



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A  
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL CON  
MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA,  
PERÍODO 2019-2020**

**AUTORAS:**

**GISSELA ANNABELL CEDEÑO PÁRRAGA  
JÉNIFER MERCEDES PÁRRAGA VERA**

**TUTORA:**

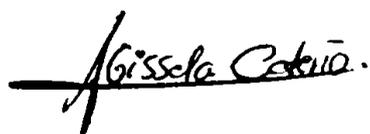
**ING. ANDREA SOFÍA MENDOZA ZAMBRANO, Mg**

**CALCETA, JULIO DE 2022**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

CEDEÑO PÁRRAGA GISSELA ANNABEL, con cédula de ciudadanía 1314947126 y PÁRRAGA VERA JÉNIFFER MERCEDES, con cédula de ciudadanía 1313894162 declaran bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: **LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA, PERÍODO 2019-2020**, es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



---

**GISSELA A. CEDEÑO PÁRRAGA**

**CC: 1314947126**



---

**JÉNIFFER M. PÁRRAGA VERA**

**CC: 1313894162**

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

CEDEÑO PÁRRAGA GISSELA ANNABEL, con cédula de ciudadanía 1314947126 y PÁRRAGA VERA JÉNIFFER MERCEDES, con cédula de ciudadanía 1313894162, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: **LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA, PERÍODO 2019-2020**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.



---

**GISSELA A. CEDEÑO PÁRRAGA**

**CC: 1314947126**



---

**JÉNIFFER M. PÁRRAGA VERA**

**CC: 1313894162**

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

ANDREA SOFÍA MENDOZA ZAMBRANO, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA, PERÍODO 2019-2020** que ha sido desarrollado por, CEDEÑO PÁRRAGA GISSELA ANNABEL y PÁRRAGA VERA JÉNIFFER MERCEDES, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ING. ANDREA SOFIA MENDOZA ZAMBRANO, MG**

**CC: 130948413-5**

**TUTORA**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: **LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA, PERÍODO 2019-2020**, que ha sido desarrollado por, CEDEÑO PÁRRAGA GISSELA ANNABEL y PÁRRAGA VERA JÉNIFFER MERCEDES, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Pública de acuerdo, al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ING.MARYS BEATRIZ IRIARTE VERA, MG**  
**CC: 1310626104**  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**EC. ERNESTO MIGUEL GUEVARA CUBILLAS**  
**CC: 1310179328**  
**MIEMBRO DE TRIBUNAL**

---

**ING. ENRRY JOSÉ COX FIGUEROA**  
**CC: 1309488086**  
**MIEMBRO DE TRIBUNAL**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos dio la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad y en la cual hemos forjado nuestros conocimientos profesionales día a día;

Julio Cortázar dijo “las palabras nunca alcanzan cuando lo que hay que decir desborda el alma”. Extendemos nuestro agradecimiento a Dios, por el don de vida y sabiduría;

Al personal del GAD Tosagua por las facilidades brindadas durante este proceso investigativo;

A la tutora de tesis, Ing. Andrea Mendoza Zambrano por sus grandiosas ideas para que el trabajo de titulación sea un éxito;

A la tan prestigiosa planta de docentes de la carrera de Administración Pública por trascender nuestras vidas con sus enseñanzas y experiencias;

A nuestros compañeros y amigos por los lazos fraternos que se dieron durante esta maravillosa etapa; y

A nuestras familias por el amor incondicional y ser soporte e inspiración en todo momento.

**LAS AUTORAS**

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme sabiduría y perseverancia para culminar con la carrera universitaria. De manera especial a mis padres y hermanos por la confianza y el apoyo incondicional, por estar pendiente durante toda esta trayectoria que es muy importante para mí. A mis familiares y amigos por la motivación, por sus palabras de aliento en cada momento que sentía desfallecer, por desearme éxitos y bendiciones en todo momento. Gracias a cada una de estas personas por estar pendiente de mi proceso.

**GISSELA ANNABEL CEDEÑO PÁRRAGA**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico A Dios, por llenar mi vida de infinitas bendiciones, a mis padres, hermano y sobrinos por su amor y apoyo incondicional, por brindarme ejemplos dignos de valentía, capacidad y superación... ¡por ellos y para ellos!

**JÉNIFFER MERCEDES PÁRRAGA VERA**

## CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	viii
CONTENIDO	ix
CONTENIDO DE TABLAS	xiii
CONTENIDO DE FIGURAS	xiv
RESUMEN	xv
PALABRAS CLAVE	xv
ABSTRACT	xvi
KEY WORDS	xvi
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4. IDEA A DEFENDER	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1. COMUNICACIÓN	7
2.1.1. LA COMUNICACIÓN INTERNA	8
2.1.2. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	9

2.1.3. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	10
2.1.4. CANALES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	11
2.1.5. TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	12
2.1.6. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	13
2.1.7. CONDICIONES NECESARIAS PARA QUE SE DESARROLLE UNA COMUNICACIÓN INTERNA EFICAZ	14
2.1.8. COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	15
2.2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)	16
2.2.1. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	17
2.2.2. OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	18
2.2.3. VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	19
2.3. PLAN DE ACCIÓN	20
2.3.1. PASOS DE UN PLAN DE ACCIÓN	21
2.4. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA	22
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	24
3.1. UBICACIÓN	24
3.2. DURACIÓN	25
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO	25
3.3.1. INDEPENDIENTE: Comunicación interna	25
3.3.2. DEPENDIENTE: Desarrollo organizacional	25
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	25
3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	26
3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	26
3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	27

3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO	28
3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO	28
3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO	29
3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	29
3.6.1. ENCUESTA	30
3.6.2. ENTREVISTA	30
3.6.3. OBSERVACIÓN	31
3.7. POBLACIÓN	31
3.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.8.1. FASE 1. DIAGNOSTICAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL GADM DEL CANTÓN TOSAGUA	32
3.8.2. FASE 2. IDENTIFICAR LOS ASPECTOS QUE AFECTAN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL POR MEDIO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	33
3.8.3. FASE 3. ESTABLECER ACCIONES QUE PERMITAN EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	33
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	35
4.1. DIAGNOSTICAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL GADM DEL CANTÓN TOSAGUA	35
4.1.1. APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA	35
4.1.2. ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL GAD	37
4.2. IDENTIFICAR LOS ASPECTOS QUE AFECTAN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL POR MEDIO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	39
4.2.1. APLICACIÓN DE ENCUESTA	39
4.2.2. RESUMEN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA	50

4.3. ESTABLECER ACCIONES QUE PERMITAN EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	52
4.3.1. INTRODUCCIÓN	52
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
5.1. CONCLUSIONES	56
5.2. RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXOS	67
ANEXO # 1. ENTREVISTA	68
ANEXO # 2. ENCUESTA	69
ANEXO 3. APLICACIÓN DE ENTREVISTA A LA DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL	72
ANEXO 4. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD TOSAGUA	73

## CONTENIDO DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Cómo es la comunicación en su área de trabajo	39
<b>Tabla 2</b> Como recibe la información en el GAD	40
<b>Tabla 3</b> Qué tipo de comunicación se emplean en el GAD	41
<b>Tabla 4</b> Le comunica a su inmediato superior sobre las carencias de su trabajo	42
<b>Tabla 5</b> Jefe inmediato, tiene una actitud abierta a sus puntos de vista	43
<b>Tabla 6</b> Les brinda el entrenamiento y capacitación necesaria	43
<b>Tabla 7</b> Canales de comunicación	44
<b>Tabla 8</b> Cómo califica usted los canales de comunicación interna con los que cuenta la organización	45
<b>Tabla 9</b> La efectividad en la comunicación con su inmediato superior	46
<b>Tabla 10</b> Cómo califica el manejo de la comunicación interna del GAD	47
<b>Tabla 11</b> Barreras de la comunicación	48
<b>Tabla 12</b> Elementos se han implementado en el GAD como aporte al desarrollo organizacional	49
<b>Tabla 13</b> Resumen de los resultados	50
<b>Tabla 14</b> Acciones de Mejora	55

## CONTENIDO DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Misión, Visión y Valores del GAD Tosagua	23
<b>Figura 2</b> Ubicación del GAD Municipal del cantón Tosagua	24
<b>Figura 3</b> Aplicación de entrevista	72
<b>Figura 4</b> Entrevista en el GAD Tosagua	72
<b>Figura 5</b> Aplicación de la encuesta	73
<b>Figura 6</b> Evidencia de la encuesta	73
<b>Figura 7</b> Servidores Públicos llenando su encuesta	74

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la incidencia de la comunicación interna en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua, para la mejora del desarrollo organizacional. La metodología que se utilizó en la indagación fue la documental y de campo, mediante instrumentos aplicados como; entrevista, encuesta, y observación donde se diagnosticó e identificó los aspectos que afectan el ambiente comunicativo de la institución. Una vez levantada la información, los resultados más relevantes muestran poco entrenamiento y capacitación profesional, déficit de canales de comunicación, falta de efectividad comunicativa entre trabajadores y su inmediato superior, distorsión del contexto del mensaje y relaciones interpersonales deficientes, además, el escaso clima organizacional y motivación en los servidores públicos. Por último, se concluye, en la necesidad de la propuesta de acciones de mejora a los directivos de la entidad para su respectiva consideración, enfocado en herramientas de gestión administrativa que contribuya en la mejora organizacional.

## **PALABRAS CLAVE**

Servidores públicos, institución, valores, plan, acción.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to analyze the incidence of internal communication in the Municipal Autonomous Decentralized Government in Tosagua Canton, for the improvement of organizational development. The methodology used in the investigation was documentary and field, through applied instruments such as; interview, survey, and observation where the aspects that affect the communicative environment of the institution were diagnosed and identified. Once the information has been collected, the most relevant results show little training and professional qualification, lack of communication channels, lack of communicative effectiveness between workers and their immediate superior, distortion of the context of the message and poor interpersonal relationships, in addition, the poor organizational climate and motivation in public servants. Finally, it is concluded that there is a need for an action plan for the directors of the entity for their respective consideration, focused on administrative management tools that contribute to organizational improvement.

## **KEY WORDS**

Public servants, institution, values, action, plan.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La comunicación es un proceso vital y de suma importancia que actúa como un sistema coordinador entre la institución pública y sus integrantes, en aras de la consecución de objetivos de ambos, debido al alto grado de influencia que tiene la comunicación interna en los colaboradores, esta genera un impacto positivo logrando que sean más productivos, realizando sus actividades con eficiencia y eficacia, además de optimizar el uso de los recursos que tienen a su disposición para generar mejores resultados.

La comunicación interna en lo que respecta a los últimos años ha ganado espacio en las organizaciones, puesto que se la considera como un ente de influencia en el funcionamiento organizacional, la Universidad Sergio Arboleda (2017) sostiene que en América Latina “se registra que entre un 80 y 100 por ciento de los problemas en las empresas de la región han tenido su origen en procesos de comunicación interna deficientes”. Esta situación se ha agudizado en tiempos de pandemia, convirtiéndose en un verdadero reto para las organizaciones; según el informe publicado por la empresa Mandomedia (2021) los trabajadores de las organizaciones consideran que “durante la crisis sanitaria, el ambiente de trabajo se ha vuelto con menor comunicación, viéndose seriamente afectados los procesos destinados a potenciar el crecimiento de una organización” (p. 80).

En el Ecuador existen organizaciones que están con problemas por no tener una comunicación interna adecuada, generando malestar en sus colaboradores, Ancín y Espinosa (2017) exponen que “son muchas las organizaciones que consideran a la comunicación interna como una herramienta de gestión para informar a sus

colaboradores, sin embargo, son pocas las que lo consideran fundamental en el logro de los objetivos organizacionales” puesto que en la praxis las falencias comunicacionales impiden que las estrategias diseñadas para fomentar el funcionamiento y crecimiento institucional no sean aprovechadas oportunamente.

A nivel provincial, un estudio realizado por Sumba y Santistevan (2018) a 347 microempresarios revela que “el 67% no tiene una adecuada comunicación con sus subordinados y el 33% respondió afirmativamente”, además, se evidenció que los estilos de comunicación empleados no son eficaces, imposibilitando que todos los que forman parte de la organización conozcan los objetivos que se pretenden alcanzar, por lo cual su nivel de empoderamiento para trabajar por resultados es limitado. Ante esta situación Díaz (2019) considera que “el estudio del desarrollo organizacional y los distintos procesos que en este intervienen se torna cada vez más importantes”, puesto que son cambios que parten de una necesidad sentida por la entidad cuya finalidad es contribuir al bienestar laboral de todos (p. 28).

Una deficiente comunicación interna responde a causas muy diversas y cambiantes según el contexto donde se dé; Vera y Suárez (2018) destacan entre estas “no contar con un plan de comunicación establecido, formas de comunicación incorrectas, instrumentos y herramientas de comunicación escasas y mensajes poco comprensibles”. Cuando esto sucede los procesos de la entidad y las relaciones entre colaboradores se debilitan y la organización se caracteriza por presentar diversos problemas como un mal ambiente laboral, deficiencia en las actividades encomendadas y por ende baja productividad que se refleja en el escaso cumplimiento de los objetivos organizacionales (p. 125).

Las instituciones públicas, en particular los Gobiernos Autónomos Descentralizados, deben centrar esfuerzos en conocer la relación existente entre la comunicación interna y desarrollo organizacional, Garbanzo (2016) menciona que

“la generación de estrategias deben concebir a la organización como un todo, actuando inteligentemente desde su estructura, misión y visión; que conlleven a una cultura organizacional basada en los cambios y nuevos desafíos laborales” esto solo es posible cuando las instituciones públicas y sus colaboradores ven el desarrollo organizacional y la comunicación interna como procesos planeados y necesarios para el éxito organizacional (p. 68).

En el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del Cantón Tosagua a pesar de contar con canales de comunicación como el sitio web, grupos de WhatsApp y mail institucional; se evidenció la imperante necesidad de realizar un análisis al impacto que la comunicación interna genera sobre el desarrollo organizacional, puesto que, si no se analiza desde la praxis y el sentir de los colaboradores, se convertirá en un obstáculo para los procesos e ideas, impactando negativamente su funcionamiento interno y externo, además de afectar la productividad y el compromiso de los funcionarios hacia la institución.

Ante la problemática expuesta se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo incide la comunicación interna en el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La investigación se justifica legalmente dado que la Constitución de la República del Ecuador (2008) en el artículo 16 sustenta “todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social” (p. 14), enfocándose en el ámbito organizacional, la comunicación interna efectiva es un aspecto esencial para el éxito de la organización, ayuda a los empleados a

compartir información, establecer relaciones, generar significados, y construir la cultura y los valores organizacionales; así como a coordinarse para alcanzar los objetivos.

Con respecto a lo social, la investigación proporcionará estrategias de comunicación para fortalecer el desarrollo de relaciones humanas que permitan prevenir conflictos, o en su defecto, resolverlos rápida y oportunamente; considerando a la comunicación como aquella actividad capaz de reunir y coordinar a todas las áreas y niveles de la organización en función de su desarrollo y alcance de los objetivos organizacionales.

En el ámbito económico, la institución obtendrá grandes beneficios puesto que al gestionar la comunicación interna se fortalecerá la interrelación que se pueda lograr entre el personal que lo compone, y su objetivo principal de comprometer y movilizar al público interno de la institución, alcanzando mejores niveles de productividad y eficiencia; de esta manera, el desarrollo organizacional se convierte en una herramienta de respuesta al cambio, de la mano de una táctica compleja que permite modificar las creencias, valores, actitudes y las estructuras de las organizaciones para enfrentar los nuevos retos que se presentan tales como; mercados, tecnologías y diferentes culturas.

De forma práctica, el trabajo surge con la finalidad de analizar la incidencia de la comunicación interna en el desarrollo organizacional del GADM del cantón Tosagua, considerando que el entorno tan dinámico en que se desenvuelven actualmente las organizaciones requieren de estructuras sólidas, basadas en la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo, al logro de los objetivos

institucionales, concibiendo a la organización como un todo para alcanzar los cambios que inspira el desarrollo organizacional.

En el aspecto metodológico, se caracteriza por ser una investigación de campo, sustentada de acuerdo a las diferentes teorías y bases científicas, además de emplear métodos y técnicas que permiten fortalecer el desarrollo organizacional a través de la comunicación interna, puesto que, de su claridad, transparencia y solidez, dependen en gran medida las fortalezas y productividad buscadas por la institución y el desarrollo social en cada una de las personas que la integran.

Finalmente, se pretende implantar un cambio en el paradigma comunicacional, potenciado a través de distintas herramientas que el mundo digital pone a disposición de las organizaciones; los constantes cambios tecnológicos y los nuevos medios sociales han transformado radicalmente el modelo tradicional de comunicación, dejando de lado el uso innecesario de material impreso y minimizando el impacto ambiental, al contar con mecanismos tecnológicos ágiles y oportunos que mantengan un flujo constante de información, relaciones interpersonales oportunas y un adecuado desarrollo organizacional.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar la incidencia de la comunicación interna en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua, para la mejora del desarrollo organizacional, período 2019-2020.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la comunicación interna en el GADM del Cantón Tosagua.
- Identificar los aspectos que afectan el desarrollo organizacional por medio de la comunicación interna.
- Proponer acciones que permitan el fortalecimiento del desarrollo organizacional a través de la comunicación interna.

#### **1.4. IDEA A DEFENDER**

La comunicación interna incide en el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. COMUNICACIÓN

La comunicación es un tema de alto impacto en la sociedad actual, puesto que permite dar una opinión o transmitir un mensaje de forma coherente y comprensiva a fin de provocar una reacción en el receptor; parte de escuchar con respeto y tolerancia, posibilitando la expresión honesta y clara de los mutuos intereses. Desde la perspectiva de Hernández, *et al.* (2019) “es una de las formas que tienen las personas de relacionarse en el proceso de sus actividades, representa un intercambio de información, medio de formación y funcionamiento de la conciencia individual” (p. 1).

Segredo, *et al.* (2017) lo reconocen como “el centro básico de una organización, por tanto, se la debe gestionar adecuadamente para que los colaboradores se sientan comprometidos y su accionar se oriente al logro de los objetivos y metas institucionales” (p. 30). En cambio, Rodríguez y Pino (2017) indican que, “dentro de una institución constituye un elemento estratégico para el desarrollo contemporáneo de las mismas haciendo que estas crezcan de manera correcta” (p 4).

En todo ámbito, se enseñan normas de comunicación que permiten expresarse asertivamente ante otras personas o resolver problemas y conflictos de manera democrática. A nivel organizacional, los colaboradores deben estar en la capacidad de exponer o decir lo que piensan y con ello aportar al logro de estrategias empresariales. También, se considera como el medio idóneo para transmitir ideas, planes o proyectos dentro de la organización, logrando un mejor desempeño del recurso humano.

### **2.1.1.LA COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación interna es una herramienta para motivar a los empleados y para transmitirles toda la información acerca de las actividades de la organización. Charry (2018) sostiene que “es una herramienta sistémica y organizativa que permite ser eficientes y efectivos” (p. 26); razón por la que organizaciones y entidades, ya sean públicas o privadas buscan gestionarla adecuadamente, como un activo estratégico que les permite crear una identidad corporativa.

Esta ha venido fortaleciéndose desde hace mucho tiempo, debido al aprovechamiento del recurso humano. Oyarvide, Reyes y Montaña (2017) manifiestan que esta es “el conjunto de actividades efectuadas para la creación y mantenimiento de buenas relaciones de los trabajadores dentro de la organización (p. 299); dado que, a nivel organizacional, las entidades consideran que es más relevante aprovechar el esfuerzo de un grupo que el de un trabajo personalizado, pues de esta manera todos participan y se esfuerzan por dar su mejor desempeño laboral.

La comunicación interna es una herramienta proyectada al interior de la organización para relacionar las personas entre los diferentes niveles de mando, promoviendo que estas colaboren, sugieran, comenten y se involucren en el logro de los objetivos planteados. Para Pazmay (2019) “una efectiva comunicación interna con el personal es vital para alcanzar un éxito permanente” (p. 49). De acuerdo con esto el manejo de la comunicación interna debe ayudar a tener una cultura adecuada, un ambiente positivo y sobre todo un buen desempeño laboral en cada uno de los colaboradores,

## 2.1.2. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna en las organizaciones es de gran importancia debido a que esta se enfoca en las acciones del talento humano haciendo que sus actividades se cumplan de forma eficaz y eficiente ya sea por medio de la tecnología o por una persona con otra. Egas y Yance (2018) destacan que “la importancia de la comunicación en la organización radica en que esta permite ejecutar políticas y planes con objetivos” (p. 3). Por otra parte, la adecuada comunicación en los trabajadores fomenta los procesos de remisión de la información e ideas dentro de la empresa, estimula la innovación, se genera una mayor productividad, es decir mejora el desempeño laboral y por ende este permite que se brinde a los usuarios un bien o servicio con alta calidad.

Asimismo, en las instituciones es importante que exista una relación comunicativa cordial para que esta se enfoque en mejorar el buen desempeño de los trabajadores, Ruíz, Macías y Servin (2017) sostienen que “la comunicación interna en las organizaciones hoy en día es una herramienta positiva para el buen desempeño de los colaboradores”, de acuerdo con esto, una buena comunicación en las organizaciones permite obtener información pertinente para determinar cuáles son los problemas que se generan en el ambiente laboral y por ende tomar acciones correctivas lo más pronto posible, de tal manera que la organización cumpla con los objetivos planteados y crezca de manera rápida (p. 44).

Hoy en día las organizaciones han optado por gestionar adecuadamente la comunicación tanto en el personal administrativo como en todos los colaboradores, debido a que una buena comunicación hace que estos trabajen en equipo y por ende cumplan los objetivos establecidos, brindando resultados favorables en cuanto a su rendimiento laboral. Pineda (2020) sostiene que “la comunicación

interna organizacional es una disciplina fundamentada en las ciencias sociales y administrativas para el talento humano de la organización” (p. 13).

### **2.1.3. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación interna se basa en las relaciones de los empleados dentro de la organización, con el objetivo de mantener interacciones comunicativas adecuadas que les permita brindar un buen desempeño laboral. García (2019) expone que “existen varios objetivos entre ellos están los fines organizacionales, los funcionales, los estratégicos y los comportamentales” (p. 90), es importante señalar que estos objetivos se relacionan con la finalidad de tener una buena gestión institucional haciendo que tengan éxito en el mercado tan complejo en que se desenvuelven las organizaciones.

La comunicación interna se enfoca en la relación que tienen los empleados de la organización, es decir la comunicación de la organización para sí misma, por tanto, busca mantener una disciplina organizativa y jerárquica que garantice una mayor eficacia en los colaboradores, en su desempeño laboral, logrando con ello una buena gestión, Trujillo (2017) sostiene que “tiene varios enfoques como es mejorar el ambiente laboral, se suma a esto hacer crecer el índice de productividad de los trabajadores, así mismo mantener una comunicación correcta entre un trabajador y otro generando una buena cultura comunicativa” (p. 7).

Actualmente, las organizaciones están en constantes cambios para mejorar la comunicación de los trabajadores de tal manera que estos tengan un buen ambiente laboral y por ende un mejor rendimiento en sus labores o actividades diarias dentro de la organización, la comunicación interna trata de mantener al personal capaz de producir bienes y servicios de manera eficiente y eficaz, Barria,

Postigo, Pérez, Cuesta y García (2021) sustentan “que para tener un buen ambiente laboral es importante que los colaboradores tengan una muy buena comunicación de tal manera que esto hace que la organización crezca en el mundo laboral” (p. 1).

#### **2.1.4. CANALES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación interna integra todos los procesos de transmisión y recepción de información que se producen en los trabajadores de las organizaciones, cabe indicar que esta cuenta con canales que sirven para mantener una interacción positiva en los empleados, Mosquera, Bremer y León (2019) exponen que “los canales de la comunicación interna como son los correos electrónicos, reuniones, eventos sociales, buzones de sugerencias, entre otros, sirven para mantener una buena relación entre empleados”, aunque hoy en día también se destaca que las redes sociales forman parte de estos canales de información dentro de la organización.

Existen diversos canales de comunicación interna, como son los correos, buzones de quejas, mensajerías vía celular, reuniones y diferentes tipos de eventos que hacen que se integren los trabajadores para conocer el requerimiento de ellos y tomar decisiones que los mantenga satisfechos, de tal manera que estos demuestren un buen rendimiento laboral. Ganchozo y Moreira (2021) explican que los canales internos son vías de información o el soporte en el cual es posible comunicarse con una o varias personas”, permitiendo el intercambio de información, por lo tanto, todas las organizaciones los deben implementar para lograr una comunicación eficiente y eficaz.

Por otra parte, se comprende por canales de comunicación interna a todos aquellos recursos tecnológicos que permiten comunicar o transmitir información en las organizaciones, algunos de estos canales son las redes sociales, oficios, radios, email institucional, personas de la organización dedicados a transmitir información, Urzúa (2020) explica en su investigación que “las organizaciones están en constantes cambios por lo que han visto la necesidad de implementar nuevos canales para comunicar rápidamente medidas de urgencia adoptadas como son las redes sociales, estas son WhatsApp, Telegram, Facebook, entre otras” (p. 1).

### **2.1.5. TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación interna es aquella que recepta información para relacionar los intereses de sus colaboradores, por lo que esta cuenta con varios. Mendoza (2020) manifiesta “que existen ciertos canales el formal, el informal, el transversal que ayudan a tener un buen clima laboral” (p. 5), la formal se da de una forma planificada y la informal aporta a la formal y que no ha sido planificada, otros tipos de comunicación se enfocan en comunicación, ascendente, descendente y por último transversal.

La comunicación interna estimula la innovación y mejora las relaciones, por ende se cuenta con diversos tipos de comunicación que se ajustan a la diversidad de cada organización, Camino (2019) manifiesta que existe la “comunicación hacia abajo conocida como la descendente se dirige de los niveles superiores hasta los empleados, se da en reuniones, entrevistas, cartas personales entre otras, la comunicación hacia arriba conocida como la ascendente permite conocer necesidades”, promueve aportación de ideas y es un método de retroalimentación, y por último la comunicación lateral conocido como hacía a los lados, genera entendimiento y solución de malentendidos (p. 17).

Además de promover el desarrollo organizacional, los líderes deben hacer que los trabajadores circulen hacia arriba, hacia abajo y hacia a los lados, formal, informal y transversal son los principales tipos de comunicación interna que se han empleado hoy en día en las organizaciones con el fin de que se logre tener una buena comunicación y con ello un buen ambiente laboral, rendimiento adecuado de sus trabajadores entre otros, Vidarte (2019) sostiene que existen diversos “canales de comunicación formales e informales, grupos de personas que interactúan, amplia variedad de tecnologías, etc., que ayudan a los trabajadores a tener un mejor rendimiento laboral” (p. 31).

#### **2.1.6. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Existen barreras dentro de este proceso de comunicación, como son las barreras físicas que se dan en el medio ambiente, los ruidos, la iluminación o fallas en los medios de comunicación, las barreras semánticas se enfocan en diferentes interpretaciones, barreras fisiológicas que impiden emitir o difundir con claridad y precisión un mensaje debido a los efectos fisiológicos del trabajador como por ejemplo problemas en los sentidos, Mosquera, Bremer y León (2019) manifiestan que “otras de las barreras son las psicológicas que se basan en la salud mental del trabajador, ya sean por el humor, carácter de la persona”, estas barreras se dan por falta de presupuesto, planeación, mala retención, escuchar mal, entre otros.

Existen varios tipos de barreras de forma general que se presentan en la comunicación interna como enviar mensajes no claros y no comprensibles, expresiones que dificultan la comunicación, mala actitud de los trabajadores de la organización, confusas percepciones del mensaje que se transmite, entre otros factores que sin duda alguna hacen que no se logre el objetivo de la comunicación, Sopfy (2018) en su investigación plantea que las barreras comunicativa interna “se enfocan en diversas fallas en los diferentes sistemas de comunicación, el cómo o

por qué medio se transmite el mensaje, se suman falencias en las reglas y políticas de cómo y por qué informar” (p. 30).

Dentro de la comunicación interna se generan ciertas barreras tales como físicas, semánticas, fisiológicas, y psicosociales, además se suman a estos otros inconvenientes como los ruidos fuertes e interferencias, ciertas emociones que no permitan una buena comunicación organizacional, por ello, Torres, Uvidia y Carapas (2019) en su exploración destacan que, “las principales barreras en la comunicación de las organizaciones son problemas físicos, semánticos, psicológicos y fisiológicos” de cada uno de los trabajos de la organización, además que influye la mala selección de los canales de comunicación en dichas instituciones (p. 64).

### **2.1.7. CONDICIONES NECESARIAS PARA QUE SE DESARROLLE UNA COMUNICACIÓN INTERNA EFICAZ**

Las instituciones deben establecer parámetros para tener una comunicación interna eficaz, Segarra y Aced (2018) explican que dentro de las organizaciones “se requiere de algunas condiciones para que la comunicación interna resulte esencial para el éxito”, estas son tener el mensaje o la información clara, concisa y precisa, las personas deben utilizar un lenguaje adecuado, tono apropiado para poder expresarse, y por último en reuniones, asambleas y congresos socializar aspectos importantes para que los servidores mejoren sus desempeño laboral.

Las organizaciones han implementado la comunicación interna para un mejor desarrollo laboral, por lo que han visto necesario regirse a las condiciones establecidas, enfocadas en escuchar y responder las necesidades de los colaboradores, así mismo tener como objetivo principal el diálogo y por ende

promover el entendimiento mutuo, es necesario que los directivos creen en la importancia de la comunicación interna, Marín (2019) explica que existen ciertas “condiciones como son tener personalidad para dirigirse a un grupo de personas de tal manera que pueda llegar compartir información oportuna para el mejoramiento del desempeño del trabajador” (p. 1).

Por otra parte, se indica que la motivación, la satisfacción y el compromiso de los empleados es parte del resultado de la aplicación y cumplimiento de las condiciones establecidas por la comunicación interna en las organizaciones, cabe indicar que las condiciones están enfocadas en un buen diálogo por parte de los directivos con los trabajadores, por ello el personal debe tener buen tono de voz, tener información relevante entre otras, Contreras y Garibay (2020) exteriorizan que “para mantener una comunicación interna eficaz, se debe de cumplir con los requerimientos o condiciones como el buen trato hacia a los trabajadores de tal manera que estos se sientan satisfechos” (p. 2).

#### **2.1.8. COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

La comunicación interna se enfoca en cada uno de los parámetros que forman parte del desarrollo organizacional, puesto que es la herramienta básica para coordinar acciones dentro de la misma, por ende, se debe manejar una adecuada entrega de información, buen trato de los directivos hacia cada subordinado y entre pares, buen ambiente laboral para mejorar la productividad de la organización y por ende tener éxito en el mercado de bienes y servicios. Razones por las que Velásquez, Valbuena y Moreira (2018) indican que la comunicación en las organizaciones “es el indicador más claro y específico para fortalecer los procesos innovadores que inciden en la mejora continua de las organizaciones” (p. 1).

El principal impulso del desarrollo organizacional es la comunicación interna debido a que esta fomenta la buena relación entre un trabajador y otro, facilitando el trabajo en equipo y por ende enfocarse en un mismo objetivo que sin duda alguna es hacer crecer a la organización, Baque, Mantuano, Merchán y Mero (2020) sostienen que en la actualidad “las organizaciones optan por un mejor desarrollo para ser más competitivas y esto lo pueden lograr si existe la adecuada comunicación entre el personal”, porque es indispensable que dentro de las organizaciones se implemente estrategias de comunicación que mantenga a los trabajadores direccionados a un solo fin, de tal manera que esto se vea reflejado en el crecimiento de la organización (p. 60).

En efecto, las entidades resultan ser el eje fundamental para lograr estabilidad y disminuir la incertidumbre, dado que facilita la conexión entre la gente y la estrategia organizacional; es decir, las personas saben hacia dónde va la organización y su accionar se orienta al desarrollo de la misma. Pineda (2018) en su investigación confirma que “una adecuada comunicación brinda cohesión y coherencia a la gestión organizacional para el cumplimiento de las metas de cada una de las partes y para el funcionamiento organizado y consistente de la organización” (p. 17), esto posibilita que cada uno de los actores involucrados en el entorno, contribuya a la creación de valor gracias a las dinámicas que plantea el mercado tan competitivo que rige en la actualidad.

## **2.2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)**

El desarrollo organizacional es una estrategia que hoy en día todas las organizaciones están aplicando para mejorar a través del sistema, cabe indicar que esto se hace con el fin satisfacer las necesidades de los usuarios o clientes. Castillo (2019) expresa que “se enfoca en una respuesta al cambio, así mismo en una estrategia que tiene como propósito implementar nuevas creencias, actitudes,

valores y estructuras de las organizaciones” (p. 12). Díaz (2019) en su investigación sostiene que, “es toda área del conocimiento, y todas aquellas tareas del talento humano, con el fin de focalice su atención en la comprensión, el cambio, la transformación y la innovación de procesos subjetivos que acontecen en las organizaciones laborales” (p. 1).

El desarrollo organizacional (DO) es toda habilidad que se implementa en las organizaciones para lograr un cambio positivo que se enfoca en varios aspectos como son los valores institucionales, actitudes de los trabajadores, relaciones interpersonales y el clima organizacional, aquí también intervienen las metas, las estructuras y el buen manejo de los recursos. Armijos, Campos e Hidalgo (2020) manifiestan que “es una estrategia que las organizaciones han tenido que optar para cumplir con las exigencias del ambiente tanto externo como interno”, esta aplicación de estrategias contribuye a la toma de decisiones para la consecución de objetivos y por ende fortalecerse ante la competencia, por lo tanto, deben aplicarlas cada cierto tiempo para el mejoramiento de los procesos y actividades de la organización (p. 27).

### **2.2.1. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

En la actualidad, se vive en un mundo globalizado siempre en busca de la mejora continua, por lo que las organizaciones se ven inmersas en la competitividad, es aquí donde se busca mejorar el comportamiento y rendimiento de los trabajadores. Hernández (2017) sostiene que, “el máximo reto del desarrollo organizacional consiste en propiciar cambios tendientes a desarrollar todas las facultades y potencialidades humanas dentro de la organización” (p. 11). Por lo que esta se enfoca en las diferentes áreas, solucionando problemas que están vinculadas en el crecimiento organizacional como la cultura laboral, el rendimiento, la rotación del personal entre otros aspectos que son muy importantes.

A su vez, existen grandes desafíos en las organizaciones por lo que se debe realizar un estudio al talento humano para determinar el ambiente y rendimiento laboral, con el fin de tomar acciones correctivas para crecer como organización. Torres, Uvidia y Carapas. (2021) en su trabajo de investigación explican que, “es importante debido a que las empresas emplean estrategias basadas en los valores, actitudes, comportamiento, clima organizacional entre otros aspectos” (p. 1).

El desarrollo organizacional es importante debido a que esta es una herramienta para aplicar estrategias directamente para el manejo del recurso humano con el fin de mejorar su rendimiento laboral, mejorar el ambiente del campo laboral entre otros aspectos, Martínez y Mateus (2020) sostienen que, “esto permite que exista eficiencia y eficacia en las empresas, de tal modo, que sea exitoso en la participación de los trabajadores, sin importar el rango jerárquico o el rol que ocupe en la institución ” (p. 1).

### **2.2.2. OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Todas aquellas acciones que se dan dentro de la organización se las define como actividades destinadas a aumentar la eficacia, González (2019) explica que existen varios “objetivos básicos que se enfocan en tener buenas fuentes de información, conseguir un buen diagnóstico, tener un sistema viable”, asimismo se abordan temáticas sobre cómo manejar conflictos, potencializar la relaciones humanas, adquirir buena toma de decisiones y establecer objetivos viables para la mejora del desempeño, todo esto con el fin de crear un clima organizacional adecuado (p. 54). Por su parte, Hernández (2017) expresa que “existen varios objetivos organizacionales que brindan resultados favorables para la institución, la cual están alineados en tener una buena administración del recurso humano y crecimiento continuo en la mejora de los servicios que ofrecen” (p. 2).

De igual forma, existen actividades importantes que sin duda alguna son parte del objetivo principal del desarrollo organizacional, como la aplicación de estrategias para aumentar el apoyo y la confianza en cada uno de los miembros de las organizaciones, así mismo como para un adecuado trabajo en equipo y por ende un mejor ambiente laboral, haciendo que los trabajadores se sientan satisfechos y entusiasmados en cumplir con las metas propuestas, Pacheco, Rojas, Niebles y Hernández (2020) manifiestan que para emplear correctamente los objetivos del desarrollo organizacional se “requiere contar con una estrategia para obtener los procesos esperados; ajustándose el trabajo, a los objetivos, propósitos y metas establecidas en la organización” (p. 1).

### **2.2.3. VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Los valores institucionales que están inmersos en el desarrollo organizacional son de mucha importancia, ya que hace que los trabajadores de las empresas tengan un buen comportamiento y sobre todo una muy buena relación entre ellos, cabe indicar que estos son parte fundamental de las creencias que ayudan a preferir, apreciar y por ende a tener una muy buena comunicación, Hernández (2017) considera que el paradigma del desarrollo organizacional se basa en ciertos valores, destacando los siguientes “respeto por la gente, confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación” (p. 19).

Los valores son el conjunto de principios que los trabajadores por medio de su cultura han optado, es decir son las cualidades que se muestran ante las demás personas, existen varios tipos de valores del desarrollo organizacional, dentro de ellos está la calidad, competitividad, innovación, efectividad, autonomía, seguridad, colaboración, pertenencia, voluntad, compromiso, disciplina, confianza, prudencia, tolerancia, organización, fortaleza, Pacheco, Rojas, Niebles y Hernández (2020) sostienen que estos valores “hacen que se mejore varios aspectos dentro de la

organización como es el ambiente laboral y el rendimiento laboral lo que se traduce en excelente servicio a los usuarios” (p. 1).

Los valores organizacionales son aquellos criterios que rigen el comportamiento de los clientes internos en este caso los colaboradores, estos valores son normas a seguir que se adquieren desde el crecimiento de las personas, estos nacen de las costumbres y culturas de cada familia y que son transmitidos por los trabajadores en el ambiente laboral de cada organización, Torres, Falconí y Ramírez (2021) explican que “son aplicados en varias dinámicas de la vida institucional y sus protagonistas son los funcionarios, logrando con su práctica una mejor relación entre ellos” (p. 1).

### **2.3. PLAN DE ACCIÓN**

Toda organización debe tener en cuenta un plan de acción como un modelo sistemático de estrategias para la mejora continua, mismo que es un proceso que permite alcanzar la calidad total y la excelencia de las instituciones de forma progresiva que busca brindar resultados con eficiencia y eficacia. Arroyo, *et al.* (2017) manifiestan que, “es una oportunidad, ya que con la formulación de este buscan poner en práctica las acciones que se orientan al mejoramiento de la organización logrando con ello ofrecer un buen servicio a la comunidad” (p. 10). Bolaños, *et al.* (2017) manifiestan que, constituye en su efecto un sinnúmero de estrategias para la mejora continua de la organización, de tal manera que le permite a la organización tener éxito en el mercado, es decir gracias a ello podrá tener a sus usuarios satisfechos.

Un plan de acción es un conjunto de medidas sistemáticas, que no son improvisadas, ni aleatorias, si no que deben planificarse cuidadosamente para ser

ejecutada y poder constatar sus efectos ya sea positivo o negativo, por otro lado, es una de las estrategias que se implementan en las organizaciones para un mejor desempeño de sus trabajadores. Así mismo, Díaz (2020) indica que “se emplea como una herramienta donde recoge las decisiones estratégicas que ha adoptado tomando como referencia a lo que se espera realizar en un período determinado” (p. 1).

### **2.3.1. PASOS DE UN PLAN DE ACCIÓN**

Villavicencio, Gisbert y Pérez (2017) explican que el plan de acción es un proceso sistemático de estrategias para la mejora continua, por lo que cuenta con pasos a seguir los cuales son: Analizar el área que se va estudiar para tener un diagnóstico claro verificado, luego se establecen los objetivos, metas o fines que se van a lograr en un tiempo estimado, definir las acciones relevantes estas tienen que ser medibles y viables, por último, establecer un personal que sea responsable en dicho proceso y que haga cumplir el plan, cabe indicar que son utilizada por muchas organizaciones debido a que brindan resultados positivos por lo que es necesario que se realicen cada paso.

Desde otra perspectiva, Chacón (2018) manifiesta que, “un plan de acción cuenta con una serie de pasos, ya que estos permiten obtener mejores resultados” (p. 50). Es así, que lo primero que hay que ejecutar es un diagnóstico para determinar cuáles son los problemas que presentan las organizaciones, luego se deben plantear los objetivos los que deben ser claros, concisos, precisos, medibles y ejecutables; además, las estrategias que son indispensables que ayudan a cumplir los fines del plan, el tiempo que no debe ser a corto plazo y las personas responsables para que todo se realice de la mejor manera.

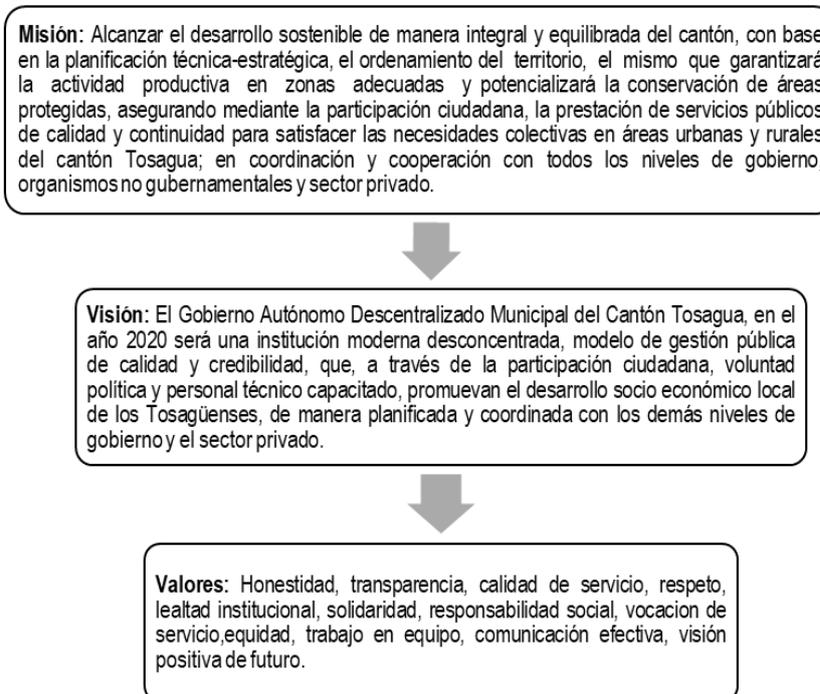
Ruiz (2018) sustenta que, “constituye a un proceso sistemático para la mejora continua de las organizaciones”, a continuación se presentan los pasos a seguir tales como: realizar una evaluación previa para encontrar las falencias, luego se diseña el plan, cuya estructura comienza colocando las acciones de mejoras, luego se presentan las tareas que ayudan a mejorar las acciones, la fecha de inicio y fin en que se ejecutará , los recursos que se van a utilizar para el plan, el indicador de seguimiento, persona responsable del plan de acción, por último, se evalúa los resultados obtenidos del mismo.

## **2.4. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA**

El Municipio del Cantón Tosagua fue creado mediante ley s/n publicada el 25 de enero de 1984; constituyéndose en principio como Ilustre Concejo Municipal. En sesiones del Consejo Municipal del Cantón Tosagua de 11 y 18 de febrero de 2010 se aprobó la ordenanza que cambia su denominación de Ilustre Municipalidad de Tosagua por la de Gobierno Municipal Autónomo (GAD) Municipal del Cantón Tosagua, siendo una entidad autónoma de derecho público, subordinada al orden jurídico del Estado, cuya finalidad es el bien común local, manteniendo su autonomía en la parte administrativa y financiera, cuyo objetivo fundamental es lograr el bienestar de la comunidad del cantón a través de obras que solucionen las necesidades colectivas (Marín y Pico, 2011, p. 4).

Es importante enfatizar que todas las instituciones públicas del país disponen de su propia misión, visión y valores institucionales con la finalidad de estar enfocados en cumplir sus metas planteadas, de tal manera que estas puedan brindar servicios de calidad y calidez a los ciudadanos y ciudadanas que necesitan hacer uso de los distintos servicios que ofrece el estado a favor de todos. A continuación, se muestra

la misión, visión y valores institucionales del GAD Municipal del cantón Tosagua en la figura número uno.



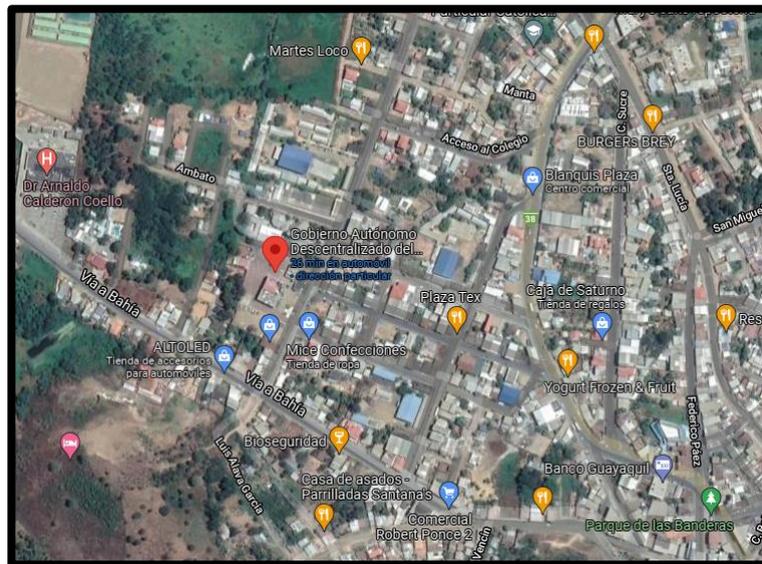
**Figura 1** Misión, Visión y Valores del GAD Tosagua.

*Fuente.* Datos tomados del Gobierno Autónomo Descentralizado Tosagua (2022).

# CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

## 3.1. UBICACIÓN

La actual investigación se realizó en las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del cantón Tosagua, perteneciente de la provincia de Manabí, ubicado específicamente entre las calles María Teresa Palma y María Luisa Aldaz, misma que lo realizaron las autoras del trabajo investigativo. A continuación, se muestra la ubicación geo referencial del sitio objeto de estudio, con una longitud de @-0.7836238,-80.2403443,784m.



**Figura 2** Ubicación del GAD Municipal del cantón Tosagua  
*Fuente.* Datos tomados de Google Maps (2021)

## **3.2. DURACIÓN**

La investigación tuvo una duración de nueve meses, a partir de su aprobación en la planificación del trabajo de integración curricular, período en el cual se elaboró, desarrolló y ejecutó cada una de las fases y actividades propuestas para dar respuesta al problema e hipótesis que están enfocados en la comunicación interna y el desarrollo organizacional cumpliendo con el objetivo general de dicha investigación.

## **3.3. VARIABLES EN ESTUDIO**

**3.3.1. INDEPENDIENTE:** Comunicación interna

**3.3.2. DEPENDIENTE:** Desarrollo organizacional

## **3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Para Herbas y Rocha (2018) “los tipos de investigación son útiles para la recopilación de información primaria y secundaria” (p. 1), existen varios tipos de investigación que son muy conocidos y que están clasificados por el investigador, según la planificación de la toma de datos, también por el número de ocasiones que mide la variable de estudio y por último, sobre el número de variables de interés en este caso pueden ser observacional, experimental, transversal, descriptivo, analítico entre otros. A través de este tipo de indagación fue posible afirmar o desestimar la hipótesis, por ello, es importante implementarlos dentro del trabajo del campo y bibliográfico con el fin de recopilar información oportuna y real.

### **3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Nájera (2017) explica que “la investigación de campo se constituye como una estrategia primordial para la recopilación directamente en el campo de estudio”, es decir esta permite llegar al hecho o fenómeno en estudio, por otro parte se manifiesta que la investigación de campo ha generado confianza en los investigadores debido a que esta permite recopilar información cualitativa y cuantitativa de confianza, Monroy y Nava (2019) indican que “los investigadores optan aplicar este tipo de investigación debido a que les permite acudir a los hechos, recopilando información de fuentes directas, sin manipular ni controlar las variables” (p. 27).

Por tanto, los datos recopilados provienen directamente del individuo o grupo de estudio, observando el fenómeno en sus condiciones reales. Ante ello, la investigación de campo permitió entrar en contacto directo con el escenario del GAD Municipal del cantón Tosagua, con el fin de conocer el proceso de comunicación interna de la institución y como incide en el desarrollo organizacional de los servidores públicos, logrando involucrarse en el entorno del problema y obteniendo resultados confiables.

### **3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

El trabajo de revisión bibliográfica constituye una etapa fundamental en la investigación debido a que este permite recopilar información sobre temas relevantes, de tal manera que el investigador se familiarice sobre lo que se está estudiando, Esquirol, Aldeguer y Dalmau (2017) expresan que “para efectuar una correcta revisión bibliográfica es necesario realizar una búsqueda exhaustiva y recopilar libros, revistas, y artículos de diferentes autores y definiciones” (p. 35).

La investigación bibliográfica permitió dar sustento legal a los contenidos expuestos, donde las autoras manejaron información confiable con relación al objeto de estudio, mediante libros, revistas científicas, artículos y demás fuentes que permitieron instruirse en el tema, realizando un análisis exhaustivo de las fuentes obtenidas para escoger las de mayor relevancia, sirviendo de base firme para fundamentar la investigación.

### **3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Los métodos son aquellas herramientas que sirven para que el investigador pueda desarrollar su investigación sin duda alguna este permite llevar un proceso para llevar a cabo la aplicación de las técnicas, instrumentos entre otros, por otra parte, el método de investigación es la vía que se utiliza para llegar a un fin determinado, Espinoza (2019) sostiene que, “el método es un conjunto de reglas, procedimientos y técnicas que sirven para cumplir con el objeto de estudio” (p. 23).

El uso de métodos de investigación simplificó la complejidad del proceso investigativo porque permitió seleccionar los elementos más significativos del problema; es decir, abordar con mayor claridad la comunicación interna del GADM del cantón Tosagua e identificar los hechos, situaciones o acontecimientos que afectan al desarrollo organizacional de los servidores públicos, estando en la capacidad de proponer acciones que propendan al fortalecimiento del mismo a través de un nuevo modelo de administración más ágil, flexible y humano.

### **3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO**

Andrés (2019) manifiesta que “el método inductivo es un procedimiento que va de las partes al todo y siempre tiene una síntesis”, es decir parte de lo particular para llegar a lo general, por otra parte, hay que resaltar que la inducción permite llegar al razonamiento por lo que los investigadores optan por aplicar este método, debido a su gran aporte en los trabajos investigativos (p. 13).

Este método facilitó el estudio individual de los elementos que forman el GADM del cantón Tosagua, como objeto de investigación y raíz de su aplicación determinar la incidencia de la comunicación interna en el desarrollo organizacional de los servidores públicos para establecer qué factores comunicativos están afectando la eficacia y la salud organizacional, impidiendo que esta se adapte al ritmo vigoroso del cambio continuo dentro de la institución.

### **3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO**

Rodríguez y Pérez (2017) sostienen que “las generalizaciones son puntos de partida para realizar inferencias mentales y arribar a nuevas conclusiones lógicas para casos particulares”, es decir esta parte de lo general para llegar a lo particular, hoy en día la aplicación de este método es fundamental en las investigaciones debido a su alta eficiencia en generación de criterios (p.188).

Su aplicación fue necesaria, puesto que a partir de las conclusiones obtenidas se dio respuesta a hechos particulares, por tanto, se determinó la incidencia que tiene la comunicación interna sobre el desarrollo organizacional de los servidores públicos. Además, los principios obtenidos en este método indagaron qué

importante es evaluar periódicamente dichos aspectos, dado que se ha constituido en el instrumento por excelencia para el logro de una mayor eficacia institucional.

### **3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO**

El método analítico permite a los investigadores realizar el debido análisis de la información recopilada a la población en estudio, creando un criterio o emitiendo una síntesis sobre lo que se está estudiando, Rodríguez y Pérez (2017) sostienen que, es el proceso de descomposición de un objeto en varias partes para ser exploradas con la finalidad de conocer causas y efectos de la investigación.

Por eso, para obtener conclusiones confiables, las autoras analizaron de forma exhaustiva la información obtenida en la aplicación de encuesta y entrevista, en este escenario, se analizó cada una de las dimensiones aplicadas, con el fin de determinar la incidencia que ejerce la comunicación en el desarrollo organizacional, logrando un mapa de situación para dar respuesta al cambio que valoran los servidores públicos al momento de establecer acciones comunicativas en su desempeño profesional.

### **3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Monroy y Nava (2019) sostienen que, las técnicas de investigación son acciones para recolectar, procesar y analizar información, dichas técnicas ayudan a la recopilación de información directamente del objeto de estudio en este caso entran entrevista, encuesta, observación y otras más que sin duda alguna son parte fundamental para obtener y transformar información útil.

Por tanto, las técnicas aplicadas en la investigación son la encuesta y entrevista, que se las emplearon con la finalidad de obtener información que sirva para la toma de decisiones o acciones correctivas para el fortalecimiento de la comunicación interna de los servidores públicos, y que a su vez contribuyan al desarrollo organizacional estableciendo un equilibrio en la gestión de las actividades en el manejo de las relaciones interpersonales.

### **3.6.1. ENCUESTA**

Pozzo, Borgobello y Pierella (2019) explican que “la encuesta permite obtener información del sujeto de estudio mediante un formulario de preguntas, con el fin de reunir información con relación al objeto de estudio” (p. 3). La técnica de la encuesta se aplicó a los servidores públicos del área administrativa del GAD Municipal del cantón Tosagua, a través de un banco de preguntas cerradas, explícitamente elaboradas para conocer su percepción con relación a los canales de comunicación interna y su efectividad en el desarrollo organizacional de la institución, la misma que permitió obtener información oportuna.

### **3.6.2. ENTREVISTA**

Piza, Amaquema y Beltrán (2019) definen “la entrevista como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 457). La entrevista se realizó a la directora de la Unidad de Comunicación Social y Participación Ciudadana del GAD Municipal del cantón Tosagua, para conocer a profundidad cómo maneja la comunicación interna y el desarrollo organizacional de todos los servidores públicos, en efecto se tomaron las preguntas de la investigación desarrollada por Quezada (2017), las cuales eran claras adaptadas al contexto y características para la persona

entrevistada, permitiendo recabar información relevante acerca de los canales comunicativos dentro de la institución, la cual sirvió de vital importancia para la ejecución del estudio.

### **3.6.3. OBSERVACIÓN**

Montaño, Preciado, Robles y Chávez (2018) manifiestan que “la observación directa, es importante, ya que permite recopilar información en el lugar y momento en que se efectúan las actividades en la organización” (p. 1). Además, se explica que la observación es una técnica muy importante por lo que es muy utilizada en las organizaciones por su alto grado eficaz y eficiente. En este trabajo de investigación se aplicó la observación la cual permitió la recolección de información real de forma directa al objeto de estudio, es decir se observó el proceso de la comunicación interna, por el cual se constató la situación comunicativa interna de los servidores públicos en el GAD Municipal del cantón Tosagua y su incidencia en el desarrollo organizacional.

### **3.7. POBLACIÓN**

Ventura (2017) expone que “la población es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar”, es la parte global del fenómeno de estudio, por lo que los investigadores deben de tener claro y estar seguro de cuál es el número total de las personas en estudio, ya que de aquí se obtendrá información que servirá para la obtención de los resultados del trabajo de investigación (p. 648). La población de esta indagación es de un total de 55 servidores públicos, es decir muestra censal porque se seleccionó el 100% del personal de las áreas administrativas del GADM del cantón Tosagua, dado que el

desempeño individual y colectivo es la clave para fortalecer la competitividad en la institución.

### **3.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se desarrolló en tres fases, de forma secuencial y ordenada en el tiempo, de tal manera que cada una guarde una relación funcional y responda a cada uno de los objetivos específicos, a fin de identificar las necesidades de los servidores públicos y propiciar mediante estrategias comunicacionales un ambiente de cooperación en el entorno organizativo. A continuación, se hace referencia a cada una de las fases planteadas:

#### **3.8.1. FASE 1. DIAGNOSTICAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL GADM DEL CANTÓN TOSAGUA**

- Solicitud de oficio a la dirección de la carrera de Administración Pública de la ESPAM MFL emitido al representante legal del GADM del cantón Tosagua.
- Entrevista a la Directora de la Unidad de Comunicación Social y Participación Ciudadana del GADM del cantón Tosagua.
- Análisis del proceso actual de la comunicación interna en el GADM del cantón Tosagua.

Para el cumplimiento a la fase uno, la Dirección de Carrera emitió un oficio al Representante Legal del GADM del cantón Tosagua, a través del cual se solicitó la autorización para realizar una entrevista a la Directora de la Unidad de

Comunicación Social y Participación Ciudadana de esta institución, con el propósito de obtener información relevante sobre la comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de sus servidores públicos.

### **3.8.2. FASE 2. IDENTIFICAR LOS ASPECTOS QUE AFECTAN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL POR MEDIO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

- Aplicación de encuesta a los servidores públicos del área administrativa del GADM del cantón Tosagua.
- Tabulación de los resultados de la encuesta.
- Análisis de los datos obtenidos.

Para esta fase se estructuró un banco de preguntas de manera clara y entendible, diseñadas con anterioridad, para conocer el nivel de comunicación interna que tiene el personal administrativo del GAD Municipal del cantón Tosagua. Finalmente, una vez realizado el estudio se tabularon los resultados con el respectivo análisis de cada una de las preguntas planteadas por parte de las autoras de la investigación.

### **3.8.3. FASE 3. ESTABLECER ACCIONES QUE PERMITAN EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

- Diseño de acciones que propendan a fortalecer el desarrollo organizacional a través de la comunicación interna.

- Sociabilización de las estrategias planteadas.

De acuerdo con las falencias o inconvenientes detectados, se propusieron acciones de mejora para favorecer un ambiente de cordialidad en la institución, a fin de que las actividades laborales fluyan con mayor efectividad. Tal es así, que la comunicación interna ayude en el desarrollo organizacional de los servidores públicos como el centro de desarrollo, por último, se socializó las mejoras propuestas a los involucrados del GAD Municipal del cantón Tosagua.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este capítulo se muestra el desarrollo y cumplimiento del objetivo central de la indagación, en primera instancia se diagnosticó la comunicación interna en el GAD del cantón Tosagua. Posteriormente, se identificó los aspectos que afectan el desarrollo organizacional de los servidores públicos. Por último, con los resultados obtenidos de la encuesta y entrevista se procedió a proponer acciones de mejora para la optimización comunicativa de los profesionales de la institución.

### **4.1. DIAGNOSTICAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL GADM DEL CANTÓN TOSAGUA**

#### **4.1.1. APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA**

Para el desarrollo de esta actividad, se solicitó a la Representante Legal del GADM del cantón Tosagua mediante un oficio se brinde las facilidades necesarias para ejecutar la investigación en la institución. Posteriormente se realizó la entrevista a la Ing. Rossana Gabriela Basurto Quinapallo (Especialista de la Unidad de Comunicación Social y Participación Ciudadana del GAD) quien señaló que la Unidad se creó formalmente en el año 2009, aunque hay que destacar que anteriormente ya se gestionaba la comunicación, pero de una manera informal.

Esta Unidad se ubica como un proceso habilitante de asesoría y tiene por objetivo garantizar procesos de comunicación y diálogo con la ciudadanía y al interior de la municipalidad, para que se conozca las acciones del GADM del Cantón Tosagua y se obtenga una imagen corporativa positiva de su accionar, que permita dinamizar

el proceso de gestión municipal, potenciando la participación ciudadana y el diálogo social para generar integración y gestión compartida, en el desarrollo cantonal y contribuya con el proceso de descentralización, tal como se evidencia en el módulo de transparencia del sitio web institucional (Gobierno Autónomo Descentralizado Tosagua, 2022).

La entrevistada expresó que la Unidad de Comunicación Social y Participación Ciudadana cumple con las siguientes funciones: A) Realizar la estrategia de comunicación local, plan de comunicación anual para incrementar el compromiso, seguimiento y la interacción que tienen los usuarios. B) Garantizar que la información enviada por comunicaciones llegue a todos los empleados, incluidos a los que no tengan correo. C) Garantizar la estandarización de la comunicación en todos los medios de comunicación de la unidad y sin ningún error. D) Garantizar que se realice la inclusión y la exclusión de los trabajadores de la lista de correo electrónico. E) Actualizar periódicamente los medios de comunicación, y. F) Proporcionar información que sea atractiva para los empleados, detectar las necesidades locales de comunicación interna.

Continuando con la entrevista, la funcionaria sostuvo que todo esto permite obtener un producto final desarrollado para aplicar los insumos y actividades en la ejecución del POA de la dirección. Asimismo, mencionó que en la actualidad se dispone de correos institucionales al que se accede a través del sitio web del GAD y teléfonos instalados en cada oficina, aunque no todos están operativos, pero son los grupos de WhatsApp y Facebook los medios más idóneos y ágiles para mantener informados a los colaboradores y las comunicaciones formales entre unidades se lo realiza mediante escritos.

Por otro lado, recalcó que en la unidad laboran 3 personas: la Especialista en Comunicación Social e Imagen Institucional y 2 técnicos. Respecto a los recursos

disponibles destacó que en los dos últimos años de trabajo algunos de sus equipos se han deteriorado, siendo dados de baja; y por la crisis generada por el COVID-19, no ha sido posible adquirir nuevos, razón por la que deben adaptarse a los disponibles para cumplir con las funciones pertinentes.

Del mismo modo, desde un punto de vista general, la entrevistada manifestó no haber detectado falencias o barreras en el ámbito comunicacional interno. De igual manera, hace énfasis en los grandes beneficios obtenidos por el uso de grupos de WhatsApp, sobre todo en tiempos de pandemia. No obstante, detalló que llegar con información oportuna a los líderes comunitarios de los sectores aledaños si representa un verdadero reto por el limitado acceso al internet o uso de redes sociales.

Para finalizar, reveló que una de las responsabilidades de la Unidad de Comunicación Social y Participación Ciudadana, es tener un equipo motivado, feliz, ganador y productivo, con relaciones interpersonales saludables a fin de contribuir al desarrollo organizacional. Sin embargo, las capacitaciones no siempre son continuas debido al tiempo limitado que existe, por lo tanto, se deberá trabajar más en conjunto con todo el personal para incrementar la eficiencia dentro del GAD.

#### **4.1.2. ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL GAD**

Actualmente, las organizaciones buscan mejorar las relaciones interpersonales de sus trabajadores con el objetivo de llevar a cabo todos sus planes, proyectos, procesos, y políticas institucionales con el éxito deseado en las distintas áreas administrativas de la institución. Bajo este enfoque, Herrera (2021) revela que, toda organización debe incluir la comunicación como un elemento estratégico,

concebida en este contexto como el sistema a través del cual fluyen los mensajes y se establecen los patrones de interacción entre los miembros de una institución sean (públicas o privadas). Para Ganchozo y Moreira (2021) en su indagación, manifiestan que, es importante que la comunicación sea efectiva entre todos los servidores públicos de una institución, puesto que depende de ellos obtener buenos resultados que contribuya en la toma de decisiones de todo el personal que labora en el GAD.

Por lo tanto, la comunicación organizacional también se divide en dos ámbitos: Comunicación interna y externa. La primera tiene por objetivo lograr la implicación de los públicos internos con la esencia de la organización, con su filosofía y buscando construir identidad y pertenencia. Asimismo, se dirige a los sujetos que interactúan en su interior, con el fin de brindar respuestas a sus necesidades de información, pero como un requisito de las entidades actuales para mantener motivado y comprometido al empleado. “Mientras que la comunicación externa, abarca el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos que está compuesta por todos los elementos que tienen algún grado de influencia en ella” (Herrera, 2021, p.3).

Por esta razón, fue posible evidenciar mediante la observación las causas que afectan la comunicación interna y el desarrollo organizacional de los servidores públicos del GAD Tosagua, entre ellas: El jefe inmediato pocas veces tiene una actitud abierta para escuchar las opiniones de los trabajadores, situación que ocasiona desmotivación al realizar sus funciones correspondientes. Por otro lado, los canales de comunicación son deficientes ya que utilizan los grupos de WhatsApp y e-mail institucional. Dando como resultado, que entre el mismo personal administrativo no tienen mucha interacción comunicativa sobre temas laborales.

Por otra parte, el ambiente laboral es armónico entre compañeros, sin embargo, dentro de las principales limitaciones (obstáculos o barreras) que interfieren están distorsión del contexto del mensaje, deficientes relaciones interpersonales, entre otros, el cual hacen una comunicación menos efectiva, por último, elementos que no se han implementado en el GAD están el clima organizacional y la motivación.

## **4.2. IDENTIFICAR LOS ASPECTOS QUE AFECTAN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL POR MEDIO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Para el desarrollo de esta fase, se logró identificar los aspectos de la comunicación interna que afectan al desarrollo organizacional, por ello, se aplicaron 12 preguntas a un total de 55 servidores públicos del GADM del cantón Tosagua, mismos que desempeñan en las distintas áreas administrativas de la institución, para esto, se pudo conocer las debilidades que afectan en su quehacer profesional con relación al objeto de estudio.

### **4.2.1. APLICACIÓN DE ENCUESTA**

#### **1. ¿La comunicación en su área de trabajo se caracteriza por ser?**

**Tabla 1** Cómo es la comunicación en su área de trabajo

<b>Opción</b>	<b>No de servidores</b>	<b>%</b>
Fluida	6	11%
Coherente	-	-
Planificada	9	16%
Permanente		-
Contrastable		-
Transparente	29	53%
Bidireccional	-	-
Afectiva	11	20%
Ambigua	-	-

Deficiente	-	-
Unidireccional	-	-
Redundante	-	-
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

De los 55 encuestados el 53% (29 personas) califican que la comunicación entre compañeros de trabajo es transparente y que les permite tener un mejor ambiente laboral, por otro lado, el 20% (11 personas) manifestaron que es afectiva, mientras que un 16% (9 personas) especifican que es planificada, y un 11% (6 personas) que es fluida, sin embargo, expresaron que sería importante mejorar muchos aspectos en función a la mejora de la institución.

Para Petrone (2021) en su indagación la comunicación es aquella que permite a los trabajadores a interactuar de forma correcta para el logro de metas propuestas, además, debe ser clarificada y negociada por ambos, dado que pueden estar influenciados por numerosas variables, sean; percepción, valores, creencias, aspectos sociales, laborales y personales. Asimismo, en las instituciones todos sus integrantes deberían estar al tanto de todo los programas y proyectos que se van ejecutar en pro de todos.

## 2. ¿La información que recibe en su área de trabajo es a través de?

**Tabla 2** Como recibe la información en el GAD

Opción	No de servidores	%
Comunicación formal	36	67%
Comunicación informal	19	33%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

La comunicación que reciben los servidores públicos sobre sus actividades

laborales en el área al que pertenecen dentro del GAD, refleja que el 67% de los profesionales sostienen que se las realizan mediante canales de información formales (correos electrónicos, oficios, memorándum, entre otros), mientras que el 33% indican que, por medios informales (redes sociales), ya que la información llega de manera inmediata. Autores como Pazmay, Pardo y Ortíz (2017) enfatizan que, la comunicación es planeada y sistemática que implica como un proceso en la ciencia y disciplina; por eso, existen dos tipos comunicativo la formal que se realiza mediante correo electrónicos, oficios o memorándum, y la informal a través de redes sociales, pero todo es con el objetivo de estar en constante comunicación.

### 3. De los siguientes tipos de comunicación, ¿cuál se emplea normalmente en su área de trabajo?

**Tabla 3** Qué tipo de comunicación se emplean en el GAD

Opción	No de servidores	%
Vertical (jefe-empleado / empleado- jefe)	30	55%
Horizontal (empleado – empleado)	25	45%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Esta interrogante, refleja que el 55 % (30 servidores públicos) mencionaron que el tipo de comunicación que más se utiliza es la de jefe-empleado / empleado- jefe, no obstante, el otro 45% (25 servidores), dijeron que empleado – empleado, puesto que es una interacción de más confianza entre compañeros de trabajo. Por lo tanto, logran comprenderse de mejor manera ante alguna actividad en común que se ejecute en la institución. De acuerdo con, Herrera (2021) hace énfasis que la comunicación es importante en la sociedad y permite intercambiar ideas con las demás personas llegando el mensaje de manera directa y sin distorsión alguna, por ende, es un proceso global, inmerso en la estrategia de la organización, que agrupa todas las acciones comunicativas que previa investigación, son planificadas.

#### 4. ¿Le comunica a su inmediato superior sobre las carencias que dificultan y limitan su trabajo?

**Tabla 4** Le comunica a su inmediato superior sobre las carencias de su trabajo

Opción	No de servidores	%
Siempre	22	40%
Casi siempre	21	38%
A veces	7	13%
Casi nunca	5	9%
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Con relación a la tabla cuatro, de los 55 encuestados el 40% detalló que siempre comunican lo que sucede en el ámbito laboral a su jefe inmediato sobre alguna anomalía que entorpezca sus actividades diarias dentro de la institución. De igual forma, el 38% indicaron que casi siempre, ya que una comunicación efectiva ayuda a obtener grandes resultados colectivos en beneficios de todos. No obstante, un 13% mencionaron que a veces, finalmente, el 9% expresaron que casi nunca. Por esta razón, es importante que exista más integración profesional para que tanto el personal directivo como los servidores públicos tengan más confianza entre sí, puesto que el trabajo en equipo es el soporte que se requiere en las organizaciones para la tomar decisiones correctas e idóneas.

Por su parte, Sánchez y García (2017) muestran en su investigación que, para que una organización logre resultados eficientes y eficaces, sus directivos deben generar una relación entre la organización y sus colaboradores que satisfaga las necesidades siempre cambiantes de ambas partes. Por tal razón, como mínimo la institución espera que sus servidores públicos desempeñen de manera confiable las tareas que se les asignen y con los estándares que se les fijen, que sigan y cumplan las normas establecidas de su trabajo.

**5. Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?**

**Tabla 5** Jefe inmediato, tiene una actitud abierta a sus puntos de vista

Opción	No de servidores	%
Siempre	23	45%
Casi siempre	25	42%
A veces	7	13%
Casi nunca	-	-
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Valdiviezo (2021) en su investigación revela que, el 68% de profesionales detallaron que la actitud de su jefe es amable y cordial al momento de proporcionar alguna información relacionado a las actividades internas de la institución, mientras que el 32% de encuestados exteriorizan que existe buena relación laboral con sus superiores el cual hace que haya familiarización entre todos. De los 55 servidores públicos, el 45% del GAD. Asimismo, el 42% mencionaron que sí preexiste interacción comunicativa con el jefe. Por otra parte, el 13% expresaron que pocas veces se reúnen con los directivos para tratar temas de índole laboral.

**6. ¿Cuándo se realizan cambios en los sistemas o procesos, se les brinda el entrenamiento y capacitación necesaria?**

**Tabla 6** Les brinda el entrenamiento y capacitación necesaria

Opción	No de servidores	%
Siempre	-	-
Casi siempre	4	7%
A veces	35	65%
Casi nunca	16	28%

Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

A través de esta incógnita, se logró conocer que, 65% (35 servidores), ostentan que estas capacitaciones no son lo suficiente ya que se realizan a veces. Asimismo, el 28% (16 servidores públicos) indicaron que casi nunca. Por otro lado, el 7 % (cuatro servidores públicos) mencionaron que, si realizan entrenamiento y capacitaciones, que son inducidas dentro de la institución, de tal forma, al no llevar a cabo un proceso de capacitación continuo no se tendría buenos resultados en pro del GAD de Tosagua.

De acuerdo con Honores, *et al.* (2020) la capacitación personal es una necesidad de las instituciones y su intención es guiar el aprendizaje colaborativo como recurso, con la finalidad de obtener mejores resultados. Además, representa uno de los puntos más esenciales dentro de la organización ya que es un proceso permanente que trata de aumentar la productividad a través de la eficiencia, es decir, que toda planificación de capacitaciones implica en la toma de decisiones idóneas en áreas significativas.

**7. ¿Seleccione los canales de comunicación mediante los cuales usted recibe información institucional? (Escoja dos de los más usuales).**

**Tabla 7** Canales de comunicación

Opción	No de servidores	%
Boletines	-	-
Carteleras	-	-
Reuniones	-	-
Grupos de WhatsApp	25	45%
Contrastable		-
E-mail institucional	23	42%
Administradores del GAD	4	7%
Páginas oficiales del GAD	3	6%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

*Fuente.* Elaboración propia

Mediante la encuesta, se detectó que un 45% equivalente a (25 encuestados), manifestaron que la comunicación se realiza a través de los grupos de WhatsApp, ya que el mensaje llega inmediatamente y que todos tienen acceso a esta red social. De igual manera, un 42% correspondiente a (23 encuestados) expresaron que la información se recibe por e-mail institucional. Por otro lado, un 7% (cuatro encuestados) indicaron que son los administradores del GAD que informan sobre temas de interés laboral, no obstante, un 6% mencionaron las páginas oficiales de la institución. Por esta razón, es importante que los servidores públicos y autoridades competentes se adapten a todos los cambios que existen en la actualidad con relación a la interacción comunicativa.

Capriotti y Zeler (2020) en su estudio llamado: “Comunicación de la responsabilidad social empresarial” revelan que, las organizaciones, están creando espacios en las redes sociales para compartir información relacionada con las actividades institucionales, establecer una conexión inmediata. De tal modo, la información sea conocida por todos los integrantes de la entidad con el propósito de brindar servicios de calidad a toda la ciudadanía en general. Por otro lado, Ganchozo y Moreira (2021) señalan en su investigación que, los canales que más utilizan para recibir información son los oficios, con un 47%, mientras que un 53% manifestaron que la comunicación se realiza personalmente en la empresa.

## 8. ¿Cómo califica usted los canales de comunicación interna con los que cuenta la organización?

**Tabla 8** Cómo califica usted los canales de comunicación interna con los que cuenta la organización

Opción	No de servidores	%
Excelente	-	-
Muy bueno	2	4%
Bueno	20	36%
Regular	30	55%

Malo	3	5%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Papic (2020) define que la comunicación posibilita desplegar información global, dirigida a las audiencias internas así también enfocada a ampliar la cultura organizacional. Ante esto, los servidores públicos encuestados declaran con un 55% que los canales de comunicación que se utilizan para difundir información en el GAD no son eficientes, por otro lado, un 36% mencionan que es bueno, sin embargo, falta mucho por mejorar. Asimismo, el 5% detallan que es malo. Mientras que un mínimo de personal expresó que es muy bueno con el 4%, por ello, es importante que todos los canales de comunicativos sean la vía de desarrollo en la institución.

### 9. En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su inmediato superior?

**Tabla 9** La efectividad en la comunicación con su inmediato superior

Opción	No de servidores	%
Muy efectiva	-	
Efectiva	11	20%
Neutral	21	27%
Poco efectiva	15	20%
Nada efectiva	8	15%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

El 27%, (21 personas) califican que la efectividad comunicativa con su jefe directo es neutral. Por otro lado, el 20% (11 personas) expresaron que sí hay buena relación laboral con los demás integrantes de la institución, obteniendo siempre una buena interacción laboral, asimismo, el 20% (20 personas) indicaron que es poco efectiva el ambiente de trabajo con los directivos, de modo similar, el 15% (ocho personas) expresaron que nada efectiva.

Es así que, Moreno (2018) señala que; “las relaciones interpersonales son aquellas que se dan en un ambiente de trabajo propiciado por la comunicación que permite la transmisión de mensajes útiles para la ejecución de las tareas” (p.16). Es así, que, al participar en reuniones, discutir un proyecto, solicitar información, genera disputa que hace que se genere una comunicación que puede ser asertiva y elocuente, logrando a su vez resolver cualquier situación negativa.

**10. ¿Cómo califica el manejo de la comunicación interna del GAD Municipal del cantón Tosagua, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto?**

**Tabla 10** Cómo califica el manejo de la comunicación interna del GAD

Opción	No de servidores	%
1	-	-
2	18	33%
3	17	31%
4	20	36%
5	-	-
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

En lo que respecta a la tabla N<sup>o</sup> 10, el 36% mencionaron estar totalmente de acuerdo con la comunicación interna que se transmite en beneficio de todo el equipo de trabajo que compone el GAD Municipal del cantón Tosagua. Por otro lado, el 33% de encuestados calificaron con un valor numérico de dos, el manejo comunicativo interno que se comparte entre servidores públicos y jefes inmediatos, por último, el 31% consideró como respuesta la opción tres. Según Fernández y Batista (2016) la comunicación es un proceso vital y de suma importancia. Actúa como sistema coordinador entre la organización y sus integrantes, así como con el entorno externo, en aras de la consecución de objetivos específicos de ambos y de este modo contribuir al desarrollo institucional.

**11. ¿De las siguientes barreras de la comunicación interna cuáles ha detectado en su desempeño como servidor del GAD? Por favor, marque todos los que procedan:**

**Tabla 11** Barreras de la comunicación

Opción	No de servidores	%
Deficiente canales de comunicación	12	22%
Ausencia de un procedimiento definido	5	9%
Exceso de información a trasladar	-	-
Distorsión del contexto del mensaje	13	24%
Deficiente relaciones interpersonales	15	27%
Malos hábitos de escucha	10	18%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

De las 55 personas encuestadas, el 27% (15 servidores públicos) indicaron que existe deficiente relaciones interpersonales, en cambio, 13 profesionales indicaron la distorsión del contexto del mensaje con un 24%. Por otro lado, 12 personas dijeron que son deficiente los canales de comunicación dentro de la institución con un 22%, por lo que es importante buscar estrategias para generar una mejor relación comunicativa entre todos. Sin embargo, el 18% que representa a 10 personas expresaron como respuesta malos hábitos de escucha razones por las cuales se convierte en barreras que interfieren en la comunicación organizacional del GAD Tosagua. Finalmente, el 9% (cinco servidores públicos) expresaron que hay ausencia de un procedimiento definido en las distintas áreas administrativas de la entidad.

Autor como Frías (2021) sostiene que, en la actualidad las instituciones del sector público y privado, destacan la importancia de una adecuada gestión del talento humano ya que esto permitirá cumplir con los objetivos planteados, por ello, la comunicación interna influye mucho en el desempeño laboral de los trabajadores, asimismo, es un factor clave para realizar alguna actividad con un fin en específico.

## 12. ¿Cuáles de los siguientes elementos se han implementado en el GAD como aporte al desarrollo organizacional?

**Tabla 12** Elementos se han implementado en el GAD como aporte al desarrollo organizacional

Opción	No de servidores	%
Clima organizacional	-	-
Trabajo colaborativo	12	22%
Motivación	-	-
Cultura organizacional	3	5%
Liderazgo	25	45%
Capacitaciones	8	15%
Políticas y procedimientos claros	7	13%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia

Con respecto a la tabla 12, los elementos que se han implementado en la institución en referencia al desarrollo organizacional, los servidores públicos dijeron que el liderazgo permite a que se cumplan con éxito los objetivos del GAD dando como resultado un valor porcentual de 45%, también un 22% indicaron la opción trabajo colaborativo con el 22%, mientras que el 15% sostuvieron que se brindan capacitaciones en las distintas áreas administrativas, por otro lado, el 13% mencionaron que políticas y procedimientos claros, y, por último, el 5% expresaron cultura organizacional.

Según Segredo, *et al.* (2017) la comunicación organizacional es el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación, interna y externa, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la institución. Asimismo, está presente en todos los espacios en los que este se desenvuelve, dentro del GAD, puesto que una comunicación efectiva entre los servidores públicos y jefes superiores ayuda al logro de las metas establecidas.

## 4.2.2. RESUMEN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

A continuación, se exponen los resultados más relevantes obtenidos en la aplicación de la encuesta. En esta, se evidencia la aplicación de una semaforización donde el color verde (●) indica que los aspectos están óptimos en la institución, el color amarillo (●) refleja que estos aspectos están dentro del límite deseado, sin embargo, es necesario que como institución se fortalezca aquello para no llegar al color rojo (●) donde es necesaria la propuesta y ejecución de acciones de mejora.

**Tabla 13** Resumen de los resultados

Preguntas	Características	Valor actual e Impacto	Semaforización
1. La comunicación en el área de trabajo es:	Fluida, planificada, transparente, afectiva	100%	●
2. La información se recibe a través de:	Canales formales	67%	●
3. La institución emplea normalmente:	Comunicación vertical	55%	●
4. Comunica al inmediato superior sobre las carencias que dificultan y limitan el trabajo:	Siempre	40%	●
5. Actitud abierta del jefe inmediato a los puntos de vista y opiniones respecto a cómo llevar a cabo las funciones:	Siempre	45%	●
6. Entrenamiento y capacitación sobre cambios en los sistemas o procesos:	A veces	65%	●
7. Los canales de comunicación para recibir información institucional son:	Grupos de WhatsApp y e-mail institucional	87%	●
8. Calificación de los canales de comunicación interna con que cuenta la organización:	Regular	55%	●
9. Valoración de la efectividad en la comunicación con el inmediato superior:	Efectiva	20%	●
10. Calificación del manejo de la comunicación interna del GAD Municipal del cantón Tosagua:	Calificaciones 3 y 4	67%	●
11. Barreras de la comunicación interna detectadas en el desempeño como servidores del GAD:	Se detecta distorsión del contexto del mensaje y deficientes relaciones interpersonales (en menor porcentaje ausencia de un procedimiento definido y malos hábitos de escucha).	51%	●
12. Elementos implementados en el GAD como aporte al desarrollo organizacional:	Liderazgo, trabajo colaborativo, cultura	-	●

	organizacional, capacitaciones y procedimientos claros (no se ha implementado clima organizacional, ni motivación a los servidores públicos).		
--	---	--	--

**Fuente.** Elaborado por las autoras.

Una vez condensada la información en la tabla 13, se pudo conocer los resultados de cada interrogante realizada a los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua. Por esta razón, se logró identificar que la comunicación en la institución es buena entre sus colaboradores, sin embargo, hay poco entrenamiento y capacitación profesional, los canales de comunicación no gozan del 100% de la aceptación para laborar eficazmente, asimismo, la falta de efectividad en la comunicación entre servidores y su inmediato superior, por otro lado, el ambiente laboral se ve afectado por distorsión del contexto del mensaje y deficiente relaciones interpersonales. Por último, entre los elementos que no se han implementado están el clima organizacional y poca motivación del personal, razones por las cuales hay que buscar otras alternativas de mejora para incrementar un mejor desarrollo organizacional entre todos.

Continuando, con la semaforización se evidenció que la comunicación que existe entre empleados y jefes superiores es amena, por lo que al momento de trabajar en equipo se reúnen para buscar soluciones que favorezcan de forma positiva en la institución, así mismo, los servidores públicos tienen la predisposición para llevar a cabo tareas institucionales que se presenten de manera inesperada dentro del GAD, y que tienen la oportunidad de dar sus puntos de vista para perfeccionar en aquello que quizás no se esté ejecutando correctamente. Por otro lado, con relación a la calificación del manejo de la comunicación interna siendo uno el más bajo y cinco el más alto, se obtuvo como resultado más relevante el valor de tres y cuatro, por ende, la interacción comunicativa es saludable entre sus integrantes.

Finalmente, se destaca que la comunicación organizacional garantiza el acceso a la información entre trabajadores de manera activa y responsable, misma que reformula a la comunicación como una condición básica de las relaciones humanas más aún cuándo se trabaja bajo el cumplimiento de los mismos objetivos institucionales. Bajo esta dirección, se sugiere que las entidades apliquen herramientas óptimas de apoyo para una mejor comunicación efectiva, de tal manera que ayude al desarrollo organizacional del GAD de Tosagua.

### **4.3. ESTABLECER ACCIONES QUE PERMITAN EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

#### **4.3.1. INTRODUCCIÓN**

En toda institución el proceso comunicacional juega un rol importante e indispensable para reconocer la conexión entre el dominio de la información y el manejo de habilidades entre trabajadores, el cual se debe comprender los mensajes a fin de establecer mejores relaciones interpersonales entre todos. Por esta razón, una comunicación interna clara sin malentendidos permitirá a trabajar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial cambiante enfocados en cumplir con éxitos los objetivos institucionales propuestos.

Bajo este preámbulo, se logró conocer las debilidades mediante los instrumentos aplicados como; entrevista, encuesta y observación, mismos que muestra: El poco entrenamiento y capacitación profesional, déficit en los canales de comunicación, la falta de efectividad en la comunicación entre trabajadores y su inmediato superior. Asimismo, dos de las principales limitaciones (obstáculos o barreras) que interfieren en el ambiente laboral están; distorsión del contexto del mensaje y deficiente relaciones interpersonales. Por último, elementos que no se han

implementado en el GAD están; clima organizacional y poca motivación de los servidores públicos.

Por otro lado, se puede acotar que las acciones son importantes para implementar estrategias en favor de la institución, de tal modo, se pueda contribuir en la toma de decisiones de las autoridades competentes partiendo siempre de la realidad que se está suscitando, ya que al brindar servicios públicos de calidad a la ciudadanía se está cumpliendo lo que establece la Constitución del Ecuador en sus artículos correspondientes.

#### **4.3.2. OBJETIVO**

- Proponer acciones para la mejora de la comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Tosagua.

**ACCIONES DE MEJORA**

**BENEFICIARIO: GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN TOSAGUA**

**AÑO 2022**

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS
-Poco entrenamiento y capacitación profesional.	-Efectuar capacitaciones sobre los cambios que existen en los sistemas o procesos institucionales a todos los servidores públicos con relación al puesto de trabajo que desempeñan.	-Capacitaciones -Reuniones de trabajos en equipos -Talleres sobre las últimas tendencias profesionales.	-Formación perenne a los servidores públicos con temas relacionados al cargo laboral que desempeñan en el GAD Tosagua. -Talleres administrativos enfocados a los servidores públicos para que conozcan todos los cambios positivos que suelen darse en la institución.	-Jefe de la unidad de comunicación - Departamento de Recursos Humanos.	- Económico -Humano -Material -Tecnológico
-Déficit canales de comunicación	-Implementar más canales de comunicación por medio de conexión a internet en las instalaciones del GAD de Tosagua.	-Gestionar todos los recursos necesarios antes las autoridades competentes de la institución.	-Instalación de nuevos equipos de internet que permitan obtener una conexión más segura y veraz para que exista una comunicación interna eficaz en la institución.	-Alcalde de la institución. -Departamento financiero -Departamento de tecnología.	- Económico -Humano -Material -Tecnológico
-Falta de efectividad en la comunicación entre trabajadores y su inmediato superior.	-Mejorar las relaciones interpersonales entre servidores públicos y jefes inmediatos de cada área administrativa del GAD.	-Talleres acerca de las relaciones interpersonales. -Mejora en las actividades laborales entre todo el personal que conforma la institución.	- Ejecución de capacitaciones con temas de integración comunicacional con todo el personal de la institución, mediante seminarios afines a su puesto de trabajo.	-Alcalde de la institución. -Departamento de Recursos Humanos -Departamento de planificación.	- Económico -Humano -Material -Tecnológico

<p>-Distorsión del contexto del mensaje y deficientes relaciones interpersonales.</p>	<p>-Fomentar una cultura de comunicación efectiva y clara en los colaboradores de las distintas áreas de la institución.</p>	<p>-Charlas comunicativas para todo el personal del GAD.</p> <p>- Crear proyectos de apoyo que contribuyan a la familiarización de los trabajadores de la institución.</p> <p>-Practicar la escucha activa.</p>	<p>-Ejecución de talleres con temas de relaciones interpersonales y motivación para fortalecer en los servidores una actitud positiva y armónica.</p> <p>-Fortalecimiento del compañerismo y trabajo cooperativo, a fin de fomentar el diálogo y reducción de comentarios inadecuados.</p> <p>-Ejecución de dinámicas para promover una gestión adecuada en la comunicación verbal y no verbal.</p>	<p>-Alcalde de la institución.</p> <p>-Departamento de Recursos Humanos</p> <p>-Departamento de planificación.</p>	<p>- Económico</p> <p>-Humano</p> <p>-Material</p> <p>-Tecnológico</p>
<p>-Escaso clima organizacional y motivación en los servidores públicos con relación a sus tareas asignadas.</p>	<p>-Aumentar charlas y talleres de motivación personal y profesional para todos los servidores públicos del GAD Tosagua.</p>	<p>-Preparaciones continuas acerca de relaciones interpersonales.</p> <p>- Incrementar la convivencia laboral para que todos estén inmersos con los objetivos institucionales del GAD.</p> <p>-Reconocimiento por el desempeño profesional que realizan los trabajadores.</p>	<p>-Realizar capacitaciones cada tres meses a todos los servidores públicos de relaciones interpersonales, mediante seminarios afines a su área de trabajo.</p> <p>- Implementar más proyectos internos sobre clima organizacional, de tal modo, se logre aumentar el compañerismo dentro de la institución.</p>	<p>-Jefe de la unidad de comunicación.</p> <p>-Talento Humano</p>	<p>- Económico</p> <p>-Humano</p> <p>-Material</p> <p>-Tecnológico</p>

**Tabla 14.** Acciones de Mejora  
Fuente. Elaborado por las autoras

## **CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

- Para diagnosticar la comunicación interna del GAD Tosagua se aplicó una entrevista a la Directora de la Unidad de Comunicación Social y Participación Ciudadana determinando que pocas veces se realizan programas de capacitaciones en torno a temas de desarrollo organizacional, además que sí hay un ambiente de confianza lo que se refleja en las funciones institucionales, siendo la comunicación un elemento clave entre todos; sin embargo, existen barreras que interfieren en la comunicación efectiva (distorsión del contexto del mensaje y deficientes relaciones interpersonales entre servidores públicos y jefes directos).
- Al aplicar la encuesta se obtuvo como resultado que existe: poca capacitación profesional, canales de comunicación decadentes el cual afecta al desarrollo organizacional entre trabajadores y jefe directos, otra limitante que interfiere en el ambiente laboral es la distorsión del mensaje que repercute en las actividades internas del GAD. Por último, poca motivación en los servidores públicos, lo que ha debilitado sus ganas de trabajar con entusiasmo cada día.
- La propuesta planteada permitirá a las autoridades del GAD Municipal del cantón Tosagua, mediante estrategias de mejora, optimizar las condiciones laborales de los servidores públicos. Por eso, los talleres, charlas motivacionales, programas internos, gestiones y proyectos son la base para que la institución y sus colaboradores logren su máximo nivel profesional desde la práctica tanto personal como profesional.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Se sugiere a la institución que se evalúe cada cierto tiempo a los servidores públicos sobre temas de comunicación y desarrollo organizacional, con la finalidad de tomar decisiones asertivas que permita un mejor desempeño laboral de todos sus integrantes, de tal modo, se cumpla con las políticas institucionales del GAD.
- Que se realice un análisis continuo de los aspectos que afectan el desarrollo organizacional del GAD Tosagua, con el fin de disminuir las falencias de la comunicación interna de los servidores públicos, para que a futuro se profundicen temas de desarrollo comunicacional, motivación, capacitaciones profesionales, trabajo en equipo, entre otros, elementos que aportan de manera positiva dentro del ámbito laboral.
- Es importante, que las autoridades competentes tomen en consideración la propuesta de acciones de mejora, para implementar estrategias de comunicación interna en la institución, y sirvan de apoyo para todo el personal de las distintas áreas administrativas del GAD.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ancín, I., y Espinosa, J. (2017). La Relación entre la Comunicación Interna y el Clima Laboral: Estudio de Caso en PYMES de la Ciudad de Guayaquil. *PODIUM Edición Especial*, 65. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6741949>
- Andrés, D. (2019). *Cultura científica*. (1 ed.). EDITEX. [https://books.google.com.e/c/books?id=Dc-UDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Andr%C3%A9s,+Dulce&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Andr%C3%A9s%2C%20Dulce&f=false](https://books.google.com.e/c/books?id=Dc-UDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Andr%C3%A9s,+Dulce&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Andr%C3%A9s%2C%20Dulce&f=false)
- Armijos, L. Campos, A. y Hidalgo, Y. (2018). Estudio del direccionamiento estratégico. En el desarrollo organizacional en Latinoamérica: Una revisión de literatura (2009-2018). *Economía y Negocios UTE*, 11 (1). p 1. <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/view/695/503>
- Arroyo, M. Barandica, S. Esparragoza, E. Jiménez, A. y Navarro, M. (2017). *Reconfiguración del currículo a través de un plan de mejoramiento en una institución del departamento del Atlántico*. [Tesis pregrado, Universidad del Norte de Colombia]. p 10. <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/7701/130312.pdf?sequence=1>
- Baque, M., Mantuano, J., Merchán, D., y Mero, R. (2020). Comunicación y desarrollo organizacional en la carrera Administración de Empresas, *Universidad Estatal del Sur de Manabí. FIPCAEC*, 5 (4), 60. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/296/521>
- Barria, J. Postigo, A. Pérez, R. Cuesta, M. y García, E. (2021). Evaluación de Clima Organizacional: propiedades psicométricas del ECALS. *Anales de Psicología*, 37. (1). p 1. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0212-97282021000100019&script=sci\\_arttext&lng=es](https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0212-97282021000100019&script=sci_arttext&lng=es)
- Bolaños, W. Lombana, Y. Romero, G. y Suárez, M. (2017). *Evaluación y propuesta para la mejora del Sistema De Gestión De Seguridad Y Salud En El Trabajo en una empresa de blindaje y seguridad*. [Tesis Postgrado, Universidad Sergio Arboleda de Colombia]. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1093/Evaluaci%C3%B3n%20y%20propuesta%20para%20la%20mejora%20del%20sistema%20de%20seguridad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Camino, G. (2019). *Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua*. [Tesis pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]- p 17. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2732/1/76922.pdf>

- Capriotti, P. Zeler, L. (2020). Comunicación de la responsabilidad social empresarial de las empresas de América Latina en Facebook: estudio comparativo con las empresas globales. <https://www.redalyc.org/journal/649/64966577007/html/>
- Castillo, A. (2019). *Estrategias de desarrollo organizacional para la sostenibilidad empresarial de Glamour S.A.* [Tesis pregrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador]. p 12. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/m/3317/12437/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-223.pdf>
- Chacón, J. (2018). *Plan de acción del proceso de diseño de producto en una empresa del sector calzado.* [Tesis pregrado, Universidad de América de Colombia] p 50. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7177/1/750515-2018-II-GC.pdf>
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*, 9 (1), 26. <http://www.scielo.org/pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>
- Asamblea Constituyente, 2008. Constitución de la República del Ecuador. *Registro Oficial* 449. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Contreras, O. y Garibay, N. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15 (2). p 1. [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-86262020000100043](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-86262020000100043)
- Díaz, H. (2020). Plan estratégico de prevención y restauración de valores para la mejora de la calidad educativa. *San Gregorio*, 39. p 1. [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2528-79072020000200059](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072020000200059)
- Díaz, M. (2019). Estudio preliminar sobre desarrollo organizacional y cambio planeado en una organización del sector de los servicios. *Universidad de La Habana*. (288). p 1. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0253-92762019000200245](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-92762019000200245)
- Egas, E., y Yance, K. (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil - Ecuador. *Espacios*, 39 (24), 3. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p20.pdf>
- Espinoza, E. (2019). El Problema de investigación. *Conrado*, 14 (64), 23. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v14n64/1990-8644-rc-14-64-22.pdf>

- Esquirol, J., Aldeguer, J., y Dalmau, I. (2017). La revisión bibliográfica, base de la investigación. *Col legi de Fisioterapeutes de Catalunya*. (13), 35. [https://www.researchgate.net/publication/319260924\\_La\\_revisi%C3%B3n\\_bibliogr%C3%A0fica\\_base\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n](https://www.researchgate.net/publication/319260924_La_revisi%C3%B3n_bibliogr%C3%A0fica_base_de_la_investigaci%C3%B3n)
- Fernández Hernández, T, & Batista Quintero, L. (2016). Estrategia de comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre desarrollo sostenible en la zona de defensa de la Sierrita, Municipio Cumanayagua. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(4), 22-31. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202016000400003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000400003)
- Frías Pérez, E. (2021). Gestión del talento humano y calidad de vida laboral en el sector organizacional. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración enfoques* vol. 5, núm. 18, 2021, -Junio, pp. 103-121 Centro de Estudios Transdisciplinarios Bolivia <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=621968458005>
- GADT (Gobierno Autónomo Descentralizado Tosagua). (2022). *Visión y Misión del cantón Tosagua*. <http://tosagua.gob.ec/>
- Ganchozo, J. y Moreira, M. (2021). *Comunicación organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los servidores de la EMMAP-EP de los cantones Tosagua y Junín*. [Tesis pregrado, Universidad ESPAM MFL, Calceta-Manabí]. p 1. <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1461/1/TTAP32D.pdf>
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones. *Educación*, 40 (1), 73. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v40n1/2215-2644-edu-40-01-00067.pdf>
- García, M. (2019). *Análisis de los Procesos Comunicacionales Internos y su Incidencia en el Comportamiento Organizacional del Ministerio de Cultura y Patrimonio*. [Tesis de pregrado, Universidad Central Del Ecuador. Quito]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/18042/1/T-UCE-0009-CSO-127.pdf>
- González, A. (2019). *Desarrollo Organizacional de la "A" a la "Z"*. México: BERA S.A. [https://elibro.net/es/ereader/espam/40938?fs\\_q=desarrolloorganizacional&fs\\_edition\\_year=2021;2020;2019;2018;2017&fs\\_edition\\_year\\_lb=2021;2020;2019;2018;2017&prev=fs](https://elibro.net/es/ereader/espam/40938?fs_q=desarrolloorganizacional&fs_edition_year=2021;2020;2019;2018;2017&fs_edition_year_lb=2021;2020;2019;2018;2017&prev=fs)
- Herbas, B. y Rocha, E. (2018). Metodología científica para la realización de investigaciones de mercado e investigaciones sociales cuantitativas. *Perspectivas*. (42). p 1. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332018000200006&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332018000200006&lng=es&nrm=iso)

- Hernández, J. (2017). *Desarrollo organizacional. Teoría, prácticas y casos (1 ed.)*. México: Pearson.  
[https://elibro.net/es/ereader/espam/38090?fsq=desarrollo organizacional&fs\\_edition\\_year=2021;2020;2019;2018;2017&fs\\_edition\\_year\\_lb=2021;2020;2019;2018;2017&prev=fs](https://elibro.net/es/ereader/espam/38090?fsq=desarrollo%20organizacional&fs_edition_year=2021;2020;2019;2018;2017&fs_edition_year_lb=2021;2020;2019;2018;2017&prev=fs)
- Hernández, M. Lluesma, M. De Veras, B. (2019). Hacia una comunicación eficaz. *Cubana de Educación Superior*. 38 (2). p 1. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142019000200006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000200006)
- Herrera Morillas, J.(2021). La comunicación en los planes estratégicos de bibliotecas universitarias españolas Palabra Clave (La Plata), vol. 10, núm. 2, 2021 Universidad Nacional de La Plata, Argentina <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=350566284014>
- Honores Jaramillo, N; Vargas Aguilar, C; Espinoza Carrión, C; Tapia Espinoza, N. (2020). Importancia y capacitación personal: aprendizaje colaborativo y desempeño laboral en las empresas. V5-N6-1 (dic) 2020, pp. 398-409 | Recibido: 24 de noviembre de 2020 - Aceptado: 07 de diciembre de 2020 (2 ronda rev.) Edición especial. file:///C:/Users/Usuario/Downloads/436-Art%C3%ADculo\_manuscrito\_ensayo-3693-1-10-20201221.
- Loor, M. (2017). *Comunicación organizacional interna e incidencia en el desarrollo de la empresa ENDECOTS*. [Tesis pregrado, Universidad de Guayaquil, Ecuador].  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/21213/1/Comunicaci%C3%B3n%20Organizacional%20Interna%20e%20incidencia%20en%20el%20desarrollo%20de%20la%20empresa%20Endecots.pdf>
- Mandomedio. (2021). *Del Buen Clima Laboral al Compromiso*. <https://mandomedio.com/peru/blog/clima-laboral-en-latinoamerica-estudio-mandomedio/>
- Marín, L. (2019). *Influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. sede El Tambo-Huancayo*. [Tesis pregrado, Universidad Continental de Perú]. p 1.  
[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/6960/1/IV\\_FCE\\_308\\_TE\\_Marin\\_Vilchez\\_2019.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/6960/1/IV_FCE_308_TE_Marin_Vilchez_2019.pdf)
- Marín, O. y Pico, V. (2011). *Auditoría de Gestión del Departamento de Talento Humano del "Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Tosagua". Período comprendido entre el 2 de enero al 31 de diciembre 2010*. [Tesis pregrado, Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador].  
<http://dsp.ace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/5879/1/Tesis.pdf>
- Martínez, A. y Mateus, M. (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral. *Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la*

- Información*, 7 (14). p 1.  
<http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/672/513>
- Mendoza, D. (2020). *Diseño de un plan de comunicación interna para una empresa privada que asume trabajadores del Estado después de una concesión pública-privada: el caso de CONCAR en la operación de la Línea 1 del Metro de Lima*. [Universidad de Piura, Perú]. p 5.  
[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4669/MAS\\_CEO\\_016.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4669/MAS_CEO_016.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Monroy, M., y Nava, N. (2019). *Metodología de la investigación*. (1 ed.). México: Editorial Mexicana 2993. [https://elibro.net/es/ereader/espam/172512?fs\\_q=investigaci%C3%B3n\\_bibliografica&fs\\_edition\\_year=2021;2020;2019;2018;2017&fs\\_edition\\_year\\_lb=2021;2020;2019;2018;2017&prev=fs](https://elibro.net/es/ereader/espam/172512?fs_q=investigaci%C3%B3n_bibliografica&fs_edition_year=2021;2020;2019;2018;2017&fs_edition_year_lb=2021;2020;2019;2018;2017&prev=fs)
- Montaño, K. Preciado, J., Robles, J. y Chávez, J. (2018). Métodos de trabajo para mejorar la competitividad del sistema de uva de mesa sonoreño. *Estudios sociales. Alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 28 (52). p 1. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2395-91692018000100009](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2395-91692018000100009)
- Moreno, S. I. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *Revista CES Derecho*, (9), 1, enero – junio 2018, 13-33. <http://www.scielo.org.co/pdf/cesd/v9n1/2145-7719-cesd-9-01-13.pdf>
- Mosquera, E., Bremer, F., y León, K. (2019). La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo de la competitividad de la cooperativa de transporte de pasajeros Marcelino Maridueña de la provincia del Guayas en el año 2018. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 5. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/02/comunicacion-interna-desarrollo.htm>
- Nájera, C. (2017). Identidad e Identificación: Investigación de Campo como Herramienta de Aprendizaje en el Diseño de Marcas. *INNOVA Research Journal*, 2(10). p 161. <https://www.redalyc.org/pdf/3613/361353711008.pdf>.
- Oyarvide, H., Reyes, E., y Montaño, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Ciencias económicas y empresariales*, 3 (4), 299. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo/6174479.pdf+&cd=12&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Pacheco, C. Rojas, C. Niebles, W. Hernández, H. G. (2020). Técnicas de desarrollo organizacional para la actualización tecnológica del docente en instituciones de educación superior. *Formación universitaria*, 13. (5) p 1. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-50062020000500191](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062020000500191)

- Papic, Domínguez, K. (2020). Medios de comunicación organizacional interna en colegios públicos, Chile Alteridad. *Revista de Educación*, vol. 15, núm. 2, 2020 Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467763400009>
- Pazmay Ramos, S; Pardo Paredes, E; Ortiz del Pino, A. (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación *Acta de Investigación Psicológica - Psychological Research Records*, vol. 7, núm. 2, 2017, pp. 2704-2716 Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=358953728007>
- Pazmay, S. Pardo, E. y Ortiz, A. (2017) Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. *Acta de investigación psicológica*, 7. p 2705. <http://www.redalyc.org/pdf/3589/358953728007.pdf>
- Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. <http://www.scielo.org.co/pdf/rcci/v36n2/2619-6107-rcci-36-02-188.pdf>
- Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7 (1). p 13. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7828548>
- Piza, N., Amaiquema, F., y Beltrán, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Conrado*, 15 (70), 457. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n70/1990-8644-rc-15-70-455.pdf>
- Pozzo, M., Borgobello, A., y Pierella, M. (2019). Uso de cuestionarios en investigaciones sobre universidad: análisis de experiencias. *Relmecs*, 8 (2), 3. <https://core.ac.uk/download/pdf/199292138.pdf>
- Quezada, N. (2017). “*La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional. Caso: Instituto Superior de Tecnologías Apropriadadas INSTA, en el período abril 2016- septiembre 2017*”. [Tesis pregrado, Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/13797/1/T-UCE-0009-076-2017.pdf>
- Rodríguez, A., y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *EAN*. (82), 188. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>
- Rodríguez, Y. y Pino, T. (2017). Rutas para una gestión estratégica y articulada de la información y la comunicación en contextos organizacionales. *Cubana de Información y Comunicación*, 6 (14). p 4. [http://scielo.sld.cu/pdf/ralc/v6n14/r\\_alc02317.pdf](http://scielo.sld.cu/pdf/ralc/v6n14/r_alc02317.pdf)

- Ruiz, E. (2018). Plan de acción tutorial para evitar el plagio en materias de formación básica. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16). <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.352>
- Ruiz, L., Macías, S., Servin, J., y Yáñez, A. (2017). Importancia de la comunicación interna y su incidencia en el logro de los objetivos institucionales en el entorno educativo (Caso de estudio múltiple). *Docencia e Investigación Educativa*, 3 (8), p 44. [https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Docencia\\_e\\_Investigacion\\_Educativa/vol3num8/Revista\\_de\\_Docencia\\_e\\_Investigacion\\_Educativa\\_V3\\_N8\\_5.pdf](https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Docencia_e_Investigacion_Educativa/vol3num8/Revista_de_Docencia_e_Investigacion_Educativa_V3_N8_5.pdf)
- Sánchez, M; García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio *Scientia Et Technica*, 2(22), junio, 2017, pp. 161-166 Universidad Tecnológica de Pereira Pereira, Colombia. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84953103007>
- Segarra, S., y Aced, C. (2018). El rol de la comunicación interna ante los desafíos de la digitalización. *Communication Papers*, 7 (15), 32. [https://www.researchgate.net/publication/330245271\\_El\\_rol\\_de\\_la\\_comunicacion\\_interante\\_los\\_desafios\\_de\\_la\\_digitalizacion](https://www.researchgate.net/publication/330245271_El_rol_de_la_comunicacion_interante_los_desafios_de_la_digitalizacion)
- Segredo Pérez, A, García Milian, A, López Puig, P, León Cabrera, P, & Perdomo Victoria, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte sanitario*, 16(1), 28-37. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74592017000100028](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74592017000100028)
- Segredo, A., García, A., López, P., León, P., y Perdomo, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte sanitario*, 16 (1), 30. <http://www.scielo.org.mx/pdf/hs/v16n1/2007-7459-hs-16-01-00028.pdf>
- Sopfy, A. (2018). Barreras de comunicación en el desempeño laboral en personas con problemas auditivos. *Acta Educativa* 7 (25). p 30. <https://revista.universidadabierta.edu.mx/2020/01/17/barreras-de-comunicacion-desempeno-laboral-en-personas-con-problemas-auditivos/>
- Sumba, R., y Santistevan, K. (2018). Las microempresas y la necesidad de fortalecimiento: reflexiones de la zona sur de Manabí, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10 (5). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S218-36202018000500323](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S218-36202018000500323)
- Torres, N., Falconí, M., y Ramírez, A. (2019). *Desarrollo organizacional: Análisis de variables*. Riobamba. Ed. Dirección de publicaciones. Editorial ESPOCH. p 64. <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion->

publicaciones/public/docs/books/2021-01-19-143149-Desarrollo %20 organizacional%20final.pdf

- Torres, O. Uvidia, K. Carapas, A. (2021). Análisis del desarrollo y la cultura organizacional en microempresas familiares en el cantón Bolívar. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8 (3). p 1. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000200045&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000200045&script=sci_arttext)
- Trujillo, L. (2017). *"Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas; 2017"*. [Tesis pregrado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú]. p 7. <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2193/TESIS%20DE%20TRUJILLO%20MAR%C3%91O%20LUPE%20KARIN.pdf>
- Universidad Sergio Arboleda. (2017). *¿Cuáles son los problemas empresariales más comunes?* <https://www.usergioarboleda.edu.co/investigacion>
- Urzúa, M. (2020). Crisis y teletrabajo: las claves para fortalecer la comunicación interna. *Guía práctica*. (3). p 1. <https://www.uandes.cl/wp-content/uploads/2020/04/3-GUIA-PARA-COMUNICACION-INTERNA-EN-TIEMPOS-DE-CRISIS.pdf>
- Valdiviezo, V. (2021). Análisis del desempeño laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Sucre Período 2020. [Tesis pregrado, Universidad ESPAM MFL, Calceta-Manabí]. <https://repositorio.espam.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/42000/1523/TTA P54D.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Velásquez, C. Valbuena, M. Moreira, C. (2018). La comunicación como instrumento para el desarrollo organizacional de las empresas. *Mundo Cursivo*. 1 (2). [https://drive.google.com/file/d/1KZZNq718D1pFtiVFky6NUWip\\_ZqoYtY/view](https://drive.google.com/file/d/1KZZNq718D1pFtiVFky6NUWip_ZqoYtY/view)
- Ventura, J. (2017). Población o muestra: Una diferencia necesaria. *Cubana de Salud Pública*, 3 (4), 648. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v43n4/spu14417.pdf>
- Vera, N., y Suárez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Universidad y Sociedad*, 10 (1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000100180&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000100180&script=sci_arttext&tlng=es)
- Vidarte, J. (2019). *La comunicación interna y su relación con el clima organizacional en las instituciones públicas. Caso: Consejo Nacional de la Magistratura*. [Pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú]. p 31.

[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10372/Vidarte\\_rj.pdf?sequence=3](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10372/Vidarte_rj.pdf?sequence=3)

Villavicencio, D. Gisbert, V. y Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *Empresa: Investigación y pensamiento crítico*. p 50. [https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art\\_6.pdf](https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf)

# **ANEXOS**

## **ANEXO # 1. ENTREVISTA**

La entrevista tiene como finalidad adquirir información sobre la comunicación interna dentro del GAD Municipal del cantón Tosagua, cabe indicar que las preguntas fueron adaptadas de la investigación desarrollada por Quezada (2017). La información obtenida será tratada con absoluta reserva y únicamente para fines investigativos.

1. ¿Hace qué tiempo se creó el departamento de comunicación?
2. ¿Cuál es el objetivo de la Unidad de Comunicación?
3. ¿El GAD cuenta con políticas de comunicación interna y cómo estas se socializan con el personal?
4. ¿Qué estrategias despliegan como institución para mantener informados a los colaboradores?
5. ¿A la Unidad de Comunicación se le asignan los recursos (económicos, humanos, tecnológicos) necesarios para potenciar la comunicación interna?
6. ¿Dentro del GAD cuál es el canal de comunicación que emplean con mayor frecuencia para compartir información en pro de la institución?
7. ¿En la actualidad, ha detectado factores o barreras que afecten la parte comunicacional?
8. ¿Considera usted que el personal administrativo está motivado o estimulado para que exista mejor desarrollo comunicativo en la institución?
9. ¿Considera importante que los servidores públicos reciban capacitaciones relacionadas a la comunicación interna?
10. ¿Qué acciones considera necesarias implementar para potenciar la comunicación interna en el GAD?

## ANEXO # 2. ENCUESTA

La encuesta va dirigida a los clientes internos de la organización, en este caso a los servidores públicos del área administrativa del GAD Municipal de Tosagua, las preguntas son claves para la recopilación de información sobre la comunicación interna por lo que se adaptan preguntas de diversas investigaciones. La información obtenida será tratada con absoluta reserva y únicamente para fines investigativos.

Marcar con un visto (✓) las opciones que usted considere se ajusten a la realidad en la institución que labora.

**1. La comunicación en su área de trabajo se caracteriza por ser:**

Fluida       Coherente       Planificada       Permanente   
 Contrastable       Transparente       Bidireccional       Afectiva   
 Ambigua       Deficiente       Unidireccional       Redundante

**2. La información que recibe en su área de trabajo es a través de:**

Canales formales       Canales informales

**3. De los siguientes tipos de comunicación, ¿cuál se emplea normalmente en su área de trabajo?**

Vertical (jefe - empleado / empleado - jefe)   
 Horizontal (Empleado – empleado)

**4. ¿Le comunica a su inmediato superior sobre las carencias que dificultan y limitan su trabajo?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Casi nunca       Nunca

**5. Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Casi nunca       Nunca

**6. ¿Cuándo se realizan cambios en los sistemas o procesos, se les brinda el entrenamiento y capacitación necesaria?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Casi nunca       Nunca

**7. ¿Seleccione los canales de comunicación mediante los cuales usted recibe información institucional? (Escoja dos de los más usuales).**

Boletines

Carteleras

Reuniones

Grupos de WhatsApp

E-mail institucional

Administradores del GAD

Páginas oficiales de la entidad municipal

**8. ¿Cómo califica usted los canales de comunicación interna con los que cuenta la organización?**

Excelente       Muy bueno       Bueno       Regular       Malo

**9. En términos generales ¿Cómo valora la efectividad en la comunicación con su inmediato superior?**

Muy efectiva       Efectiva       Neutral       Poco efectiva       Nada efectiva

**10. ¿Cómo califica el manejo de la comunicación interna del GAD Municipal del cantón Tosagua, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto?**

1       2       3       4       5

**11. ¿De las siguientes barreras de la comunicación interna cuáles ha detectado en su desempeño como servidor del GAD? Por favor, marque todos los que procedan:**

Deficientes canales de comunicación

Ausencia de un procedimiento definido

Exceso de información a trasladar

- Distorsión del contexto del mensaje
- Deficientes relaciones interpersonales
- Malos hábitos de escucha
- Otro (por favor, especifique) \_\_\_\_\_

**12. Cuáles de los siguientes elementos se han implementado en el GAD como aporte al desarrollo organizacional:**

- Clima organizacional
- Trabajo colaborativo
- Motivación
- Cultura organizacional
- Liderazgo
- Capacitaciones
- Políticas y procedimientos claros

### ANEXO 3. APLICACIÓN DE ENTREVISTA A LA DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL



Figura 3 Aplicación de entrevista



Figura 4 Entrevista en el GAD Tosagua

## ANEXO 4. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD TOSAGUA



**Figura 5** Aplicación de la encuesta



**Figura 6** Evidencia de la encuesta



**Figura 7** Servidores Públicos llenando su encuesta



**Figura 8** Encuesta a Servidores Públicos