



FACULTAD DE POSGRADOS

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL E
INSTITUCIONAL**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**Comunicación corporativa y su gestión en el Instituto de Atención Social
Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP Napo.**

Profesora

Francisca Luengo Baeza

Autor

Franklin Antonio Viera Arroba

2022

RESUMEN

La presente investigación se enfoca en analizar el manejo que se da a la comunicación en el Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP Napo; con el objetivo general de determinar las características que tiene la gestión de la comunicación con los diversos grupos de interés y la percepción que estos tienen de los valores intangibles de la organización.

En cuanto a la metodología utilizada se consideró un enfoque mixto, por lo que se ha tomado en cuenta criterios probabilísticos y no probabilísticos para la selección de la muestra, aplicando instrumentos como son la entrevista al gerente y al DIRCOM, y la encuesta a representantes de los departamentos requeridos, públicos internos y externos; los resultados han mostrado que el departamento de comunicación asume que el manejo de la comunicación es efectivo; sin embargo, los resultados de la auditoria realizada han reflejado que existen varias oportunidades de mejora.

ABSTRACT

This research focuses on analyzing the management given to communication in the Institute of Priority Social Attention Sumak Kawsay Wasi of the GADP Napo; with the general objective of determining the characteristics of communication management with the various interest groups and their perception of the organization's intangible values.

Regarding the methodology used, a mixed approach was considered, for which probabilistic and non-probabilistic criteria have been taken into account for the selection of the sample, applying instruments such as the interview with the manager and the DIRCOM, and the survey of representatives of the required departments, internal and external public; The results have shown that the communication department assumes that communication management is effective; however, the results of the audit carried out have shown that there are several opportunities for improvement.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. REVISIÓN DE LITERATURA.....	3
ESTADO DEL ARTE	3
MARCO TEÓRICO	11
Comunicación corporativa	12
Pasos y división de la Comunicación Corporativa	14
Manifestaciones de la Comunicación Corporativa.....	15
<i>Stakeholders</i>	17
Intangibles	19
Imagen, identidad, reputación.....	20
3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	23
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
5. OBJETIVO GENERAL	26
6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	27
7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	28
10. RESULTADOS.....	30
8. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	67
11. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN.....	70
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
10. REFERENCIAS.....	97
13. ANEXOS.....	99

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1	<i>Resultados de la encuesta realizada Dpto. Administrativo-Financiero.</i>	35
Tabla 2	<i>Resultados de la encuesta realizada Dpto. Administrativo-Financiero.</i>	36
Tabla 3	<i>Resultados de la encuesta realizada Dpto. Administrativo-Financiero.</i>	37
Tabla 4	<i>Resultados de la encuesta realizada Dpto. Administrativo-Financiero.</i>	38
Tabla 5	<i>Resultados de la encuesta realizada Dpto. Administrativo-Financiero.</i>	39
Tabla 6	<i>Resultados de la encuesta realizada Dpto. Administrativo-Financiero.</i>	40
Tabla 7	<i>Resultados de la encuesta realizada al Dpto. Talento Humano.</i>	41
Tabla 8	<i>Resultados de la encuesta realizada al Dpto. Talento Humano.</i>	42
Tabla 9	<i>Resultados de la encuesta realizada al Dpto. Talento Humano.</i>	43
Tabla 10	<i>Resultados de la encuesta realizada al Dpto. Talento Humano.</i>	44
Tabla 11	<i>Resultados de la encuesta realizada al Dpto. Talento Humano.</i>	45
Tabla 12	<i>Resultados de la encuesta realizada al Dpto. Talento Humano.</i>	46
Tabla 13	<i>Resultados de la encuesta realizada al Dpto. de Comunicación.</i>	47
Tabla 14	<i>Resultados de la encuesta realizada al Dpto. de Comunicación.</i>	48
Tabla 15	<i>Resultados de la encuesta realizada al Dpto. de Comunicación.</i>	49
Tabla 16	<i>Resultados de la encuesta realizada al Dpto. de Comunicación.</i>	50
Tabla 17	<i>Resultados de la encuesta realizada al Dpto. de Comunicación.</i>	51
Tabla 18	<i>Resultados de la encuesta realizada al Dpto. de Comunicación.</i>	52
Tabla 19	<i>Resultados de la encuesta realizada al Dpto. de Comunicación.</i>	53
Tabla 20	<i>Resultados de la encuesta realizada al Público Interno.</i>	54
Tabla 21	<i>Resultados de la encuesta realizada al Público Interno.</i>	55
Tabla 22	<i>Resultados de la encuesta realizada al Público Interno.</i>	56
Tabla 23	<i>Resultados de la encuesta realizada al Público Interno.</i>	57

Tabla 24 <i>Resultados de la encuesta realizada al Público Interno.</i>	58
Tabla 25 <i>Resultados de la encuesta realizada al Público Interno.</i>	59
Tabla 26 <i>Resultados de la encuesta realizada al Público Externo.</i>	60
Tabla 27 <i>Resultados de la encuesta realizada al Público Externo.</i>	61
Tabla 28 <i>Resultados de la encuesta realizada al Público Externo.</i>	62
Tabla 29 <i>Resultados de la encuesta realizada al Público Externo.</i>	63
Tabla 30 <i>Resultados de la encuesta realizada al Público Externo.</i>	64
Tabla 31 <i>Resultados de la encuesta realizada al Público Externo.</i>	65
Tabla 32 <i>Resultados de la encuesta realizada al Público Externo.</i>	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1 <i>Estructura Organizacional SMK.</i>	30
Gráfico 2 <i>Misión y Visión SMK.</i>	31
Gráfico 3 <i>Grupos de Interés SMK.</i>	31
Gráfico 4 <i>Conocimiento de la Cultura Organizacional.</i>	32
Gráfico 5 <i>Conocimiento de Objetivos Organizacionales.</i>	32
Gráfico 6 <i>Conocimiento de ubicación en la Estructura.</i>	37
Gráfico 7 <i>Relación Laboral entre compañeros.</i>	38
Gráfico 8 <i>Capacitaciones de Cultura Organizacional.</i>	39
Gráfico 9 <i>Apreciación comunicación interna SKW.</i>	40
Gráfico 10 <i>Aplicación de la Cultura Organizacional.</i>	41
Gráfico 11 <i>Contiene Estructura Organizacional.</i>	42
Gráfico 12 <i>Capacitaciones de TTHH acerca de Cultura Organizacional.</i>	43
Gráfico 13 <i>Roles acorde al organigrama estructural.</i>	44
Gráfico 14 <i>Cumplimiento de objetivos institucionales.</i>	45
Gráfico 15 <i>Conocimiento de la Filosofía institucional.</i>	46
Gráfico 16 <i>Percepción Comunicación interna.</i>	47
Gráfico 17 <i>Actividades de Comunicación institucionales.</i>	48
Gráfico 18 <i>Comunicación Abierta entre compañeros.</i>	49
Gráfico 19 <i>Apreciación de Comunicación Fluida institucional.</i>	50
Gráfico 20 <i>Aplicación de Comunicación externa.</i>	51
Gráfico 21 <i>Aplicación de Comunicación Horizontal-Vertical.</i>	52
Gráfico 22 <i>Conocimiento de la Plataforma Digital.</i>	53
Gráfico 23 <i>Comunicación Oportuna el desarrollo de labores.</i>	54

Gráfico 24 <i>Información para desempeño laboral</i>	55
Gráfico 25 <i>Satisfacción de trayectoria laboral</i>	56
Gráfico 26 <i>Cumplimiento de objetivos laborales</i>	57
Gráfico 27 <i>Relación de la comunicación ascendente-descendente</i>	58
Gráfico 28 <i>Percepción de Comunicación entre compañeros</i>	59
Gráfico 29 <i>Efectividad de la Gestión de comunicación</i>	60
Gráfico 30 <i>Uso de Plataformas Digitales SKW</i>	61
Gráfico 31 <i>Resultados obtenidos de los beneficios de SKW</i>	62
Gráfico 32 <i>Contacto organizacional externo</i>	63
Gráfico 33 <i>Percepción del Diálogo con profesionales SKW</i>	64
Gráfico 34 <i>Alcance de Satisfacción de necesidades externas</i>	65
Gráfico 35 <i>Información de Proyectos organizacionales</i>	66

INTRODUCCIÓN

La comunicación corporativa ha tomado gran importancia con el paso de los años y la reingeniería de las organizaciones que cada vez más se han enfocado en cumplir las expectativas de los diferentes públicos de la misma. De acuerdo con lo anterior, se ha visualizado el fortalecimiento de las áreas de comunicación al interior de las empresas y cada vez más se tienen equipos de trabajo con conocimientos complementarios para unificar las labores de todas las áreas de la organización en pro del cumplimiento de los objetivos gerenciales.

La labor principal del director de comunicación en cuanto a la Responsabilidad social empresarial, es establecer canales adecuados de flujo de información entre todos los stakeholders con la empresa, mismos que deben caracterizarse por ser bidireccional. En ocasiones debe visualizar estrategias para implementar protocolos de relacionamiento adecuados, pero sobre todo que garantice relaciones duraderas y óptimas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Orjuela, 2011).

La presente investigación hace referencia a la comunicación corporativa y su gestión en una institución de atención social, esto con respecto a las estrategias comunicativas que se emplean para establecer relaciones óptimas y duraderas con los *stakeholders* de la misma. En el presente documento se distribuyen los aspectos importantes para el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos, esto se desglosa a continuación.

El primer apartado consta de la revisión de los fundamentos teóricos que dan soporte a la investigación, tomando en consideración inicialmente los antecedentes de estudio, es decir, los estudios que aportaron en la definición de las variables que intervienen en el presente tema, posteriormente, dichas variables se describen a través de los principales aspectos relacionados.

El segundo segmento que conforma el presente documento, tiene que ver con los aspectos metodológicos y la descripción del problema de investigación, con esto se estipulan los métodos, técnicas e instrumentos para el cumplimiento de

los objetivos. El tercer apartado se relaciona con los resultados obtenidos en la investigación, se realiza el análisis de los mismos y con ello se conoce el estado actual de la gestión comunicativa; por consiguiente, se aborda la discusión de los datos obtenidos con los referentes teóricos empleados en la revisión bibliográfica, para triangularlos.

En la sección final, tomando en consideración los resultados obtenidos, se desglosa el Plan Estratégico de Comunicación (PEC), y por ende, se realizan los análisis FODA, PESTEL y se analizan los canales óptimos para el mejoramiento de los procesos comunicativos de la institución en estudio. Finalmente se aportan las conclusiones y recomendaciones, las cuales están relacionados con los objetivos planteados inicialmente.

REVISIÓN DE LITERATURA

ESTADO DEL ARTE

En el presente apartado se abordan los estudios desarrollados conforme a las variables de la investigación, esto facilita el análisis de la gestión adecuada de la comunicación en la organización, son importantes porque permiten incorporar y promover estrategias para su fortalecimiento. A continuación, se mencionan algunos acercamientos que se han realizado con el objeto de fundamentar teóricamente la gestión efectiva de la comunicación de las empresas frente a sus diversos grupos de interés, por lo que se toma como referencia a los estudios con variables similares a los del presente tema de investigación.

La comunicación corporativa es importante porque mejora el posicionamiento y la reputación de la institución que la gestiona y además, fortalece las relaciones públicas con los *stakeholders* de la misma. En primera instancia, es pertinente tomar en consideración el contexto nacional, al respecto es imperativo el desarrollo de estudios enfocados en instituciones públicas que centren sus actividades en la ayuda a la comunidad, puesto que no existen investigaciones en dicha área. De acuerdo con lo anterior, se identificaron documentos que se dirigieron a la gestión de la comunicación tanto externa, como interna.

De acuerdo con lo mencionado en el párrafo anterior, se inicia la revisión con el estudio titulado: “La gestión de comunicación corporativa: Consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica”, mismo que fue publicado el 17 de mayo de 2017 en la Revista Latina de Comunicación Social. El principal objetivo fue presentar una definición de la gestión de comunicación como pilar fundamental para el logro de sus objetivos.

Para su elaboración se revisó y analizó la bibliografía de distintos autores, tales como: Capriotti, 1999; Costa, 2006; Castro, 2007; Van Riel, 1997; Rincón, entre otros; quienes cuentan con aportes imprescindibles para los estudios de comunicación social, la imagen e identidad corporativa. Los aportes de cada

postulado, han sido importantes para deducir las discrepancias de la comunicación corporativa y sus componentes, con el afán de desarrollar estrategias comunicacionales acordes a las necesidades de las organizaciones.

Por otra parte, Núñez (2017) desarrolló un estudio denominado “Gestión de la Comunicación para el Desarrollo Comunitario Diagnóstico de la parroquia Puenbo entre los años 2014 al 2017”, el cual se centró en establecer el origen de la restringida comunicación entre organizaciones comunitarias, el GAD parroquial y otras entidades que han estado involucradas en el desarrollo de Puenbo, en el transcurso del período 2014-2017, para ello se realizó un diagnóstico de la comunicación entre las mismas, para identificar su influencia en el desarrollo comunitario.

En el proceso investigativo, se abordaron técnicas de recopilación de información como la observación indirecta, directa y la documental, para concretar el contexto en el que la comunidad se despliega; esto permitió describir las características sociodemográficas, geográficas, económicas, históricas, y demás políticas parroquiales. Este estudio concluyó que la comunicación es un motor fundamental en el proceso de desarrollo de las comunidades, por lo cual, siempre es importante describir los nichos y el flujo que tienen la información y la comunicación dentro de las mismas.

Siguiendo la misma línea investigativa, pero en el ámbito empresarial, Rivera y otros, titularon su estudio: “La comunicación como herramienta de Gestión Organizacional”, desarrollado en el año 2005, el cual se basó en la comunicación del personal administrativo de la Universidad del Zulia entre las distintas Dependencias y Facultades, ya que uno de sus objetivos era un análisis de la gestión comunicacional adelantada por la Alta Gerencia Universitaria.

La investigación de campo, se aplicó a una muestra de 189 administrativos con los cuales se usó la técnica de la entrevista para recopilar la información. Dentro de las conclusiones se destaca la existencia de limitantes en la comunicación en todos los niveles por medio de la Alta Gerencia Universitaria; así mismo, se identificó que el personal desconoce la filosofía corporativa y, por ende, no se identifican con la institución.

Otro estudio que sirve de fundamento, relacionado con la variable de la Responsabilidad Social, es el desarrollado por Carrión, con el tema: “Impacto de los *stakeholders* en el desarrollo competitivo del sector industrial de la provincia de El Oro”, el cual contó con el respaldo de la Universidad del Azuay, en el año 2014. En él se mencionan dos aspectos importantes como son la competitividad y la responsabilidad social/ambiental, es decir que las instituciones cumplan con requerimientos significativos.

Para desarrollar esta investigación se tomaron en cuenta aportes realizados por autores de reconocida trayectoria que facilitaron las descripciones de las variables de estudio; Los métodos usados para la recolección de datos fueron el muestreo aleatorio simple y estadística descriptiva. Dentro de los resultados, se determinó la interacción empresa – *stakeholders* la cual representa una oportunidad de desarrollo no explotada. Concluyendo en la interconexión entre la competitividad de las empresas, los intereses de los *stakeholders* y los medios a canalizarse para aportar positivamente al alcance de los objetivos estratégicos.

Por su parte, Orjuela (2011) desarrolló el estudio: “La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial”, en la Universidad Monte Ávila (Venezuela); en la que se demostró que una responsable vinculación y comunicación con los públicos de interés se convierten en una columna vertebral primordial de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), resultando en un beneficio en común entre la empresa, sociedad y Estado.

La investigación se basó en el análisis de contenido desde la lectura minuciosa de especialistas tanto a nivel país como internacionalmente en RSE, así como la importancia de la comunicación de organizaciones de diferentes tipos, ya sean privadas o públicas. Partiendo desde lo teórico hasta lo práctico, se concluyó que la RSE, ha crecido potencialmente y cada vez más demanda de estrategias comunicativas más eficaces para garantizar el aprovechamiento de la gestión de la Responsabilidad Social.

Tomando en consideración el enfoque gubernamental del presente estudio, Montecé (2020), abordó el tema: “Diseño de Plan de Comunicación Externa para fortalecer la Imagen del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del

Cantón Vinces”, el cual se encargó de realizar un diagnóstico basado en la comunicación externa con sus *stakeholders*, es decir, los semanarios locales y la ciudadanía del cantón; esto se dio con la necesidad de conocer si el público objetivo, estaba decodificando la información de manera correcta, es decir acorde a las intenciones de comunicación de la organización.

La investigación fue de tipo descriptiva y se usó herramientas cuantitativas y cualitativas; de acuerdo con los resultados obtenidos, se presentó un Plan de Comunicación Externa, el cual constaba de estrategias apropiadas para el relacionamiento con los *stakeholders*; esto además permitió conocer la imagen institucional proyectada en los habitantes y su facilidad de comunicarse con la misma.

De acuerdo con lo anterior, se concluyó que la comunicación externa en las instituciones públicas tiene un rol fundamental para el cumplimiento de las labores propias de la misma organización; pues el instrumento aplicado arroja que la comunicación externa no es clara, y no se está canalizando bien la información para su público externo, es decir que no existen entornos comunicacionales óptimos, razón por la cual resalta la importancia de la aplicación de un plan que fortalezca la imagen y reputación de la entidad.

Otro estudio significativo, fue el elaborado por Villagra, López & Monfort (2015) quienes en su rol de docentes, produjeron un artículo denominado: “La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad?”; mismo que se enfocó en el análisis o estudio de la gestión de los intangibles en corporaciones, lo que involucra saber sobre la gestión de marca corporativa y la identidad, para obtener reconocimiento social y tener el soporte de los *stakeholders*.

El levantamiento de información se basó en el método Delphi de forma cualitativa, ya que, por medio de entrevistas a expertos en comunicación, se hayan resultados de la gestión de intangibles en los evolucionados o nuevos medios de comunicación y sus estrategias por medio de diálogos y conversaciones abiertas. Las conclusiones a las que pudieron llegar, hablan sobre la vinculación de los públicos en los procesos comunicacionales, de

manera tal que, a través del relacionamiento efectivo, se fomente la imagen favorable de la organización.

Por otra parte, Armijos (2017) se enfocó en conocer la perspectiva de los públicos de una organización con su estudio titulado: “La responsabilidad social empresarial. Una óptica desde los *stakeholders*”; en su investigación, la autora fundamentó teóricamente las variables investigativas, mientras que empleó instrumentos para medir la perspectiva de los grupos de interés de una entidad a través de la revisión sistemática y documental.

Al respecto se concluyó que, la Responsabilidad Social Empresarial es prioridad tanto para el país como para las empresas, en su proceso de lograr la competitividad, sustentabilidad y sostenibilidad, no orientándose precisamente en lo económico sino también en lo social, para lo cual se requiere interacción, dando valor a los *stakeholders*, hecho que favorece su reputación y credibilidad.

En cuanto al aporte fundamental de los procesos efectivos de la comunicación, en las empresas, se encuentra la investigación abordada por Álvarez-Nobell & Lesta (2011), titulada: “Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización”, misma que fue elaborada en Bogotá, Colombia y la cual, se enfocó en comprobar cómo relacionar los objetivos (específicos) de la GECl con los objetivos (generales) organizacionales.

Esto permitió resaltar la labor de los comunicadores y el rol estratégico que deben cumplir en la medición del GECl con la gran herramienta del *management*, manifestando que muchas veces este rol ha sido adoptado por recursos humanos y desvirtuando a los comunicadores de estas actividades.

La información levantada ha sido de carácter exploratorio fundamentado en la investigación de estudios y tendencias basadas en medición de las gestiones organizacionales y comunicacionales, por medio de una muestra de métodos de medición de la GECl y del *management*. Los resultados se presentaron en un cuadro de doble entrada y así reflejar aspectos trascendentales, los cuales influyen en la gestión estratégica de la comunicación.

A modo de conclusión, se proporcionaron nuevos diseños de entendimiento del aporte de la comunicación para la organización y su contribución en los objetivos organizacionales, por ende, este estudio sirvió para el fortalecimiento del rol del comunicólogo en los procesos estratégicos de las organizaciones, el cual, en muchas ocasiones, no cuenta con el prestigio adecuado.

Continuando en la misma línea discursiva, Pérez (2018) planteó su investigación: “Programa de Comunicación Corporativa para la Asociación Down de Maldonado”, desarrollada en la Universidad ORT Uruguay. El estudio se focalizó en la Asociación Down de Maldonado y su entorno, especialmente en los ámbitos educativos y laborales; esta se llevó a cabo por medio de un diagnóstico que considera la relación con sus involucrados, el análisis del sistema de comunicación, entre varios aspectos importantes que tienen que ver con la gestión comunicacional; Finalmente, se elaboró un Plan de Comunicación Corporativa que abarca aspectos primordiales a injerirse por parte de la organización y así alcanzar sus objetivos estratégicos.

La información fue levantada por medio de un análisis FODA en la Asociación, hallando como principal resultado, la carencia de una planificación estratégica y por ende, una cultura organizacional difusa, ya que en el sistema comunicacional sus integrantes no cuentan con esta y no están de acuerdo con los objetivos organizacionales, por lo tanto no existía una cohesión y enfoque en el direccionamiento estratégico de la entidad. Al respecto se concluyó que se requería de un Plan de Comunicación Corporativa, que favoreciera la unificación del personal en pro de los objetivos organizacionales.

Continuando en el ámbito organizacional, se encuentra la investigación: “Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional”, desarrollada en el año 2007. El artículo se enfocó en el vínculo de la comunicación corporativa con la gestión del conocimiento, un planteamiento encauzado a que las organizaciones incrementen la noción de la organización y este a su vez, sea aprovechado para aumentar su competitividad, enfatizando que una buena

comunicación lleva al desarrollo y la capacidad resolutoria de problemas del entorno sin mayor dificultad.

La principal conclusión a la que llega el estudio, tiene que ver con la evolución en el conocimiento del personal de la organización a través de la gestión adecuada de la comunicación, el establecimiento de los canales, procesos y flujos de la misma, al interior de la corporación, este hecho además influyó en mitigar la resistencia a los cambios por parte de los colaboradores, pues se identificó un compromiso y cohesión en beneficio de los objetivos estratégicos de la organización.

Finalmente, Krick, Forstater, Monaghan & Sillanpää (2006), bajo el título “El compromiso con los *stakeholders*: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés”, desarrollaron un Manual que se enfoca en los grupos de interés de una entidad, el cual ofrece asesoramiento, recordatorios y prácticas para los involucrados en mejorar la efectividad y la utilidad de las relaciones con los diferentes públicos de la empresa; ya que estas, pueden tener diversos tipos de *stakeholders* cada uno con distinto nivel de involucramiento o responsabilidad y usualmente con otros beneficios.

Dicho Manual, muestra el progreso de los procesos de relación con *stakeholders* en cinco etapas, donde cada una de ellas exponen un grupo de interrogantes y procesos necesarios para favorecer la relación con los *stakeholders*, sin embargo, no será necesario o conveniente emplearlos en estricta sucesión o secuencia. Con este preámbulo investigativo de diversas indagaciones y artículos relacionados a la temática principal, se evidencia que la comunicación corporativa es un tema fundamental dentro de las organizaciones, ya que le da un valor agregado tanto a la misma compañía, como a sus *stakeholders*.

La información acerca de la comunicación corporativa y los *stakeholders*, es sumamente amplia y a través del tiempo ha ido tomando más interés y relevancia en las empresas, organizaciones e instituciones, es por esto que se considera importante resaltar que el temor al cambio y una idónea comunicación empezando por la parte interna fortalece la cultura organizacional y por ende,

propicia un mejor clima laboral viéndose plasmado en el éxito y buen rumbo de las organizaciones.

MARCO TEÓRICO

Luego de abordar investigaciones previamente desarrolladas, las cuales dan fundamento al presente estudio, a continuación, se presenta la descripción de los aspectos relacionados con las variables de investigación, lo que permite la triangulación y análisis de información para comprender de mejor manera el fenómeno estudiado. De acuerdo con lo anterior, se busca describir la importancia que tiene la gestión de la comunicación a partir de la mirada de diferentes autores indispensables, para ello, se puede mencionar el concepto propuesto por Montano en donde menciona que:

La gestión de la comunicación implica definir un conjunto de acciones, procesos, acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones. Forman parte de ella la planeación estratégica, la implementación, evaluación y control de esos procesos, actividades y acciones. (Montano, 2015).

Esto quiere decir que la comunicación es un aporte y apoyo fundamental dentro de las organizaciones, en beneficio del engranaje de todas las áreas de las mismas, con miras en su funcionamiento adecuado y la consecución de sus objetivos estratégicos; en este orden de ideas, es pertinente afirmar que esta es multidireccional ya que está implícita en todos los procesos organizacionales.

Por otra parte, Vanessa Lam afirma que la gestión de la comunicación “implica que la dirección de una organización elabore un plan estratégico que describa claramente cuáles serán las acciones, procedimientos y recursos que se destinarán para esta labor” (Lam, 2013). Esto implica que para que exista una dinámica adecuada en los procesos comunicativos, se debe realizar una planeación previa, la cual esté adecuada a las necesidades de la empresa.

Tomando en consideración, lo mencionado en el párrafo anterior, Castro (2013), aporta que toda organización debe dispersar sus procedimientos desde adentro, donde la comunicación pasa a ser un pilar fundamental que sirve de soporte para toda la estructura organizacional, siendo el principal eje para que el mensaje llegue y sea asimilado. Otro aporte que se hace importante acotar es el del Fernández (1991) mismo que afirma lo siguiente:

La comunicación es un instrumento o herramienta de gestión, ya que ayuda al consenso entre el personal en las empresas, es decir, las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, dan oportunidad al personal para que tome parte de los procesos que están orientados a la creación de los valores de la organización, alimentado así el sentido de pertenencia. En este sentido es necesario citar a Fernández (1991) quien considera a la comunicación como el sistema nervioso de la empresa (Riviera, 2005).

Para finalizar, es necesario mencionar lo que aseveran Fernández y Lam acerca de la gestión de la comunicación aprovecha para concienciar acerca de la relevancia que tiene la comunicación como un instrumento para la gestión, de esta manera saber las insuficiencias comunicativas que tienen las entidades y para darles solución o para lograr que los mensajes organizacionales sean atendidos, y finalmente para poder instruir en las organizaciones a una comunicación más satisfactoria.

Comunicación corporativa

Este es uno de los pilares fundamentales para el estudio generado por la necesidad de conocer la gestión adecuada del equipo de comunicación de la institución, con respecto a la Responsabilidad Social Empresarial, es por esto que se considera imperativo mencionar que esta se centra en

La gestión de identidad, imagen y reputación que a través de la investigación permite identificar valores agregados, atributos,

diferenciadores y ventajas competitivas; que mediante el direccionamiento estratégico de las herramientas comunicacionales contribuyen a la notoriedad y a la construcción de vínculos hacia los *stakeholders*, aportando al logro de los objetivos planteados (Apolo, Baez, Pauker, & Pasquel, 2017, p. 523).

Otro aporte indispensable es el que afirma que “La comunicación corporativa trasciende los mensajes y abarca el comportamiento de la empresa, la que consciente o inconscientemente transmite información sobre toda ella: identidad, misión, clientes, etcétera.” (Rodríguez, 2008, p. 35). Al respecto se puede decir entonces que el objeto de la Comunicación corporativa es forjar una imagen positiva de la institución, buscando cercanía con los públicos tanto internos como externos, con el afán de ser aceptada y reconocida.

Por otra parte, es importante mencionar lo que manifiesta el autor Morató en cuanto al objetivo que tiene la comunicación corporativa, siendo:

Conseguir que la imagen que proyecta la organización en todos sus públicos se acerque lo máximo posible a cómo quiere ser vista. La máxima clásica de las relaciones públicas «hacerlo bien y hacerlo saber» tiene que ser superada, porque «hacerlo bien» implica, a la vez, «hacerlo saber»”. (Morató, 2016, p. 13).

De esta manera, es que las empresas, instituciones u organizaciones poseen diversos intereses que se rigen a estrategias enfocadas en el conjunto de *stakeholders* estrechamente relacionados y orientados a los objetivos; es en este hecho que se fortalece la Gestión de la Comunicación Corporativa. Sin embargo, esta debe ser una labor planificada y constante, ya que, de acuerdo con Morales, los resultados no siempre se manifiestan en corto plazo.

Lo anterior es confirmado por Apolo, Baez, Pauker, & Pasquel (2017), quienes mencionan que este tipo de comunicación necesita de análisis y estrategia tomando en consideración que la evolución es constante, y esto no solamente

permite el avance en temas comunicacionales, sino que puede llegar a impactar los procesos o áreas de la empresa u organización que la gestiona.

En este mismo sentido, respecto a la importancia de la comunicación corporativa, Mínguez aporta lo siguiente:

La comunicación es uno de los pilares del trabajo colaborativo: ya que, se fortalece gracias a la construcción de vínculos, emociones y experiencias; las personas como seres sociales, se conforman en el cotidiano, desde sus experiencias, tramas y contextos. Dado que esta articula la convivencia, pero sobre todo permite “construir y gestionar realidades compartidas (Mínguez, 2016, p. 318).

Con el preámbulo expuesto por medio de los autores citados y sus postulados acerca de la comunicación corporativa se aduce que, en una organización, los colaboradores deben estar cohesionados e identificados con la filosofía corporativa y estos a su vez con la cultura. Lo anterior puede ser una estrategia para contrarrestar los problemas personales de los colaboradores, fortaleciendo la identidad corporativa, y encaminando todas las labores en beneficio de los objetivos organizacionales.

Pasos y división de la Comunicación Corporativa

En el proceso de la planificación e implementación de la Comunicación Corporativa, es indispensable considerar cuatro pasos que se deben tener en cuenta, estos se describen a continuación: “La producción de las ideas, la elaboración de los mensajes en función de los distintos canales, el desarrollo de la estrategia por plazos y la valoración de los resultados” (Castro B, 2007, p. 8). Estas son indispensables para que existan resultados óptimos y acordes a lo establecido previamente.

Así también, Castro (2007) acota que la Comunicación Corporativa se divide en dos: Interna y Externa. En primera instancia sobre la de tipo interna, afirma que

trabaja en el concepto y el progreso de la cultura corporativa, es decir, la parte cualitativa, o cómo las ideas determinan a la institución; y la externa que se apodera de formalizar la imagen empresarial que se quiere o desea brindar extrínsecamente a los clientes, comunidad o proveedores (Castro B, 2007, p.9). Para Castro (2007), el afán de esta división es ayudar a alcanzar los niveles previstos en cuanto a rentabilidad, buscando enfatizar en no fallar en la comunicación y no buscar razones para que esta fracase.

Manifestaciones de la Comunicación Corporativa

De acuerdo con un fragmento del libro de Capriotti (1999), se habla sobre la comunicación corporativa, aduciendo a la relevancia de las manifestaciones de la comunicación corporativa que pueden separarse en dos formas comunicativas y son: La Acción Comunicativa y la Conducta Corporativa.

La Acción Comunicativa, que hace relación al “Hacer-Saber”, y a esta acción se incluye las siguientes comunicaciones: La primera acción sugerida por Capriotti es la Comunicación Interna, es decir con los empleados, donde se busca que las personas que trabajan dentro de la organización se integren y alcancen objetivos comunes, por medio de herramientas como revistas empresariales, menciones, buzones, sugerencias, entre otros.

La segunda acción propuesta por el autor, es la Comunicación Comercial relacionada con los interesados o individuos que se encuentran inmersos en adquisiciones, en pocas palabras, los clientes. El escenario optimista tiene que ver con la fidelización de los mismos, a través de una agradable experiencia de compra, la comercialización directa, lugares de ventas, anuncios, entre otros.

A pesar de que se habla de dos tipos de comunicación, existe una tercera acción relacionada con la Comunicación Industrial en la que se vincula a proveedores y distribuidores, ya que están involucrados en la elaboración de productos o servicios, que buscan el desarrollo de las actividades organizacionales; De acuerdo con esto, los canales de comunicación adecuados, serían los informes, visitas a la empresa, reuniones de trabajo, etc.

De la misma manera, se considera fundamental la Comunicación Institucional fundamentada en el entorno social (relaciones públicas), la cual se enfoca en alcanzar la aprobación, seguridad y credibilidad de la organización como un integrante más de la sociedad en la que se desenvuelve (Capriotti, 1999, p. 33).

Las acciones comunicativas que aporta Capriotti en su texto, permiten conocer no solamente la parte interna sino también externa de una organización, pero vinculada a todas las actividades de comunicación que se requiere en varios ámbitos. Por otra parte, es importante saber de antemano que, para hablar de una comunicación corporativa exitosa, se debe centrar en otra variable fundamental, llama Conducta Corporativa, que no es más que el “Saber-Hacer”, el cual, aporta las siguientes acciones:

En primera medida, se habla de la conducta interna, misma que está enfocada en el comportamiento de los miembros. Dentro de esta expresión comunicativa, se dan niveles de conducta tales como: conducta directa (directivos a subordinados), conducta organizativa (sistemas formales de la organización) y la conducta profunda (valores corporativos y la cultura organizacional).

Continuando con el postulado de las conductas, se habla de la comercial, es decir, lo que vende ya sean productos o servicios y toda acción que tenga que ver con la misma; está relacionada con la veracidad en el proceso de venta. Finalmente se propone la conducta institucional, concerniente con la parte social de la empresa u organización, acatando su ética corporativa en su entorno por medio del desarrollo de actividades de corte social, económico o cultural (Capriotti, 1999, p. 32-33).

En resumen, la conducta corporativa, permite conocer el comportamiento ya sea al interior de la institución, o en el ámbito externo, es decir, la parte comercial e institucional, sabiendo cómo llegar a los diferentes tipos de públicos, por medio de una comunicación asertiva e idónea.

Stakeholders

El término *stakeholders*, comienza a tener algidez desde 1980, por medio de Edward Freeman, quien habla por primera vez del mismo en cuanto al entorno corporativo, exponiendo que son los individuos o grupos de los que depende la organización para mantener su estabilidad o supervivencia; además, recalcó la necesidad de establecer relaciones adecuadas entre ambas partes, para aportar de manera significativa a los propósitos empresariales (Tomas, 2020).

Al conceptualizar acerca de los *stakeholders* o grupos de interés, se puede decir que son “personas que pertenecen al mismo sistema de una organización. Están en relación de interdependencia con ella, lo que implica que todo lo que saben, sienten o hacen tiene impacto en la organización, y viceversa” (Mínguez, 2016).

Es así que para los autores Mínguez y Thomas, los *stakeholders* son conocidos como público de interés, en donde no está involucrada solamente la organización o empresa sino también individuos de interés que pueden influir sobre los objetivos de la organización o inversamente. Para Aguirre y Perla, estos grupos de interés: “Entre los grupos a quienes se consideran *stakeholders* en una organización, se incluyen a: empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la organización” (Aguirre & Perla, 2015).

Otro aspecto importante para conceptualizar a los grupos de interés de una organización, tiene que ver con la determinación de dos enunciados que se describen a continuación:

El primer enunciado es la acepción amplia, afirmando que cualquier individuo o grupo que se identifique que afecta el alcance de los propósitos organizacionales o que se ve perjudicado por el alcance de los objetivos organizacionales (grupos de interés o protesta, agencias de gobierno, competencia, sindicatos, clientes, accionistas entre otros) (Escudero, 2010).

El segundo enunciado que aporta Escudero es la Acepción restringida, aseverando que cualquier individuo o grupo que se identifique en relación, del cual la organización depende para su estabilidad o supervivencia, entre ellos se

destacan los colaboradores, la clientela, ciertos distribuidores, agencias claves de gobierno, socios, entre otros (Escudero, 2010).

Tomando en consideración lo anterior, en el momento de tomar decisiones estratégicas se debe prever que estas no perjudiquen a la organización por medio de la malinterpretación en cada uno de los *stakeholders*, esto quiere decir que se debe reflexionar acerca del impacto o resultados para estos grupos, caso contrario se podrían dar efectos negativos a futuro. Otra delimitación para los grupos de interés es aportada por Tomas, quien habla de dos categorías, primarios y secundarios que se detallan a continuación:

Los primarios son aquellos que se tornan indispensables, ya que tienen relación económica directa con la empresa, por ejemplo, accionistas, socios, colaboradores o clientes. Por su parte, los *stakeholders* secundarios son aquellos que no tienen relación económica directa con la organización, sin embargo, se ven perjudicados por la actividad de esta, dentro de ellos se encuentran: la competencia, proveedores, subcontratistas, entre otros. (Tomas, 2020).

Por lo tanto, los tipos de grupos de interés, son descritos por el autor como las personas que se encuentran inmersas en la organización tanto interna como externamente, pero que la relación no está centrada en la actividad económica de la misma; a pesar de ello, cualquier tipo de acción de la compañía, le afecta directa e indirectamente a los mismos. Otro de los públicos internos descritos, tiene que ver con los dueños, directivos, trabajadores o colaboradores, clientes y proveedores.

De acuerdo con esta premisa, cada tipo de público se diferencia por el relacionamiento o interés que tiene en la compañía, además la función que cumple para la misma, ya que el valor es asignado a las dos partes, desde la perspectiva de cada uno.

Intangibles

Es relevante abordar el tema con la aportación de Villagra, López y Monfort (2015), en donde afirman que los intangibles hacen referencia a los activos inmateriales de la organización, es decir, “la marca, la identidad, la cultura o la reputación, y actualmente se consideran un factor de competitividad y diferenciación. Además, representan una nueva manera de entender la empresa que concilia la creación de valor económico y social” (p. 796).

Estos sin duda alguna aportan identificación a las organizaciones, permitiendo a los diferentes grupos de interés, reconocer los atributos de la misma, con respecto a los de la competencia. Otro aporte fundamental se da en cuanto se considera que:

Una nueva forma de gestión empresarial completa la visión más tradicional, tangible y orientada al corto plazo y la rentabilidad económica. Se destaca un mayor valor a lo inmaterial y al largo plazo y a aspectos que trascienden la tradicional forma de entender el éxito empresarial. (Villagra, López & Monfort, 2015, p. 796).

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que los intangibles muestran mayor actividad y flexibilidad, con mayor capacidad de fortalecer la visión que tienen las personas de las empresas u organizaciones, de haciéndolas progresar rápidamente. Es necesario aludir que Freeman desde sus inicios le da relevancia al ámbito empresarial, y señala que “el éxito empresarial no puede obtenerse priorizando sólo a clientes y accionistas sin considerar a la sociedad. Para las empresas es imprescindible escuchar las demandas, leer el contexto social y satisfacer las expectativas de los grupos de interés estratégicos” (1984, p.66).

Es necesario considerar que los intangibles son significativos para las empresas, pues contribuyen en su mejoramiento y posicionamiento en el mercado, así como también, favorece los resultados que se obtienen en el transcurso de conseguir los objetivos estratégicos de la institución, por tal razón es necesario mencionar la siguiente afirmación:

Desde la perspectiva de la comunicación, la incursión de los intangibles en el panorama empresarial, especialmente en las grandes empresas multinacionales, ha abierto un nuevo ámbito de gestión para el Director de Comunicación (Dircom). Intangibles como la identidad, la marca, la cultura, la responsabilidad social corporativa o la reputación se han incluido de forma habitual dentro de las funciones de este departamento. (Villagra, López & Monfort, 2015, p. 525-526).

De acuerdo con lo anterior, entonces este constructo es fundamental para aumentar la importancia de la labor de los comunicadores sociales al interior de las empresas. Este hecho, además, demanda de un esfuerzo constante por mantenerse a la vanguardia en estrategias comunicacionales para estar en imaginario de los públicos de una empresa. De acuerdo con esto, se puede decir que:

Las organizaciones del siglo XXI deben contener como eje transversal la gestión de intangible dentro de sus objetivos estratégicos planteados para su funcionamiento ya que contribuye al éxito empresarial y al cumplimiento de forma más efectiva las metas corporativas dando mayor notabilidad a los temas relacionados con talento humano, dado que es el elemento indispensable en torno al cual giran la gestión de intangibles dentro de una organización (Pacheco & Cabrera, 2020).

Imagen, identidad, reputación.

Dentro del concepto de intangibles, se encuentran las primordiales componentes, los cuales tiene que ver con la imagen, identidad y reputación; por lo tanto, a continuación, se realiza la conceptualización de cada una de ella, para determinar la importancia y el rol que cumplen dentro de la gestión de la comunicación corporativa.

Imagen

Uno de los aportes importantes, en el afán de describir este apartado es hecho por Villafañe, donde confirma que “La imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella produce en la mente de sus públicos” (1993, p.34).

De manera similar, González (1990) complementa esta descripción, donde menciona que la imagen “es el resultado de todas aquellas experiencias, impresiones, creencias y sentimientos que poseen las personas sobre una empresa u organización” (p.22). Es por esto que se puede concluir que la imagen, es un intangible subjetivo que se centra en la percepción que tienen todos los públicos de una empresa, con respecto lo que estos pueden visualizar de la misma.

Identidad

En ocasiones, se suele confundir con la imagen, sin embargo, Leuthesser & Khol, (1997) la identidad corporativa “son los modos en que una organización revela su filosofía y estrategia a través de la comunicación, el comportamiento y el simbolismo”. Es decir que debe existir una armonía entre lo que la filosofía de una empresa recita y lo que hace, en otros términos, como se estaba hablando en párrafos anteriores, saber hacer.

Este concepto es complementado por Gioia, Schultz & Corley (2000), donde afirman que la identidad “son las representaciones y consistentes de la compañía con un énfasis en los símbolos corporativos y logos. Es estratégica y se aplica tanto interna como externamente”. Esto último tiene que ver con la autoidentificación que tienen los colaboradores internos con respecto a los valores de la compañía y su accionar.

Reputación

Según Villafañe, en su obra “La buena reputación” menciona que esta es el cumplimiento de la Imagen Corporativa de una entidad, la cual está mediada por el comportamiento adecuado de la organización y la comunicación adecuada de ello al público interno y externo, “mantenido en el tiempo que le confiere un carácter estructural ante sus *stakeholders* estratégicos”. (Villafañe, 2004, p.321).

Para complementar lo anterior, Fernández puntualiza a la reputación corporativa como:

Prestigio consolidado y fundamentado que una entidad logra ante todos sus *stakeholders*. Ese crédito debe estar cimentado en la respuesta acabada y pertinente tanto técnica como ética de los compromisos asumidos por la entidad y cada uno de sus componentes por lo que se refiere fundamentalmente a los fines de la institución (Fernández, 2011, p.2).

Finalmente, es importante mencionar el siguiente aporte realizado por Villafañe, en donde menciona que “la imagen y la reputación configuran la percepción pública sobre una compañía mediante una relación gestáltica de figura/fondo. La imagen actúa como figura y la reputación constituye el fondo” (Villafañe, 2004, p.321). Ante esto se puede resumir que esta es un intangible invaluable en cuanto se debe gestionar adecuadamente y con dedicación ya que los resultados se obtienen con el pasar del tiempo.

IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

INFORMACIÓN BASE Y ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Reseña Histórica

Desde 1996, el Gobierno Provincial de Napo cuenta con la petición técnica de atención a personas y grupos para atención prioritaria, inicialmente a través del Patronato Provincial de Amparo Social, mismo que fue instaurado mediante Ordenanza Constitutiva del 29 de octubre de 1996, con derecho público y personería jurídica; esta fue emitida en el periodo de prefectura del Dr. Edison Chávez, posteriormente, esta institución fue sustituida por medio de la Ordenanza Sustitutiva que Regula la Organización y el Funcionamiento del Patronato Provincial de Atención Social Prioritaria de Napo del 21 de junio del 2011. (SKW, 2021)

Posteriormente pasa al Instituto de Atención Social Prioritaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo "SUMAK KAWSAY WASI", que se aprobó por la Cámara Provincial, el 11 de octubre de 2016 mediante la Resolución No. 342 GADPN 14-19, como una entidad de derecho público, presidida y constituida por las políticas sociales, con capital propio, independencia administrativa y económica, la cual asumirá una continuación indefinida, situada en la ciudad de Tena. (SKW, 2021).

Regida por la ley, mediante su ordenanza y las disposiciones del Consejo del Gobierno Provincial de Napo y las normativas que sean emitidas por parte del Directorio, basado en la información proporcionada por la institución y plataforma digital. (SKW, 2021).

El área de aplicación incumbe a sectores sociales que sean prioritarios, culturales, deportivos, ancestrales, desarrollo económico social y solidario; y, los demás ámbitos amparados por las normas legales vigentes. El área de acción

es provincial, sin embargo, por medio de acuerdos donde figure el pertinente financiamiento se realizará el desarrollo de actividades fuera de la provincia, principalmente en cuestiones emergentes. (SKW, 2021).

El Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi posee una experiencia que supera los 23 años en la atención a las personas y grupos de atención prioritaria. Del Análisis a las Normas Legales vigentes, las Competencias Constitucionales, Objetivos del Plan Todo Una Vida, Sistemas y Objetivos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Napo, Programas, Proyectos y Presupuestos, esta institución social está encaminada a ofrecer Atención Social a los Grupos de Atención Prioritaria. (SKW, 2021).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué características y problemáticas tiene la gestión de la comunicación corporativa del Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP y cuál es su incidencia en el posicionamiento de sus valores intangibles frente a sus *stakeholders*?

OBJETIVO GENERAL

Determinar las características y problemáticas que tiene la gestión de la comunicación corporativa del Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP y su incidencia en el posicionamiento de sus valores intangibles frente a sus *stakeholders*.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la estructura del Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP Napo, su cultura organizacional y sus principales grupos de interés.
- Indagar sobre las principales características, dinámicas, estrategias y herramientas que son parte de la gestión de la comunicación interna y externa del Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP Napo.
- Conocer la percepción que tienen los *stakeholders* del Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP Napo sobre la gestión de comunicación y sobre los principales valores intangibles de la organización.

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

La presente auditoría pretendió establecer las características que posee una gestión efectiva de la comunicación corporativa del Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP; así como, su incidencia en el posicionamiento de sus valores intangibles frente a sus *stakeholders*. Para aplicar lo mencionado hasta ahora, se consideró un enfoque mixto, por lo que se tomó en cuenta criterios probabilísticos y no probabilísticos para la selección de la muestra.

Para dar cumplimiento al primer objetivo específico de la investigación, el cual consta de identificar la estructura del Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP Napo, la cultura organizacional y sus principales grupos de interés, se revisaron documentos base de la organización, entre ellos su organigrama, visión y misión. Además, se aplicó una entrevista al director general para conocer su perspectiva sobre la organización y la filosofía corporativa de la misma, entre otros aspectos institucionales.

La siguiente entrevista fue aplicada al Director de Comunicación para conocer la gestión de las actividades y estrategias comunicacionales que se abordan en la institución, además de la segmentación de los grupos de interés. Por otra parte, también se aplicó dos encuestas, la primera se enfocó en los cuatro colaboradores pertenecientes al departamento Administrativo-Financiero; y la segunda, a los tres colaboradores que forman parte del departamento de Talento Humano para conocer de la cultura organizacional y sus características.

En cuanto al objetivo de indagar sobre las principales características, dinámicas, estrategias y herramientas que son parte de la gestión de la comunicación interna y externa del Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP Napo, se realizó una encuesta a los tres integrantes del Departamento de comunicación. Por otra parte, se revisó

planes de comunicación, delimitación de canales de comunicación interna y externa (principales perfiles en redes). Al respecto, se obtuvo información incompleta, y carencia de datos respecto a los principales contenidos y flujos de interacción.

Para ejecutar el tercer objetivo de la auditoría, el cual se centró en conocer la percepción que tienen los *stakeholders* del Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP Napo, sobre la gestión de comunicación y los principales valores intangibles de la organización, se aplicó una encuesta anónima a diez personas de los públicos internos (colaboradores) y de la misma manera, a representantes de grupos de interés externos más relevantes (Prefectura, ONG'S, pacientes y público interno), que fue respondida por once personas.

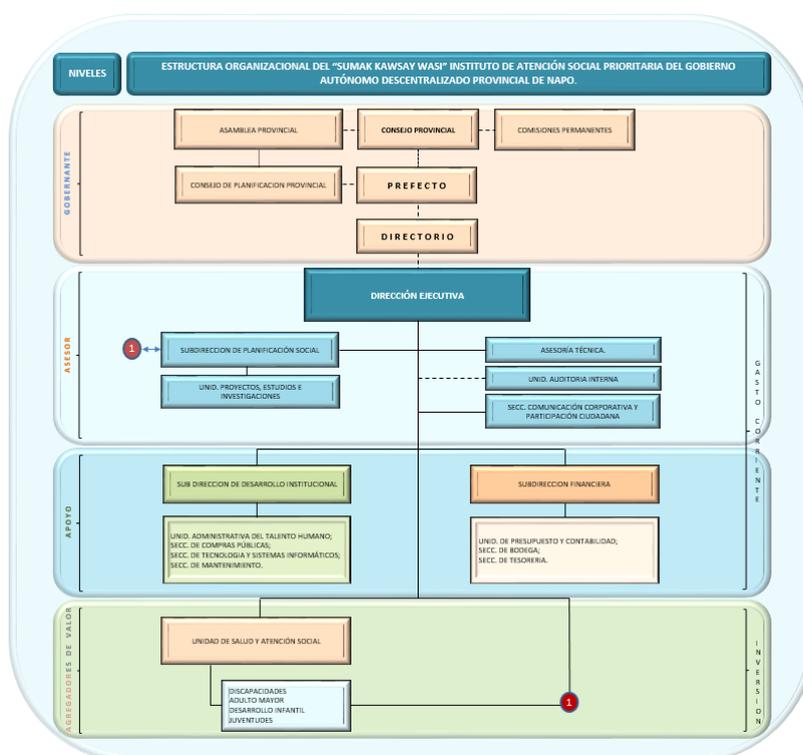
RESULTADOS

A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes que devienen de la realización de la auditoría de comunicación. Para efectos de mayor claridad se exponen acorde al eje temático central de cada objetivo específico de la investigación.

Estructura, cultura organizacional y principales grupos de interés de la organización

El primer objetivo se ha basado en la revisión documental que contenía información relevante de la institución, en cuanto a su organigrama y el registro de su cultura organizacional, cuya información fue entregada por el personal de Talento Humano, en formatos físico y digital. Al respecto, se puede destacar que la organización cuenta con un organigrama que establece de forma clara su estructura, así como otros componentes relacionados con la filosofía corporativa.

Gráfico 1. Estructura Organizacional SKW.



Fuente: SUMAK KAWSAI WASI

Así también se da a conocer de forma clara la misión y visión institucional:

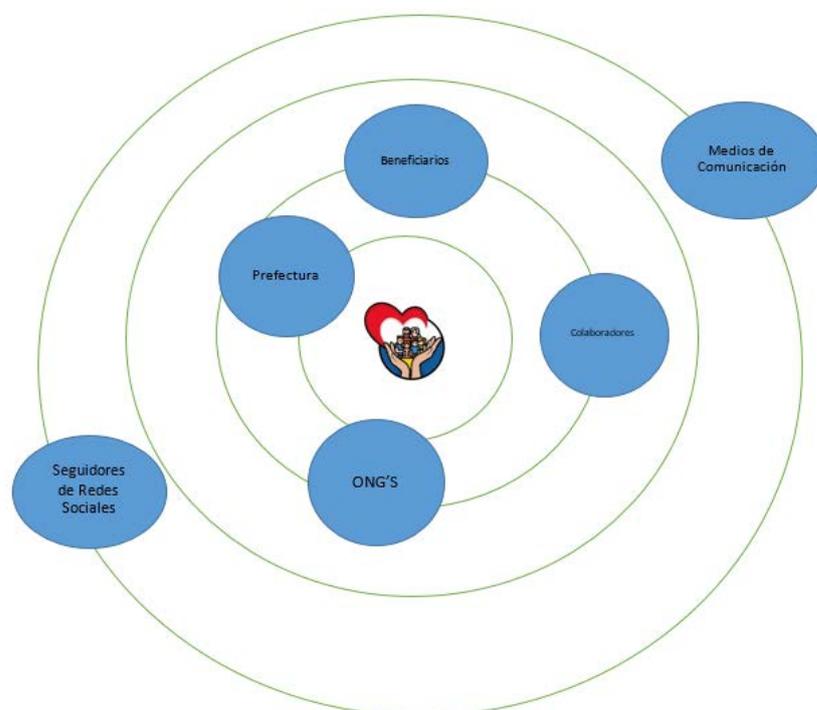
Gráfico 2. Misión y Visión SKW.

<p>Misión</p> <p>Impulsar acciones con enfoque y garantía de derechos en todo el ciclo de vida, para el desarrollo social, económico y cultural de las personas y grupos de atención prioritaria que se encuentran en situación de extrema pobreza y vulnerabilidad, con recursos institucionales, de coordinación y cooperación, actuando con transparencia, ética y talento humano altamente comprometido, capacitado y motivado.</p>	
<p>Visión</p> <p>El Instituto de Atención Social Prioritaria "Sumak Kawsay Wasi" del GAD Provincial de Napo, será un referente en la prevención, atención, protección y restitución de derechos de las personas y grupos de atención prioritaria con planificación y corresponsabilidad social en armónica relación ser humano-naturaleza para lograr el desarrollo en la provincia.</p>	

Fuente: SUMAK KAWSAI WASI

Por otro lado, en el Plan Estratégico de Comunicación, se detalla la categorización de los grupos de interés definidos por la institución, como se puede considerar en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Grupos de Interés SKW.



Elaborado por: Viera (2022)

Los grupos de interés en el Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi, tienen sus roles previamente asignados, y dentro de la auditoría se ha podido recabar la siguiente información:

En cuanto a la Prefectura a la cual se encuentra adscrita el instituto, carece de independencia y su accionar está supeditado a las decisiones del Prefecto/a de turno; por lo que muchos procesos o proyectos no se desarrollan. De acuerdo con los resultados evidenciados en la entrevista, se identificó una falta de compromiso del personal hacia la institución; esto puede estar mediado por la inestabilidad laboral, conflictos personales, políticos, entre otros. No está de más aclarar que este hecho tiene impacto negativo en la imagen organizacional.

En la misma entrevista, se evidenció que, en cuanto a los medios de comunicación, se encontró como primera medida que el manejo inadecuado de la comunicación, tanto interna como externa, por parte del departamento encargado, normalmente obedece a varios factores como el presupuesto limitado, personal insuficiente, cambio constate del líder del equipo de trabajo, falta de un plan de comunicación a mediano y largo plazo estructurado con base a las necesidades de la organización. Lo anterior ha ocasionado un manejo inadecuado para la correcta difusión de sus labores en los distintos medios de comunicación masiva.

En cuanto se indagó sobre la categorización de las poblaciones atendidas, el adulto mayor es uno de los grupos sociales con mayores índices de atención en el Instituto Sumak Kawsay Wasi del GADP Napo; esto se refleja en la cantidad de personas favorecidas por medio del portafolio de servicios que presta. En lo concerniente a las ONG'S, son necesarias en el Sumak Kawsay Wasi para poder mantener o conservar al personal médico y por medio de sus recursos, atender de una mejor manera a los grupos de atención prioritaria de Napo. Es importante destacar que este hecho se da a través de alianzas estratégicas con las mismas.

Finalmente, se puede aportar que las redes sociales serían un canal óptimo de comunicación para mantener relaciones estables con los públicos de interés externos de la institución Sumak Kawsay Wasi, esto basado en el índice de

acceso a redes sociales que es evidente, el cual se da con mayor prevalencia a Facebook.

En el marco de este objetivo se aplicó la entrevista al DIRCOM de la institución, a fin de conocer su perspectiva y conocimiento acerca de la cultura organizacional y grupos de interés. Al respecto, el entrevistado señaló “Siempre se ha tratado que el personal se encuentre capacitado en temas que atañan a la organización”.

Basándose en toda la información referente a la comunicación, el manejo dado a nivel interno y externo, tomando en consideración que el personal administrativo no es numeroso y ha tratado de abordar el tema acorde a las necesidades institucionales. Adicionalmente, aportó que los avances en temas de comunicación han tomado un punto álgido y requieren de constantes actualizaciones y estrategias para que sean aplicadas y lleguen idóneamente a sus grupos de interés.

A criterio del DIRCOM, la organización debe definir mejor sus grupos de interés porque al momento son muy generales; adicionalmente, el Lic. Cesar Manuel Ochoa Bolaños, en su entrevista, afirmó que desarrolla sus labores en el departamento de comunicación, donde se realizan acciones referentes su jurisdicción, acatando los valores de la institución para de esta manera poder incentivar a sus compañeros a aplicarlos.

Así también revela que no se ha podido capacitar al personal en cuanto a comunicación corporativa, por cuestión de recursos y tiempo de los colaboradores, enfocándose más en temas de clima laboral. Pero mencionó que sí se tienen establecidos *stakeholders*, tanto internos como externos, y que incluso posee un mapeo de los grupos de interés.

Otro de los hallazgos que aportaron las entrevistas realizadas, es que el personal de la institución no conoce acerca de sus *stakeholders* y no tiene establecidos los grupos de interés de la organización, situación en la que admite que aún se debe trabajar en estrategias fundadas desde el área a su cargo, dado que acota que el tema de comunicación va en constante evolución y requiere de cambios

que aporten al Instituto, pero de forma paulatina y afirma que solamente son tres colaboradores, quienes en múltiples ocasiones su tiempo no es suficiente.

Como producto de la segunda entrevista realizada, en el marco de este objetivo, al Director General del Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP Napo, el Abogado Jimmy Xavier Reyes Mariño, acorde al esquema de preguntas abiertas manejado, manifestó tener una perspectiva buena de la Institución que lidera hace un tiempo atrás, mismo que desea que la organización fluya correctamente, siendo conocedor de la estructura organizacional y sabiendo cual es la función de cada uno de sus colaboradores.

Adicionalmente, el funcionario manifestó que “da la supervisión requerida para que no afecte el desempeño”, por medio de la aplicación de la filosofía de la institución para que sus colaboradores se sientan identificados y se aúne esfuerzos para lograr los objetivos que se encuentran claramente ligados a la misión, y, por ende, a la visión a la que se anhela llegar.

Dentro de sus respuestas, esta persona señaló, que cada uno de los colaboradores conocen su jerarquía, se comunican y aportan los valores corporativos que no deben faltar para un idóneo rendimiento. Finalmente aporta que esta institución busca ayudar a personas y como su nombre lo indica por medio de atención prioritaria con profesionales altamente capacitados para cumplir con sus labores y no dejar desamparada a la población que confía en su trabajo y asisten hacia sus instalaciones.

Las dos encuestas posteriores han sido aplicadas a integrantes de los departamentos de Talento Humano y Administrativo-Financiero, con el objeto de conocer su percepción acerca de las gestiones del área comunicacional, estructural, su cultura y los grupos de interés, siendo temas elementales en toda institución; esto permitió además determinar el grado de capacitación al cual han sido expuestos.

A continuación, se presentan los resultados más importantes que surgen de la encuesta que se aplicó a los colaboradores de los distintos departamentos de la institución.

Cuando se les consultó sobre su conocimiento acerca de la cultura organizacional, el personal del departamento administrativo-financiero afirmó la mayoría conocerla y pocos la desconocen, como se evidencia en el siguiente cuadro:

Tabla 1 Resultados de la encuesta realizada Dpto. Administrativo-Financiero.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	3	75%
NO	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 4 Conocimiento de la Cultura Organizacional.



Elaborado por: Viera (2022).

De la misma manera, era indispensable conocer su apropiación de los objetivos estratégicos organizacionales, en lo que se encontró que el 100% los conoce,

aspecto que es vital para cualquier organización ya que de esta manera todas las áreas de la empresa, centran sus acciones en pro de los mismos.

Tabla 2 Resultados de la encuesta realizada Dpto. Administrativo-Financiero.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 5 Conocimiento de Objetivos Organizacionales.



Elaborado por: Viera (2022).

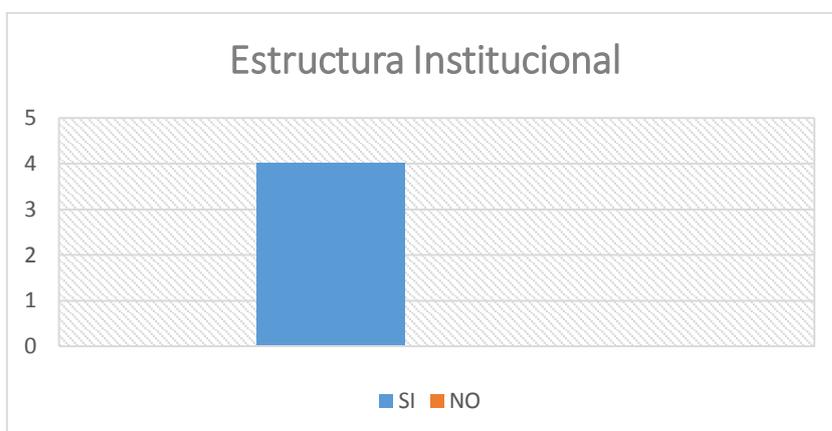
Respecto al conocimiento de su ubicación dentro de la estructura de la organización, la totalidad de los encuestados manifiesta saber su lugar estructuralmente de esta manera saben su rol y, por ende, cada una de sus actividades para el rendimiento adecuado. Este hecho se refleja en el siguiente gráfico.

Tabla 3 Resultados de la encuesta realizada Dpto. Administrativo-Financiero.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 6 Conocimiento de ubicación en la Estructura.



Elaborado por: Viera (2022).

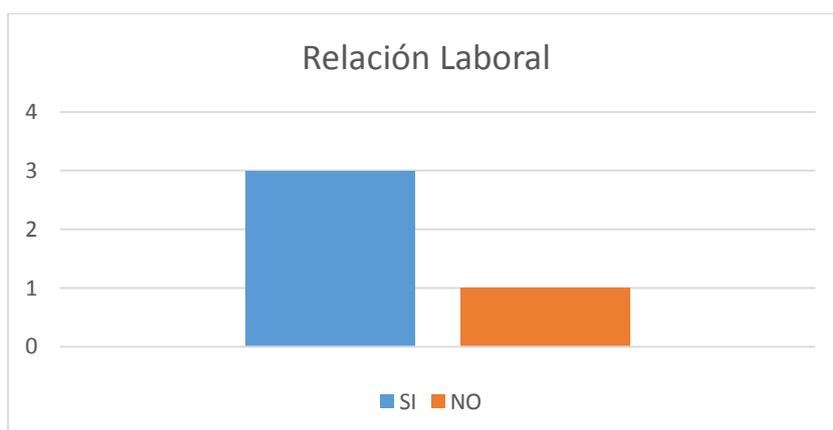
Respecto a la interrogante basada en la relación entre compañeros de labores, manifiesta la mayor parte tener buena relación, este hecho implica que existe una relación laboral armoniosa, dentro de un buen clima organizacional. Esto se puede ver en el siguiente gráfico:

Tabla 4 Resultados de la encuesta realizada Dpto. Administrativo-Financiero.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	3	75%
NO	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 7 Relación Laboral entre compañeros.



Elaborado por: Viera (2022).

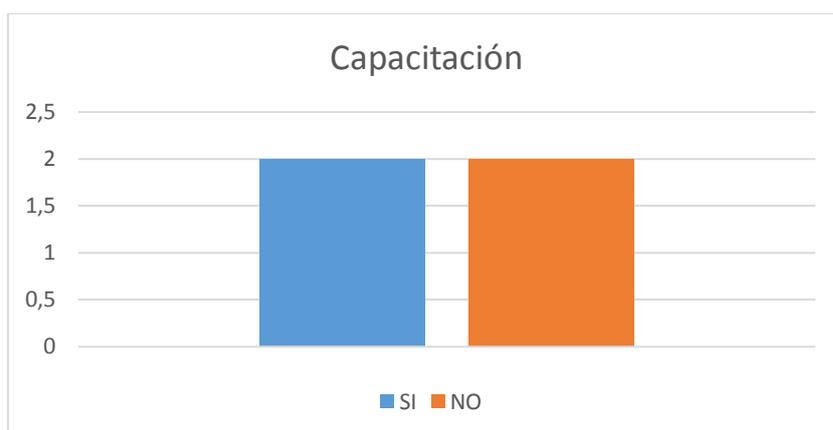
Al preguntar sobre capacitaciones de cultura organizacional existe un criterio compartido, ya que se evidenció un porcentaje idéntico entre el conocimiento y desconocimiento de haber participado en capacitaciones con respecto al tema abordado en este ítem.

Tabla 5 Resultados de la encuesta realizada Dpto. Administrativo-Financiero.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 8 Capacitaciones de Cultura Organizacional.



Elaborado por: Viera (2022).

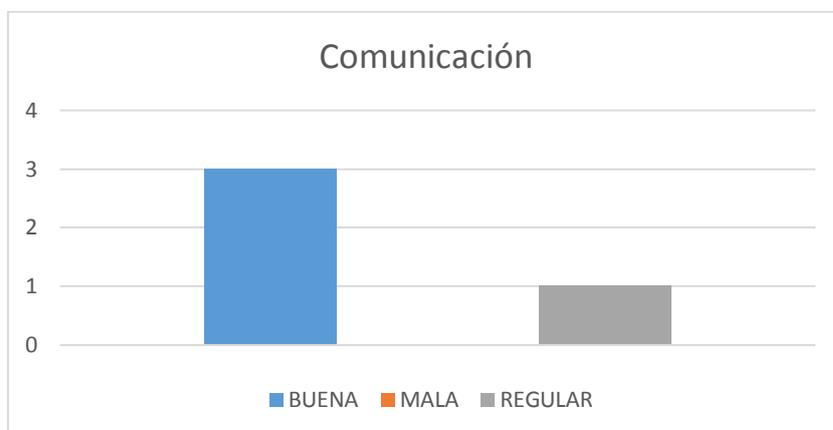
Cuando se les indagó sobre comunicación interna, la mayoría afirma que es buena mientras que un menor porcentaje manifiesta que es regular, dando a conocer que la parte comunicativa internamente no es totalmente positiva como se puede observar en el siguiente gráfico:

Tabla 6 Resultados de la encuesta realizada Dpto. Administrativo-Financiero.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
BUENA	3	75%
MALA	0	0
REGULAR	1	25%
TOTAL	3	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 9 Apreciación comunicación interna SKW.



Elaborado por: Viera (2022).

La segunda encuesta dirigida a los miembros del Departamento de Talento Humano, constó de seis preguntas cerradas en donde se puede evidenciar las respuestas a su conocimiento basadas en el primer objetivo específico. En cuanto a la aplicación de la cultura organizacional, el 75% de colaboradores afirma que, si se aplica. Por su parte, el 25% afirma que no, por lo tanto, se

exhorta a que se brinde capacitaciones relacionadas a la temática como se puede evidenciar en el siguiente gráfico:

Tabla 7 Resultados de la encuesta realizada al Dpto. Talento Humano.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	3	75%
NO	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 10 Aplicación de la Cultura Organizacional.



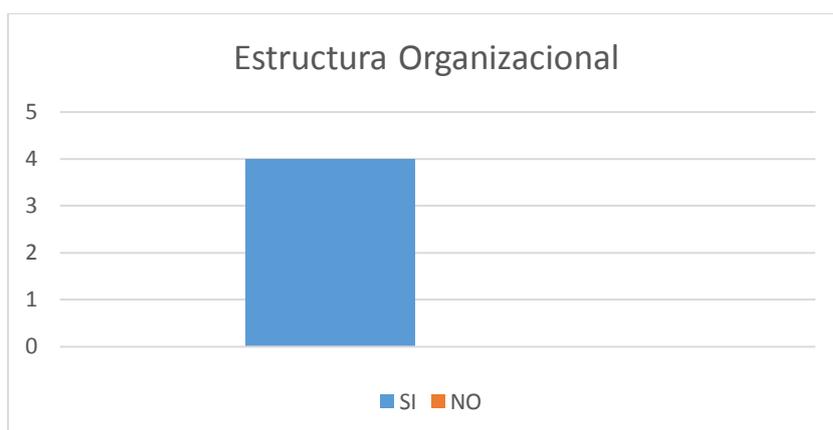
Elaborado por: Viera (2022).

Al interrogar si la institución cuenta con estructura organizacional en su totalidad afirman que, si se cuenta con la misma, siendo necesaria de su conocimiento para poder saber su posicionamiento y los roles definidos, tal como se manifiesta en el gráfico:

Tabla 8 Resultados de la encuesta realizada al Dpto. Talento Humano.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 11 Contiene Estructura Organizacional.

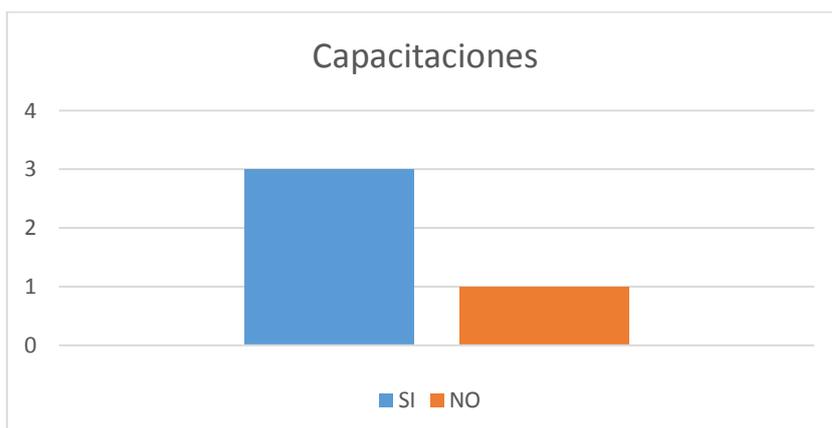
Elaborado por: Viera (2022).

Cuando se les consultó a los integrantes del departamento de Talento Humano en su mayoría, si han capacitado a los demás colaboradores sobre la cultura organizacional, se encontró que si se han hecho este tipo de formaciones. De acuerdo con lo anterior, se estima necesario mencionar que el departamento de Talento Humano al ser un vínculo directo con el personal, debe estar al día en temas de capacitaciones, como se puede visualizar en el siguiente gráfico:

Tabla 9 Resultados de la encuesta realizada al Dpto. Talento Humano.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	3	75%
NO	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 12. Capacitaciones de TTHH acerca de Cultura Organizacional.

Elaborado por: Viera (2022).

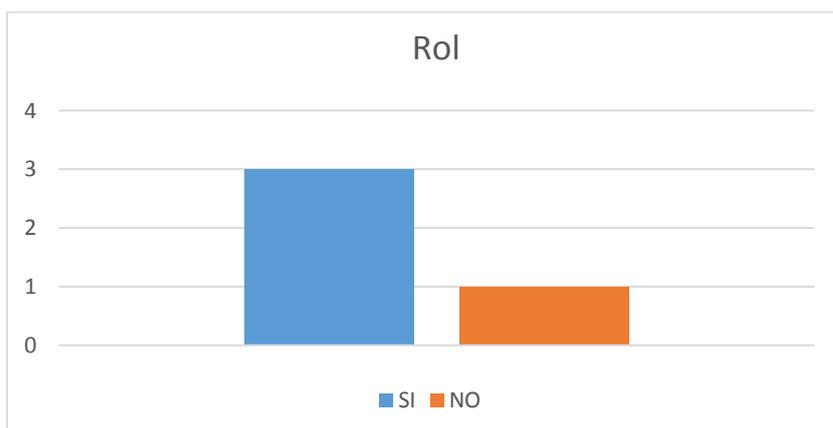
Respecto al conocimiento del rol acorde al organigrama funcional, se comprobó que la mayor parte de colaboradores conocen sus funciones; cabe mencionar que todas las instituciones poseen organigramas tanto estructurales como funcionales que plasman su lugar o puesto empresarial y las labores que deben desarrollar. Lo anterior se evidencia en el siguiente gráfico:

Tabla 10 Resultados de la encuesta realizada al Dpto. Talento Humano.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	3	75%
NO	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 13. Roles acorde al organigrama estructural.



Elaborado por: Viera (2022).

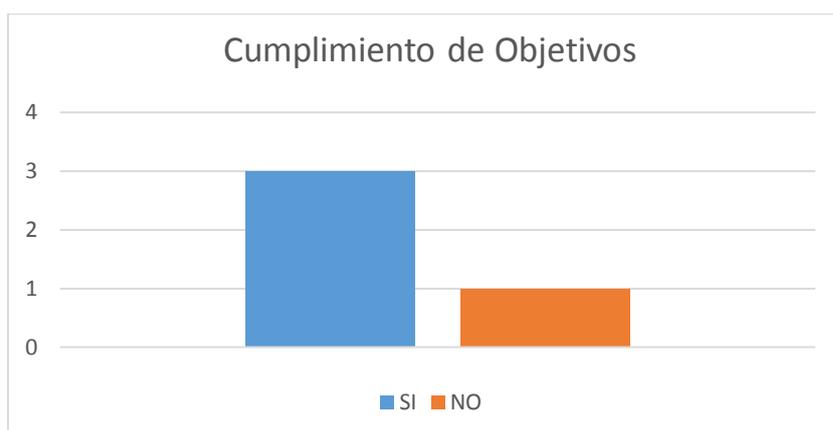
Cuando se indagó al departamento de talento humano, se pudo comprobar que la mayoría de los trabajadores cumple con los objetivos institucionales, a continuación, el siguiente gráfico:

Tabla 11 Resultados de la encuesta realizada al Dpto. Talento Humano.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	3	75%
NO	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 14 Cumplimiento de objetivos institucionales.



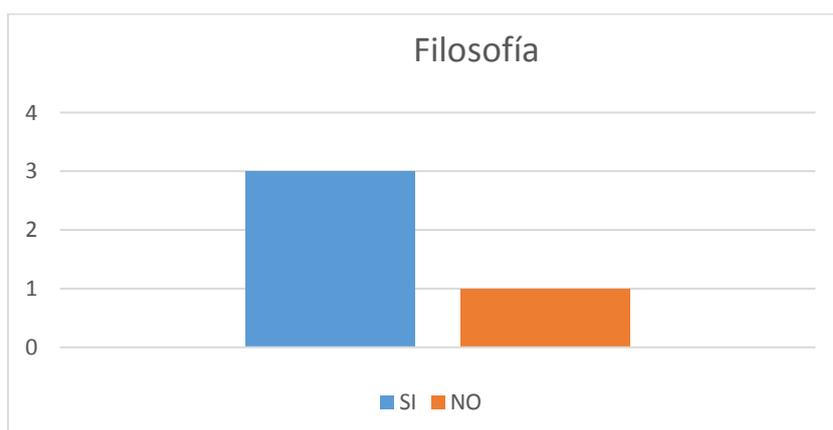
Elaborado por: Viera (2022).

Con respecto a su conocimiento y cohesión con la filosofía de la institución se pudo evidenciar que, en su mayoría, es decir el 75% la conocen, este hecho se respalda además en la poca cantidad de colaboradores, por lo que es más fácil aplicar estrategias que difundan la visión, misión y valores de la organización.

Tabla 12 Resultados de la encuesta realizada al Dpto. Talento Humano.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	3	75%
NO	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 15 Conocimiento de la Filosofía institucional.

Elaborado por: Viera (2022).

Características, dinámicas, estrategias y herramientas que son parte de la gestión de la comunicación interna y externa de la organización.

El segundo objetivo se ha basado en información fundamentada en la comunicación interna y externa de la organización, en cuanto a los canales son por medios digitales por medio de la plataforma y principales perfiles en redes, referente a canales de comunicación interna y externa se revisó documentación de planes de comunicación; como por ejemplo, principales contenidos y flujos de interacción al departamento de comunicación sin embargo no los poseen;

también, se realizó la encuesta a los tres integrantes del departamento de comunicación y se pudo recabar lo siguiente:

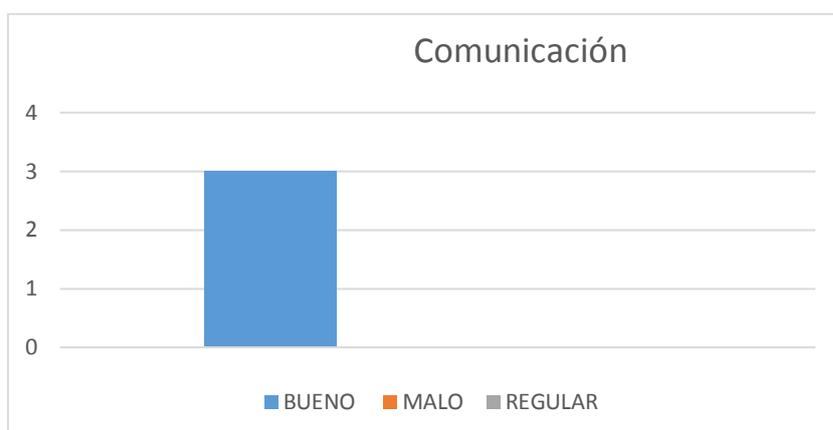
Respecto a la percepción de la comunicación dentro de la organización se pudo evidenciar que la totalidad del departamento ha mencionado que la comunicación es buena como se observa en el siguiente gráfico:

Tabla 13 Resultados de la encuesta realizada al Dpto. de Comunicación.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
BUENO	3	100%
MALO	0	0%
REGULAR	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 16 Percepción Comunicación interna.



Elaborado por: Viera (2022).

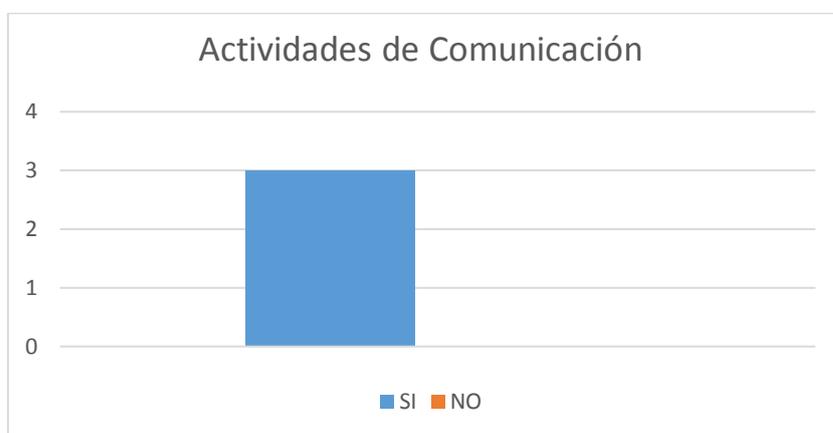
Respecto a las actividades de comunicación, se pudo evidenciar que todos los integrantes del departamento las han realizado en la institución, así se observa en el siguiente cuadro:

Tabla 14 Resultados de la encuesta realizada al Dpto. de Comunicación.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 17 Actividades de Comunicación institucionales.



Elaborado por: Viera (2022).

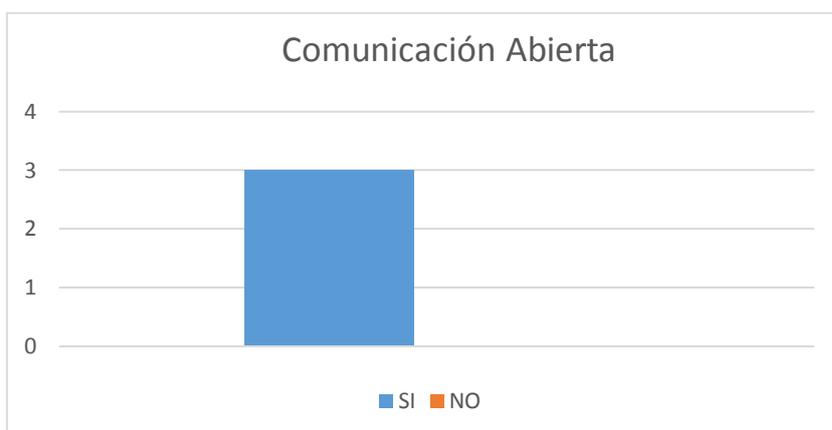
Respecto a la comunicación la totalidad del departamento han manifestado que es abierta entre compañeros de la organización, es así que se puede evidenciar en el siguiente gráfico:

Tabla 15 Resultados de la encuesta realizada al Dpto. de Comunicación.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 18 Comunicación Abierta entre compañeros.



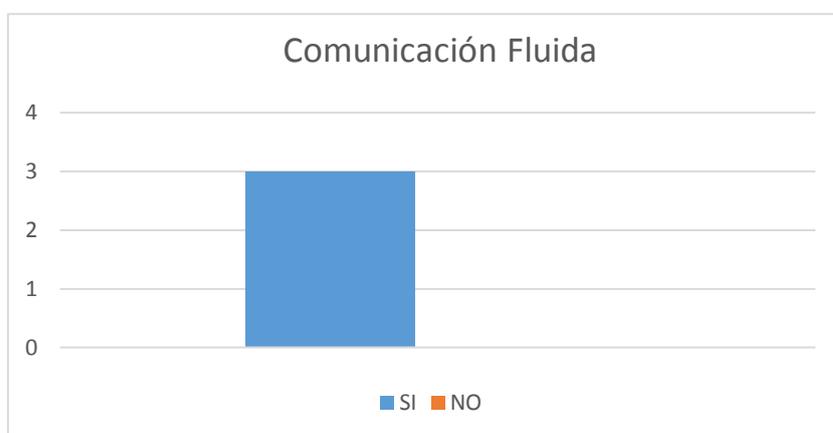
Elaborado por: Viera (2022).

Se pudo consultar que la comunicación fluye bien en la organización, ya que en su totalidad han afirmado que es fluida así se puede observar en el gráfico:

Tabla 16 Resultados de la encuesta realizada al Dpto. de Comunicación.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 19 Apreciación de Comunicación Fluida institucional.

Elaborado por: Viera (2022).

En relación a los medios digitales, se pudo comprobar que, si brindan comunicación externa acerca de todo lo relacionado a la organización especialmente de sus campañas u ofertas, como se observa en el siguiente gráfico:

Tabla 17 Resultados de la encuesta realizada al Dpto. de Comunicación.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 20 Aplicación de Comunicación externa.

Elaborado por: Viera (2022).

En lo referente a comunicación horizontal y vertical en la organización, se pudo evidenciar que la totalidad del departamento manifiesta que, si es aplicada, es decir que se pueden comunicar tanto de jefes a subordinados y viceversa, como se puede observar en el gráfico:

Tabla 18 Resultados de la encuesta realizada al Dpto. de Comunicación.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 21 Aplicación de Comunicación Horizontal-Vertical

Elaborado por: Viera (2022).

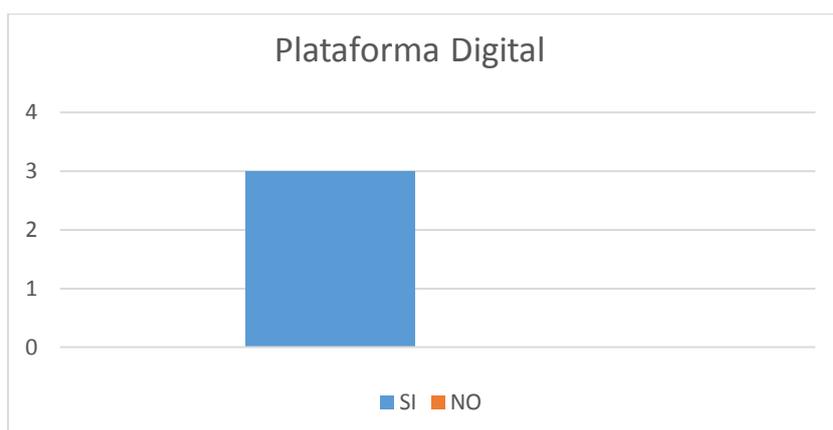
En lo referente a la plataforma digital de la organización han afirmado tener conocimiento de la misma, siendo su carta de presentación hacia el exterior y es precisamente este departamento el cual es el encargado de mantenerla al día como se manifiesta en el siguiente gráfico:

Tabla 19 Resultados de la encuesta realizada al Dpto. de Comunicación.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 22 Conocimiento de la Plataforma Digital.



Elaborado por: Viera (2022).

Percepción de los *stakeholders* sobre la gestión de comunicación y los principales valores intangibles de la organización.

Para cumplir con el tercer objetivo específico, el cual se enfocó en el conocimiento de la percepción que tienen los *stakeholders* de la organización sobre la gestión de comunicación y los principales valores intangibles de la organización se aplicó una encuesta anónima respondida por diez personas del público interno (colaboradores) y una encuesta anónima respondida por once

personas, representantes de grupos de interés externos elegidos al azar de una ONG, prefectura, pacientes.

De esta manera, en la encuesta del público interno, una de sus interrogantes ha sido conocer si se les comunica a tiempo la información que necesitan para desarrollar sus labores, donde se ha comprobado que la mayoría son informados a tiempo como se observa en el gráfico:

Tabla 20 Resultados de la encuesta realizada al Público Interno.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 23 Comunicación Oportuna el desarrollo de labores.



Elaborado por: Viera (2022).

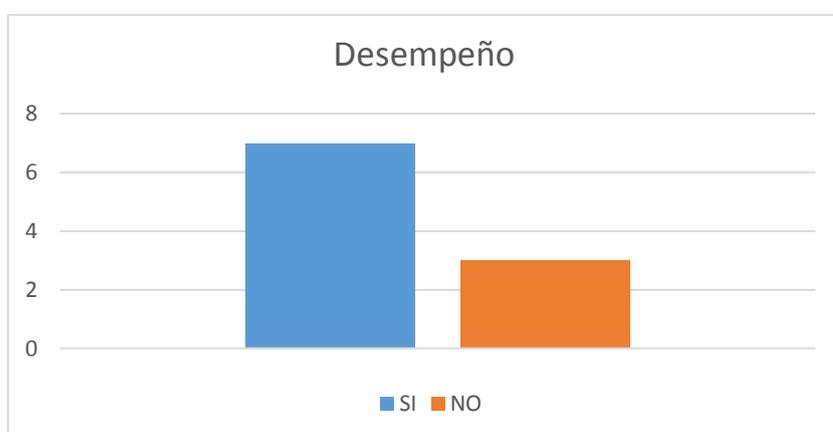
Cuando se les indagó si reciben la información idónea o necesaria para el correcto desempeño de sus actividades se ha podido evidenciar que en su mayoría si las reciben como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Tabla 21 Resultados de la encuesta realizada al Público Interno.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 24 Información para desempeño laboral.



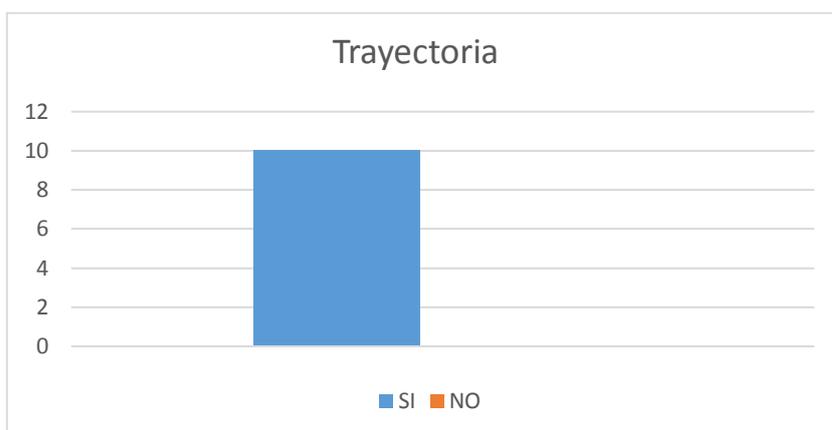
Elaborado por: Viera (2022).

Al preguntar sobre la satisfacción de la trayectoria laboral en la institución se pudo probar que la totalidad de los encuestados están conformes con su recorrido en la organización, demostrando el 100% de los colaboradores. Esto se demuestra en el siguiente gráfico:

Tabla 22 Resultados de la encuesta realizada al Público Interno.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 25 Satisfacción de trayectoria laboral.

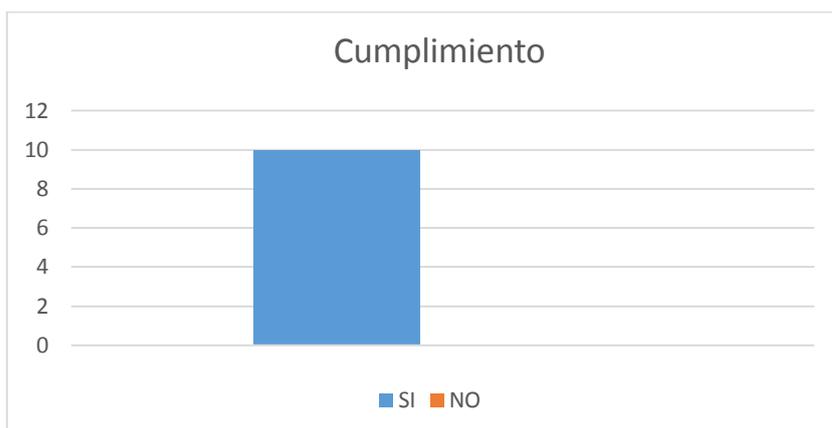
Elaborado por: Viera (2022).

Respecto al cumplimiento de objetivos laborales todos los encuestados han manifestado que su jefe les comunica el éxito de su cumplimiento como se puede evidenciar en el siguiente gráfico:

Tabla 23 Resultados de la encuesta realizada al Público Interno.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 26 Cumplimiento de objetivos laborales.

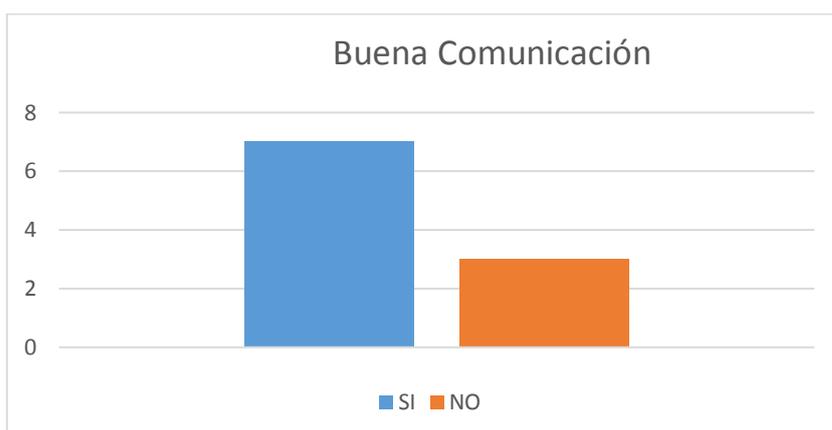
Elaborado por: Viera (2022).

En relación a la comunicación de ascendente-descendente; de subordinados a jefes, se ha podido evidenciar que la mayoría consideran que si existe una buena comunicación como se puede ver en el siguiente gráfico:

Tabla 24 Resultados de la encuesta realizada al Público Interno.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 27 Relación de la comunicación ascendente-descendente.

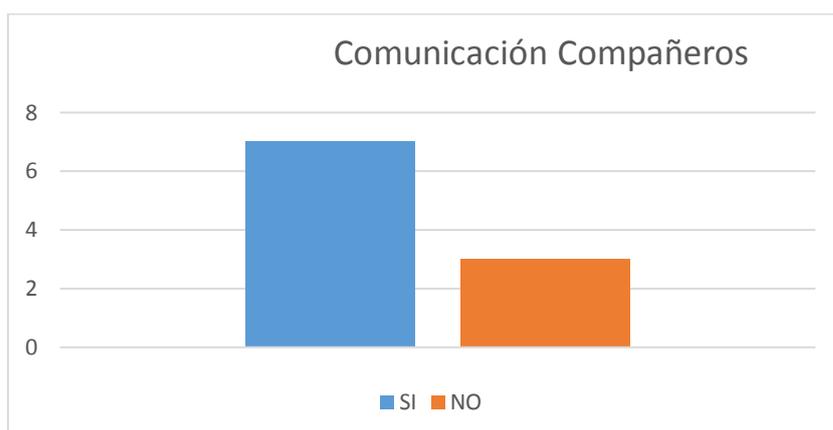
Elaborado por: Viera (2022).

Al indagar si existe comunicación entre compañeros de trabajo permitiendo el desarrollo de buenas relaciones interpersonales y laborales, se ha evidenciado que la mayoría aduce tenerla como se refleja en el siguiente gráfico:

Tabla 25 Resultados de la encuesta realizada al Público Interno.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 28 Percepción de Comunicación entre compañeros

Elaborado por: Viera (2022).

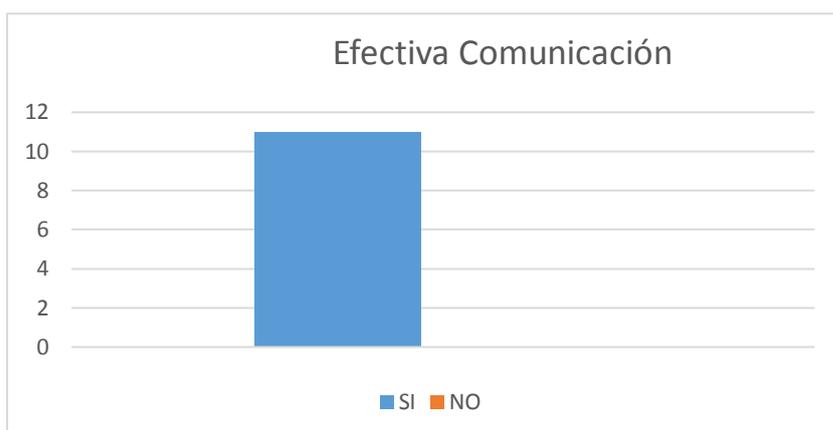
A continuación, se presenta los resultados más relevantes de la encuesta que surgen de la aplicación a once personas pertenecientes al público externo de la organización.

Al consultar sobre la efectividad de la gestión de comunicación que se realiza en el Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi, en su totalidad afirmaron que, si es efectiva, como refleja el siguiente gráfico:

Tabla 26 Resultados de la encuesta realizada al Público Externo.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 29 Efectividad de la Gestión de comunicación.

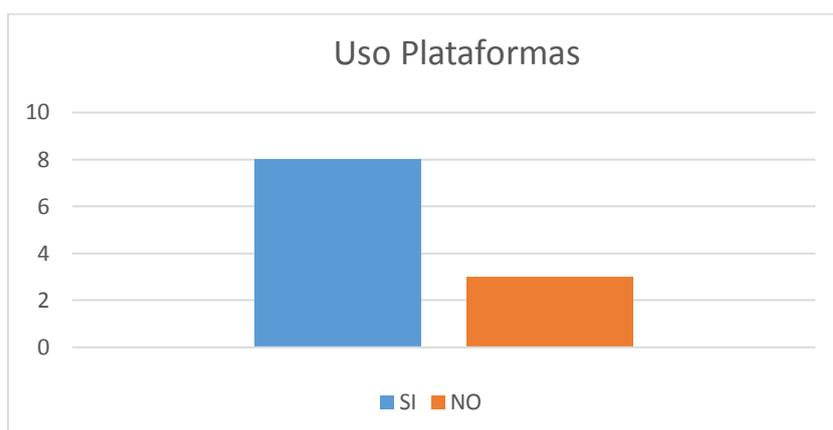
Elaborado por: Viera (2022).

Cuando se averiguó acerca del uso de las plataformas digitales para saber sobre el instituto, la mayoría de éstos afirmaron que si la usan y un mínimo porcentaje lo desconoce. Considerando la baja cantidad de empleados, deberían implementarse acciones para que la totalidad de los colaboradores accedan a la información del instituto.

Tabla 27 Resultados de la encuesta realizada al Público Externo.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	8	73%
NO	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 30 Uso de Plataformas Digitales SKW.

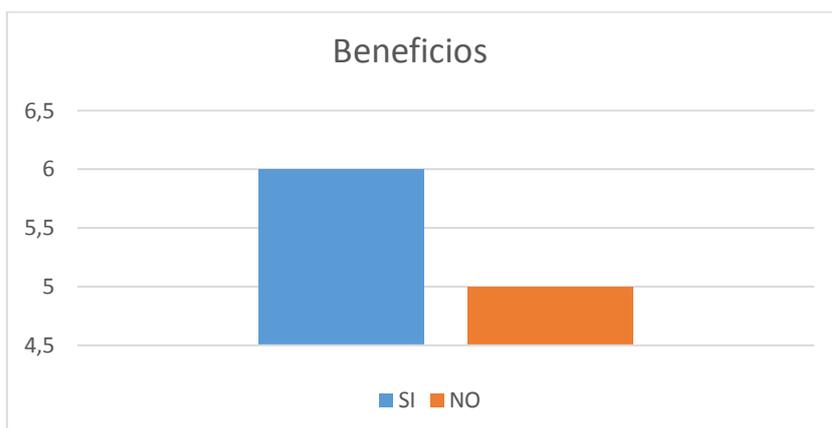
Elaborado por: Viera (2022).

Respecto a los beneficios que ofrece el Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi, la mayoría ha sido parte de sus beneficios acotando que también es considerable el porcentaje que no lo ha recibido, así se refleja en el siguiente gráfico:

Tabla 28 Resultados de la encuesta realizada al Público Externo.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	6	55%
NO	5	45%
TOTAL	11	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 31 Resultados obtenidos de los beneficios de SKW.

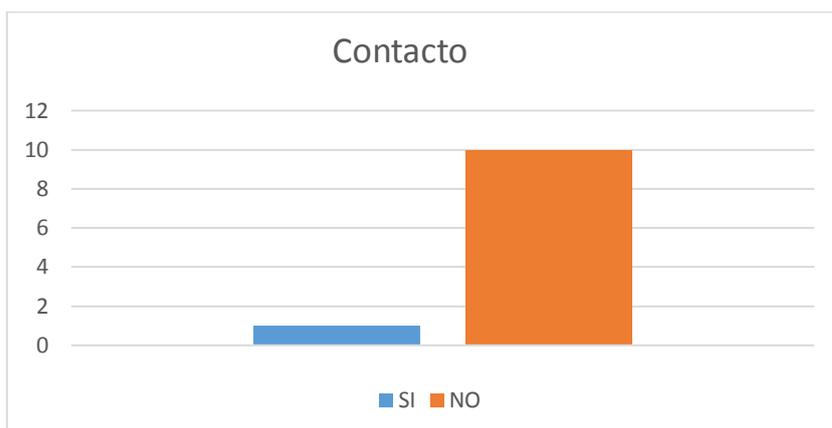
Elaborado por: Viera (2022).

En relación al poder contactarse con la organización, la mayoría manifestó que no es complejo llegar a tener contacto, así se observa en el siguiente gráfico:

Tabla 29 Resultados de la encuesta realizada al Público Externo.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	1	10%
NO	10	90%
TOTAL	11	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 32 Contacto organizacional externo.

Elaborado por: Viera (2022).

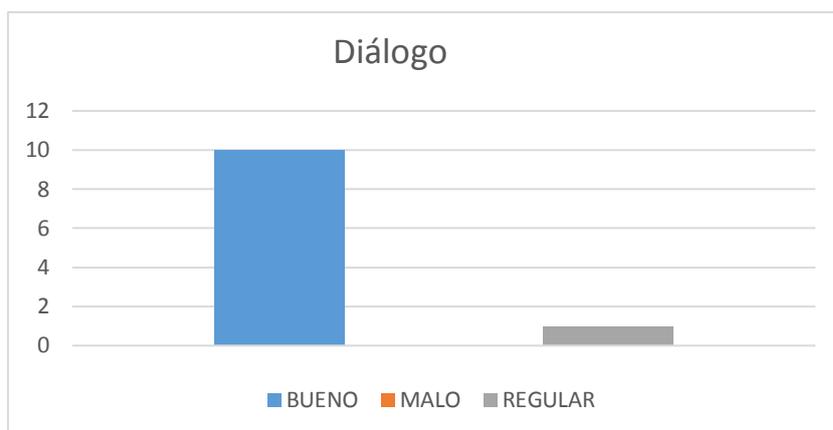
Respecto al diálogo con los profesionales de la organización se pudo evidenciar que es bueno y un mínimo manifestó que es regular esto se puede comprobar, esto quiere decir, que es pertinente que se empleen capacitaciones para mejorar la atención al cliente.

Tabla 30 Resultados de la encuesta realizada al Público Externo.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
BUENO	10	90%
MALO	0	0%
REGULAR	1	10%
TOTAL	11	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 33 Percepción del Diálogo con profesionales SKW.



Elaborado por: Viera (2022).

En relación a la satisfacción de necesidades en su totalidad se afirmó que se logró satisfacer todo lo requerido por parte de la organización como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Tabla 31 Resultados de la encuesta realizada al Público Externo.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 34 Alcance de Satisfacción de necesidades externas.

Elaborado por: Viera (2022).

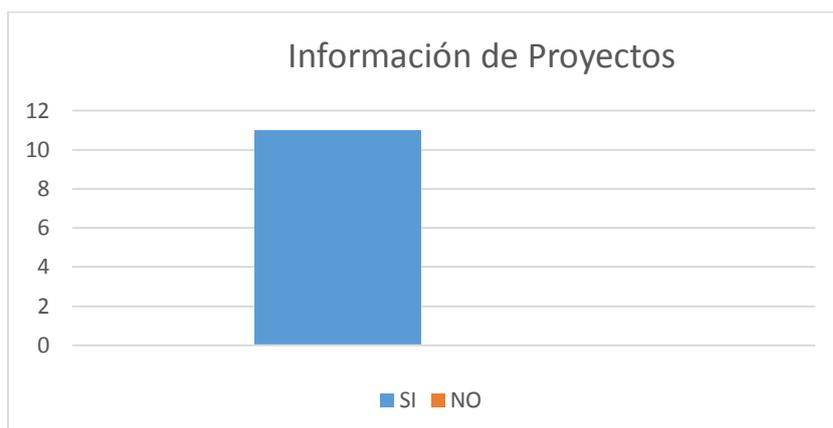
Respecto a los proyectos que promueve la organización la totalidad afirmó que han sido informados acerca de sus planes por los distintos medios, es decir que se ha desarrollado óptimas estrategias de comunicación.

Tabla 32 Resultados de la encuesta realizada al Público Externo.

Alternativa	Respuestas	Porcentaje
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP. (2022)

Gráfico 35 Información de Proyectos organizacionales.



Elaborado por: Viera (2022).

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

A continuación, se analizan los resultados más importantes acorde a cada objetivo específico de esta investigación.

Estructura, cultura organizacional y principales grupos de interés.

Se debe destacar que de acuerdo a la perspectiva del gerente y del DIRCOM, la estructura de la organización es clara y conocida por los colaboradores, así como su misión y visión. Sin embargo, en los resultados de la encuesta se pudo ver que solo el 50% de ellos aseguró conocer estos elementos de la organización. Respecto a los grupos de interés, tanto el DIRCOM como el gerente manifestaron que estos deben ser redefinidos para lograr un mayor nivel de especificidad.

Llamó la atención que en los resultados de las encuestas a los colaboradores del departamento administrativo-financiero se hizo evidente que un 90% de ellos afirmó conocer y aplicar la cultura organizacional de la institución; sin embargo, los resultados arrojados por el departamento de talento humano reflejaron que no se cumple totalmente con la aplicación de la cultura organizacional, por lo tanto, se ve la necesidad de capacitar al personal en la temática.

Características, dinámicas, estrategias y herramientas que son parte de la gestión de la comunicación interna y externa de la organización.

Se debe destacar que según la apreciación del departamento de comunicación en lo referente a su área con el personal ha arrojado resultados positivos, donde manifiestan que la comunicación es buena, que han realizado actividades encaminadas a mejorar la comunicación, tanto fuera como dentro de la organización. Así también han manifestado que la comunicación es abierta y que fluye bien en la institución, tanto de forma horizontal, como vertical.

Cabe resaltar que, al revisar los canales de comunicación, estos son por medio de las redes sociales, teniendo al día su plataforma digital, evidenciando que se encuentra actualizada y con la información requerida para quienes necesitan de atención por parte de la institución. Muchos de sus beneficiarios se informan de sus programas y proyectos por medio de esta difusión, sin embargo, en cuanto a los principales contenidos y flujos de interacción no se encuentra información alguna en el departamento.

Otro punto a destacar en los resultados es la parte de estrategias que se revisó en la documentación misma que necesita ser redefinida y fortalecida para lograr mejorar la gestión de comunicación interna y externa.

Percepción de los *stakeholders* sobre la gestión de comunicación y los principales valores intangibles de la organización.

Se debe resaltar que el público interno y el externo tienen una visión distinta en cuanto a la gestión de comunicación y sus principales valores intangibles en la organización. Cabe mencionar que en la pregunta número dos al público interno un 70% afirmó que recibe la información idónea para su desempeño, sin embargo, todos los colaboradores deberían tener la información necesaria para que su rendimiento sea óptimo y evitar futuras falencias.

Un punto a resaltar es que el departamento de comunicación aseveró que la comunicación es la adecuada, pero en las preguntas cinco y seis se afirmó que más del 30% no tienen buena comunicación de jefes a subordinados y viceversa, y así también entre compañeros; por lo tanto, son acciones que se contradicen y necesitan ser subsanadas.

Respecto al público externo, han afirmado que el uso de la plataforma digital es una herramienta que les ha permitido informarse y le dan el uso requerido, sin embargo, en la pregunta cinco los resultados manifiestan que el 50% ha recibido beneficios y el otro 50% no, razón por la cual es necesario indagar el proceso en el cual se está estancando o interrumpiendo. Este hecho podría afectar la reputación de la organización. Otro elemento que se debe destacar es que se

deben revisar mejor los canales de comunicación externa, y especificar sus principales valores intangibles dado que no se cuenta claramente con esta información de la organización.

La propuesta de resolución permite mejorar la gestión de la comunicación de la institución, enfatizando que existe vacíos en cuanto a capacitaciones de cultura organizacional, la comunicación interna no es idónea, se requiere definir grupos de interés, falta de información comunicacional y redefinición de los intangibles identificados en la auditoría. De acuerdo con lo anteriormente mencionado, se anexa el Plan Estratégico de Comunicación (PEC) desarrollado para la presente investigación con los principales problemas de comunicación encontrados:

- La Cultura Organizacional en la institución es débil.
- La Gestión de comunicación carece de documentación.
- Los Intangibles no se encuentran bien definidos.

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

PESTEL

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	VARIABLES POSITIVAS	VARIABLES NEGATIVAS
POLITICOS	<ul style="list-style-type: none"> • La capacidad política de la prefectura para gestionar fondos extrapresupuestarios para diversos proyectos del Sumak Kawsay Wasi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agentes internos con diversidad de ideología política. • Cambios administrativos.
ECONOMICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones públicas priorizan convenios de ayuda social a los sectores vulnerables con la asignación de recursos extrapresupuestarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica en el país. • Recursos insuficientes para la elaboración de proyectos.
SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Fundaciones nacionales e internacionales interesadas en realizar convenios de voluntariado y atención médica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emergencia sanitaria del COVID 19 en el país y el mundo

TEGNOLOGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas plataformas digitales para informar a los públicos. 	
LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de la ley de circunscripción territorial amazónica. 	
ECOLOGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricación de casas para los beneficiarios con materiales amigables para el medio ambiente. 	

FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir financiamiento por parte de la prefectura de Napo para la organización. • Variedad de proyectos de atención a los ciudadanos. • Convenios interinstitucionales bajo cooperación internacional • Recursos para publicaciones tanto en medios radiales como escritos. • Única institución que brinda ayuda social en la provincia con los servicios descritos. • Variedad de proyectos de atención a los ciudadanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de la ley de circunscripción territorial amazónica • Instituciones públicas priorizan convenios de ayuda social a los sectores vulnerables con la asignación de recursos extrapresupuestarios • ONG'S nacionales e internacionales interesadas en realizar convenios de voluntariado y atención médica.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de nuevo personal sin experiencia y poco capacitado. • Falta de infraestructura para nuevos proyectos. • Comunicación deficiente ya que no hay políticas y estrategias comunicacionales. • Insuficiencia de profesionales para cubrir las diferentes unidades de la institución. (alta demanda de pacientes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Agentes externos pretenden utilizar el instituto de Atención prioritaria Sumak Kawsay Wasi para intereses políticos partidistas ajenos a la entidad. • Corrupción en negociaciones en casos de ayuda social • Crisis económica en el país. • Cambios administrativos. • Conflictos políticos. • Recursos insuficientes para la elaboración de proyectos. • Emergencia sanitaria del COVID 19 en el país y el mundo.

Objetivos estratégicos de comunicación.

1. Fortalecer el conocimiento en el público interno, de quienes son los principales *stakeholders*, las políticas, el relacionamiento externo, y la guía de servicios con lineamientos institucionales del Sumak Kawsay Wasi en el plazo de 2 años.

2. Reforzar los canales de comunicación tanto internos como externos y desarrollar un manual institucional de comunicación que contenga los procesos y procedimientos del área de comunicación, y la metodología para respaldar las acciones desarrolladas y sus resultados, en un plazo de 1 año.

3. Posicionar en los beneficiarios del Sumak Kawsay Wasi, los valores diferenciadores, servicios y beneficios de la institución, y generar notoriedad en los posibles aliados estratégicos públicos y privados, para que consideren contribuir con la gestión del Sumak Kawsay Wasi en un plazo de 2 años.

Matriz de Priorización de Públicos

Público	Posición del público frente a la organización	Nivel de injerencia frente a la situación
INTERNO	Seguidor / Detractor	Bajo / Alto
Prefectura	Seguidor	Bajo
Directorio	Seguidor	Alto (Obj.1 – Obj.2)
Personal de la institución: - Directivos - Personal administrativo - Especialistas de salud - Promotores	Seguidor	Alto (Obj.1 – Obj.2)
Colaboradores directos	Seguidor	Alto (Obj.1)
EXTERNO		
Instituciones: -Ministerio de Inclusión Económica y Social	Seguidor	Alto (Obj.2)

-Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social		
Medios masivos de comunicación	Seguidor	Medio (Obj.2)
Fundaciones	Seguidor	Alto (Obj.2)
Pacientes	Seguidor	Alto (Obj.3)
Comunidad en general	Seguidor	Bajo
Organizaciones de fondeo	Seguidor	Alto (Obj.2)

Los públicos señalados en color celeste, son el resultado del análisis de prioridad de públicos, que se consideran críticos o de mayor relevancia para la consecución de los objetivos planteados.

Público relevante	Prioridad frente al Objetivo	Principios de relacionamiento / interés. Base para la conformación de mensajes	Formas de contacto
INTERNOS			
Directorio	1.	Cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización. MENSAJE: <i>Cumplimos nuestros objetivos con eficiencia e informamos</i>	Reunión trimestral en el Sumak Kawsay Wasi. Reuniones según necesidad.

		<i>oportunamente con transparencia y honestidad.</i>	
Personal de la institución - Directivos - Personal administrativo - Especialistas de salud - Promotores	1.	Tratamiento de calidad a sus beneficiarios y comercialización con precios justos de sus servicios. Utilización del tiempo libre con actividades de sano esparcimiento. Servicios asequibles MENSAJE: <i>Ofrecemos soluciones de salud especializada y sano esparcimiento con atención de calidad, trato y precio justo a nuestros pacientes.</i>	Informes anuales, trimestrales y mensuales. Comunicados.
- Departamento de comunicación	2.	Elaboración de un modelo de comunicación que sirva de guía para los colaboradores. MENSAJE: <i>Elaboramos y entregamos información oportuna y veraz en un ambiente de cordialidad y colaboración mutua.</i>	Informes anuales, trimestrales y mensuales.

- Colaboradores directos	1. 2.	<p>Trato justo, cumplimiento de normas laborales. Acceso a la información.</p> <p>Buen clima laboral.</p> <p>Transparencia</p> <p>MENSAJE:</p> <p><i>Servimos con calidad humana a nuestros pacientes, en un ambiente de trato justo y en cumplimiento de las normas de seguridad y salud.</i></p>	<p>Intranet, página web, extranet, e - mail. Reunión trimestral de evaluación.</p> <p>Boletín.</p> <p>Cartelera.</p>
EXTERNOS			
<p>Instituciones:</p> <p>-Ministerio de Inclusión Económica y Social</p> <p>-Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social</p>	2	<p>Cumplimiento de la ley, Transparencia informativa.</p> <p>Acceso a la información veraz y suficiente.</p> <p>MENSAJE:</p> <p><i>Entregamos información oportuna y veraz, conforme la normativa vigente.</i></p>	<p>Informes periódicos exigidos por Ley. Página web. Correo electrónico.</p>
Fundaciones	3	<p>Respeto de los convenios.</p> <p>Cumplimiento de las obligaciones adquiridas.</p>	<p>Reunión de evaluación por servicios.</p> <p>Comunicación</p>

		<p>MENSAJE:</p> <p><i>Cumplimos con los acuerdos firmados en forma y tiempo, aportando al desarrollo de nuestros aliados estratégicos.</i></p>	<p>por correo electrónico.</p>
Pacientes	3	<p>Recibir atención médica oportuna y humana. Acceso a instalaciones a un precio justo y medicamentos, e insumos gratuitos.</p> <p>MENSAJE:</p> <p><i>Ofrecemos servicios con calidad humana, a precios justos y acceso a medicinas gratuitas, guardando la confidencialidad de la información clínica.</i></p>	<p>Web, foros, información relevante por correo electrónico.</p> <p>Buzón de sugerencias y quejas.</p> <p>Publicidad en medios.</p>
Organizaciones de fondeo	2. 3.	<p>Cumplimiento de objetivos / proyectos de ayuda social. Acceso a la información oportuna y transparente.</p> <p>MENSAJE:</p> <p><i>Cumplimos nuestro compromiso de servicio a la comunidad, con honestidad, vocación y transparencia.</i></p>	<p>Informes trimestrales.</p> <p>Comunicados por correo electrónico.</p> <p>Reuniones ejecutivas periódicas.</p>

PLANTEAMIENTO TÁCTICO DE COMUNICACIÓN

Público	Objetivo de Comunicación
Junta Directiva	1. Fortalecer el conocimiento en el público interno, de quienes son los principales stakeholders, las políticas, el relacionamiento externo, y la guía de servicios con lineamientos institucionales del Sumak Kawsay Wasi en el plazo de 2 años.

Ideas Fuerza – Mensajes	Tono – Estilo	Táctica	Indicadores
<i>Cumplimos nuestros objetivos con eficiencia e informamos oportunamente con transparencia y honestidad.</i>	Formal – expositivo	Desayunos ejecutivos con el Directorio <ol style="list-style-type: none"> 1. Convocatoria a los miembros del directorio a un desayuno ejecutivo en donde se presenten los resultados y avances de la gestión por cada trimestre. Se elegirá una locación adecuada y se contratará servicio de catering para el desayuno. 2. Se creará un ambiente cercano que permita escuchar, conocer y presentar propuestas de mejora para el desarrollo institucional del Sumak Kawsay Wasi. 	Desayunos ejecutivos programados vs. realizados.

	Formal – educativo	<p>3. El prefecto/a será quien dirija la reunión y dará paso a las personas responsables que presentarán un informe ejecutivo de las actividades más importantes por semestre, con un límite de tiempo de 30 minutos que se dividirá de acuerdo al número de intervenciones.</p> <p>Charlas para fortalecer el liderazgo y productividad del Directorio</p> <p>4. Al final de cada jornada se realizará una charla con un especialista de acuerdo al tema para cada reunión: 1. Liderazgo, 2. Productividad y desarrollo, 3. Comunicación asertiva, 4. Coaching y gestión del cambio. Las charlas serán de 40 minutos con talleres prácticos de 20 minutos.</p>	Charlas programadas vs. realizadas.
--	-----------------------	--	-------------------------------------

Público	Objetivo de Comunicación
Personal de la institución - Directivos -Personal administrativo - Especialistas de salud - Promotores	1. Fortalecer el conocimiento en el público interno, de quienes son los principales stakeholders, las políticas, el relacionamiento externo, y la guía de servicios con lineamientos institucionales del Sumak Kawsay Wasi en el plazo de 2 años.

Ideas Fuerza – Mensajes	Tono – Estilo	Táctica	Indicadores
<i>Ofrecemos soluciones de salud especializada y sano esparcimiento con atención</i>	Servicial – informativo	Jornadas de inducción, capacitación y talleres de trabajo para fortalecer la atención al usuario, servicios con calidad humana bajo normas y procedimientos del Sumak Kawsay Wasi. 1. Invitar a los colaboradores, personal administrativo, director y directorio, en grupos de 20 personas para llevar a cabo los eventos	Jornadas de inducción programadas vs. Realizadas.

<p><i>de calidad, trato y precio justo a nuestros usuarios.</i></p> <p><i>Servimos con calidad humana a nuestros usuarios, en un ambiente de trato justo y en cumplimiento de las normas de seguridad y salud.</i></p>	<p>Formal – educativo</p>	<p>propuestos. La inducción tendrá una duración de 4 horas y se dará un receso con <i>coffee break</i>.</p> <p>2. Se elegirán personas del Directorio y Personal Administrativo para realizar las charlas de inducción, según sea el caso. Se realizarán 3 jornadas de inducción virtuales con 30 personas (seleccionando líderes de procesos o servicios)</p> <p>Cursos de capacitación</p> <p>3. Se realizarán cursos de capacitación virtual con expertos en temas de productividad, atención al usuario, servicios con calidad humana con un total de 120 horas por cada curso que será evaluado con emisión de certificado para los trabajadores que aprueben el curso. Estos cursos se abrirán para el total de colaboradores, personal administrativo y de salud del Sumak Kawsay Wasi. Se contratará especialistas para los 3 temas propuestos.</p> <p>4. El departamento de comunicación está encargado de la logística para la capacitación del personal. (Determinación del</p>	<p>Cursos de capacitación programados vs. Realizados.</p> <p>Personal invitado vs asistentes.</p>
--	---------------------------	---	---

		<p>ponente, adecuación de la sala de comunicaciones, invitaciones).</p> <p>5. Cada sala de capacitación contara con un bufet sencillo (Empanadas o similar, café, té y agua).</p>	<p>Encuesta de satisfacción a los usuarios del Sumak Kawsay Wasi.</p>
Público	Objetivo de Comunicación		
<p>Personal de la institución</p> <p>-Personal administrativo</p>	<p>2. Reforzar los canales de comunicación tanto internos como externos y desarrollar un manual institucional de comunicación que contenga los procesos y procedimientos del área de comunicación, y la metodología para respaldar las acciones desarrolladas y sus resultados, en un plazo de 1 año.</p>		

Ideas Fuerza – Mensajes	Tono – Estilo	Táctica	Indicadores
<p><i>Ofrecemos servicios de calidad en un ambiente de</i></p>	<p>Servicial – informativo</p>	<p>Jornadas de inducción, capacitación y talleres de trabajo para fortalecer el conocimiento e incentivar el trabajo colaborativo.</p>	<p>Jornadas de inducción programadas vs. Realizadas.</p>

<p><i>trato justo en cumplimiento de las normas de seguridad y salud.</i></p> <p><i>Nos preparamos para poder servir de una mejor manera a nuestros colaboradores en un ambiente de cordialidad y trato justo.</i></p>	<p>Formal – educativo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Invitar a los colaboradores, personal administrativo, director para llevar a cabo los eventos propuestos. La inducción tendrá una duración de 4 horas y se dará un receso con <i>coffee break</i>. 2. Se elegirán personas del Directorio y Personal Administrativo para realizar las charlas de inducción, según sea el caso. 3. Se realizarán jornadas de inducción virtuales con 30 personas (seleccionando líderes de procesos o servicios) <p>Cursos de capacitación</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Se realizarán cursos de capacitación virtual con expertos en temas de comunicación y trabajo colaborativo con un total de 120 horas por cada curso que será evaluado con emisión de certificado para los trabajadores que aprueben el curso. Estos cursos se abrirán para los colaboradores del área de comunicación del Sumak Kawsay Wasi. Se contratará especialistas para los 2 temas propuestos. 	<p>Cursos de capacitación programados vs. Realizados.</p>
--	---------------------------	---	---

<p><i>Elaboramos y entregamos información oportuna y veraz en un ambiente de cordialidad y colaboración mutua.</i></p>		<p>Elaboración e implementación de manuales de gestión de procesos, manejo de marca y administración de activos intangibles digitales.</p> <p>5. Se realizarán 4 <i>Focus Group</i> con una muestra de 5 colaboradores estratégicos del público interno, cada uno, para que se sientan identificados con las políticas del manual.</p> <p>6. Implementar un número de 6 carteleras informativas que serán colocadas estratégicamente en las instalaciones del Sumak Kawsay Wasi.</p> <p>7. Enviar información y manuales a través de la intranet.</p>	<p>Manuales programados vs. Realizados</p>
--	--	--	--

Público	Objetivo de Comunicación
Externo	<p>3. Posicionar en los beneficiarios del Sumak Kawsay Wasi, los valores diferenciadores, servicios y beneficios de la institución, y generar notoriedad en los posibles aliados estratégicos públicos y privados, para que consideren contribuir con la gestión del Sumak Kawsay Wasi en un plazo de 2 años.</p>

Ideas Fuerza – Mensajes	Tono – Estilo	Táctica	Indicadores
<p><i>Servimos con calidad humana de manera organizada, permitiendo una mejor relación con la comunidad a la que atendemos.</i></p>	<p>Cercano – emocional</p>	<p>Desarrollo de Campañas Provinciales (Gerontología, Utilización del tiempo libre, Rehabilitación)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Campaña transversal que impacte a los públicos estratégicos de Sumak Kawsay Wasi, que difunda información sobre diagnóstico, tratamiento de enfermedades y los métodos de apoyo psicológico, emocional y alimentario. 2. Recaba información estadística sobre las personas vulnerables, la procesa con un enfoque médico y humano. Incluye testimoniales de pacientes, voluntarios, colaboradores internos y aliados estratégicos. Se prepara materiales de comunicación audiovisual a difundirse a través de los medios del Sumak Kawsay Wasi y sus aliados estratégicos. 	<p>Número de campañas vs. Realizadas.</p> <p>Número de notas de prensa publicadas con razón de las campañas.</p>

		3. Presenta las necesidades de los pacientes e invitar a fundaciones y voluntarios a colaborar con las causas.	Número de posts en redes sociales y % de <i>engagement</i> registrado de la totalidad.
--	--	--	--

Público	Objetivo de Comunicación
Instituciones	3. Posicionar en los beneficiarios del Sumak Kawsay Wasi, los valores diferenciadores, servicios y beneficios de la institución, y generar notoriedad en los posibles aliados estratégicos públicos y privados, para que consideren contribuir con la gestión del Sumak Kawsay Wasi en un plazo de 2 años.

Ideas Mensajes	Fuerza	–	Tono Estilo	–	Táctica	Indicadores
---------------------------	---------------	----------	------------------------	----------	----------------	--------------------

<p><i>Entregamos información oportuna y veraz, conforme la normativa vigente.</i></p>	<p>Informativo – explicativo</p>	<p>Diseñar e implementar campaña de transparencia “SUMAK KAWSAY WASI EN CIFRAS” que estará el alcance de todos los interesados en la gestión de la institución.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar informes bimensuales de RSE para brindar información relacionada con los procesos de ayuda que brinda el Sumak Kawsay Wasi a sus pacientes. (<i>Free Press</i>) (12 en 2 años). 2. Informes estarán disponibles en los medios electrónicos de la institución como página web, redes sociales y serán remitidos por correo electrónico a los organismos de control y aliados estratégicos. 3. Mantener permanente presencia en redes sociales con información semanal relevante de los proyectos y obras ejecutadas por el Sumak Kawsay Wasi. (104 posteos en 2 años, en el caso de eventos excepcionales se realizarán posts adicionales según el caso). 	<p>Porcentaje de notoriedad del Sumak Kawsay Wasi y los servicios que brinda.</p> <p>Número de publicaciones en redes sociales y pagina web vs Resultados de <i>engagement</i> digital</p> <p>Número de informes realizados</p> <p>Número de noticias generadas <i>free press</i></p>
---	--------------------------------------	---	---

		4. Mantener contacto permanente con los aliados a través de participación en eventos y actividades que ellos desarrollen en forma de patrocinio. (<i>Free Press</i>) (1 semestral durante 2 años)	Número de participaciones en eventos de aliados
--	--	---	---

Publico	Objetivo de Comunicación
Aliados Estratégicos: Fundaciones	3. Posicionar en los beneficiarios del Sumak Kawsay Wasi, los valores diferenciadores, servicios y beneficios de la institución, y generar notoriedad en los posibles aliados estratégicos públicos y privados, para que consideren contribuir con la gestión del Sumak Kawsay Wasi en un plazo de 2 años.

Idea(s) Fuerza -Mensaje(s)	Tono - Estilo	Táctica	Indicadores
---------------------------------------	--------------------------	----------------	--------------------

<p>Cumplimos con los acuerdos firmados en forma y tiempo, aportando al desarrollo de nuestros aliados estratégicos.</p>	<p>Amistoso e informal.</p>	<p>Almuerzos con el consejero delegado o con los miembros de las fundaciones.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Almuerzos en el que los consejeros delegados interactúan informalmente para generar cercanía y a la vez, “medir el pulso”, escuchar inquietudes y entregar mensajes claves del Sumak Kawsay Wasi. (12 almuerzos en 2 años, con una periodicidad de 60 días). 2. Programar los almuerzos desde el principio del año para el consejero delegado y comunicar a los invitados un mes antes. 3. Los asistentes se recomiendan, deben ser de niveles jerárquicos altos, capaces de tomar decisiones. 	<p>Desayunos programados vs. Ejecutados.</p> <p>Aliados estratégicos invitados vs asistentes.</p> <p>Número de fundaciones interesadas en colaborar con el Sumak Kawsay Wasi.</p>
---	-----------------------------	--	---

<p>Público</p>	<p>Objetivo de Comunicación</p>
-----------------------	--

Organizaciones de Fondeo	3. Posicionar en los beneficiarios del Sumak Kawsay Wasi, los valores diferenciadores, servicios y beneficios de la institución, y generar notoriedad en los posibles aliados estratégicos públicos y privados, para que consideren contribuir con la gestión del Sumak Kawsay Wasi en un plazo de 2 años.
--------------------------	--

Ideas Fuerza – Mensajes	Tono – Estilo	Táctica	Indicadores
<i>Cumplimos nuestro compromiso de servicio a la comunidad, con honestidad, vocación y transparencia.</i>	Cordial – informativo	<p>Tour “Conoce la labor que viene desempeñando el Sumak Kawsay Wasi” para visitar las instalaciones y comunidades donde en instituto realiza sus labores a los Organismos de Fondeo.</p> <p>5. Invitar a las Organizaciones de Fondeo a conocer el trabajo <i>in situ</i> que desarrolla con el personal técnico - médico, voluntarios y administrativos con los pacientes. Una visita bimensual por el lapso de 2 años, 12 en total.</p>	Visitas Programadas vs. Realizadas.

		<p>6. El director es responsable de conducir el tour dentro de las instalaciones, durante 45 minutos, donde impulsará que colaboradores seleccionados intercambien un diálogo corto con los visitantes sobre las bondades de la gestión que realizan.</p> <p>7. La vista termina en una reunión de 45 minutos, en la sala de reuniones principal de la Seccional, acompañados de un <i>brunch</i>, donde el director presentará las estadísticas y resultados de los últimos 3 años. Se cierra la reunión, planteando la necesidad de financiamiento y apoyo logístico y los objetivos que se plantea realizar con estos fondos, buscando establecer un compromiso y los siguientes pasos a seguir para cristalizar la ayuda.</p>	
--	--	---	--

<p>8. Tour "Conoce la labor que viene desempeñando el Sumak Kawsay Wasi" para los organismos de fondeo.</p>	<p>\$2.160</p>																								
<p>TOTAL</p>	<p>\$30.920</p>																								

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- Es indiscutible que el personal gerencial, administrativo y de comunicación conocen acerca de la estructura y la cultura organizacional; sin embargo, el personal de la institución desconoce de la segmentación de los *stakeholders*, hecho que corresponde a la falta de establecer los grupos de interés de la organización por lo tanto este tema debe ser analizado y desarrollado.
- El departamento de comunicación, por medio de sus estrategias y herramientas ha dado a conocer mediante los instrumentos aplicados que todo lo referente a comunicación fluye correctamente, sin embargo, al revisar documentación la información no es clara y requiere ser replanteada.
- Respecto a los públicos internos las encuestas han afirmado que la parte comunicacional requiere de mayor capacitación, sin embargo, en el público externo fluye de mejor manera, pero es necesario mejorar la canalización al obtener los beneficios, de manera tal que exista un *feedback* con respecto a la atención recibida.
- Tomando en consideración a los intangibles, no existe información clara y establecida que pueda reflejarse específicamente en cuanto a la reputación de la organización, y, sobre todo, existe un posicionamiento de la institución que se debe al servicio que esta presta, pero no por los esfuerzos del equipo de comunicación.
- Se ha desarrollado el PEC, para que se pueda colaborar con la institución en las falencias encontradas en un lapso de dos años, este corresponde con los objetivos planteados y busca fortalecer las labores del equipo de Comunicación de la Institución.

RECOMENDACIONES

- El personal del departamento de comunicación, requiere enfatizar sus labores comunicacionales, y se mantenga organizada toda su información documental y todos los cambios dados, sean capacitados oportunamente.
- Desarrollar y documentar los principales contenidos y flujos de interacción comunicacional de la organización, esto no es más que mejorar los procesos de comunicación, pensando siempre en el relacionamiento adecuado con los *stakeholders* de la entidad.
- Se debe realizar una auditoría de la institución cada tres años con el afán de encontrar falencias existentes y ser subsanadas a tiempo, de esta manera se estaría evitando debilidades y amenazas de la organización.

REFERENCIAS

- Aguirre, S., & Perla, L. (2015). LA IMPORTANCIA DE COMUNICACION EXTERNA ANTE LOS NUEVOS DESAFÍOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN ECUADOR. *RES NON VERBA*, 39-40.
- Apolo, D., Baez, V., Pauker, L., & Pasquel, G. (2017). "Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica". *Revista Latina de Comunicación*, 72; 521-539.
- Capriotti, P. (1999). COMUNICACIÓN CORPORATIVA. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina)*, 30-33.
- Castro, A. (2013). En *Comunicación y empresa: entendiendo los procesos*. DIRCOM.
- Castro, B. (2007). *EL AUGE DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA*. Sevilla.
- Escudero, G. (2010). *Bien Común y stakeholders*. Pamplona : Universidad de Navarra.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática . (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de servicios. Encuesta económica anual 2015*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de Servicios. Resultados de la encuesta económica anual 2016*. Lima: INEI 2017.
- Lam, V. (2013). *Pasión por la comunicación y la gestión*. DIRCOM.
- Mínguez. (2016). "Un marco conceptual para la comunicación corporativa". *Zer Revista de estudios de comunicación*, 303 a 321.
- Montano, E. (2015). *INISAV*. Obtenido de <http://www.inisav.cu/index.php/menuinisav/2015-12-20-02-18-18/manual-de-gestion-de-la-comunicacion>
- Morató. (2016). *La comunicación corporativa*. Barcelona : UOC.

- Orjuela, S. (2011). La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. *Correspondencias & Análisis*(1), 137-156. Obtenido de <https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1071/la%20comunicaci%C3%B3n%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20responsabilidad%20social%20empresarial.pdf>
- Pacheco, M., & Cabrera, M. (2020). Gestión de intangibles como pilar fundamental en el desarrollo de nuevas organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*.
- Riviera, O. y. (2005). LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA. *NEGOTIUM*, 37.
- Rodríguez, R. (2008). *Comunicación corporativa: un derecho y un deber*. Santiago de Chile : RIL editores.
- SKW. (2021). Reseña Histórica. *Sumak Kawsay Wasi Tejiendo bienestar*.
- Tomas, D. (2 de Junio de 2020). *ONLINE MARKETING & DIGITAL MARKETING*. Obtenido de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-son-los-stakeholders-y-como-afectan-a-tu-empresa>
- Villagra, N. L., & A., M. (2015). La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad? *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 793-812.

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO DE ENCUESTA (DIRECTOR)

Objetivo: Identificar la estructura del Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP Napo, su cultura organizacional y sus principales grupos de interés.

Desarrollo

1. ¿Cuál es la perspectiva que tiene usted acerca del Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi?
2. ¿Conoce usted la estructura organizacional del Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi?
3. ¿Se practica la filosofía organizacional en Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi?
4. ¿Conoce la misión y visión del Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi?
5. ¿Conoce los valores de la organización que usted lidera?
6. ¿Conoce los niveles jerárquicos de su organización?
7. ¿Considera que los objetivos van ligados a la misión de la organización?

Elaborado por: Antonio Viera

ANEXO 2. CUESTIONARIO DE ENCUESTA (ADMINISTRATIVO-FINANCIERO)

Objetivo: Identificar la estructura del Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP Napo, su cultura organizacional y sus principales grupos de interés.

Desarrollo

1. ¿Conoce la cultura organizacional del Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi?

SI NO

2. ¿Conoce los objetivos de la organización?

SI NO

3. ¿Conoce su ubicación dentro de la estructura del Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi?

SI NO

4. ¿Existe Buena relación entre los compañeros de labores?

SI NO

5. ¿Ha sido capacitado en cuanto a la cultura organizacional de la institución?

SI NO

6. ¿Como es la comunicación dentro de la organización?

BUENA MALA REGULAR

Elaborado por: Antonio Viera

ANEXO 3. CUESTIONARIO DE ENCUESTA (TTHH)

Objetivo: Identificar la estructura del Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP Napo, su cultura organizacional y sus principales grupos de interés.

Desarrollo

1. ¿El Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi aplica su cultura organizacional?

SI NO

2. ¿Cuenta la organización para la que usted labora con estructura organizacional?

SI NO

3. ¿Ha capacitado al talento humano de la organización acerca de la cultura organizacional?

SI NO

4. ¿El personal de la organización conoce su rol acorde al organigrama funcional?

SI NO

5. ¿Se cumple con los objetivos institucionales?

SI NO

6. ¿El personal de la organización aplica la filosofía corporativa?

SI NO

Elaborado por: Antonio Viera

ANEXO 4. CUESTIONARIO DE ENCUESTA (DIR-COM)

Objetivo: Identificar la estructura del Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP Napo, su cultura organizacional y sus principales grupos de interés.

Desarrollo

1. ¿Conoce los valores de la organización?
2. ¿Ha capacitado al personal sobre comunicación corporativa?
3. ¿Tiene establecidos los grupos de interés de la organización?
4. ¿El personal de la empresa conoce sobre los *Stakeholders*?
5. ¿Tiene ya establecidos los *Stakeholders* internos y externos?
6. ¿Ha realizado un mapeo de grupos de interés?

Elaborado por: Antonio Viera

ANEXO 5. CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Objetivo: Indagar sobre las principales características, dinámicas, estrategias y herramientas que son parte de la gestión de la comunicación interna y externa del Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP Napo.

Desarrollo

1. ¿Cómo define la comunicación del Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi del GADP Napo?

BUENO

MALO

REGULAR

2. ¿Ha realizado alguna actividad en cuanto a comunicación en la organización?

SI

NO

3. ¿La comunicación es abierta entre compañeros?

SI

NO

4. ¿Considera que la comunicación fluye bien en la organización?

SI

NO

5. ¿Cree usted que los medios digitales brindan comunicación externa?

SI

NO

6. ¿Se aplica comunicación horizontal y vertical en la organización?

SI

NO

7. ¿Conoce la plataforma digital del Instituto de Atención Social Prioritaria Sumak Kawsay Wasi?

SI

NO

Elaborado por: Antonio Viera

