



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA

PROYECTO DE INTERVENCIÓN
TÍTULO: DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LA
COMUNICACIÓN INTERNA DEL SERVICIO NACIONAL AERONAVAL DE PANAMÁ
(SENAN)

Por: NIDIA DIAZ
6-57-2259

PROFESORA ASESORA: MARITZA MOSQUERA

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Comunicación Corporativa

Panamá, 2024

DEDICATORIA

Este proyecto es un reflejo del esfuerzo, dedicación y compromiso, pero también es un tributo al amor y apoyo que he recibido de las personas más importantes en mi vida.

A mi querido sobrino, Jorge Martínez, quien tristemente ya no está con nosotros. Jorge, tu memoria y tu espíritu han sido una gran inspiración para mí. Aunque ya no estás físicamente presente, siento tu presencia en cada logro y en cada paso que doy, con la esperanza de que tu legado continúe inspirando corazones.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios, quien ha sido la guía y fortaleza en cada paso de este camino. Su presencia constante y su sabiduría me han proporcionado la inspiración y la resiliencia necesarias para completar este proyecto.

A mis hijos, quiero agradecerles por su paciencia y comprensión durante este tiempo. Sus sonrisas y palabras de aliento han sido una fuente inagotable de motivación.

A mi familia, gracias por su apoyo incondicional y su amor inquebrantable. Cada uno de ustedes ha contribuido de manera significativa a este logro, brindándome la confianza y el ánimo para seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles.

Agradezco a todos mis profesores de la maestría, quienes, con su dedicación, conocimiento y paciencia, han guiado mi camino académico y profesional. En especial, extendiendo mi gratitud a la Dra. Maritza Mosquera y a todos mis profesores cuyas enseñanzas, consejos y apoyo incondicional han sido pilares fundamentales en la realización de este proyecto. Sus palabras de sabiduría y su constante motivación me han inspirado a alcanzar mis metas y a superar los desafíos que se presentaron en el camino.

De igual manera, quiero reconocer y agradecer profundamente al personal del (SENAN), cuyo apoyo fue crucial para el desarrollo de este proyecto. Su colaboración y compromiso no solo facilitaron la realización de este trabajo, sino que también enriquecieron mi experiencia, permitiéndome aplicar los conocimientos adquiridos de manera práctica y efectiva.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	vii
RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN	ix
CAPÍTULO I _ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN	1
1.1. Presentación del proyecto.....	2
1.2. Antecedentes del problema.....	3
1.3. Análisis situacional	5
1.4. Descripción del problema.....	6
1.4.1. Falta de Acceso a la Información Crucial	6
1.4.2. Comunicación Fragmentada.....	6
1.4.3. Ineficiencia en la Toma de Decisiones	6
1.4.4. Desmotivación y Desconfianza.....	6
1.4.5. Obstáculo para la Innovación	7
1.5. Definición del problema.....	7
1.6. Objetivos del proyecto.....	7
1.6.1. Objetivos generales	7
1.6.2. Objetivos específicos.....	8
1.7. Fundamentación y justificación del proyecto.....	8
1.7.1. Justificación	8
1.7.2. Importancia	8
1.8. Cronograma de actividades	10
1.9. Presupuesto del proyecto.....	12
CAPÍTULO II _DIAGNÓSTICO	14
2.1. Antecedentes teóricos del proyecto	15
2.2. Desarrollo de los temas relacionados con el proyecto.....	16
2.3. Beneficiarios del proyecto	18

2.4. Responsables de la ejecución del proyecto	18
2.5. Marco legal	18
2.6. Instrumento de medición	19
2.6.1. Técnica para la obtención de la información	19
2.6.2. Obtención de la muestra	19
2.6.3. Instrumentación	20
2.7. Limitaciones	21
2.8. Análisis de resultados	21
2.8.1. Presentación de los resultados de la encuesta	21
2.8.2. Análisis a los resultados obtenidos de la encuesta	27
2.8.3. Hallazgos encontrados en la observación de campo	31
CAPÍTULO III _ ESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN	
.....	33
3.1. Diseño de la estrategia de intervención	34
3.2. Estructura organizativa y gestión del proyecto	34
3.3. Metas	35
3.4. objetivos ESTRATÉGICOS	36
3.5. Oportunidad	37
3.6. Productos	37
CAPÍTULO IV _ VALIDACIÓN DEL PROYECTO	39
4.1. Objetivos de la validación	40
4.2. Metodología	40
4.3. Análisis de los resultados de la validación	40
4.5.1. Primera consecuencia	41
4.5.2. Segunda consecuencia	42
4.5.3. Tercera consecuencia	42
4.5.4. Cuarta consecuencia	43
CONCLUSIONES	45
RECOMENDACIONES	46
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
ANEXOS	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Cronograma de actividades para el cumplimiento de las fases del proyecto de intervención al SENAN.....	12
Tabla 2 - Presupuesto del proyecto de intervención al SENAN.....	13

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 - Posición laboral o componente al que pertenecen los encuestados.....	22
Gráfica 2 - Rango de antigüedad de los colaboradores encuestados en el SENAN	22
Gráfica 3 - Dirección o área operacional en la que labora el encuestado.....	23
Gráfica 4 - Resultado del conocimiento de las actividades del SENAN por parte del encuestado	24
Gráfica 5 - Resultado de la efectividad en los canales de comunicación en el SENAN según el encuestado.....	25
Gráfica 6 - Resultado del conocimiento del encuestado acerca de las plataformas de redes sociales del SENAN.....	26
Gráfica 7 - Resultado sobre si el encuestado conoce de la existencia de un medio de comunicación interna en el SENAN para comunicar actividades.....	27

RESUMEN

La comunicación es el lenguaje universal que le permite a las personas compartir conocimientos, emociones y experiencias, siendo así la base de toda interacción humana y el motor de la evolución de la sociedad.

Para alcanzar los objetivos organizacionales, y mantener un ambiente de trabajo en donde todos los colaboradores se sientan parte del equipo, es indispensable que la comunicación sea abierta, honesta y oportuna. Al hacerlo, no solo mejoran los resultados de la organización, sino que también se fomenta un sentido de pertenencia y de colaboración.

En un entorno operativo, donde la comunicación efectiva es esencial para la coordinación, la toma de decisiones y el rendimiento óptimo, la falta de acceso, comprensión y difusión adecuados de la información puede obstaculizar significativamente la capacidad de la organización, para cumplir con su misión y objetivos.

En este contexto, propio para el sujeto de esta investigación a intervenir, el cual es el Servicio Nacional Aeronaval de Panamá (SENAN), el proyecto de intervención se presenta como una iniciativa estratégica diseñada para fortalecer la comunicación interna dentro de esta institución, promoviendo la transparencia, la accesibilidad y la claridad en todos sus niveles organizativos.

INTRODUCCIÓN

El marco de la presente investigación titulada "DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL SERVICIO NACIONAL AERONAVAL DE PANAMÁ (SENAN)", está diseñado para optimizar la comunicación interna dentro de dicha institución. A través de un análisis y una comprensión detallada de las necesidades de la institución, esta propuesta busca establecer un sistema de comunicación efectivo, transparente y dinámico que impulse el trabajo en equipo, la colaboración y el logro de los objetivos estratégicos del SENAN.

En el Capítulo I, se describe el porqué de este proyecto, el cual surge como respuesta a la necesidad de fortalecer la comunicación interna del SENAN, identificada como un área de mejora clave para el desarrollo institucional. Además de identificar aspectos generales que permitirán el desarrollo mismo de la investigación, como el planteamiento del problema, formulación de objetivos y su justificación como proyecto. Finalmente este capítulo explica el cómo se desarrollará el proyecto, a través de un Cronograma de Actividades y un Presupuesto.

En el Capítulo II se presenta un panorama de la comunicación interna dentro del SENAN, destacando los logros alcanzados y las áreas que requieren atención. Se analizarán los canales de comunicación existentes, su efectividad y los desafíos que enfrentan los colaboradores para acceder a información relevante. Lo anterior permitirá realizar un diagnóstico profundo de la situación actual de la comunicación interna, identificando las principales dificultades y sus causas raíz. Se analizarán aspectos como la falta de canales de comunicación adecuados, la ausencia de una estrategia de comunicación integral, la deficiente retroalimentación y la baja participación del personal en las actividades comunicacionales, todo esto a través de una serie de análisis gráficos con sus interpretaciones teóricas.

Con base en el análisis realizado, se presenta el Capítulo III, en donde se establecerá una definición clara y precisa del problema central que afecta la comunicación interna dentro del SENAN. Esta definición servirá como base para la elaboración del diseño de la estrategia, estructura organizativa de gestión, metas y los objetivos estratégicos de

intervención; aspectos estos los que en ese orden están orientados a solucionar el problema central de la comunicación interna, con la cual fortalecer la cohesión institucional.

Y finalmente, el Capítulo IV trata de validar la viabilidad del proyecto de intervención desrito en el Capítulo III, producto de la profundización de cada uno de los aspectos estratégicos que buscan fortalecer la comunicación interna dentro del SENAN.

Confío en que esta propuesta de intervención contribuirá significativamente al desarrollo institucional del SENAN, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo, productivo y altamente motivador para todos sus miembros.

CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

1.1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

La comunicación es parte fundamental de la esencia del ser humano, pues sus ideas, reflexiones y pensamientos se transmiten a través de la comunicación tanto verbal como no verbal; ya que por naturaleza, el ser humano es un ser intrínsecamente social. Es así como la comunicación es una herramienta esencial en la vida de las personas, quienes necesitan interactuar y relacionarse con otros. Tal como lo dijera Aristóteles: "somos animales sociales por naturaleza".

En el seno del sujeto de esta investigación, el Servicio Nacional Aeronaval de Panamá (SENAN), se ha detectado fallas y errores dentro de su sistema de comunicación interna, habiéndose identificado que la mayoría de ellas, se generan a causa de la deficiente comunicación entre las partes, por la falta de información, como también el desinterés en mantener comunicado a sus colaboradores.

Se pretende de esta manera demostrar, mediante el análisis de un marco teórico y su consiguiente aplicación práctica, que la comunicación interna es, además de necesaria, una herramienta estratégica en las organizaciones.

Mediante un buen empleo de información, se va a transmitir a los colaboradores los objetivos y valores de la institución investigada, creando una cultura de fidelidad y sentido de pertenencia.

Para solucionar esta problemática, es necesario saber cuál es la causa principal para lograr resolverla de raíz. Para ello, se desarrollará un plan de comunicación estratégica, buscando mejoras, realizando encuestas y analizando el clima organizacional que enfrenta el SENAN en la actualidad.

Es importante señalar que los departamentos o direcciones de esta institución, deben comunicarse con sus diferentes públicos de interés, para lo cual se aborda el presente proyecto de intervención titulado "DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL SERVICIO NACIONAL

AERONAVAL DE PANAMÁ (SENAN)”, basado en lograr investigar la existencia y posibles causas del problema en su comunicación interna, para desarrollar esta propuesta de intervención.

1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Con el propósito de sustentar la propuesta, es necesario hacer referencia a estudios y proyectos similares realizados a nivel internacional, regional y nacional, en cuanto al tema siendo éstos los que se señalan a continuación.

El Profesor Andrade (2005) de México, explica en su libro que la comunicación organizacional interna es un proceso planificado y permanente que involucra a todos los participantes de una institución. Destaca la importancia estratégica de la comunicación organizacional interna para mantener vínculos, interrelaciones y promover una cultura participativa en la organización. El autor plantea que una adecuada comunicación interna contribuye a la integración, dirección y motivación del personal, además de prevenir rumores y facilitar el liderazgo; además de destacar la necesidad de definir políticas, estrategias y herramientas acordes a las necesidades y cultura de cada organización.

Por otro lado, las autoras Morales y M^a Enrique (2007) de Barcelona, enfocan su obra en la dirección integral de la comunicación institucional, abarcando la comunicación corporativa, interna, de marketing y las relaciones públicas.

Otro libro analizado, el escrito por el autor español Ongallo (2007), ofrece un manual sobre gestión de la comunicación, el conocimiento y las relaciones humanas en las organizaciones, considerando la comunicación interna como factor clave.

Tomando como referente al autor Ritter (2008), en su libro se enfoca en la comunicación estratégica y de cómo construir una sólida imagen corporativa alineando la comunicación interna y externa de manera coherente.

También se escogió para su análisis el libro escrito por Brandolini (et. al., 2009), el cual profundiza en aspectos como la gestión del cambio comunicacional, el rol de los líderes, la comunicación en situaciones de crisis, el impacto en el clima laboral, y la importancia de las nuevas tecnologías para la comunicación interna. Los autores argentinos además brindan un enfoque estratégico y una guía práctica para una efectiva dirección y planificación de la comunicación interna como factor de éxito organizacional.

Las aportaciones del autor argentino Capriotti P. (2009) abordan la gestión estratégica de la identidad corporativa a través del branding, enfatizando la importancia de una comunicación institucional consistente y alineada a la filosofía organizacional.

La teoría de los autores catalanes Cuenca y Verazzi (2019) presentan en su libro una guía práctica para una comunicación interna efectiva, destacando la necesidad de canales formales, planes estratégicos y acciones que generen sentido de pertenencia.

Se analizó también el artículo realizado por Vilca H. (et. al., 2021), quienes analizan la comunicación interna y clima organizacional en la empresa Sedalib, S. A., dedicada al servicio de agua potable y alcantarillado en la ciudad de La Libertad (Perú), permitiendo que el colaborador desarrolle una cultura de identidad y compromiso laboral, logre un mejor desempeño y eficiencia laboral.

Desde el Ecuador se tiene la investigación escrita por las autoras Abendaño y Sánchez (2020), quienes analizan los desafíos culturales que implica la comunicación interna con el uso de herramientas digitales, redes sociales y entornos colaborativos en las organizaciones.

Los autores Caguano T. y Gutiérrez B. (2023) de la Universidad Técnica de Cotopaxi (Ecuador), realizaron un proyecto de investigación de Licenciatura, el cual resalta que el análisis de aspectos como el clima laboral actual refleja el clima de cada organización, el cual está influenciado por apariencia en la individual sociedad de la planificación; y otro aspecto como que un liderazgo inapropiado por parte de gerentes puede llevar a una inepta administración organización

El autor Lavalle P. (2023, p. vii) de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión del Perú, realizó una tesis de Licenciatura en donde establece que "...la comunicación interna influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores".

La autora colombiana (Maquiud R., 2023) propone en su investigación como plan de mejora, impactar el proceso de la comunicación en la empresa inmobiliaria Alberto Álvarez de Medellín, mediante el juego de roles, con el objetivo de ayudar a que los colaboradores tengan una mejor comunicación, entendiendo las falencias y estableciendo acciones de mejora continua. A nivel de conclusiones, la autora explica que la comunicación organizacional eficaz ayuda a la organización a obtener mejores resultados en los equipos de trabajos; y que así mismo, el juego de roles posibilita identificar situaciones organizacionales que entorpezcan el alcance de los objetivos de la empresa.

Los autores Andino J. y Palacios S. (2023), resaltan la importancia de implementar una estrategia de mejora en el clima laboral de la organización escolar "Unidad Educativa Juan Montalvo" de la ciudad de Guayaquil, para potenciar la satisfacción y la productividad; e instan a considerar estas acciones para optimizar el rendimiento de dicha organización en su totalidad.

Todas estas obras aportan valiosas perspectivas sobre la relevancia estratégica de la comunicación interna, sus mejores prácticas, desafíos y su vinculación con otros aspectos organizacionales clave.

1.3. ANÁLISIS SITUACIONAL

Como parte de esta investigación, se desarrolló un plan de comunicación estratégica, buscando mejoras, realizando para ellos instrumentos de obtención de información, como una encuesta y un análisis (observación de campo) del clima organizacional actualmente imperante en el SENAN. Una vez aplicadas las señaladas instrumentaciones a los funcionarios de esta institución, se procedió a realizar el análisis situacional para medir

la percepción de los funcionarios del SENAN, en cuanto al manejo de la información interna

1.4. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El Servicio Nacional Aeronaval (SENAN) es una institución crucial para la seguridad y defensa marítima de nuestro país. Sin embargo, uno de los principales obstáculos que enfrenta es el desconocimiento interno de las informaciones, un problema que afecta gravemente su eficiencia operativa y comunicación interna. Se explican brevemente los principales obstáculos en la comunicación.

1.4.1. Falta de Acceso a la Información Crucial

Los miembros del SENAN, a menudo, no tienen acceso o conocimiento completo de la información relevante a sus operaciones diarias. Esto incluye datos sobre misiones, protocolos de seguridad, actualizaciones de políticas y otros aspectos fundamentales para su desempeño.

1.4.2. Comunicación Fragmentada

La falta de conocimiento interno conduce a una comunicación fragmentada dentro de la institución. Los diferentes departamentos y unidades no están al tanto de las actividades y decisiones de los demás, lo que crea lagunas de información y dificulta la coordinación efectiva.

1.4.3. Ineficiencia en la Toma de Decisiones

Debido al desconocimiento interno, la toma de decisiones se ve comprometida. Las decisiones no se basan en datos y hechos completos, lo que puede llevar a errores costosos y, en algunos casos, poner en peligro la seguridad del personal y de las operaciones.

1.4.4. Desmotivación y Desconfianza

La falta de acceso a información relevante puede llevar a la desmotivación entre los miembros del SENAN. La sensación de no estar completamente informados puede minar

la confianza en la institución y en los superiores, lo que afecta negativamente el espíritu y la moral del equipo.

1.4.5. Obstáculo para la Innovación

El desconocimiento interno también actúa como un obstáculo para la innovación. Los miembros del SENAN, pueden tener ideas valiosas para mejorar las operaciones, pero si no están informados adecuadamente, esas ideas se pierden, lo que limita el potencial de mejora continua.

En resumen, el problema del desconocimiento interno de las informaciones del SENAN, tiene un impacto significativo en la eficiencia operativa, la comunicación interna, la toma de decisiones, la moral de sus colaboradores y la capacidad de innovación. Abordar este problema es crucial para fortalecer la institución, y garantizar su eficacia en el cumplimiento de sus responsabilidades de seguridad y defensa marítima.

1.5. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La teoría clave que se debe considerar ante la descripción del problema, es la Teoría de las Deficiencias en la Comunicación Organizacional del autor Valgoni (2014) la cual se centra en identificar y analizar las deficiencias o problemas que pueden surgir en la comunicación dentro de una organización, y cómo estos pueden afectar negativamente su funcionamiento y rendimiento general.

1.6. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los objetivos propios de este proyecto son los siguientes.

1.6.1. Objetivos generales

Diseñar una propuesta de intervención para mejorar la comunicación interna en el Servicio Nacional Aeronaval (SENAN).

1.6.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico sobre la comunicación interna del SENAN.
- Investigar las causas subyacentes del desconocimiento interno de las informaciones dentro del SENAN.
- Identificar las debilidades y fortalezas que afectan la fluidez de la comunicación interna.
- Diseñar un plan de comunicación que mejore la divulgación, de la aceptación de los funcionarios.

1.7. FUNDAMENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.7.1. Justificación

La justificación de este proyecto de intervención se basa en el análisis de los problemas que se identifican en el sujeto de la investigación (SENAN), como...

- la desinformación, la cual radica en que no se tenga una cultura organizacional que de apertura a la comunicación abierta y fluida,
- la estructura piramidal, la cual no permite que la opinión de las funcionarios sea escuchada.

En este orden de ideas es que el proyecto de intervención busca implementar herramientas y estrategias de comunicación que transmitan el mensaje adecuado sobre la importancia de la comunicación interna del SENAN, que redundará, no solo en el reconocimiento de la institución, sino también, en todos aquellos que forman parte de la institución.

1.7.2. Importancia

La importancia de desarrollar este proyecto de intervención al sujeto de la investigación se sustentan en las siguientes razones:

- Realizar un análisis de los problemas que identifica todo lo que conlleva a la desinformación.
- Conocer cuáles son las debilidades que generan el desconocimiento interno de las actividades del SENAN.

- Presentar un plan de comunicación que mejore todas las interferencias que se presentan en la comunicación interna.
- Abordar el problema del desconocimiento interno de las informaciones generadas dentro del SENAN, como acción esencial para mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la coordinación, aumentar la moral y la motivación de sus colaboradores.
- Motivar a sus colaboradores, como un compromiso de la alta dirección de la institución con el bienestar y la participación del personal; ya que una comunicación transparente y abierta puede aumentar la moral y motivar al personal a desempeñarse mejor en sus funciones.

Se pretende de esta manera, demostrar mediante el análisis de un marco teórico y su consiguiente aplicación práctica, que la comunicación interna es, además de necesaria, una herramienta estratégica en las organizaciones, mediante un buen empleo de información que logre a transmitir a los colaboradores los objetivos y valores de la institución, creando una cultura de fidelidad y sentido de pertenencia.

La importancia del proyecto de intervención busca implementar lo siguiente:

- Crear y generar herramientas y estrategias de comunicación que permitan fluir adecuadamente la comunicación interna del SENAN,.
- Desarrollar un plan de comunicación estratégica, buscando mejoras, realizando encuestas y analizando el clima organizacional que enfrentan el SENAN en la actualidad.

Es importante señalar que los departamentos o direcciones, deben comunicarse con sus diferentes públicos de interés; en este sentido se abordará el proyecto de intervención propuesto como título de este documento, el cual se basa en lograr investigar la existencia y posibles causas del problema de comunicación interna en la institución investigada.

1.8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El proyecto consiste en 3 fases, en la cual, en su conjunto, se desarrollarán durante 12 semanas, en las que se llevarán a cabo diversas actividades, las cuales se desglosan a continuación:

- **Fase 1: diagnóstico (4 semanas)**

Semana 1:

- Reunión inicial con el equipo directivo del SENAN para presentar la propuesta de intervención y obtener su aval.
- Revisión de documentos y análisis del contexto organizacional del SENAN.
- Identificación de las principales partes interesadas, siendo estas las unidades “Juramentadas” y “No Juramentadas” de la comunicación interna.

Semana 2:

- Aplicación de encuestas a los funcionarios del SENAN, y de una observación de campo, para conocer su percepción sobre la comunicación interna actual.
- Análisis de los resultados de las encuestas realizadas.
- Identificación de las principales necesidades y áreas de mejora en la comunicación interna.

Semana 3:

- Realización de un taller de trabajo con el equipo directivo del SENAN, para discutir los resultados del diagnóstico y proponer soluciones.
- Priorización de las soluciones propuestas en base a su viabilidad, impacto y costo.

Semana 4:

- Redacción del informe final del diagnóstico con los resultados del estudio y las recomendaciones para mejorar la comunicación interna.

- **Fase 2: diseño e implementación de la propuesta (8 semanas)**

Semana 5:

- Diseño de la propuesta de intervención con base a las recomendaciones del informe final del diagnóstico.
- Presentación de la propuesta de intervención al equipo directivo del SENAN para su validación.

Semana 6:

- Desarrollo de los materiales y herramientas necesarios para la implementación de la propuesta.
- Capacitación al personal responsable de la implementación de la propuesta.

Semanas 7-8:

- Implementación piloto de la propuesta en un área específica del SENAN.
- Evaluación de los resultados de la implementación piloto y realización de ajustes necesarios.

• **Fase 3: evaluación y seguimiento (4 semanas)**

Semana 9:

- Implementación general de la propuesta en toda la institución.
- Monitoreo y evaluación del impacto de la propuesta en la comunicación interna.

Semanas 10-11:

- Recolección de datos para la evaluación de la propuesta (encuestas, entrevistas, indicadores de desempeño).
- Análisis de los datos y elaboración del informe final de evaluación.

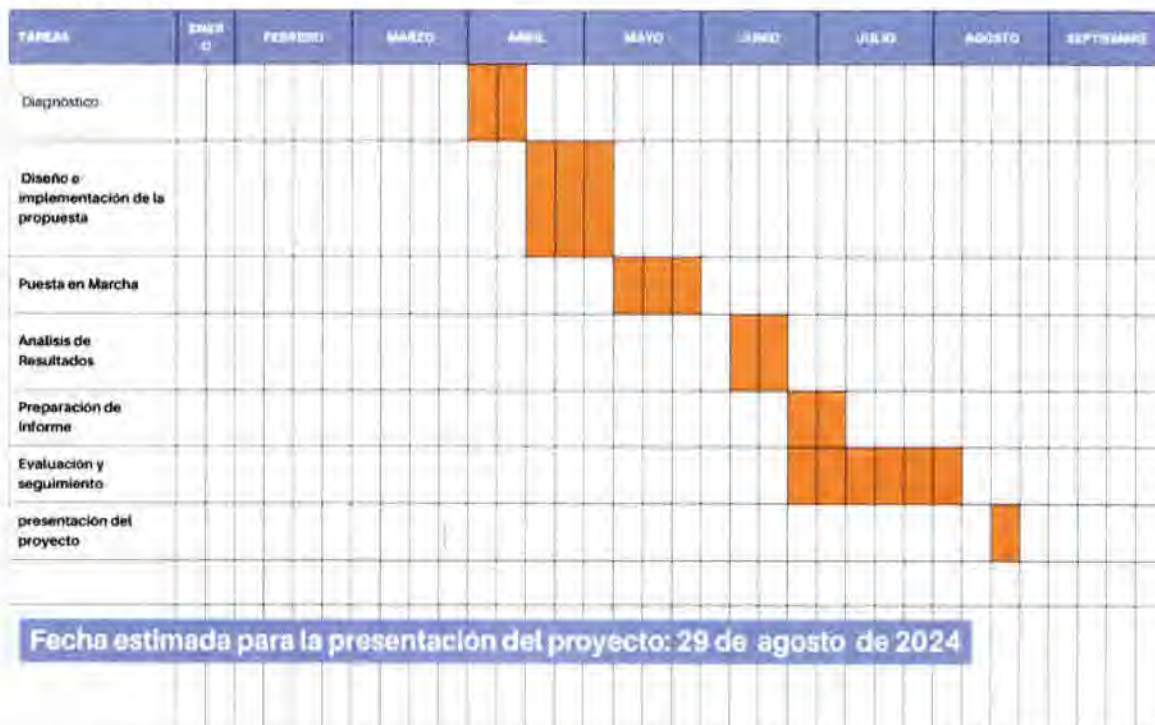
Semana 12:

- Presentación del informe final de evaluación al equipo directivo del SENAN.
- Discusión de los resultados de la evaluación y definición de acciones futuras para mejorar la comunicación interna.

Para comprender cómo se cumplirán con la realización de las fases señaladas, se presenta la siguiente tabla.

Tabla 1 - Cronograma de actividades para el cumplimiento de las fases del proyecto de intervención al SENAN

Cronograma del "DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL SENAN"



Fuente: Elaboración Propia.

1.9. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Los recursos para financiar el presupuesto de este proyecto de intervención se asumen, en un 70%, por parte de la propia proponente del mismo, en rubros como el combustible, logística, impresiones, entre otros gastos; mientras que el 30% es asumido por la propia institución a intervenir, como los talleres y conferencias que se realizaran en las diferentes áreas de responsabilidades.

Pero para conocer todos los gastos a asumir en este presupuesto, se presenta la siguiente tabla.

Tabla 2 - Presupuesto del proyecto de intervención al SENAN

PRESUPUESTO		
No.	Tipo de Gasto	COSTOS
1	Revisión de Bibliografía sobre los procesos de la comunicación interna	300.00
2	Fotocopias	50.00
3	Taller y Conferencias con los funcionarios	200.00
4	Reunión con los jefes de Zonas	75.00
5	Reuniones de trabajo y coordinación	85.00
6	Materiales (hojas, libretas, lapices)	125.00
7	Logística	75.00
8	Combustible	95.00
6	Revisar, Seleccionar y Procesar Sistemáticamente la Información Recopilada.	200.00
7	Elaboración de los 3 borradores de la Investigación	450.00
8	Corrección, análisis y sistematizar	250.00
9	Empastado 3 copias	275.00
TOTAL		2,180.00

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO

2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS DEL PROYECTO

Para conocer un poco más acerca del sujeto de la investigación, el SENAN (como se le conoce hoy en día) "... surge de la fusión entre dos estamentos de seguridad del Estado, el Servicio Aéreo Nacional y el Servicio Marítimo Nacional" (SENAN, 2024), ambas entidades estas fundadas en 1990 a través del Decreto Ley 07 de 20 de agosto de 2008, y adscrita al Ministerio de Gobierno y Justicia. Hoy en día está adscrita al el Ministerio de Seguridad Pública, mediante la Ley 15 de 14 de abril de 2010, la cual crea este nuevo Ministerio (SENAN, 2024). Actualmente, esta institución se rige mediante la Ley 93 de 7 de noviembre de 2013.

La filosofía institucional del SENAN se ampara tanto en su Visión:

Ser una institución de seguridad pública ejemplar, que proteja la integridad de la República a través de un continuo mejoramiento de su talento humano, fundamentados en altos valores organizacionales, aprovechando los medios tecnológicos de avanzada, que contribuyan al mantenimiento de la paz social, al desarrollo socioeconómico dentro de un ambiente seguro y sostenible. Reconocida por su profesionalismo y alto rendimiento operacional.

(SENAN, 2024).

...como en su Misión:

Proteger la vida, honra, bienes y demás derechos y libertades de quienes se encuentran bajo la jurisdicción del Estado, conservar el orden público, prevenir delitos y faltas, así como proteger el espacio aéreo y marítimo, las aguas navegables, la plataforma continental submarina y las aguas fluviales y lacustres de la República de Panamá.

(SENAN, 2024).

El Servicio Nacional Aeronaval, por su naturaleza está compuesta por más de 4,000 funcionarios divididos en "Personal Juramentado" (uniformados), conformando la parte operativa distribuidos en cinco Grupos de Operaciones; y por 450 funcionarios que hacen

el “Personal No juramentado” (componente civil), que realizan el trabajo administrativo, distribuidos en once Direcciones Nacionales.

En conclusión, el SENAN es un componente de las fuerzas de seguridad, que establece el servicio de seguridad pública, para garantizar el honor, vida y la propiedad de los espacios jurisdiccionales nacionales y extranjeros, mediante el uso de medios marítimos y aéreos, contribuyendo así a la política pública, la ayuda humanitaria y facilitar un ambiente para el desarrollo social y económico de Panamá.

La Oficina de Prensa y Relaciones Públicas de la institución, anteriormente estaban bajo la estructura del organigrama de la Secretaria General. Pero el pasado el mes de julio del 2023, se presentó una propuesta de restructuración para la creación de la Dirección Nacional de Comunicación Estratégica, por lo que ésta se encuentra actualmente en revisión por el Departamento de Análisis Organizacional. Hasta la fecha, esta dirección no se encuentra incluida en el organigrama de la Institución, tal como se puede apreciar en las imágenes mostradas en los Anexos 1 y 2.

Los canales de comunicación interna y externa que se utilizan a través de la Oficina de Relaciones Públicas, de la Dirección Nacional de Telemática y de la Dirección de Recursos Humanos, como herramientas de comunicación son las plataformas digitales y la Orden General del Día, que es un mecanismo formal de comunicación de acciones administrativas y actividades inherentes al desarrollo de la misión institucional. Estos canales no han sido efectivos para cumplir el denominado “Plan Estratégico Institucional 2020-2030”, que tiene esta institución para la consecución de sus objetivos.

Este diagnóstico exhaustivo, proporciona la base para diseñar una intervención efectiva que aborde las causas subyacentes del problema, y que permita implementar soluciones específicas y adaptadas a las necesidades del SENAN.

2.2. DESARROLLO DE LOS TEMAS RELACIONADOS CON EL PROYECTO

Los temas relacionados con el proyecto de intervención son los siguientes:

- **Personal juramentado:** el personal juramentado está constituido por los funcionarios que ingresen a través de escuelas o academias de formación policial, organizadas o reconocidas por el Órgano Ejecutivo.
- **Personal no juramentado:** el personal No juramentado está constituido por los funcionarios que no ejercen funciones policiales y cuyas actuaciones se limitan, única y exclusivamente, a fines administrativos y técnicos, con la idoneidad necesaria para los cuales fueron nombrados.
- **Telemática:** conocida también como "teleinformática es una disciplina científica y tecnológica, que surge de la unión de los campos de estudio y aplicación de los sistemas informáticos y de las telecomunicaciones" (Equipo editorial, Etecé, 2022). Pero para el caso de este documento, es la gestión de planificar, organizar, dirigir y controlar los sistemas de telecomunicaciones y el desarrollo informático institucional en los ámbitos técnicos y de entrenamiento informático (SENAN, 2024). Dentro de la institución intervenida, "Telemática" está conformado por los Departamentos de Informática, Redes e Infraestructura Teleinformática y Comunicaciones.
- **Redes Sociales:** "...son estructuras formadas en Internet por personas u organizaciones que se conectan a partir de intereses o valores comunes. A través de ellas, se crean relaciones entre individuos o empresas de forma rápida, sin jerarquía o límites físicos (Salinas A., 2020).
- **Estrategia de comunicación:** "...es el conjunto de acciones comunicativas que se realizan para lograr los objetivos planteados en torno a la imagen corporativa, las ventas o la reputación" (Santander Universidades, 2021).
- **Políticas de Comunicación:** la comunicación política es "...el área de la ciencia política, que se ocupa de la producción, difusión y diseminación de los efectos de la información, tanto a través de los medios de comunicación masiva, cuanto, de los interpersonales, en un contexto político" (Crespo et. al., 2011).
- **Vocerías:** "...es una herramienta clave en la comunicación corporativa la que se convierte en un verdadero arte a la hora de comunicar y más aún cuando se debe enfrentar una crisis" (Fernández L., 2022). "Claramente esta actividad está sujeta a las políticas de quienes lideran una organización con el objetivo de lograr posicionamiento" (BOA, 2020).

- **Campañas:** una campaña de publicidad institucional se emplea "...con el fin de promover un negocio, organización o institución, en lugar de un producto o servicio" (Ovalle, 2020).
- **Comunicación Interna:** "...es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido" (Fuentes V., 2024).

2.3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Los beneficiarios de esta investigación, se consideran de dos tipos:

- **los beneficiarios directos:** el personal "Juramentado" y "No juramentado"; y
- **los beneficiarios indirectos:** siendo estos los directores de direcciones, jefes de oficinas y de regiones que tiene la responsabilidad de comunicar a sus subalternos toda la información que genere la institución.

2.4. RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

La responsabilidad directa de llevar a cabo este proyecto de intervención destinado a mejorar la comunicación interna en el SENAN, recae sobre la autora de este documento.

2.5. MARCO LEGAL

Tal como ya se explicó en el primer punto de este Capítulo ("Antecedentes Teóricos"), en el año 2008, el Gobierno Nacional formalizó la integración de los componentes del Servicio Aéreo Nacional (SAN) y el Servicio Marítimo Nacional (SMN), constituyendo el Servicio Nacional Aeronaval (SENAN), como una institución de seguridad pública, con carácter permanente, de naturaleza civil, con carrera profesional y régimen disciplinario especial, adscrita al Ministerio de Seguridad Pública (SENAN, 2024). En el Anexo 3 de este documento, se podrá apreciar el documento que muestra el Decreto Ley 93 del 7 de noviembre del 2013, bajo la cual se rige la institución actualmente

2.6. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

2.6.1. Técnica para la obtención de la información

Para obtener los indicadores de resultado para el desarrollo de esta investigación, fue necesario aplicar la técnica de la encuesta como el instrumento de recolección de datos de fuente primaria, para medir el “desconocimiento interno de las informaciones del Servicio Nacional Aeronaval”, sobre la necesidad de estrategias de comunicación que fortalezcan los canales de comunicación interna.

2.6.2. Obtención de la muestra

Esta encuesta se aplicó a una muestra representativa de 59 funcionarios del SENAN, entre los “Juramentados” o uniformados (44), y los “no Juramentados” o civiles (15), resaltando los años de antigüedad o tiempo laboral de los mismos en áreas como las de Operaciones, Docencia, Policía Aeronaval (POLAN) y el Comando Aéreo.

Para calcular la muestra se utilizó un tipo de muestreo probabilístico aleatorio, cuya fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{e^2(N - 1) + \sigma^2 Z^2}$$

cuyos valores son los siguientes:

- Universo (“N”), de 5,000,
- “O”, probabilidad de éxito o fracaso de ocurrencia, (ocurrencia del 75%) con el cual dicho porcentaje corresponde, según tabla de probabilidades consultada por estadísticos, a una puntuación de 0.03;
- “Z”, intervalo de confianza, (80% de confianza), con el cual dicho porcentaje corresponde, según tabla de probabilidades consultada por estadísticos, a una puntuación de 1.282;
- “e”, precisión (error máximo admisible en términos de proporción) del 3%.

Lo que arroja los siguientes valores a calcular...

$$n = \frac{(5,000)(0.03^2)(1,282^2)}{0.03^2(5,000 - 1) + 0.03^2 1,282^2}$$

...dando como resultado la muestra de 59 funcionarios.

2.6.3. Instrumentación

La instrumentación escogida para realizar la encuesta a la muestra escogida, fue un cuestionario compuesto por siete preguntas diseñadas en base a las investigaciones en el conocimiento de los canales o herramientas de comunicación del SENAN que utilizan los funcionarios durante su tiempo laboral.

Estas preguntas son las siguientes:

1. ¿A qué componente pertenece?
2. ¿Cuál es su antigüedad laboral?
3. ¿A qué Dirección pertenece?
4. ¿Conoce usted las actividades que realiza el Senan?
5. ¿Cuál cree que deberían ser los canales de comunicación
6. ¿Cuáles de las herramientas de redes sociales del SENAN conoce usted?
7. ¿Considera usted que existe un medio de comunicación interna para comunicar las actividades?

Las características de estas preguntas son las siguientes:

- Todas son preguntas cerradas, caracterizadas por tener un número finito de respuestas posibles, de las cuales el encuestado debe seleccionar una de ellas. En este caso, todas las preguntas de la encuesta son cerradas, ya que el encuestado debe elegir una respuesta de las opciones predefinidas.
- Solo dos de las siete preguntas son de las consideradas como "dicotómicas" (específicamente las N° 4 y 7), caracterizadas por ofrecer solamente dos opciones de respuesta, como "sí" o "no".
- Las preguntas son claras y concisas, lo que facilita su comprensión y respuesta por parte de los encuestados.
- La combinación de preguntas cerradas y cerradas dicotómicas permite recopilar datos cuantitativos que pueden ser fácilmente analizados y comparados.

En el Anexo 4 de este documento, se podrá apreciar el cuestionario utilizado para realizarse esta encuesta.

2.7. LIMITACIONES

Entre las limitaciones que se esperaba pudieran presentarse para aplicar el proyecto de mejora de la comunicación interna en el SENAN, estuvieron las siguientes:

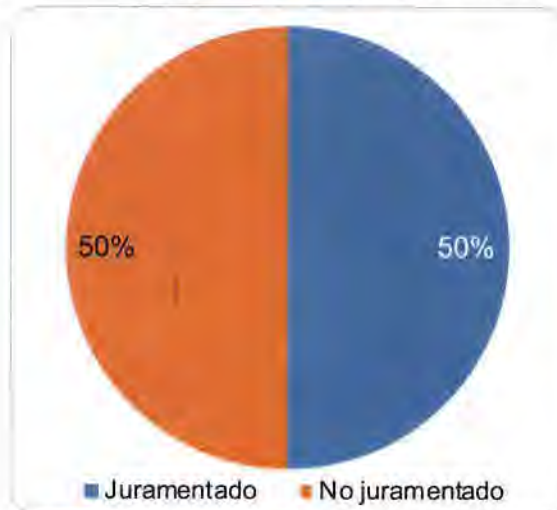
- **Resistencia al cambio por parte del personal:** al tratarse de una institución con procedimientos arraigados, se esperaba pudiera haber resistencias iniciales a la adopción de nuevas prácticas comunicativas.
- **Limitaciones presupuestarias:** la implementación de algunas acciones podría requerir de presupuesto adicional al previsto. Se deberá priorizar acciones de bajo costo y gestionar oportunamente los recursos.
- **Brecha generacional:** podrían existir diferencias importantes en los hábitos e intereses comunicacionales entre generaciones; por lo que se necesitan mensajes y canales personalizados.
- **Rotación de personal:** al ser un servicio operativo, hay movimientos relativamente frecuentes de destino del personal. Esto dificultaría dar sostenibilidad a las acciones.
- **Dispersión geográfica:** al tener el SENAN sedes (bases operativas) en diversos puntos del país, se pudiera complicar la coordinación eficiente de todos los equipos involucrados en el proyecto.
- **Cultura organizacional retraída:** históricamente la comunicación de tipo vertical ha predominado en la institución. El cambio hacia una comunicación más horizontal y bidireccional tomaría más tiempo y esfuerzo en su adaptabilidad.

2.8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

2.8.1. Presentación de los resultados de la encuesta

A continuación, se presentan los análisis a los resultados arrojados por las respuestas al cuestionario que sirvió como instrumentación de la encuesta, tanto de forma gráfica como interpretativa.

Gráfica 1 - Posición laboral o componente al que pertenecen los encuestados



Fuente: Los colaboradores del Servicio Nacional Aeronaval. Enero 2024

El personal encuestado es 50% mujeres y 50% hombres, tanto uniformados como de los componentes civiles, dado que esta institución está integrada por ambos sexos en sus aéreas operacionales, siendo estas el Comando Naval, Policía Aeronaval, Mantenimiento Aéreo y Cuarta Zona Aeronaval.

Gráfica 2 - Rango de antigüedad de los colaboradores encuestados en el SENAN

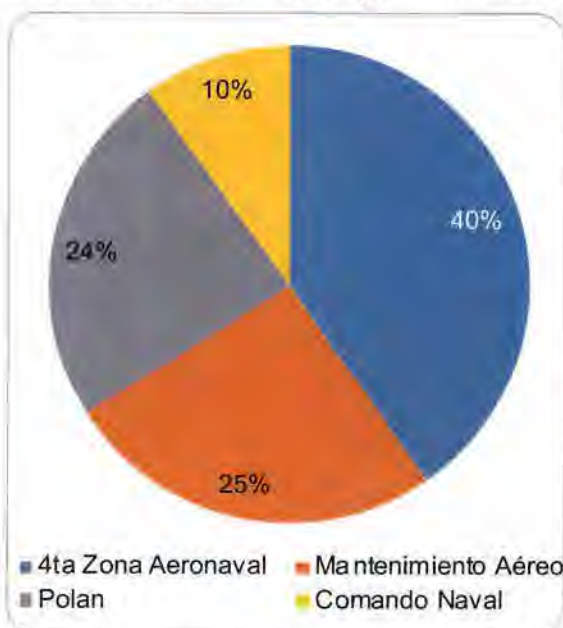


Fuente: Los colaboradores del Servicio Nacional Aeronaval. Enero 2024

El 40% de los funcionarios encuestados manifestó tener más de 21 años de antigüedad en la institución, mientras que el 30% de estos cuenta con entre 16 a 20 años de servicio, y un 20% cumple con entre 11 a 15 años; estos valores indican que la mayoría de los colaboradores puede que desconozcan los canales de comunicación actualmente implementados. Esto sugiere que una parte considerable de los colaboradores ha estado en el SENAN durante un período prolongado, lo que puede influir en su percepción y comprensión de los canales de comunicación disponibles.

Tan solo un 10% de los funcionarios encuestados cuenta con entre 5 a 10 años de servicio en la institución.

Gráfica 3 - Dirección o área operacional en la que labora el encuestado



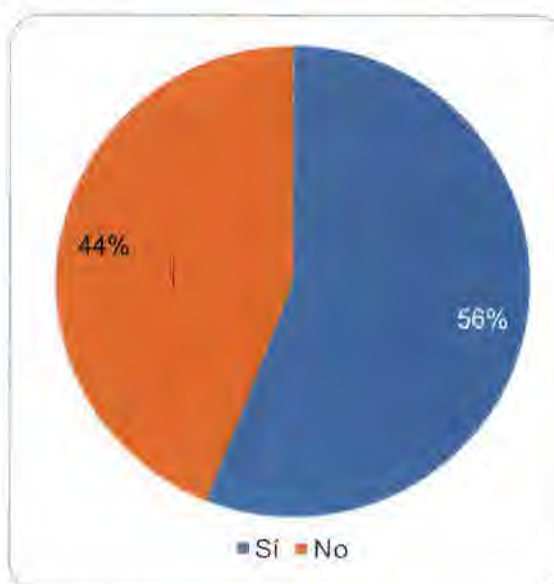
Fuente: Los colaboradores del Servicio Nacional Aeronaval. Enero 2024

Los funcionarios encuestados laboran en las diferentes direcciones o áreas operativas:

- 40% de los encuestados pertenecen a la 4ta. Zona Aeronaval, la cual comprende las provincias de Coclé, Herrera y Los Santos, con operaciones constantes de recorridos preventivos y brindando seguridad en los muelles, playas y alrededores de dicha zona.

- Mientras que el 25% de los encuestados son colaboradores del Departamento Mantenimiento Aéreo, encargados de gestionar, ejecutar y supervisar todo lo relacionado con el Mantenimiento de las aeronaves de la institución.
- El 24% de los encuestados forman parte de la Policía Aeronaval, como “los custodios de la seguridad, la paz social y la prevención” (SENAN Panamá, 2022), con presencia en las áreas costeras e insulares.
- Y el 10% de estos representaban al Comando Naval, laborando en operaciones estrictamente navales en los mares panameños.

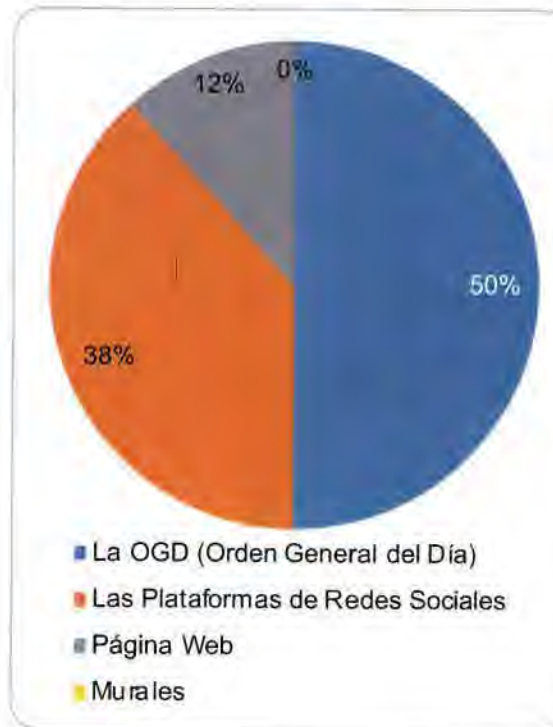
Gráfica 4 - Resultado del conocimiento de las actividades del SENAN por parte del encuestado



Fuente: Los colaboradores del Servicio Nacional Aeronaval. Enero 2024

Esta gráfica demuestra que más de la mitad de los funcionarios encuestados, están familiarizadas con las actividades internas del (SENAN), mientras que el otro 44% no tiene conocimiento de esas actividades.

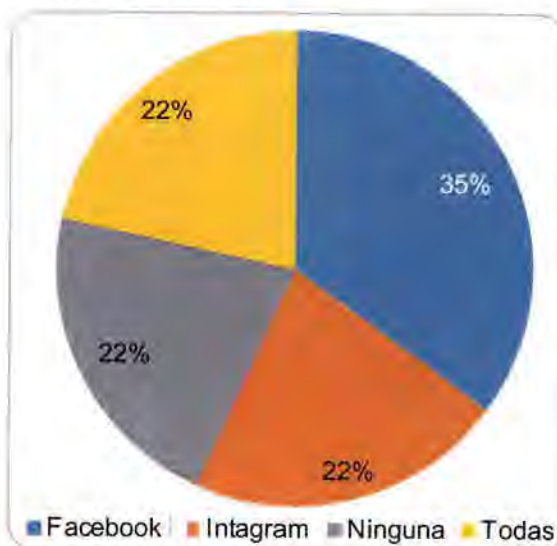
Gráfica 5 - Resultado de la efectividad en los canales de comunicación en el SENAN según el encuestado



Fuente: Los colaboradores del Servicio Nacional Aeronaval. Enero 2024

Las respuestas a la pregunta en cuanto a la efectividad de los canales de comunicación efectiva para anunciar todo tipo de información en el SENAN, arrojaron que el 50% de los encuestados prefieren la denominada "Orden General del Día (OGD)" como el canal a utilizar para informarse efectivamente. Un 38% de los encuestados respondió que el canal más efectivo de comunicación son las plataformas sociales, lo que aduce a que estos encuestados, o están más familiarizados con las tecnologías de la información y la comunicación, o a pesar de trabajar tantos años en el SENAN se han logrado adaptar a estas nuevas tecnologías. Tan solo un 12% de los encuestados respondió que la Página Web puede ser el canal más efectivo de comunicación para informarlo todo; pero nadie aprobó informarse a través de los murales.

Gráfica 6 - Resultado del conocimiento del encuestado acerca de las plataformas de redes sociales del SENAN



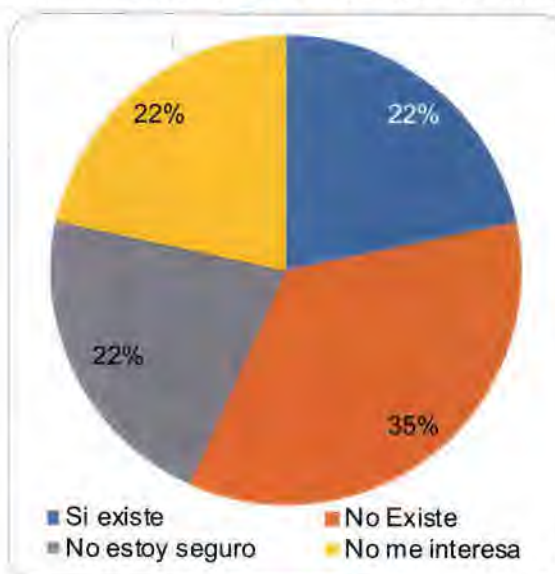
Fuente: Los colaboradores del Servicio Nacional Aeronaval. Enero 2024

Los resultados de la encuesta “¿cuáles redes sociales conoce usted maneja el SENAN?”, arrojan que solo el 22% de los encuestados conocen las dos redes sociales que maneja la institución: Facebook e Instagram.

Si se analiza por cada una de la plataformas que sirven como redes sociales, es un 35% de los encuestados los que conocen solamente de Facebook; mientras que otro 22% conoce solo de Instagram como plataforma de red social usada por el SENAN, para dar a conocer sus operaciones y demás actividades de conocimiento al público en general.

Pero es un alarmante 22% de los encuestados como funcionarios del SENAN, los que no conocen que la institución para la cual trabajan, se anuncia en redes sociales.

Gráfica 7 - Resultado sobre si el encuestado conoce de la existencia de un medio de comunicación interna en el SENAN para comunicar actividades



Fuente: Los colaboradores del Servicio Nacional Aeronaval. Enero 2024

Las respuestas ante si el encuestado conoce de un medio de comunicación interna dentro de la institución para informar de actividades, arrojó que solo el 22% de estos sí conoce de la existencia de este tipo de medio interno en el SENAN, revelando esto una situación preocupante que requiere atención inmediata. Un alarmante 35% de los encuestados respondió que no existe este medio de comunicación para informar de actividades dentro de la institución.

Pero las respuestas más preocupantes dieron como resultado el mismo porcentaje: 22% de los encuestados respondieron no estar seguros si existe un medio de comunicación interna en el SENAN para comunicar actividades; mientras que el otro 22% restante, simplemente respondió no estar interesado saber del tema.

2.8.2. Análisis a los resultados obtenidos de la encuesta

Estos análisis se señalan en el orden de las preguntas presentadas en el cuestionario como instrumento de la encuesta.

A la Pregunta 1 “¿A que componente pertenece?”; el resultado de sus respuestas es claro: la mitad de los colaboradores del SENAN son “juramentados”, mientras que la otra mitad son civiles en puestos administrativos.

A la Pregunta 2 “¿Cuál es su antigüedad laboral?”, se debe recalcar que el hecho de que el 50% de la fuerza laboral encuestada tenga una larga trayectoria en la institución, podría indicar que esta representatividad de los colaboradores está más familiarizada con los métodos de comunicación tradicionales que se han utilizado históricamente en el SENAN. Esto incluiría, por ejemplo, la comunicación cara a cara, el intercambio de información durante las operaciones y el uso de documentos impresos o correo electrónico para la distribución de información. Este hallazgo es un dato significativo que sugiere una tendencia preocupante en cuanto al desconocimiento de los canales de comunicación disponibles en la actualidad, producto de los cambios o actualizaciones en los métodos de comunicación interna que se han implementado con el tiempo.

Sin embargo, este hallazgo también sugiere que existe una brecha generacional en cuanto al conocimiento y la adopción de los canales de comunicación más modernos y digitales. Es posible que esta parte de la fuerza laboral no esté tan familiarizada con el uso de herramientas tecnológicas y plataformas de comunicación en línea, como las redes sociales internas o las aplicaciones de mensajería instantánea, que podrían estar siendo implementadas como parte de los esfuerzos para mejorar la comunicación interna en el SENAN.

Cabe destacar que la antigüedad prolongada puede estar asociada con una mayor resistencia al cambio o a una menor disposición para adoptar nuevas tecnologías o prácticas de comunicación. Es posible que estos funcionarios hayan estado acostumbrados a métodos de comunicación más tradicionales o informales y no estén al tanto de los canales de comunicación más recientes o formales que se han introducido en la institución.

Este hallazgo resalta la importancia de abordar la brecha de conocimiento y promover una mayor conciencia sobre los canales de comunicación disponibles en el SENAN. Se

deben implementar estrategias específicas de capacitación y sensibilización dirigidas a este grupo de funcionarios para informarles sobre los diferentes canales de comunicación, cómo acceder a ellos y cómo utilizarlos de manera efectiva en su trabajo diario.

Además, este dato subraya la necesidad de una comunicación interna más proactiva y transparente por parte de la institución, para garantizar que todos los empleados, independientemente de su antigüedad, estén al tanto de los recursos y herramientas disponibles para facilitar la comunicación y la colaboración en el SENAN. Esto podría incluir la promoción activa de los canales de comunicación a través de reuniones, boletines informativos, correos electrónicos y sesiones de capacitación periódicas

A la Pregunta 3 “¿En cuál Dirección o área operacional labora?”, sinceramente no se encontró ningún hallazgo subyacente. Solo que vale aclarar que no se pudo escoger, entre la muestra, a funcionarios de más direcciones (entre las once existentes) y de entre los cinco Grupos de Operaciones, por lo disperso de algunas sedes administrativas y de las zonas o bases de las operativas a lo largo y ancho de todo el país.

A la Pregunta 4 “¿Conoce usted las actividades que realiza el SENAN?”, solo se puede opinar que es alarmante que casi la mitad de los funcionarios de esta institución, no conozcan de todas las actividades ya sean operativas, administrativas o de otra índole, lo que da entender de que solo tienen el interés de conocer acerca de su dirección o área operacional en la cual trabajan.

A la Pregunta 5 “¿Cuál cree usted que deberían ser los canales de comunicación efectiva para la informaciones del SENAN?; en base a las respuestas arrojadas, es necesario mencionar que, si bien la “OGD” (respuesta mayoritariamente escogida) es un canal importante, es necesario complementarlo con otros canales de comunicación para llegar a un mayor número de funcionarios, para así satisfacer las diferentes necesidades de información.

A la Pregunta 6 “¿Cuáles redes sociales conoce usted maneja el SENAN?”, se concluye con que al hallarse de que solo el 35% de los encuestados conozca Facebook como la red social más clásica entre sus plataformas, y de que tan solo el 22% acepte que Instagram puede ser la plataforma entre las redes sociales más populares para conocer y comunicar de todo, indica que el SENAN pudiera tener un problema de comunicación y visibilidad en las redes sociales, por parte de los encargados de manejarlas. Esto puede deberse a la falta de promoción que no ha realizado suficientes esfuerzos para dar a conocer sus redes sociales a sus funcionarios.

Pero además de ello, el contenido que aparece en ambas plataformas de la institución, se puede apreciar que es poco atractivo, ya que no es relevante o interesante para los funcionarios. Por ello es importante recordar que las redes sociales son una herramienta poderosa que puede ser utilizada para lograr diversos objetivos, como mejorar la comunicación interna, fortalecer la imagen institucional, promocionar eventos y actividades, y hasta para reclutar talento.

A la última Pregunta 7 “¿Considera usted que existe un medio de comunicación interna para comunicar las actividades?”; sus respuestas permitieron conocer que un porcentaje significativo de los colaboradores desconoce del cómo se comunican las actividades internas del SENAN, lo que indica una falla importante en la estrategia de comunicación interna de la institución. Esto puede deberse a lo siguiente:

- **Falta de difusión:** el SENAN no ha dado a conocer de manera efectiva la existencia de su medio de comunicación interno.
- **Diseño poco atractivo:** el medio de comunicación interno puede tener un diseño poco atractivo o una interfaz poco amigable para los usuarios.
- **Contenido irrelevante:** el contenido que se publica en los actuales sistemas de comunicación interno puede no ser relevante o de interés para los colaboradores.
- **Falta de capacitación:** es posible que los colaboradores no hayan recibido la capacitación necesaria para utilizar el medio de comunicación interno.

2.8.3. Hallazgos encontrados en la observación de campo

Los siguientes hallazgos no solo se encontraron durante el tiempo en el que se desarrolló la encuesta, sino también durante toda la primera fase de diagnóstico del proyecto de intervención. Se irán señalando los mismos en el orden de las preguntas de la encuesta, señaladas en el punto anterior.

Se pudo constatar que existe una perfecta equiparación de género, ya que existe igual cantidad de hombres y mujeres laborando en el SENAN, sin importar a qué componente, dirección o área operacional funjan funciones.

Por la naturaleza de las funciones, las actividades del SENAN pueden ser variadas, y algunas de ellas pueden ser confidenciales o no ser del conocimiento general de todos los miembros. Es posible que solo ciertos sectores dentro de la institución estén al tanto de ciertas operaciones por razones de seguridad o estrategia, y así permitir el desconocimiento de información de ciertas actividades entre el resto de los funcionarios que así necesitaran informarse de ello en un momento dado.

Durante la primera fase de investigación, se pudo notar una alta rotación de personal. La rotación constante de colaboradores dentro de una institución como la es el SENAN, puede dificultar la transmisión efectiva de información. Si los nuevos miembros no reciben una adecuada inducción o formación continua, es probable que no estén al tanto de todas las actividades internas.

También se pudo constatar la falta de interés o atención en algunos colaboradores de la institución, y esto podría desincentivarlos a participar de las actividades internas de la institución, como también los enmarcarían a estar más enfocados en sus responsabilidades específicas; lo que generaría como consecuencia el llevarlos a no buscar activamente información sobre lo que está ocurriendo en otras áreas del servicio.

En cuanto a la denominada "Orden General del Día" (OGD) como uno de los canales de comunicación para el flujo de la información en la institución, puede no ser el canal más adecuado por ser de acceso restringido para todos los tipos de información; por lo

tanto, puede no ser ideal para compartir información detallada o para fomentar la interacción entre los funcionarios.

Siguiendo con el tema del flujo de la “información interna” (como así se le llama por muchos en el SENAN, en cuanto a su manejo), los hallazgos más subyacentes en este son los siguientes:

- El 50% de los encuestados son personal “Juramentado” o uniformado, lo que representa a su vez al 50% de los colaboradores de la institución. Por la naturaleza de su trabajo, propio de sus especializadas áreas operacionales, no conocen de la información o actividades que realiza esta institución en sus otras áreas operacionales, o hasta de muchas de las direcciones administrativas.
- Lo anterior ha permitido observar que el personal uniformado no cuenta con las herramientas necesarias para mantenerse informado de todas las actividades del SENAN, por lo que se debe lograr que los jefes directos mantengan un buen canal de comunicación para lograr que tener mayor participación por parte de ellos.
- El 40% de los funcionarios encuestados manifestó tener más de 21 años de antigüedad, lo que indica que son funcionarios con una antigüedad laboral tal que no les es de su interés llamarle la atención las informaciones que se generan por parte de las Oficina de Relaciones Públicas y la Dirección de Recursos Humanos. Por lo tanto, esto lleva a concluir a que se debe reforzar los canales de comunicación para lograr una mejor participación en las actividades, y de igual forma estar así bien informados.

En resumen, el problema del desconocimiento interno de las informaciones dentro del SENAN tiene un impacto significativo en la eficiencia operativa, la comunicación interna, la toma de decisiones, la moral de sus colaboradores y en su capacidad de innovación.

CAPÍTULO III
ESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

3.1. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

El tipo de diseño que utilizaremos es longitudinales de tendencia. Este tipo de diseño de investigación "...analizan los cambios al paso del tiempo en categorías, conceptos, variables o sus relaciones de alguna población en general" (Hernández S.et. al., 2014, p. 154); por lo que es el diseño adecuado para este proyecto de intervención, ya que se analizarán los cambios a través del tiempo, utilizando como referencia los años de antigüedad en el servicio de los encuestados dentro del SENAN, haciendo referencia al nivel de desconocimiento de las actividades internas de esta institución,

3.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y GESTIÓN DEL PROYECTO

Para la buena marcha de la propuesta en la mejora de la comunicación interna en el SENAN, se proponen a su vez las siguientes posiciones con sus consecuentes responsabilidades.

- **Director del Proyecto:** que sea un comunicador social o de carrera, a fin de ser el responsable general de liderar y supervisar todas las actividades relacionadas con el proyecto. Debe poseer habilidades de comunicación oral y escrita.
- **Investigadores:** se necesitará de dos o tres funcionarios o estudiantes de la carrera de Comunicación Social, expertos en comunicación interna, psicología organizacional y análisis de datos. Su función será la de identificar las principales áreas de mejora en la comunicación interna del SENAN mediante encuestas, entrevistas y análisis de documentos.
- **Equipo de Diseño y Planificación:** este equipo se encargará de desarrollar estrategias y acciones específicas para abordar las necesidades identificadas. Estará compuesto por profesionales en comunicación, gestión de proyectos y recursos humanos.
- **Comunicador/a:** será un funcionario o estudiante de la facultad de Comunicación Social, con experiencia en redacción y contenido, y con habilidad para desarrollar contenidos atractivos y entendibles.
- **Equipo de Monitoreo y Evaluación:** este equipo se encargará de evaluar el impacto del proyecto en la comunicación interna del SENAN. Para ello, sus miembros

recopilarán datos, realizarán análisis y elaborarán informes periódicos sobre el progreso del proyecto.

- **Canales de Comunicación y Flujo de Información:** se establecerán canales de comunicación formales e informales para facilitar el intercambio de información y la colaboración entre los equipos de trabajo y las diferentes áreas del SENAN.

Durante el desarrollo de esta propuesta, se fomentará una cultura de comunicación abierta y transparente, donde se valore el “feedback”¹ y se promueva la participación activa de todos los miembros de la institución.

Al implementar esta estructura organizativa, se garantizará una gestión efectiva del proyecto de intervención para mejorar la comunicación interna del SENAN, lo que permitirá alcanzar los objetivos establecidos y generar un impacto positivo en toda la organización.

3.3. METAS

Las siguientes metas ayudarán a evaluar el progreso y el éxito del proyecto de intervención, para mejorar la comunicación interna del SENAN:

- **Reducción del desconocimiento interno:** reducir el porcentaje de funcionarios “Juramentados” y “No juramentados” que reportan el desconocimiento sobre las actividades, políticas y procedimientos internos del SENAN.
- **Mejora en la accesibilidad de la información:** incrementar las tasas de acceso a la información interna a través de la intranet o sistemas internos de comunicación.
- **Incremento en la participación en las capacitaciones:** aumentar la participación de los funcionarios en capacitaciones internas
- **Mejora en la comunicación interna:** mejorar la satisfacción de los funcionarios en cuanto a la comunicación interna, según los resultados de encuestas de satisfacción realizadas de manera regular.

¹ Significado en inglés para la palabra “retroalimentación”.

- **Aumento en el uso de herramientas tecnológicas de comunicación:** aumentar el uso de estas herramientas tecnológicas para la comunicación interna, como las aplicaciones informáticas para dispositivos móviles inteligentes o redes sociales internas.

3.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los siguientes objetivos permitirán al proyecto de intervención mejorar la comunicación interna en el SENAN, siendo estos...

- **Objetivo 1 - Mejorar el Acceso a la Información Interna:** busca garantizar que todos los miembros del SENAN tengan acceso oportuno y fácil a la información relevante para sus funciones y responsabilidades.
- **Objetivo 2 - Aumentar la Claridad y Comprensión de la Información:** busca mejorar la calidad y claridad de la información institucional, para garantizar que sea comprensible y útil para todos los niveles jerárquicos y áreas de la institución.
- **Objetivo 3 - Fortalecer los Canales de Comunicación Interna:** busca implementar canales de comunicación efectivos y bidireccionales que faciliten el intercambio fluido de información entre todos los miembros del SENAN.
- **Objetivo 4 - Fomentar la Colaboración y Coordinación Interdepartamental:** busca promover la colaboración y coordinación entre las diferentes direcciones y áreas operacionales del SENAN, para mejorar la eficiencia y efectividad en la realización de tareas y operaciones conjuntas.
- **Objetivo 5 - Crear una Cultura de Comunicación Abierta y Transparente:** busca fomentar una cultura organizacional que valore y promueva la comunicación abierta, la transparencia y la honestidad en todos los niveles de la institución.
- **Objetivo 6 - Mejorar la Capacidad de Respuesta y Adaptación a los Cambios:** busca dotar al SENAN de una comunicación interna ágil y adaptable, que facilite la respuesta efectiva a situaciones de emergencia, cambios organizacionales y desafíos operativos.
- **Objetivo 7 - Incrementar el Compromiso y la Participación del Personal:** busca fomentar el compromiso y la participación activa del personal en iniciativas de

comunicación interna, promoviendo un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida.

- **Objetivo 8 - Evaluar y Mejorar Continuamente la Comunicación Interna:** establecer mecanismos de retroalimentación y evaluación continua para monitorear el progreso del proyecto, lo que permita realizar los ajustes según sea necesario, para garantizar su efectividad a largo plazo.

Estos objetivos forman un marco integral para abordar los desafíos de comunicación interna del SENAN, y así mejorar la eficacia de la comunicación dentro de la institución.

Al trabajar hacia la consecución de estos objetivos, el proyecto de intervención puede lograr un impacto significativo en la cultura organizacional y el rendimiento operativo en el SENAN.

3.5. OPORTUNIDAD

El proyecto de intervención para mejorar la comunicación interna del SENAN no solo representa un desafío, sino también una oportunidad estratégica e invaluable para fortalecer la institución en diversos aspectos clave, desde la eficacia operativa y la cohesión organizacional, la capacidad de respuesta de la institución ante los desafíos actuales y futuros, hasta en la seguridad de sus colaboradores, y la promoción de una cultura organizacional transparente y colaborativa.

Al aprovechar esta oportunidad y realizar mejoras significativas en la comunicación interna, el SENAN como institución estará mejor preparado para cumplir con su misión y objetivos en el contexto cambiante y desafiante en el que opera.

3.6. PRODUCTOS

Los productos propuestos a implementar en la propuesta para la mejora de la comunicación interna en el SENAN, son los siguientes:

- **Correo electrónico:** se debe integrar la plataforma del correo electrónico a un sistema de mensajería instantánea. Esto facilitaría el acceso a la información y promovería la cohesión en la comunicación interna.
- **Boletines Informativos Periódicos:** se propone diseñar y distribuir boletines informativos electrónicos o impresos que contengan noticias, actualizaciones, logros institucionales, perfiles de personal destacado, eventos próximos y otros temas relevantes para el personal del SENAN, los que se puedan enviar a los colaboradores a través del correo electrónico, o mensajería instantánea. Estos boletines pueden ayudar a mantener informado a los colaboradores, y así y fortalecer el sentido de comunidad y de pertenencia con la institución.
- **Redes Sociales:** a través de campañas de sensibilización y capacitación, se propone concienciar y promover el uso adecuado y efectivo de las redes sociales internas. Esto incluiría sesiones de capacitación sobre cómo utilizar la plataforma, las mejores prácticas de comunicación en línea y la importancia de la colaboración y el intercambio de información.
- **Productos de participación interna:** se deben realizar charlas participativas para dar a conocer la actividades relevantes de la institución, así como también la participación de los jefes; todo esto los días lunes, cuando se realiza el acto cívico, compartiendo información de interés.

CAPÍTULO IV

VALIDACIÓN DEL PROYECTO

4.1. OBJETIVOS DE LA VALIDACIÓN

Los objetivos de la validación del proyecto de intervención se centran en garantizar que la propuesta de intervención sea viable, relevante y efectiva para abordar los desafíos identificados, como...:

- Verificar que el proyecto de intervención para mejorar la comunicación interna del SENAN sea percibido como relevante y necesario por todas las partes interesadas, incluyendo el liderazgo, el personal operativo y otros actores clave dentro de la institución.
- Determinar si el proyecto de intervención es viable y factible en términos de recursos humanos, financieros y tecnológicos disponibles.
- Validar que los objetivos establecidos para mejorar la comunicación interna del SENAN sean claros, alcanzables y alineados con las necesidades y expectativas de la institución.
- Identificar áreas de mejora o ajuste en el proyecto de intervención para garantizar su efectividad y relevancia a lo largo del tiempo.

4.2. METODOLOGÍA

Este proyecto se desarrolla a través de una investigación bajo un enfoque cuantitativo, ya que busca obtener evidencias que demuestren la existencia del problema; utilizando un diseño no experimental que busca detectar diversas problemáticas que obstaculizan el flujo de información, la cohesión entre departamentos y la motivación de los colaboradores del SENAN.

4.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

Mediante el análisis y evidencia objetiva, se pudo comprobar que las causas que originan el problema por la cual se realiza esta investigación son las siguientes:

- No se accede a las plataformas de redes sociales.
- La Orden General del Día (OGD) no publica todas las actividades internas y externas de la institución.

- La plataforma de la página wWeb es poca atractiva; hasta se ve desfasada.
- La comunicación entre jefes y subalternos no es positiva, debido a la propia naturaleza de la institución.
- A los funcionarios del SENAN no les interesa los murales informativos que coloca la Oficina de Relaciones Públicas.
- Los funcionarios no asisten a las actividades publicadas.
- Existe una alta falta de motivación en la mayoría de los colaboradores de la institución.

Las preguntas utilizadas en el instrumento del cuestionario, para el desarrollo de la instrumentación de la encuesta, se enmarcaron en las siguientes causas que originan el problema institucional a intervenir, pudiéndose resumir en...

- una falta de comunicación generalizada,
- falta de herramientas adecuadas en el flujo de la información interna,
- falta de interés en la mayoría de los colaboradores en informarse,
- y un poco manejo profesional.

y todo esto generará consecuencias negativas en los resultados en lograr el “Plan Estratégico Institucional 2020-2030” Institucional 2020-2030” institucional; consecuencias que se detallan a continuación:

4.5.1. Primera consecuencia

No existe estrategia de comunicación entre el jefe y sus colaboradores a cargo, lo cual origina los siguientes problemas:

- El jefe directo, carece de falta de compromiso en establecer una línea de comunicación para que sus subalternos estén informados de las actividades de la institución, y es importante crear una cultura de colaboración e implicación, para que conozcan de manera adecuada la estrategia tan necesaria para conseguir resultados.
- Por la naturaleza del trabajo que realiza el personal “Juramentado” en sus áreas operacionales en diferentes regiones del país, los mismos carecen de herramientas necesarias como teléfonos, acceso a Internet, o algún otro medio que puedan utilizar para lograr que la información que se publica en la “OGD” y en las plataformas digitales, por lo que es importante que el jefe responsable establezca un canal de comunicación efectiva para lograr el éxito de la misión institucional.

4.5.2. Segunda consecuencia

El personal no se entera de las actividades y no se siente parte (o “identificado”) de la institución, por lo que el grado de compromiso es deficiente. Muchas veces la institución invierte mucho tiempo en definir los objetivos estratégicos, la misión y la visión, pero al no comunicarlos o ponerlos en práctica de la manera adecuada, no se logra el alineamiento de los colaboradores con la estrategia institucional, la que es tan necesaria para el buen clima laboral y sus consecuentes resultados.

Si los flujos de comunicación (sean ascendentes, descendentes, horizontales o transversales) no corren por los canales formales con la transparencia y velocidad adecuadas, se producen vacíos de información que son llenados por el rumor, o por prejuicios positivos o negativos que desvían el propósito de comunicar efectivamente el mensaje.

4.5.3. Tercera consecuencia

La Dirección de Recursos Humanos, no tiene alcance a través de la Orden General del Día (OGD).

La Dirección de Recursos Humanos tiene, dentro de sus funciones, el administrar el mecanismo formal de comunicación de acciones administrativas de recursos humanos y actividades inherentes al desarrollo de la misión institucional (o sea, la “Orden General del Día” – OGD) e incentivar la creatividad e innovación de los colaboradores en las distintas áreas de trabajo, a fin de alcanzar oportuna y eficientemente los objetivos y metas institucionales.

Tomando como base la encuesta realizada, en diferentes áreas operacionales se pudo percatar de que la Dirección de Recursos Humanos, cuya función es la de publicar a través de la “OGD” todos los días las informaciones más relevantes de la institución, y con carácter obligatorio a cumplirse específicamente a la parte juramentada (uniformados) asignaciones como traslados, acciones operacionales y acciones administrativas, esta es enviada por el correo institucional y en grupos de WhatsApp,

como vía más rápida que tienen como administrador, a los jefes; y esta metodología no tiene alcance a todos los funcionarios por falta de herramientas como el acceso a la tecnología y la falta de comunicación entre el jefe y sus subalternos.

4.5.4. Cuarta consecuencia

La tecnología es cambiante todos los días, lo que permite avances que facilitan la información a través del uso masivo del Internet y de las redes sociales. Es por ello que el SENAN mantiene cinco plataformas de redes sociales ("X" o Twitter, Facebook, Instagram, YouTube, Tik Tok) y su propia página web, las que son administradas por la Oficina de Relaciones Públicas en la sección de "Redes sociales", y se colocando en estos medios informaciones internas y externas de la institución.

En la encuesta realizada al personal "Juramentado" con más de 20 años de servicio laboral en la institución, respondieron que desconocían de las herramientas de las redes sociales del SENAN. De por sí, se pudo percatar, como observación de campo, que estos colaboradores en lo particular no manejan las redes sociales debido a varios factores como la edad, por ende el rechazo a la tecnología, lo que origina el desconocimiento de las redes sociales, y así una falta de interés en acceso ilimitado a la información, además de por su tipo de trabajo en su área operacional de labores. En conclusión, por todo lo anterior no tienen acceso a las comunicaciones internas como las plataformas de redes sociales del SENAN, lo que trae como consecuencia que desconozcan de todas las informaciones enviadas por estos medios.

Por otro lado, la Dirección Nacional de Telemática no mantiene la página Web atractiva, de manera que los funcionarios quieran por esa vía estar informados y acceder así a la misma; no cumpliéndose así con el "Plan Estratégico Institucional 2020-2030".

De la misma manera como esta dirección no cuenta con un personal idóneo que tenga la iniciativa de actualizar la página web, como también algunas direcciones no utilizan esta herramienta como medio de comunicación, de la misma manera no se ha de llegar las informaciones que son importantes para los colaboradores de la institución, como tampoco actualizan sus respectivas secciones en esta página web, en tiempo real.

Es importante señalar, que al no contarse con el personal idóneo para la actualización constante de la página Web, el Departamento de Relaciones Públicas tiene que verse obligado a realizar la publicación de noticias e informaciones por otros medios, lo que es una función propia de la Dirección de Telemática,

Gran parte de los problemas en el SENAN, están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión en el flujo de su comunicación interna. No resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional, compromete a la institución y acabará teniendo en el menoscabo de sus resultados. La comunicación interna es un factor clave a considerar la institución, ya que debidamente gestionada, permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados, y sobre todo permite lograr los objetivos del "Plan Estratégico Institucional 2020-2030" del SENAN.

CONCLUSIONES

En el desarrollo de esta investigación, se ha logrado apreciar que existen numerosas barreras para que la comunicación fluya con la mayor eficiencia dentro del Servicio Nacional Aeronaval de Panamá (SENAN). Algunas veces, los problemas se presentan por la naturaleza de esta institución; en parte con los colaboradores “Juramentados” (uniformados), y por otro lado, porque no se participa en el proceso comunicativo. Pero otras veces, se trata sencillamente de una falta de concienciación acerca de la importancia que una buena comunicación interna conlleva para conseguir de manera integrada, los objetivos de la institución y los objetivos del mismo personal.

La comunicación interna tiene un valor incalculable como herramienta de gestión para cualquier institución; es por ello que se debe poseer la capacidad para establecer, ejecutar y mantener una comunicación eficaz en todas las direcciones, como unas de las competencias más necesarias y útiles para cualquier Directivo, gerente o jefe inmediato.

Los resultados de esta investigación indican que no existe gran relación entre la comunicación interna y los canales de comunicación, en el sentido de que no hay una correlación elevada y positiva entre un buen nivel de comunicación interna y un estilo de dirección participativo, mientras que los niveles bajos de comunicación interna están asociados a estilos de dirección más autoritarios.

Por esto, es fundamental que los mandos de la institución sean conscientes del papel esencial que ellos representan a la hora de conseguir una comunicación interna idónea, debiendo a este fin, impulsarla en todos los canales que sea posible para poder lograr los objetivos estratégicos establecidos.

Sin embargo, a este fin, el SENAN debe dirigir su atención exclusivamente a sus públicos internos; en este caso los funcionarios, ya que no debe olvidar que también sus propios colaboradores son fuente de creación de imagen, con sus comunicaciones y comportamientos dentro y fuera de ella.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones para la implementación exitosa del proyecto de intervención para mejorar la comunicación interna del SENAN requerirán de un enfoque integral que combine estrategias de comunicación efectivas, el uso adecuado de herramientas tecnológicas, la medición y evaluación continua, un enfoque adaptable y participativo, y una consideración cuidadosa de las características únicas de la institución. Al seguir estas recomendaciones y adaptarlas a las necesidades específicas del SENAN, se podrá fortalecer la comunicación interna, mejorar el clima laboral, aumentar la productividad y lograr los objetivos estratégicos de la institución a través de un enfoque en la cultura organizacional, promoviendo así una cultura de comunicación abierta y transparente.

Las recomendaciones son las siguientes:

- **Incentivar la retroalimentación continua:** estableciendo mecanismos para que los funcionarios de la institución puedan brindar retroalimentación a sus superiores, compañeros y a su alta Dirección; así también como el aprovechamiento de las tecnologías de la información y de la comunicación.
- **Implementar una plataforma de comunicación interna robusta:** utilizando para ello una plataforma que permita centralizar la información, facilitar la colaboración entre los funcionarios y ofrecer una variedad de herramientas de comunicación, como mensajería instantánea, videoconferencias, foros en línea y gestión de documentos.
- **Promover el uso de redes sociales internas:** crear espacios en redes sociales internas para fomentar la interacción entre los colaboradores, compartir noticias e información relevante, y crearse así un sentido de comunidad.
- **Utilizar herramientas de análisis de datos:** con las cuales recopilar y analizar datos sobre el uso de los canales de comunicación interna para identificar tendencias, áreas de mejora y tomar decisiones informadas.
- **Realizar evaluaciones periódicas:** llevar a cabo evaluaciones periódicas del proyecto de intervención, para identificar las áreas de mejora que permitan realizar los ajustes necesarios para optimizar su implementación.

- **Integrar la comunicación interna en la planificación estratégica:** asegurar que la comunicación interna esté alineada con los objetivos estratégicos de la institución; y que se le dé la importancia que merece en la planificación y toma de decisiones.
- **Asignar recursos adecuados:** destinar los recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para implementar y mantener el proyecto de intervención de manera efectiva.
- **Establecer un equipo responsable:** crear y mantener un equipo responsable de la gestión y el desarrollo del proyecto de intervención, con la participación de representantes de diferentes niveles jerárquicos y áreas de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abendaño, M., & Sánchez, L. (2020). De la comunicación interna al diálogo organizacional. En R. Puertas-Hidalgo, M. Abendaño, & C. Valdiviezo-Abad, *Comunicar: de la táctica a la estrategia* (págs. 47-60). La Laguna, Tenerife: Cuadernos Artesanos de Comunicación.
- Andino J., R., & Palacios S., D. (2023). Investigación para la aplicación de una estrategia de mejoramiento del clima laboral en una unidad educativa. *Journal of Economic and Social Science Research (JESSR)*, 3(3), 52-75.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. (C. Seco, Ed.) España: Netbiblo.
- BOA. (2020). La Vocería, un arte en la comunicación estratégica. Obtenido de BOA, Estrategia y Comunicación: <https://www.boa.ec/ultimo-post/2020/6/2/la-vocera-un-arte-en-la-comunicacin-estrategica#:~:text=La%20vocer%C3%ADa%20es%20una%20herramienta,el%20objetivo%20de%20lograr%20posicionamiento>.
- Brandolini, A., González F., M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Caguano T., J., & Gutiérrez B., L. (2023). La comunicación interna y su incidencia en el clima laboral de la empresa Maribella-Latacunga. Latacunga, Ecuador: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Capriotti P., P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago,, Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Crespo , I., Garrido, A., Carletta, I., & Riorda, M. (2011). *Manual de Comunicación Política y Estrategias de Campaña*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2019). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Editorial UOC.
- Equipo editorial, Etecé. (2022). Telemática. Obtenido de Concepto: <https://concepto.de/telematica/>
- Fernández L., J. (2022). Vocería. Obtenido de LinkedIn: https://www.linkedin.com/posts/julio-fernandez-lora-63786416_comunicación-comunicacioncorporativa-vocer%C3%ADa-activity-6938446146512060417-DVr-/?originalSubdomain=es

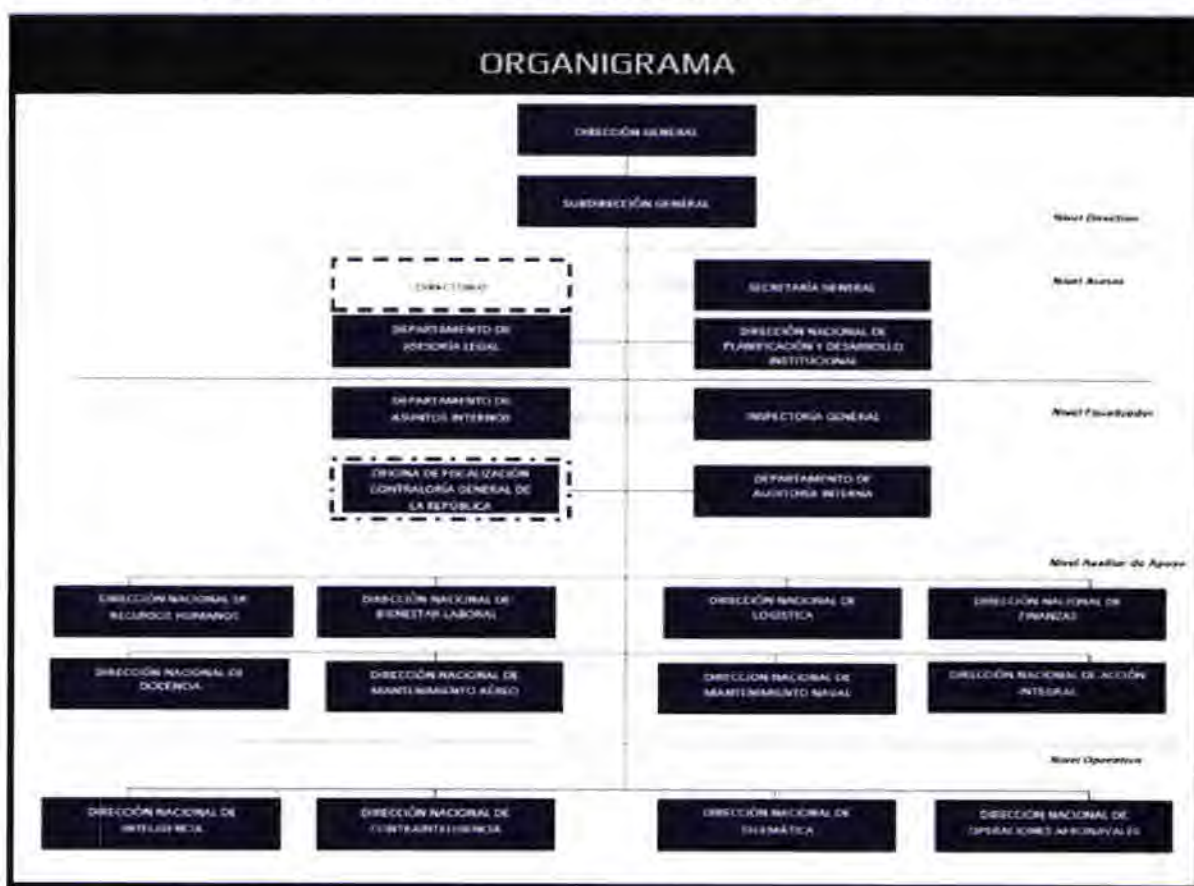
- Fuentes V., A. (2024). La comunicación interna y su impacto organizacional para lograr resultados. Obtenido de Question Pro: <https://www.questionpro.com/blog/es/comunicacion-interna-impacto-2/#:~:text=La%20comunicación%20interna%20es%20la,es%20cada%20vez%20más%20rápido.>
- Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., M. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta edición. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Lavalle P., M. I. (2023). Comunicación interna y desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Servicios Técnicos y Tecnológicos Integrales S.A.C., Huacho, 2022. Huacho, Perú: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Maquiud R., S. (2023). Propuesta Para Mejorar La Comunicación Organizacional En La Empresa Alberto Álvarez De Medellín. Medellín: Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia.
- Morales, F., & Ma Enrique, A. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi*(35), 83-93.
- Ongallo, C. (2007). Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Madrid: Librería-Editorial Dykinson.
- Ovalle, G. (2020). Publicidad Institucional. Todo lo que tienes que saber. Obtenido de Marketing con Café: <https://marketingconcafe.com/marketing-digital/publicidad-institucional/>
- Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional: gestión y comunicación. Buenos Aires: La Crujía.
- Salinas A., M. (2020). Las redes sociales. Obtenido de Universidad Técnica de Babahoyo: <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/11993>
- Santander Universidades. (2021). 10 pasos para crear estrategias de comunicación efectivas. Obtenido de Santander Open Academy: <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/estrategias-de-comunicacion.html>
- SENAN Panamá. (2022). Policía Aeronaval. Obtenido de Facebook. SENAN Panamá: <https://www.facebook.com/watch/?v=510313114305263>

- SENAN. (2024). Cronología. Obtenido de Servicio Nacional Aeronaval:
<http://www.aeronaval.gob.pa/?op=historiacronologia>
- Valgoni, R. (2014). Auditoría y diagnostico de la comunicación interna desde la teoría de la identidad corporativa". Buenos Aires: Universidad de San Andrés.
- Vilca H., A., De La Cruz N., M., Vilca T., M., & Loo J., A. (2021). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa. *Sciéndo*, 24(3), 147-153.

ANEXOS

ANEXO 1

ORGANIGRAMA DEL SERVICIO NACIONAL AERONAVAL



Fuente: <http://www.aeronaval.gob.pa/?op=lainstitucion>

ANEXO 2

ÁREAS DE RESPONSABILIDAD



Fuente: <http://www.aeronaval.gob.pa/?op=lainstitucion>

ANEXO 3

Página de portada del Decreto de Ley 93

LEY 93

De 7 de septiembre de 2011

Que reorganiza el Servicio Nacional Aeronaval de la República de Panamá

LA ASAMBLEA NACIONAL

DECRETA:

Capítulo I

Disposiciones Fundamentales

Artículo 1. El Servicio Nacional Aeronaval es una institución de seguridad pública, con especialidad aeronaval, adscrita al Ministerio de Seguridad Pública, cuyo jefe máximo es el presidente de la República, quien ejerce su autoridad directamente o por conducto del ministro de Seguridad Pública.

Su organización y funcionamiento estarán regulados por esta Ley.

Artículo 2. El Servicio Nacional Aeronaval es una institución de seguridad pública, componente de la Fuerza Pública, de carácter policial y permanente, de naturaleza civil, con estricta profesionalidad y régimen disciplinario especial.

El Servicio Nacional Aeronaval deberá cumplir y hacer cumplir la Constitución Política de la República y demás leyes y estará subordinado al poder público legalmente constituido.

Artículo 3. La misión principal del Servicio Nacional Aeronaval es proteger la vida, honra, bienes y demás derechos y libertades de quienes se encuentran bajo la jurisdicción del Estado, conservar el orden público y prevenir los hechos delictivos y las faltas, así como proteger el espacio aéreo y marítimo, las aguas navegables, la plataforma continental submarina y las aguas fluviales y lacustres de la República de Panamá.

El Servicio Nacional Aeronaval actuará, en todo momento, con respeto al Estado de derecho, al sistema democrático y a los derechos humanos.

En consecuencia, toda persona tiene el deber y la obligación de cooperar, en la medida de sus posibilidades, con los miembros del Servicio Nacional Aeronaval en el ejercicio de sus funciones, cuando estos así lo soliciten y la situación lo amerite.

La navegación en el canal de Panamá y la ejecución de cualquiera otra actividad en esta zona estarán sujetas a lo dispuesto en el régimen especial de la Autoridad del Canal de Panamá, constituido por el Título XIV de la Constitución Política, la Ley 19 de 11 de junio de 1979 y los reglamentos que la desarrollan.

Artículo 4. El Estado, a través del Ministerio de Seguridad Pública, proveerá al Servicio Nacional Aeronaval de los recursos suficientes para sufragar gastos e impulsar inversiones en materia de personal, capacitación, infraestructura y equipos, con el objeto de alcanzar los fines y objetivos señalados en la presente Ley.



ANEXO 4
ENCUESTA

Edad: _____

Cargo o rango: _____

Antigüedad dentro de la Institución: _____

Lea las preguntas y responda la opción que crea conveniente y apropiada.

1) ¿A que componente pertenece?

- a) Juramentado
- b) No Juramentado

2) ¿Cuál es su antigüedad laboral?

- a) 5-10 años
- b) 11-15 años
- c) 16-20 años
- d) Más de 21 años

3) ¿En cuál Dirección o área operacional labora?

- a) Cuarta Zona Aeronaval
- b) Mantenimiento Aéreo
- c) Polan
- d) Comando Naval

4) ¿Conoce usted las actividades que realiza el SENAN?

- a) La mayoría de las veces
- b) Casi Nunca
- c) Siempre
- d) Nunca

5) ¿Cuál cree usted que deberían ser los canales de comunicación efectiva para la informaciones del SENAN?

- a) La Orden General del día (OGD)
- b) Las plataformas de redes sociales
- c) Página Web
- d) Murales

6) ¿Cuáles redes sociales conoce usted maneja el SENAN?

- a) Facebook
- b) Instagram
- c) Ninguna
- d) Todas

7) ¿Considera usted que existe un medio de comunicación interna para comunicar las actividades?

- a) si existe
- b) no existe
- c) No estoy segura
- d) No me interesa

MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR