calidad del proceso productivo y, de forma especial, el éxito de los cambios internos (mejoras en el trabajo, por tanto, mejoras en el servicio al usuario externo). Además, la comunicación interna no solo satisface el derecho a la información sino (y más importante) a la libertad de expresión de los empleados.

Por su parte, Bradoloni y González (2009) aseguran que la comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura.

Castro (2007) menciona que:

No debemos confundir la Comunicación Interna con los Sistemas de Información, ya que la misión de éstos últimos se centra en la organización y el control de las secuencias por donde circulan los datos necesarios para desarrollar los diferentes procesos propios de la gerencia empresarial. (pp.18-19). Una práctica muy común en las instituciones públicas, respecto a la comunicación interna es el famoso “mailing”. Las bandejas de correo electrónico institucional y redes sociales internas de las instituciones públicas están saturadas de información sobre cultura corporativa, videos motivacionales, y todo tipo de contenido que pretende ser leído por los servidores públicos.

Sin embargo, como bien lo afirma Sean Williams (2019) el correo electrónico sigue siendo un canal de comunicación de vital importancia. Pero muchos empleados dicen que están abrumados, que hay demasiados correos electrónicos. En medio del deseo muy lógico de tratar de democratizar la comunicación en la organización y hacer que las personas sean responsables de su propia

comunicación y gestión, ha habido una tendencia a hacer que todo sea importante. Si todo es importante, entonces nada es importante y nada repercute.

Aquí el objetivo comunicacional al segmentar a la audiencia interna, será el definir claramente: ¿Qué se pretende hacerles pensar, sentir y hacer como consecuencia? Por lo que es necesario orientar las acciones de comunicación interna de forma efectiva, para tener resultados igual de efectivos ¿Y, ¿cómo sabemos que aquellas acciones funcionan? A través de indicadores (medibles y cuantificables en el tiempo).

He aquí la problemática presentada en las instituciones del sector público del Ecuador. Todo indicador de gestión o impacto emplea un recurso (humano, técnico o económico) y curiosamente son los recursos generalmente escasos en este tipo de instituciones, o lo que es peor, mal priorizados.

Es claro que si la gestión comunicacional de una organización (ya sea interna o externa) no es evaluada, no será posible determinar de forma veraz y efectiva, si funciona o no. Tampoco se podrá reestructurar la estrategia general o las tácticas empleadas porque no será posible conocer sus falencias de manera específica.

Figura 1: Indicadores de gestión de Comunicación Interna



Nota: El gráfico explica que para cada objetivo de comunicación interna dentro del Plan Estratégico de comunicación existe al menos un indicador de medición, que permitirá establecer la eficiencia y eficacia de las acciones o tácticas propuestas para cada objetivo.

Elaboración propia.

Existe un sinnúmero de tácticas dirigidas a los públicos internos de las organizaciones e instituciones públicas, pero es notorio que la efectividad de cada una de ellas no se encuentra en la cantidad, sino en la calidad de información difundida a través de cada acción, y más importante aún, en la estrategia utilizada para que esa información sea receptada y digerida.

Y, ¿a qué nos referimos con la estrategia?

Enrique Arellano (2018) sostiene que:

La estrategia de comunicación es una serie de elecciones que permiten ubicar los momentos y los espacios más convenientes, para implementar un estilo comunicativo, un sello personal de la organización, que deberán respetar en la ejecución de todos los procesos internos, tanto laborales como humanos. Berracoli (1998) señala que una estrategia de comunicación se basa en una serie de principios estratégicos que ayudan a mejorar el servicio interno y externo que brinda la organización a su personal, a sus proveedores y a su público consumidor. Por lo mismo, se pone el interés en la selección de los discursos integradores y homogéneos, para que los trabajadores realicen sus actividades con la misma lógica de calidad, innovación, respeto, participación, desarrollo y productividad. (p.4).

Esto quiere decir, que además del mensaje correcto en el momento adecuado, se deberá considerar el canal y el tono en el que será difundido, en este caso, a los públicos internos.

En este aspecto, vale citar un claro ejemplo de estrategia de comunicación interna, dentro de una institución pública que luego de dirigir todos sus esfuerzos comunicacionales al público externo, y de fracasar en el intento, comprendió la importancia de la comunicación interna e incluyó en su PEC 2023, objetivos y acciones de comunicación interna:

En una Institución Pública del Ecuador, dedicada a la dotación del servicio básico de agua potable y que actualmente cuenta con una reputación cuestionable por parte de sus públicos externos debido a sonados casos de corrupción e ineficiencia operativa, se ha visto afectado el desempeño de los empleados que han sido salpicados por la situación, y al momento se encuentran desmotivados. Estos factores y este momento debe ser considerado para la elección de la estrategia de comunicación interna a ser empleada en su PEC, que en este caso es: “Generar un sentimiento de

empatía con el personal operativo de la institución, transmitiendo en los contenidos difundidos valores como: calidad de servicio, calidez humana, eficiencia y eficacia”.

No será lo mismo incluir en el PEC acciones de comunicación que generen empatía en los públicos (testimoniales, storytelling, un día en la vida de un obrero de alcantarilla) si la imagen institucional se encontrara intacta, a desarrollar este tipo de tácticas cuando el personal se ha visto golpeado por una mala percepción ciudadana, maltratado por parte de los directivos y desvalorizado por parte del gobierno de turno. Esta constituye la estrategia de comunicación. No solo el qué y el para qué, sino el cómo y el cuándo. Solo así se generará el impacto deseado y se propiciará un cambio cultural de la organización a través de la comunicación.

Principales acciones de Comunicación Interna

Aljure (2015) asegura que la definición de un buen plan táctico no tiene valor si el planteamiento estratégico es incorrecto. Por tanto, una vez planteada la estrategia y el mensaje fuerza a difundir para responder a un objetivo de comunicación interna dentro del PEC será fundamental establecer las acciones adecuadas para ejecutarlo de forma satisfactoria.

Entre las principales acciones de comunicación interna (una vez establecida la estrategia, el objetivo y los públicos específico) se encuentran:

- Mailing.
- Reuniones de trabajo.
- Desayunos o almuerzos de trabajo.
- Soportes comunicacionales impresos (revistas, boletines, dípticos, trípticos, volantes, periódico interno, etc.)
- Intranet, redes sociales internas (grupos de whatsapp, facebook, etc.)
- Cartelera.
- Capacitaciones.
- Inducciones.
- Manual de funciones.
- Videos internos, testimoniales.
- Programas de reconocimiento.
- Conmutador.

- Script de atención al cliente.
- Trabajo social.
- Celebraciones y campeonatos deportivos.
- Concursos internos.
- Cambio de roles.
- Focus group.
- Pausa activa.
- Seguimiento psicológico por parte de talento humano.
- Radio interna.

Es importante integrar cada una de las acciones detalladas conforme a los recursos disponibles y tener en cuenta que tal y como lo menciona Brandolini y González (2009) “desarrollar la comunicación interna resulta aún mucho más difícil que la comunicación externa porque el público interno conoce “de cerca” la organización a la cual pertenece conoce sus defectos, sus carencias, sus problemas. Por ese motivo, el público interno tiende a ser hipercrítico, descreído, desconfiado, escéptico y desafiante. Incluso a veces puede mostrar reticencia o descreimiento sobre la efectividad de los recursos de comunicación” (p.37).

En este contexto, la elección de la acción de comunicación interna adecuada será la que determine el éxito o el fracaso del objetivo planteado.

Problemas generados por falta de objetivos de Comunicación Interna.

En este punto, resulta conveniente detallar algunos problemas generados por la falta de objetivos de comunicación interna, por tanto, ausencia de tácticas y acciones concretas en este ámbito:

- Desconfianza de los empleados
- Falta de sentido de pertenencia a la organización
- Falta de conocimiento / entendimiento de la empresa
- Desconocimiento de la cultura organizacional
- Falta de compromiso
- Difusión de rumores
- Desmotivación del personal
- Baja productividad
- Altos niveles de ausentismo y faltas conductuales (atrasos, etc.)

- Alto nivel de rotación de empleados

Todo lo antes citado, escalará a un problema de comunicación externa: Afectación a la reputación institucional.

Al parecer, este es el meollo del problema. Muchas instituciones públicas no logran comprender que descuidar a su público interno no es un problema que precisamente se “quede en las cuatro paredes de la empresa”, sino que es apenas el inicio del declive comunicacional general de la organización, es un efecto dominó.

Los problemas de comunicación interna son el origen de los problemas de la empresa en general y que pueden resultar en el apocalipsis de la misma. Y no, no estamos exagerando. Vamos a ilustrar el panorama.

Supondremos que el problema de comunicación interna se desarrolla en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de cualquier cantón del Ecuador, y este radica en el mal ambiente laboral y desmotivación del personal, causados por la alta rotación del mismo, al encontrarse en una nueva administración política (problema real en el actual año electoral 2023) ¿Se trata únicamente de un problema interno? Analicemos el caso brevemente.

La desmotivación del personal en una organización, más aún cuando se trata de una que administra servicios públicos, es uno de los mayores catalizadores de problemas de comunicación ¿Por qué? Un servidor público desmotivado, no rinde, no se interesa por ofrecer un servicio eficiente ni eficaz, no tiene sentido de pertenencia a la organización, no se concentra, no conoce la cultura organizacional, no es proactivo, no es productivo, puede tender a cometer faltas disciplinarias, y por el ambiente en que se desarrolla podrá ser portavoz de rumores hacia los públicos externos; es decir, afectará directamente y de primera mano su reputación. El servicio público no constituye la organización en físico, es decir, el edificio de gobierno, el logotipo, ni el slogan. El servicio público es el servidor público que atiende al ciudadano, y si él/ella no se encarga de brindar un servicio óptimo, quien enfrentará los rezagos será la institución. Y es precisamente lo que sucede en la actualidad. Servicio ineficiente, procesos rezagados, funcionarios inoperantes. Y ¿quiénes sufren las consecuencias? Los usuarios, las instituciones, los servidores públicos, el país, todos.

Entonces, ¿podemos atrevernos siquiera a pensar que los problemas generados por falta de acciones concretas de comunicación interna son solo eso?

Plan estratégico de comunicación

Martín (2003) explica que:

Actualmente toda empresa o institución, pública o privada (...) observa la necesidad urgente de incorporar, dentro de su estructura, una dirección, gabinete o departamento (...) que cree, coordine, analice, desarrolle, difunda y controle todas y cada una de las acciones de gestión informativa, interna y externa, que esa empresa o institución necesite comunicar a sus diferentes audiencias, a través de los medios de comunicación propios y externos, es decir, que transmita una buena imagen de toda su cultura corporativa. (p.17).

Esta dependencia, llamada generalmente “Dirección de Comunicación” o “Departamento de Comunicación”, será la encargada de plasmar en un plan, todas aquellas acciones que deberán gestionarse en la organización en cuanto a comunicación se refiere.

Si bien la planeación es un proceso común e indispensable en cada ámbito organizacional, en la gestión de comunicación se precisa plasmarla en un documento que permita visibilizar la línea de partida de las acciones a ser ejecutadas, mismas que deberán basarse en una estrategia definida acorde a la problemática a ser resuelta, mediante objetivos e indicadores, y que necesariamente, deberán monitorearse y evaluarse de manera constante.

Capriotti (2021) explica que: “El plan estratégico de comunicación es un documento que recoge, sistematiza y presenta todo el proceso estratégico. Permite formalizar, estructurar, visualizar y tangibilizar todos los análisis realizados, las diferentes decisiones tomadas y la planificación de la actuación” (p. 409).

Aljure (2015) plantea que las etapas básicas del proceso de elaboración del Plan Estratégico de Comunicación son:

- Análisis de la situación externa
- Análisis de la situación interna
- Análisis DOFA
- Definición de objetivos
- Definición de estrategia/s
- Definición de públicos
- Definición de mensajes

- Definición de planes de acción (tácticas)
- Definición de indicadores

Cabe resaltar la importancia del planteamiento y ejecución de cada uno de los pasos antes mencionados, como factor decisivo en el éxito de la gestión de comunicación organizacional.

La elaboración del PEC, indudablemente, requerirá contar con la asignación de recursos económicos (además de humanos, tecnológicos, entre otros). Hemos de mencionar este punto, debido a que en el sector público ecuatoriano (analizado en el presente artículo), se pretende elaborar planes de comunicación basados en las buenas intenciones del recurso humano, sin tomar en cuenta que el plan táctico (incluido en el PEC) merecerá un presupuesto digno de los resultados que se aspira lograr y que, además, deberá ser medido y evaluado, como lo hemos abordado en puntos anteriores.

La comunicación de las instituciones públicas en Ecuador

La comunicación en las instituciones públicas tiene la intención de desarrollar un proceso de consolidación de información interna integral, sobre la base de una coordinación que recoja los principales hitos o actividades para generar los mensajes hacia el público externo, con el objetivo de fortalecer la imagen y la gestión positiva institucional, esto a través del PEC.

Y, si bien es cierto, la elaboración y ejecución de un PEC es indispensable en todo tipo de organización, en las empresas de carácter público será de mucha utilidad para, además, cumplir con los derechos constitucionales de los ciudadanos sobre ser informados de manera pertinente, tal y como lo manda el artículo 18 de la Constitución Política de la República del Ecuador: “Todas las personas, en forma individual o colectiva, en forma tienen derecho a acceder libremente a la información generada en entidades públicas, o en las privadas que manejen fondos del Estado o realicen funciones públicas”.

Las administraciones públicas son instituciones que basan su existencia en la gestión de los intereses de los ciudadanos por lo que deben:

- Mantenerlo siempre informado.
- Dar respuesta de forma rápida y eficaz.
- Facilitar la gestión de servicios (e-administración).
- Ofrecer una información personalizada (información “a la carta”).
- Incentivar la utilización de nuevos canales de comunicación adaptándose a las nuevas

- exigencias y a los nuevos hábitos informativos. (Monteserín, 2014, p.71).

La comunicación en este tipo de organizaciones deberá ser entonces bidireccional, de tal manera que todas las acciones planificadas en el PEC generen una respuesta en el receptor y lo motiven a participar de forma activa en el proceso de comunicación, para que este se convierta en un aliado estratégico fundamental para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Premisa, que debe partir desde el público interno, y una vez lograda, extenderse hacia el resto de públicos. Cabe indicar que todo PEC, política o estrategia de comunicación institucional debe cumplir los siguientes tres requisitos para ser eficaz (Camacho Markina, 2001):

- Debe depender de la máxima autoridad.
- Debe partir de un enfoque global en el ámbito comunicacional.
- Debe considerar a la comunicación interna como parte primordial.

Y aquí es donde retomamos el objetivo de la presente investigación bibliográfica, la importancia que le dan las instituciones públicas de Ecuador a la comunicación interna, y que está siempre sujeta al interés y tiempo que le dedican los representantes de las mismas.

“Y cuando se trata de prioridades, los líderes apremiados por el tiempo no les dan a las comunicaciones internas el tiempo y la atención que merecen” (Greenhous, 2019, p.24).

Ya sea por cuestión de tiempo, recursos, personal o desconocimiento por parte de los líderes de las organizaciones, la comunicación interna en el sector público del país es la más descuidada e irónicamente la que merece mayor cantidad de esfuerzos comunicacionales.

“Dar órdenes a las personas generalmente no funciona, pero aún vemos organizaciones que lo hacen todos los días” (Wheaton, 2019, p.17).

Es muy fácil confundir la acción de “dar órdenes” con comunicación. La jerarquía de los cargos públicos permite todo un abanico de actos que carecen de fundamentos y que alejan a los públicos internos del verdadero objetivo comunicacional dentro de este tipo de organizaciones.

Las administraciones tienen que ser muy precisas para evitar confusiones, rumores, mal ambiente y desinformación. Emplear un tono correcto y ejecutar acciones de comunicación personalizadas, en el momento y lugar adecuado (como lo abordamos a lo largo del presente documento) podrá evitar innecesarias crisis comunicativas. El lenguaje, por ejemplo, es clave para conectar con los públicos en terreno social. En este sentido, es preciso hacer lo posible por deshacerse del corsé que impone el lenguaje administrativo y las jerarquías. La comunicación interna propende a eliminar

ese tipo de barreras, para ver y sentir a la organización como un todo, y así proyectarla de esa misma manera.

Sin embargo, muchos responsables de comunicación de la administración pública no disponen ni de la jerarquía, ni de los recursos, ni de los incentivos necesarios para lograr dicho cometido. Los comunicadores del sector público, por lo tanto, deben enfrentarse a un entorno que ve lo social, lo participativo, como una desviación de las normas existentes.

¿Cuándo la comunicación interna se convierte en externa?

Hemos abordado a lo largo del presente documento, que el punto de partida para el éxito de los objetivos de un PEC en toda organización es fidelizar al público interno, para que éste, además de desarrollar su trabajo de manera cómoda y eficiente, se convierta en un embajador de marca, capaz de proyectar una imagen favorable de la empresa.

Implementar acciones concretas de comunicación interna aporta a la organización:

- Claridad organizacional
- Sentido de pertenencia
- Buenas prácticas organizacionales
- Productividad
- Mejor ambiente laboral
- Fluidez en los procesos de comunicación
- Confianza
- Mejor desempeño laboral, etc.

Pero ¿por qué estos beneficios obtenidos con el empleo de acciones de comunicación interna influyen en los objetivos de comunicación externa de la organización?

Los principios de comunicación estratégica siempre nos dicen que primero se debe estar bien internamente para mostrar eso a los clientes, por lo tanto, mientras mejor imágenes tengan los empleados de la institución, mejor será la reputación de la empresa. (Cusot, 2020, p.193)

Sin duda, la comunicación interna es una herramienta valiosa para mejorar la relación laboral y lograr una cultura empresarial compartida. Es bien sabido que un colaborador feliz se desempeña mejor en sus funciones y habla bien de su organización. Y cuando de “hablar” de la organización se trata, hablamos de comunicación externa.

La elección de las acciones de comunicación interna es un factor fundamental para lograr los objetivos de comunicación de la empresa. El mensaje, el tono y el momento adecuado para llevarlas a cabo, sin duda marcarán la diferencia, por lo que es momento de darle especial importancia al “storytelling corporativo”.

Las historias como herramienta de gestión dentro de las empresas constituyen una herramienta poderosa para hacer “click” con los diversos públicos a los que están dirigidos los mensajes del PEC.

En el ámbito de la comunicación organizacional resulta especialmente interesante el uso del storytelling, pues las historias compartidas en el entorno de una organización -desde algún rumor que pueda correr entre los empleados de una empresa, hasta la historia de una organización determinada diseminada en anécdotas, libros o películas- crean un sentido de pertenencia y configuran la percepción que se tiene de la organización desde dentro como desde fuera de ella: “through the telling and retelling of stories, organisational life is created” (Sinclair, 2005: 57).

Para una persona (colaborador/servidor público) será mucho más fácil recordar una historia bien contada, que la filosofía organizacional colocada en una cartelera o enviada de forma reiterativa por correo institucional, y no solo podrá recordarla, sino que además sintonizará con ella.

Las organizaciones tienen cientos de historias que merecen ser contadas: el día a día de un obrero, el esfuerzo de una madre de familia, el éxito de un cliente/usuario luego de haber sido atendido de manera eficiente, el crecimiento académico y profesional de un colaborador, el antes y después de una oficina de servicio al cliente, entre otras, que además de contar un hecho importante, logran empoderar y empatizar a los públicos sobre los valores reflejados en la historia.

Atarama (2020) propone un modelo que presenta tres niveles del storytelling corporativo. En la cima, se encuentra el storytelling como estrategia para la creación de valor en la gestión global de la empresa, este es el nivel que corresponde con las empresas que cuentan con una estructura narrativa. En las demás dimensiones del storytelling corporativo, se encuentra su uso como herramienta para reforzar procesos y mensajes y como aliado para sumar nivel de conexión y persuasión en los contenidos de comunicación.

Figura 2: Modelo de las dimensiones del storytelling corporativo

Storytelling Corporativo	Storytelling como estrategia	En la gestión de la empresa	Empresa narrativa o empresa con núcleo narrativo.
		En la comunicación externa	La historia para la reputación y la imagen.
		En la comunicación interna	La historia para reforzar la identidad y la fidelización del talento.
	Storytelling como herramienta	En la gestión de la empresa	Las historias que refuerzan los procesos de la empresa (aprendizaje, modos de proceder, protocolos).
		En la comunicación externa	Las historias que la empresa cuenta a través de canales oficiales externos.
		En la comunicación interna	Las historias que la empresa cuenta a través de canales oficiales internos.
	Storytelling como aliado	En la gestión de la empresa	Las historias de otros que pueden ayudar a la empresa (casos de éxito que se toman como modelo).
		En la comunicación externa	Las historias que se cuentan al público externo para reforzar un proceso de comunicación.
		En la comunicación interna	Las historias que se cuentan al público interno para reforzar un proceso de comunicación.

Nota: Modelo de las dimensiones del storytelling corporativo. Tomado de la Colección de Comunicación Estratégica 2020: Tendencias, influencers y comunicación interna, 2 de Atarama (2020, p. 199).

La figura 2 permite dilucidar que el storytelling corporativo es un instrumento muy útil a ser incluido en el plan táctico dentro del PEC de la empresa, ya sea como estrategia, herramienta o aliado y que el objetivo que persigue trascenderá no tan solo en los públicos internos sino en toda la comunidad.

De esta manera, a través de una historia con la que los públicos se identifiquen, el storytelling corporativo permitirá mejorar la reputación e influir en la percepción que tienen los públicos de la organización.

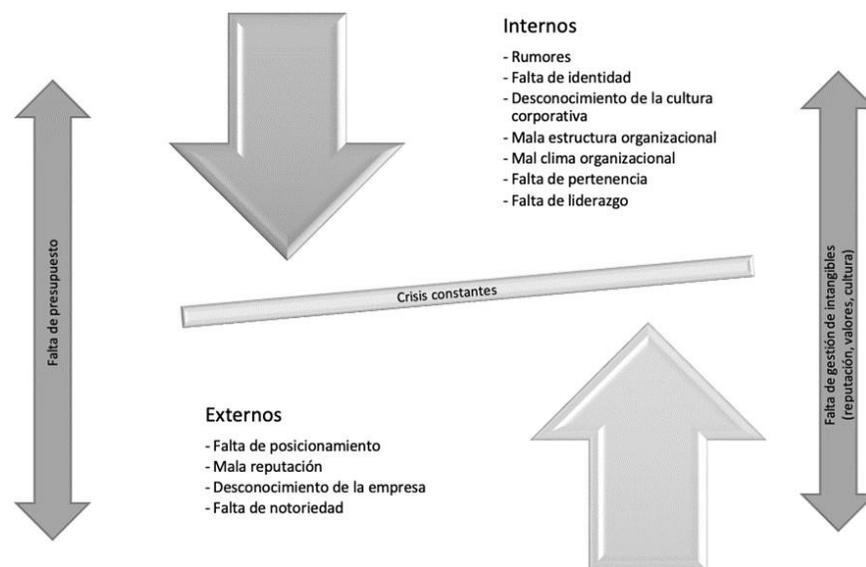
Problemas recurrentes de comunicación en instituciones públicas

La comunicación tiene un papel básico en la gestión o desempeño global de una empresa, institución u organización, y no a manera de difusión de productos o servicios a los públicos, sino más bien como herramienta de administración, que permite que los procesos fluyan adecuadamente en todos los sentidos posibles (hacia adentro y hacia afuera).

Es así, que cuando una organización omite la importancia que tiene el proceso comunicativo surgen problemas en el ámbito interno y externo.

A continuación, se detalla los problemas recurrentes de comunicación en las instituciones públicas:

Figura 3: Problemas recurrentes de comunicación en instituciones públicas



Nota: El gráfico explica los problemas más comunes de comunicación interna y externa en las organizaciones, los cuales desembocan en crisis constantes y son causados principalmente por falta de interés de los líderes, falta de gestión de intangibles y falta de presupuesto.

Elaboración propia.

Como se ha abordado durante todo el documento, los problemas de comunicación interna impactan tanto en el desenvolvimiento del personal, como en el mensaje que se pretende gestionar en los públicos externos.

Es fundamental conocer cuáles son los principales problemas de comunicación que surgen en las instituciones públicas y privadas, para evitar que sucedan y trabajar involucrando los recursos que sean necesarios en el PEC.

Sin embargo, es imprescindible además diferenciar cuándo se trata de un problema que no atañe a la comunicación, para que sea gestionado en el área que corresponda dentro de la empresa.

Por ejemplo, la falta de interés de los líderes de la organización, así como la falta de presupuesto no son problemas de comunicación, pero sí los causan.

Otros problemas que suelen confundirse con problemas de comunicación son:

- Falta de información por parte de las diferentes áreas de la organización.
- Alta rotación en los líderes de las instituciones públicas, que, aunque no se trata de un problema de comunicación, afecta directamente en la reputación institucional.

- Mala calidad de productos o servicios.
- Procedimientos caducos, entre otros.

Como bien lo manifiesta, Aljure (2015):

Aunque la gestión de comunicación indudablemente agrega calor, esta no hace milagros, Se dice que la comunicación está en todo. Es cierto que la comunicación está presente en cualquier actividad o proceso de tipo organizacional o personal, pero ¡cuidado!, ¡aunque la comunicación está en todo, no lo es todo! Hay situaciones o problemas del mundo organizacional que tienen naturalezas variadas. Hay problemas asociados a causas de tipo financiero, tecnológico, legal, operativo, entre otras. (p.53)

Es decir, si bien la comunicación interna y externa de la organización es supremamente importante para el éxito o fracaso de la misma, se debe tener muy en claro, que la decisión de los líderes prima sobre cualquier PEC.

Son los líderes, CEO, gerentes, coordinadores o directores institucionales quienes tienen la labor de darle el rumbo que merece la empresa y que éstos tengan como prioridad temas que involucren la comunicación interna de la institución, sin duda, hará la diferencia.

Conclusiones

- El cumplimiento de todas las acciones propuestas en el plan táctico de un PEC son imprescindibles. No es posible gestionar la comunicación externa, sin hacerlo con la comunicación interna y todo lo que implique.
- Son evidentes a nivel nacional, los desastros que presentan las instituciones que no cuentan con buenas prácticas de Comunicación Interna y su repercusión en el clima laboral interno, así como en la imagen y reputación de la empresa.
- Existe un enorme desconocimiento de la comunicación interna en las instituciones del sector público del Ecuador y de las consecuencias de no emplear acciones dirigidas al público interno.
- Las empresas del sector público del Ecuador generalmente optan por invertir los recursos que les son asignados para comunicación, únicamente en acciones de marketing dirigidas al público externo.

- Los líderes de las empresas del sector público del Ecuador suelen confundir comunicación interna con dar órdenes a través de un grupo de whatsapp y/o implementar carteleras o fondos de pantalla con la filosofía institucional.
- La implementación de mecanismos de comunicación interna refuerza el liderazgo de los directivos de la organización.
- En la administración pública, la participación de los colaboradores y el debido empoderamiento de éstos hacia la organización es fundamental para la construcción de políticas públicas, el mejoramiento del servicio al usuario y, por ende, el fortalecimiento de la imagen de la institución.
- Las historias juegan un papel fundamental en la comunicación de una organización y no deben ser utilizadas únicamente como estrategia de marketing o como parte de un objetivo de comunicación externa, sino aprovechar todas sus esferas para persuadir a todos los públicos.
- No todos los problemas de la organización son problemas de comunicación, por lo tanto, no se pueden gestionar a través del PEC, sino que le conciernen a la máxima autoridad.

Referencias

1. Aljure, Andrés (2015). El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Barcelona: Editorial UOC.
2. Álvarez, José. (2007) Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México. Revista Razón y Palabra. Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/1995/199520729023/>
3. Arellano, Enrique. LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORIENTADA AL DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. Razón y Palabra, vol. 13, núm. 2, mayo-junio, 2008. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Estado de México, México.
4. Brandolini, A., González, M. y Hopkins, N (2009). Comunicación interna. Buenos Aires: La Crujía.
5. CAMACHO MARKINA, I. (2001): Funciones de los gabinetes de comunicación en la administración local, Revista Latina de Comunicación Social, vol. 4, nº 44, documento

- online <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81944404>, consultado el 14 de agosto de 2023.
6. Capriotti, Paul (2021): Dircom MAP. Dirección Estratégica de Comunicación. Barcelona: Bidireccional.
 7. Castro, Benito (2007). El auge de la comunicación corporativa. Sevilla: Creative Commons.
 8. Charry Condor, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 02-34. Recuperado el 26 de abril de 2022
 9. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es.
 10. Comunicación Corporativa: Al otro lado de la información. (2013). Colección: Cuadernos de comunicación Evoca. Evoca Comunicación e Imagen, <https://evocaimagen.com/cuadernos/cuadernos9.pdf>
 11. Constitución del Ecuador. Registro Oficial 449 del 20 de octubre de 2008.
 12. Cusot, G., & Gomez Verónica. (2020). COLECCIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA 2020. COLECCIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA 2020.
 13. Diez, S. (2011). Técnicas de Comunicación. Bogotá: Ediciones de la U.
 14. Fajardo, Gloria; Nivia, Adriana. (2016). Relaciones públicas y comunicación organizacional. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Facultad de Ciencias Sociales. Programa de Comunicación Social-Periodismo.
 15. Formanchuk, A. (2019, 29 noviembre). 50 preguntas sobre comunicación interna. www.formanchuk.com. Recuperado el 26 de abril de 2022 de <https://formanchuk.com/preguntas-sobre-comunicacion-interna/>
 16. Formanchuk, Alejandro; Williams, Sean; Taylor, Melissa; Welch, Stephen; Klein, Mike; Baskin, Elizabeth. (2019). Why Internal Communications Matters. Bonfyre. <https://formanchuk.com/why-internal-communications-matters/>
 17. MARTÍN ALGARRA, M. (2003): Teoría de la comunicación: una propuesta, Madrid: TECNOS.
 18. Monteserín, P. (2014). Comunicación institucional y social media en Castilla y León: análisis y elaboración de un plan estratégico de comunicación 2.0. [Tesis doctoral,
 19. Universidad de Burgos. Departamento de Ciencias Históricas y Geografía]. Repositorio institucional de la Universidad de Burgos <http://hdl.handle.net/10259/3584>

20. Noguera Vivo, José Manuel (2005). Reseña de "Gestión de la comunicación en las organizaciones" de José Carlos Losada Díaz (coord.). Sphera Pública, (5),363-365. [fecha de Consulta 28 de abril de 2022]. ISSN: 1180-9210. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29700523>
21. Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional. Buenos Aires: La Crujía.
22. Romero Delgado, C. I., & Carrillo Cal y Mayor, J. C. (2018). El storytelling corporativo como instrumento para el crecimiento de la reputación. El caso de Grupo Bimbo. Anuario De Investigación De La Comunicación CONEICC, (XXV), 21-29. <https://doi.org/10.38056/2018aiccXXV40>.

© 2024 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).