



# **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación**



**“PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA  
COMO HERRAMIENTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE  
LAS RELACIONES INTERNAS EN LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE UTCUBAMBA”**

# **TESIS**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

### **Autores:**

**Bach. ARBAÑIL RABANAL, Adela Estéfany**

**Bach. SARMIENTO TAPIA, Eduardo Giancarlo Nazareno**

### **Asesor**

**Mg. Juan Diego Dávila Cisneros**

**Lambayeque, 2018**

**“Plan estratégico de comunicación interna como herramienta para el fortalecimiento de las relaciones internas en la Municipalidad Provincial de Utcubamba – 2018”**

Bach. Arbañil Rabanal, Adela Estéfany

**Autor**

Bach. Sarmiento Tapia, Eduardo Giancarlo

**Autor**

Mg. Juan Diego Dávila Cisneros

**Asesor**

**Presentada a la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación.**

**APROBADA POR:**

---

Lic. Esther Janet Aldana Fernández

**Presidente**

---

Lic. José Fernando Félix Pastor Balderrama

**Secretario**

---

Mg. Daniel Edgar Alvarado León

**Vocal**

## *DEDICATORIA*

*A nuestras familias,  
por ser nuestra fuente infinita de apoyo y amor,  
y ser la luz que abre paso en nuestros momentos  
de más profunda oscuridad.*

*A quienes se tomen la molestia de leer estos apuntes,  
encendiéndose en ellos la curiosidad y la locura.*

*A los que confiaron –y a los que no–  
cuando el camino parecía hacerse más angosto  
y, sin embargo, aquí estamos...*

*...A Marco y a Rosa.*

## *AGRADECIMIENTO*

*A todos aquellos que hicieron posible esta investigación.*

*A nuestro asesor por compartir su sabiduría.*

*A las autoridades municipales por su comprensión, y  
a los trabajadores de la Municipalidad de Utcubamba  
por su loable amabilidad y disposición.*

*¡Gracias!*

## Tabla de contenidos

Resumen -----	7
Abstract -----	8
Introducción-----	9
CAPÍTULO I: Análisis del objeto de estudio -----	12
1. Ubicación contextual.-----	12
1.1. Provincia de Utcubamba.-----	12
1.2. Municipalidad Provincial de Utcubamba. -----	13
2. Contextualización del problema. -----	17
2.1. Planteamiento del problema. -----	20
2.2. Objetivos de la investigación.-----	25
3. Descripción de la metodología empleada.-----	25
3.1. Tipo y nivel de investigación.-----	25
3.2. Diseño de la investigación -----	26
3.3. Método de investigación.-----	29
3.4. Técnicas e instrumentos para la investigación.-----	30
CAPÍTULO II: Fundamentación teórica -----	33
1. Antecedentes. -----	33
2. Bases teóricas. -----	39
2.1. La comunicación. -----	39
2.2. Teoría de la comunicación humana. -----	40
2.3. La comunicación organizacional -----	42
2.4. La comunicación interna. -----	44
2.4.1. Redes de comunicación.-----	46
2.4.2. Barreras para la comunicación interna en la organización. -----	50
2.4.3. Medios de comunicación interna. -----	51
2.5. Planificación de la comunicación interna.-----	53
2.6. Cultura organizacional. -----	55
2.6.1. Formación de la cultura organizacional. -----	56
2.7. Clima organizacional.-----	56
2.7.1. Teoría del clima organizacional de Rensis Likert.-----	57
2.7.2. Teoría de las relaciones humanas.-----	60

2.7.3. La motivación.	61
2.8. Las relaciones internas.	61
2.8.1. Liderazgo transformacional	62
3. Definición de términos.	63
CAPÍTULO III: Resultados de la investigación	68
1. Elementos estructurales de la investigación	68
2. Presentación de resultados.	70
Primer instrumento: Encuesta	70
Segundo instrumento: Grupos de discusión	102
Tercer instrumento: Entrevista	110
3. Discusión de resultados.	121
4. Contrastación de hipótesis.	136
5. Propuesta de Plan Estratégico de Comunicación Interna para la Municipalidad Provincial de Utcubamba 2018.	138
Conclusiones	147
Recomendaciones	149
Referencias bibliográficas	151
ANEXOS	154
Anexo 01	155
Anexo 02	156
Anexo 03	160
Anexo 04	162

## **Resumen**

La correcta gestión en comunicación es fundamental para fortalecer las relaciones internas en cualquier organización.

La presente investigación está orientada a conocer y analizar si un Plan estratégico de comunicación interna puede convertirse en una herramienta que fortalece las relaciones internas en la Municipalidad Provincial de Utcubamba.

Desde la perspectiva de una investigación cualitativa de tipo descriptivo y presente utilizamos las definiciones teóricas básicas de la comunicación organizacional para realizar aproximaciones conceptuales que enriquezcan nuestras propuestas comunicacionales orientadas a contribuir en la producción de nuevo conocimiento para la ciencia de la comunicación.

Se desarrollaron actividades de recolección de datos, tales como, observación de campo, encuestas a los 135 trabajadores que conforman el personal de la institución, grupos de discusión a través de un muestreo no probabilístico intencional o de conveniencia, y entrevistas a trabajadores seleccionados mediante muestreo discrecional a criterio del equipo investigador.

Con dichas actividades se identificaron los factores determinantes que explican el problema de investigación. Los resultados muestran falta de espacios de participación abierta y democrática, politización en todos los niveles institucionales, inutilidad de medios o herramientas existentes para la comunicación, redes de información que no cumplen su función, y falta de identificación con la institución; todo lo cual produce el debilitamiento de las relaciones internas.

Luego de procesar y discutir los resultados encontramos un panorama dicotómico respecto a la percepción de los trabajadores, los comportamientos de la Oficina de Imagen Institucional sobre la gestión comunicacional, y los inexistentes objetivos institucionales sobre la comunicación interna.

Así, la principal recomendación que propone nuestra investigación señala como necesario un cambio en la política comunicacional de la institución, y el diseño y aplicación de un eficiente Plan estratégico de comunicación interna.

## **Abstract**

Proper management communication is essential to strengthen internal relations in any organization.

This research is aimed to know and analyze whether a strategic internal communication plan is a tool that strengthens the internal relations in the Municipality of Utcubamba.

From the perspective of a qualitative research of this type use descriptive and basic theoretical definitions of organizational communication for conceptual approaches that enrich our communication proposals aimed at contributing to the production of new knowledge for science communication.

Develop activities of data collection, such as field observation, surveys 135 workers who make up the staff of the institution, discussion groups through an intentional or convenience non-probability sampling, and interviews with selected workers through discretionary sampling at the discretion of the research team.

With these activities, the factors that explain the research problem identified. The results show lack of open spaces and democratic participation, politicization at all institutional levels, worthlessness existing media and communication tools, information networks that do not function, and lack of identification with the institution; all of which results in the weakening of internal relations.

After processing and discuss the results found a dichotomous outlook regarding the perception of workers, the behavior of the Office of Institutional Image about communication management, corporate goals and nonexistent on internal communication.

Thus the main recommendation proposed by our research indicates as necessary a change in the communications policy of the institution, and the design and implementation of an efficient internal communication Strategic Plan.



## **Introducción**

La comunicación organizacional es un factor importante para las organizaciones, y debería ser percibida como un asunto estratégico de la gestión institucional. A la comunicación en las organizaciones debemos entenderla, hoy, en un contexto caracterizado por una sociedad informada y globalizada, colocándola en el lugar central de las preocupaciones teóricas y de investigación.

La comunicación interna se perfila como una disciplina que experimenta cambios constantes, especialmente por su capacidad de integración y motivación del factor humano, el cual se ha convertido en el resorte más importante para la gestión eficaz de cualquier organización. Ante este contexto, se habla de la necesidad de escribir un innovador marco de relaciones humanas dentro la organización, reformulando las relaciones internas, transformando en eje primordial a las personas dentro de la organización; donde la comunicación interna juegue un papel trascendente para el éxito del modelo de organización, empresa o institución, que los nuevos tiempos reclaman.

La comunicación interna en la Municipalidad Provincial de Utcubamba parece no ser tomada en cuenta. La municipalidad es un claro ejemplo de la poca participación que tienen los trabajadores como agentes sociales de desarrollo colectivo institucional, y esto se ve reflejado en las debilitadas relaciones internas. Durante la observación preliminar se registró en la municipalidad una deficiente gestión de la comunicación interna generando este ya mencionado debilitamiento de las relaciones internas, lo cual se transforma en nuestro problema de investigación u objeto de estudio.

Principalmente, la Oficina de Imagen Institucional trabaja solo la comunicación externa, planteando como principal objetivo la difusión de actividades y obras realizadas por el actual alcalde. La razón de analizar esta problemática de investigación es precisamente porque la comunicación se debe constituir como una herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la municipalidad con sus trabajadores, a través de la puesta en común de información precisa y presente, propósitos, objetivos, métodos, procesos, acciones y resultados.

El sistema de comunicación interna de la Municipalidad no ha sido capaz de promover acciones eficaces para alcanzar una buena comunicación vertical u horizontal en las diferentes estructuras de la organización; es decir, no existe una definición del modelo de comunicación

interna. Por otra parte, no hay evidencias documentarias respecto a la existencia de un plan de comunicación organizacional trabajado anteriormente, por el contrario, existen planes anuales creados desde experiencias externas, también, se plantean estrategias superfluas y aisladas entre sí.

La función integradora de la comunicación interna, vinculada a los planteamientos de gestión estratégica, redundan en beneficios para la buena marcha de la institución, beneficios que resultan ser de carácter intangible en muchos casos, pero que también pueden ser cuantificables, en otros tantos.

Estos beneficios de los que hablamos abarcan ámbitos relacionados con la gestión y con la imagen de la institución, dos aspectos que se entrelazan porque su influencia se extiende transversalmente en toda la organización. La gestión afecta a todos los miembros y a todas sus actividades, y, por tanto, también la imagen se ve determinada por ella a través de la influencia que tiene el comportamiento institucional, lo cual genera una determinada imagen funcional.

Un nuevo acercamiento al objeto de estudio nos permite observar que otro inconveniente es la falta de recursos técnicos y económicos que tiene la municipalidad. Este déficit radica en cómo solventar las tareas comunicacionales más mínimas, entonces, construir un nuevo plan de comunicación interna y aplicarlo parece impensado.

La presente investigación se planteó como objetivo general determinar si un plan estratégico de comunicación interna puede convertirse en una herramienta que influye en el fortalecimiento de las relaciones internas de la municipalidad. Para llegar a la resolución de dicho objetivo, se trazaron los siguientes objetivos específicos: 1. Analizar la percepción de los trabajadores respecto a la comunicación organizacional interna y las relaciones internas; 2. Describir el tipo de comunicación que existe entre ellos; 3. Describir y analizar los procesos, canales y barreras de la comunicación interna; 4. Identificar los niveles de participación de los trabajadores; 5. Definir estrategias de comunicación adecuadas; y 6. Proponer un Plan estratégico de comunicación interna.

Asimismo, y como se muestra en el desarrollo de la investigación, la comunicación interna, correctamente planificada, juega un papel fundamental en la constitución de la imagen de la institución entre sus diferentes públicos, al favorecer que los empleados actúen como difusores de determinados mensajes hacia el exterior.

Esta investigación es descriptiva y presente, es así que, a través del método inductivo y los hallazgos propios del proceso, permite generar el siguiente planteamiento hipotético, que se comprobará o descartará a lo largo de la investigación: Un plan estratégico de comunicación interna fortalecerá las relaciones internas de la Municipalidad Provincial de Utcubamba.

El **Capítulo I** de la investigación plantea el análisis del objeto de estudio. Inicia con la ubicación contextual de la municipalidad describiendo el espacio geográfico, económico, sus fortalezas y sus debilidades; posteriormente el análisis se centrará en la contextualización, la delimitación y el planteamiento del problema; por último, se realizará una explicación detalla de la metodología que se ha empleado en el estudio.

El **Capítulo II** comprende la fundamentación teórica llamada también marco teórico, donde se revisan aspectos como los antecedentes investigativos comentados críticamente en relación a concordancias y discordancias; luego se presentan las teorías científicas y los enfoques teóricos en los que se respalda la investigación; y, finalmente, hay un glosario de términos donde se aprecian los conceptos centrales contenidos en las variables.

En el **Capítulo III** se explica detalladamente el diseño de la investigación de la propuesta y se presentan los resultados de los instrumentos aplicados en gráficos y en transcripciones, para luego plantear la discusión y el análisis de los mismos en relación con los objetivos del estudio, a las investigaciones anteriores, y al marco referencial. El capítulo se cierra con la sustentación de conclusiones y recomendaciones.

Pese a todas las virtudes expuestas, la comunicación interna es todavía uno de los campos de la comunicación en las organizaciones que presenta un menor desarrollo, teórico y práctico. Basta mirar a las empresas e instituciones más cercanas para confirmar que no cuentan con un responsable formal de la comunicación interna y que el presupuesto que estas destinan para esta materia es aún escaso. La comunicación, todavía, se centra más en lo externo que en lo interno, olvidando la visión integradora que debería tener.

## **CAPÍTULO I**

### **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

#### **1. Ubicación contextual.**

##### **1.1. Provincia de Utcubamba.**

El departamento y región Amazonas se ubica en la selva norte peruana, tiene una extensión territorial de 39249 km<sup>2</sup>, y está integrado por siete provincias: Condorcanqui, Bagua, Chachapoyas, Luya, Bongará, Rodríguez de Mendoza y Utcubamba; esta última situada en la región selva alta.

La provincia de Utcubamba es creada el 30 de mayo de 1984 mediante Ley N° 23843, durante el segundo gobierno del presidente Fernando Belaunde Terry; está ubicada a una altura de 440 m.s.n.m.; es considerada una de las provincias más extensas del departamento de Amazonas, además de ser la más poblada con 109 043 habitantes, según los datos del Censo 2007 realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Utcubamba distribuye su administración en siete distritos: Bagua Grande, Cajaruro, Cumba, El Milagro, Jamalca, Lonya Grande, Yamón. Su capital, Bagua Grande, está ubicada en la margen izquierda del río Utcubamba; su territorio es cruzado por la carretera de penetración Fernando Belaunde Terry.

La provincia de Utcubamba tiene una ubicación territorial excepcional. Situada al centro norte de los territorios peruanos, cuenta con andes y selva, adecuados para la promoción de actividades productivas vitales para el desarrollo de la región Amazonas.

Según las informaciones del Ministerio de Agricultura, en la provincia de Utcubamba, la actividad agrícola se realiza en base a los cultivos de café, cacao, arroz, maíz, cítricos, chirimoya, granadilla y otros frutales; asimismo, destaca la producción de menestras como el chileno o habilla, frijol pinto, entre otros. Quizá el cultivo de mayor importancia en esta provincia es el café, pues según datos del Ministerio de Agricultura en la campaña 2015-2016 se ha reportado que existe un total de 15327 Has. Con relación al cultivo de arroz, en la misma campaña agrícola se sembraron un total de 31930 Has.

## **1.2. Municipalidad Provincial de Utcubamba.**

La Municipalidad Provincial de Utcubamba es el máximo órgano de gobierno y ejecutor de las políticas locales. Desarrolla al máximo sus capacidades para brindar bienes y servicios públicos locales de alta calidad con la mayor eficacia y eficiencia, de manera que provoque sinergias con las inversiones de otras instituciones del Estado y del sector privado, para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en la jurisdicción.

### **Visión**

Ser una municipalidad líder, que promueva el desarrollo integral de la comunidad, y la participación ciudadana en la planificación y gestión integral del desarrollo sostenible del distrito; a través de una gestión eficiente y transparente

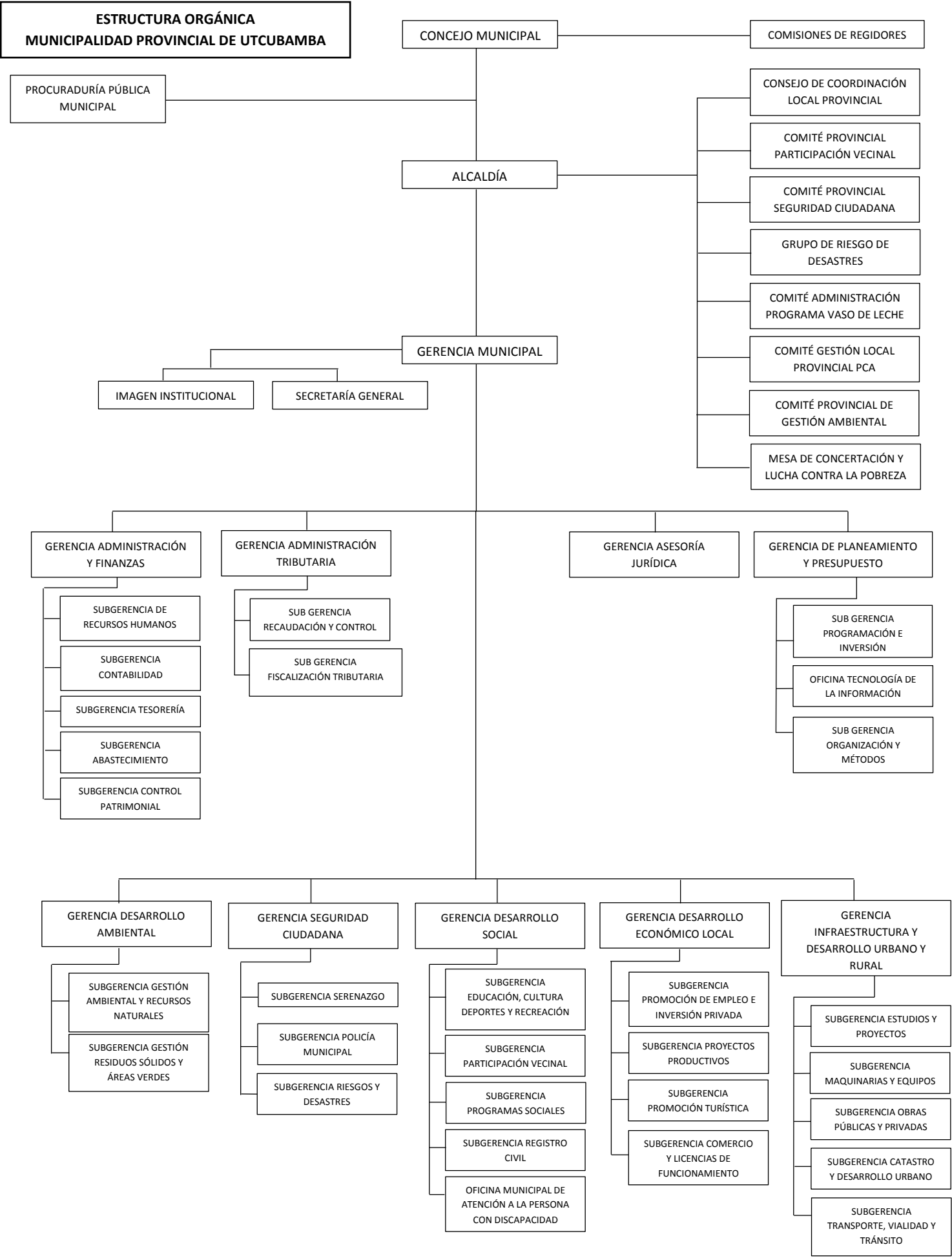
### **Misión**

La misión de la Municipalidad Provincial de Utcubamba es mejorar la calidad de vida de la población e impulsar la integración de los pueblos concertadamente impulsando la participación ciudadana.

### **Objetivos Institucionales**

- Promover y mejorar la educación, la salud, la cultura y el deporte.
- Mejorar alimentación popular e infraestructura alimentaria.
- Mejorar el ornato de la calidad de ciudad y proteger el medio ambiente.
- Construcción de carreteras transversales y caminos rurales.
- Promover la agricultura y la ganadería.
- Mejorar servicios públicos que brinda la municipalidad.

La Municipalidad Provincial de Utcubamba cuenta con 44 Áreas institucionales: Gerencias, Subgerencia, Oficinas, Órganos de Apoyo y Unidades Orgánicas. Existen tres empresas paramunicipales: Empresa Municipal de Servicio Eléctrico Utcubamba (EMSEU S.A.C.), Empresa Prestadora de Servicio de Saneamiento Municipal Utcubamba (EPSSMU S.R.L.) y el Instituto Vial Provincial Utcubamba (IVP-Utcubamba), cuyo manejo gerencial y financiero es autónomo. Las elecciones municipales del 2014 dieron como ganador en la provincia de Utcubamba al Movimiento Político Sentimiento Amazonense, siendo el alcalde elegido para el periodo 2015–2018, Manuel Felicino Izquierdo Alvarado.



## **Diagnóstico Institucional**

### **Fortalezas**

- Cuenta con funcionarios de alta dirección calificados y con experiencia en gobierno local.
- Infraestructura básica para actividades culturales, sociales y deportivas.
- La gestión actual cuenta con un mayor conocimiento sobre las necesidades de los trabajadores y de la población local.
- Se han mejorado los procesos de planificación y cumplimiento de los objetivos institucionales acorde a las metas propuestas por el Gobierno Central.
- Los procesos de pago al personal son puntuales.
- Se ha rediseñado la estructura organizacional garantizando una mayor eficiencia en la organización.
- Modernización del sistema informático y TICs en proceso de implementación.
- Existe el compromiso personal de la alta dirección de la municipalidad para definir y revisar las líneas estratégicas y la cultura de la calidad, basada en la mejora continua.
- Posible incremento del presupuesto anual a razón de ir cumpliendo satisfactoriamente con las metas de inversión propuestas por el Ministerio de Economía y Finanzas en el periodo 2017.

### **Debilidades**

- El Concejo Municipal se encuentra dividido a razón de las discrepancias políticas entre algunos regidores, trabajadores y el alcalde provincial.
- Déficit en el presupuesto institucional 2017 por baja recaudación tributaria y por el incumplimiento de metas del Ministerio de Economía y Finanzas para el año 2016, lo cual no ha generado los incentivos económicos esperados por la municipalidad.
- Excesiva burocracia en tramitación de documentos, solicitudes, requerimientos de servicios y pagos por servicios externos.
- La política de personal, como la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la capacitación, la retribución, línea de carrera, el reconocimiento, evaluación de desempeño, no se encuentra correctamente desarrollada en cuanto a parámetros de transparencia.

- El Gobierno actual no propicia la organización y participación de los trabajadores, lo que conlleva a que ellos no se identifiquen con los objetivos institucionales y metas locales.
- No se han desarrollado mecanismos comunicacionales para que los trabajadores se sientan bien informados y noten que se valoran sus opiniones, conozcan y acepten los criterios de calidad de la municipalidad y se sientan identificados con su trabajo diario.
- Los trabajadores no encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras.
- Los procesos de publicación y transparencia de la información pública no son adecuados.
- No se reconocen, valoran y recompensan los esfuerzos que hacen los trabajadores y los equipos por incorporar mejoras y por contribuir a conseguir los objetivos de la municipalidad.
- Las relaciones de la alta dirección con los trabajadores de la municipalidad no son fácilmente accesibles y no se implican en el reconocimiento de los esfuerzos de personas y equipos.
- Las relaciones internas –en primera observación– no son buenas, dificultando el trabajo en equipo, lo cual redundando en perjuicios para los ciudadanos.
- Se cuenta con software limitado e inadecuado para el desarrollo de las actividades. No se realiza un mantenimiento permanentemente. El soporte técnico es inadecuado.
- Varias gerencias y subgerencias se encuentran distantes unas de otras y del edificio principal de municipalidad, lo que dificulta la comunicación.
- No se cuenta con plan estratégico que guíe el desarrollo de la gestión municipal.
- La comunicación entre las áreas de la institución no es adecuada.
- La municipalidad no mide periódicamente de forma sistemática y directa el grado de satisfacción de sus trabajadores, mediante encuestas o entrevistas.
- La municipalidad no fija estándares y/o metas cuantitativas que quiere alcanzar en comparación con otras instituciones u organizaciones.
- Excesiva desconfianza en la interna institucional, politización para la contratación de nuevo personal, y polarización entre el personal a fin a la visión política actual y el personal apolítico o de otros partidos.
- Deficiente comunicación entre la alta dirección.



## 2. Contextualización del problema.

Lo que se denomina actualmente como comunicación organizacional, experimenta un notable avance a nivel internacional en los últimos años, tanto desde la perspectiva académica como profesional. No es así en nuestro país, pues la figura de la comunicación empresarial se trabaja desde perspectivas enteramente ligadas a lo comercial, es decir a nivel externo, teniendo la comunicación interna un desarrollo más débil. Es más, a nivel empresarial, sin una adecuada comunicación interna resulta imposible ejecutar un *management* moderno, centrado en cuestiones tan emergentes como la cultura corporativa o la reputación interna.

La comunicación humana constituye un proceso básico, es clave para la integración y existencia de la sociedad como un todo, un proceso único configurado por diferentes niveles, cada uno de los cuales se manifiesta entre actores que interactúan en ámbitos sociales específicos y que poseen sus propias particularidades, sus aspectos comunes y sus elementos de enlace con el resto.

La comunicación interna es un fenómeno que ocurre en todas las organizaciones, y no es, ya sea de forma natural o intencionada, otra cosa que un conjunto sistematizado de pautas que determinan la relación entre todas las personas y grupos que componen dichas organizaciones. Sin comunicación no es posible ir todos en una misma dirección. Es decir, una comunicación integral e integradora. Hoy, se atiende a criterios de más participación e integración de todos en cualquier organización.

Kevin Thomson, presidente de la International Association of Business Communicators (IABC, 2006), dice que:

La historia de la comunicación evoluciona hacia la unión del capital intelectual y del emocional, pero en esa evolución la comunicación interna es la que ha llevado la peor parte, puesto que quedó atascada en las décadas de 1950 y 1960 y, desde entonces, se ha repetido lo de siempre sin comprender que comunicación organizacional interna es un aspecto fundamental para la existencia, crecimiento y éxito de una organización.

Actualmente vemos cambios a nivel global pues la comunicación organizacional interna busca definir la realidad de las organizaciones, así como la identidad corporativa; por lo que a ésta se la define como el repertorio de procesos, mensajes y

medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización. Entonces, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes.

El desarrollo organizacional a nivel regional pretende dar respuesta a las exigencias de cambio que demanda el ambiente interior y exterior que afecta a las organizaciones. En este aspecto hay que resaltar la importancia de una efectiva comunicación entre la organización y todos los factores con los que interactúa. La comunicación organizacional se describe como una disciplina social, técnica y administrativa, mediante la cual se analiza y evalúa la opinión y actitud de los públicos de una organización y se lleva a cabo un programa de acción, planificado y continuo.

La clave que la comunicación interna contempla es en primera instancia, el público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) como público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la organización. De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como portavoz de la organización a la que pertenece.

En nuestro país, aún existe un gran número de organizaciones públicas y privadas que desconocen lo que es la comunicación organizacional, específicamente los procesos comunicacionales internos, y siguen modelos retrógrados.

En el aspecto cultural de la sociedad peruana están profundamente enraizados los modelos de la administración antigua, aquellos donde la trascendencia de transmitir mensajes, información o implementar espacios de participación, son innecesarios para los jefes. Estos modelos se ven reflejados con mayor asidero en las municipalidades. Lamentablemente dichas concepciones limitan tanto el progreso como la productividad de los municipios y al mismo tiempo son una barrera que impide a los subalternos sentirse parte de los mismos.

Los principales conflictos que se presentan para el correcto desarrollo de la comunicación interna parten del hecho de que las organizaciones municipales no creen que la comunicación interna sea una herramienta de gestión estratégica y la ven más como un símbolo de modernidad o una acción de marketing dirigida al público interno.

Es así como consideran que la comunicación interna es un costo que no crea valor, olvidando que la comunicación no es un fin en sí misma sino un medio para alcanzar otros fines, como fortalecer las relaciones internas, por ejemplo.

Muchas municipalidades confunden la comunicación interna con un modelo de información unidireccional. Sin embargo, ésta concierne a todos los componentes de la organización desde la dirección general (Alcaldía y Gerencia Municipal), pasando por los demás directivos y empleados. Persigue el hecho de contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas funciones; incrementar la motivación y la productividad.

Para fortalecer las buenas relaciones internas, las personas necesitan de: un marco de justicia en el trabajo, que se creen condiciones que faciliten la equidad económica, la participación democrática, y un clima de libertad para que florezcan las relaciones interpersonales, el desarrollo humano y la productividad.

En el panorama que observamos en la actualidad, en las entidades públicas, es indudable la importancia que tiene la comunicación interna para fortalecer las relaciones internas entre los empleados administrativos, quienes deben propiciar mejores condiciones laborales que contribuyan a la construcción de un ambiente armónico acorde a la calidad de dicha institución, más aún cuando su principal función es atender a todos los ciudadanos.

Tal como lo precisan Davis y Newstrom (2003) “...La comunicación como la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra, es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores” (p. 58). Es por ello por lo que establecer una comunicación clara, precisa, dentro de las instituciones gubernamentales, aumenta la productividad y las satisfacciones de las tareas a cumplir.

Por consiguiente, una buena comunicación hace cada vez más eficaz la dirección de las organizaciones municipales –en este caso–, pues la armonía de los grupos, y el fortalecimiento de las relaciones internas, está en función de la información veraz y oportuna que perciban de los superiores, de los espacios de diálogo y participación democrática que se generen, de las herramientas para hacer escuchar la voz de los empleados, de los incentivos y motivaciones que reciban, de las capacitaciones, y de

cuanta preparación reciban para adaptarse a los cambios y crisis que surgen en toda organización.

## **2.1. Planteamiento del problema.**

La siguiente investigación se enmarca en la problemática que tiene la gestión de la comunicación interna en la Municipalidad Provincial de Utcubamba, siendo el problema específico la ausencia de mecanismos formales que fortalezcan las relaciones internas entre todos quienes conforman la fuerza laboral de la mencionada institución. Así, se describen los procesos comunicacionales actuales, centrándose en analizar cómo la correcta gestión de la comunicación interna fortalecería las relaciones internas dentro del municipio.

Suele confundirse a la comunicación con las herramientas de comunicación que se aplican dentro de una organización. Además, creemos erróneamente que la comunicación interna es propiedad y responsabilidad del área o departamento de comunicación interna y no de toda la organización.

La comunicación en las instituciones u organizaciones, como en cualquier grupo humano, es la primera condición para su existencia, su gestión es un recurso cada vez más habitual y considerado como un valor añadido que no puede ser obviado, menos en las municipalidades, puesto que, son entes de servicio primario para la ciudadanía. Allí la comunicación plantea herramientas que permiten y mejoran procesos tanto internos como externos. Por lo cual se le reconoce como una variable clave, imprescindible para conseguir los objetivos de estas instituciones.

La Municipalidad Provincial de Utcubamba es un claro ejemplo de la poca participación que tienen los trabajadores como agentes sociales de desarrollo colectivo institucional, y esto se ve reflejado en las debilitadas relaciones internas. Desde la primera observación, se reconoce cómo es que en la municipalidad hay problemas que se dan por falta de organización, participación y unión de los actores (trabajadores) debido al pobre manejo de la comunicación interna, es así que, se decide analizar cómo la participación activa, la capacitación real, el correcto manejo de información y transmisión de mensajes, y su preparación para adaptarse a los cambios y crisis

organizacionales, propuestos desde un plan integral y estratégico de comunicación influye en el fortalecimiento de las relaciones internas.

En la actualidad hay que ser dinámicos y precisos en el análisis y presentación de propuestas conociendo con la mayor precisión posible cómo se puede generar un cambio o dar una solución, a raíz del reconocimiento de los propios actores acerca de las deficiencias comunicacionales que enfrentan, por tal motivo es necesario sensibilizar a todas las personas de la institución sobre la importancia de realizar esta investigación que conlleve a resultados satisfactorios para todas las partes. Por ello se plantea el estudio de un **Plan estratégico de comunicación interna como herramienta para el fortalecimiento de las relaciones internas en la Municipalidad Provincial de Utcubamba.**

Un acercamiento al objeto y a los sujetos de estudio, permite observar que uno de estos inconvenientes es la inoperancia de los recursos técnicos y económicos que tiene la municipalidad. Déficit que incluso se observa en la incapacidad de solventar las tareas comunicacionales más mínimas.

Se observó en el proceso de determinar el problema de estudio, que en esta municipalidad existen divergencias políticas desde hace varios años, reforzadas “negativamente” con el ingreso de nuevo personal y despido de trabajadores cada vez que ingresan nuevas autoridades; a esto hay que sumarle el cambio de la mayoría de gerentes y subgerentes a inicios de cada año; lo cual produce fricciones internas en el personal. Asimismo, el cambio de las políticas directrices genera distorsiones en el mensaje al momento de ser comunicado. Por otra parte, los problemas se hacen visibles cuando notamos la ausencia de habilidades comunicativas (escucha, diálogo, gestión) lo cual entorpece la vinculación entre las diversas áreas u oficinas y que a su vez no ayudan al conocimiento de su rol laboral, es decir relaciones internas dificultadas.

El sistema de comunicación interna de la municipalidad no ha sido capaz de promover acciones eficaces para alcanzar una buena comunicación vertical u horizontal en las diferentes estructuras de la organización; es decir, no existe una definición del modelo de comunicación interna. Esto último, es notorio pues este municipio no cuenta con un Plan de Comunicación Organizacional (interna y externa) que, a nivel interno, promueva sinergias entre los órganos municipales y fortalezca las relaciones entre los trabajadores, por tanto, no cumple con los cometidos básicos de las propuestas

comunicacionales participativas. Así que es inevitable darse cuenta de que la institución no prioriza la participación y la comunicación, limitándose únicamente a la información. Agreguémosle el desinterés por parte de un sector de los trabajadores frente a los medios informativos ya existentes para la comunicación dentro de la municipalidad.

En palabras del alcalde de la Provincia de Utcubamba, Manuel Felicino Izquierdo Alvarado (comunicación personal, 4 de noviembre, 2016), explica que:

...La situación de la municipalidad no es distinta a las demás instituciones públicas, no se prioriza el trabajo con los trabajadores pues se considera que es sobre entendido que ellos deben estar correctamente informados sobre sus labores y sobre la clase de relación laboral que deben llevar con sus pares en la institución. Desde mi perspectiva es cierto, hay que trabajar profundamente en el replanteo de las políticas internas del municipio, esto favorecerá la visión institucional compartida y no hay otra forma de realizarlo que con un Plan Estratégico de verdad. Nunca hemos pensado que la comunicación es un requisito fundamental de la gestión municipal, pero comprendemos luego de ver los déficits en las relaciones internas que en ella se plantean un conjunto de recursos y herramientas para conseguir algo.

La presente investigación asume la preocupación existente acerca de la carencia de estrategias comunicativas integrales al interior de las municipalidades y propone, por tanto, un plan integral de comunicación interna en la Municipalidad Provincial de Utcubamba, que permita construir plataformas de interacción formales y brinde la oportunidad de información y participación a todas las personas que conforman la fuerza laboral de esta institución.

Los órganos municipales, desde su nacimiento, adquieren gran significación al ser designados como núcleos propulsores del avance de la sociedad. La Municipalidad Provincial de Utcubamba está destinada a garantizar la prestación de servicios públicos y a incentivar la participación de la ciudadanía en los asuntos colectivos, para lo cual es preciso proporcionar información constante sobre la marcha de la organización, sus políticas, objetivos y principios, pero no se puede iniciar esto si no se trabaja primero en resolver los inconvenientes a nivel interno de la institución en cuanto a procesos comunicacionales se refiere.

Definitivamente, existe un contexto de desinformación acerca de la cultura organizacional lo que va a condicionar el desarrollo humano y profesional de los trabajadores municipales; pues se sabe que la motivación, el compromiso con la tarea y la satisfacción con el clima y ambiente laboral dependen, en gran medida, de la calidad de las interacciones y de los procesos de comunicación que acontecen en estos escenarios.

El regidor Nelson Muñoz Pérez (comunicación personal, 15 de diciembre, 2016), refiere lo siguiente:

...El proceso de comunicación interna es un proceso muy detallado que no se ha trabajado bien en esta municipalidad y dudo que haya algún otro municipio que se preocupe en hacerlo adecuadamente. Confundimos mucho el informar con el comunicar; el comunicar es participar, interactuar, conocer, preguntar. Aquí muchas de las áreas trabajan de forma independiente, con muy poca interacción. Eso es falta de comunicación y por eso devienen los conflictos internos, y bajo alcance en el cumplimiento de metas institucionales, porque no solo hay desconocimiento, sino que carecemos de una sólida capacidad de relacionarnos entre nosotros, de habilidades para comunicarnos, fruto de la falta de intención para capacitarse en temas propios de sus funciones.

No hay evidencias documentales respecto a la existencia un plan de comunicación organizacional trabajado de acuerdo con lo observable dentro del contexto espacio-temporal de la municipalidad, por el contrario, existen planes anuales creados desde experiencias externas, así también, se han planteado lineamiento superfluos, propagandísticos o publicitarios para un público externo.

Con base en esto, Marco Tirado Montenegro (comunicación personal, 10 de diciembre, 2016), ex jefe de Imagen Institucional y exgerente de Recursos Humanos, comentaba lo siguiente:

Lo más resaltante es que en las municipalidades se trabaja básicamente en la gestión de comunicación externa, si se quiere, y aun así sigue siendo deficiente porque el diseñar afiches o comunicados tampoco refuerza la imagen institucional. Planificar formalmente es el primer paso que debe dar toda organización para identificar a su personal con los lineamientos institucionales.

No todo es malo, es cierto, pero sí se puede mejorar mediante mecanismos de participación interna de acuerdo con la realidad presente aquí; no pretendamos copiar lo que funciona en otro lugar cuando nuestra realidad es diferente”.

La planificación de un programa de comunicación interna adecuado a la realidad que atraviesa la Municipalidad Provincial de Utcubamba se vislumbra, entonces, como un mecanismo para mitigar los posibles problemas de comunicación que pueda enfrentar en el futuro y dar próxima solución a las vicisitudes que ya se presentan actualmente; además, como una vía para asegurar su posicionamiento institucional.

En definitiva, la búsqueda de la respuesta al cuestionamiento problemático **¿Un Plan estratégico de comunicación interna es una herramienta que fortalece las relaciones internas entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Utcubamba?**, conlleva no solo a la descripción y análisis de la de las variables de estudio; sino que, la expectativa va más allá: desarrollar estrategias de comunicación formalizadas en un Plan estratégico de comunicación interna para la Municipalidad Provincial de Utcubamba, encaminado a optimizar las relaciones internas (que incluye generar espacios de participación activa, mejorar el clima organizacional, la comunicación horizontal sin exceso de burocratización, la identificación institucional, la democracia interna, los correctos flujos de información) en todas las estructuras orgánicas de la entidad.

Concluyendo. Se considera que la creación de espacios comunicativos formales dentro de un Plan estratégico es indispensable puesto que, resultan enriquecedores y aportan a la formación de habilidades interaccionales dentro de la Municipalidad Provincial de Utcubamba, lugar donde el diagnóstico realizado muestra que existe un debilitamiento progresivo de las relaciones internas y la falta de convergencia entre los objetivos instituciones y el personal mismo, ocasionado por la mala gestión comunicacional, la desinformación y el desinterés, factores que han ido creciendo con el correr de los años.

Es indispensable la formulación, planificación y posterior ejecución de una herramienta formal en gestión comunicacional (Plan estratégico de comunicación interna) permitiendo, solo entonces, colocar a la institución municipal en el lugar que merece, dada su significación para el desarrollo ciudadano de la región Amazonas.



## **2.2. Objetivos de la investigación.**

### **Objetivo General**

Determinar si un Plan de comunicación interna es una herramienta que influye en el fortalecimiento de las relaciones internas entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Utcubamba

### **Objetivos Específicos**

- Analizar la percepción de los trabajadores respecto a la comunicación organizacional interna y las relaciones internas.
- Identificar, describir y analizar los procesos, canales y sistemas actuales de comunicación interna, así como las barreras de comunicación que dificultan realizar una efectiva comunicación organizacional.
- Describir el tipo de comunicación entre los trabajadores de la municipalidad y determinar las exigencias de interrelación del público interno.
- Identificar y conocer los niveles de participación de los trabajadores municipales.
- Definir estrategias de comunicación adecuadas a las necesidades del público interno y a las funciones, objetivos y valores de la municipalidad.
- Elaborar y proponer un Plan Estratégico de Comunicación Interna con estrategias comunicacionales y de interacción adecuadas a la realidad de la municipalidad.

## **3. Descripción de la metodología empleada.**

### **3.1. Tipo y nivel de investigación.**

El presente estudio corresponde a una investigación BÁSICA, de nivel DESCRIPTIVO Y PROPOSITIVO.

Esta **investigación** es **descriptiva** pues se realizó con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de la problemática antes explicada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una solución posterior. El procedimiento aplicado permitió recoger información de manera independiente y conjunta, su propósito fue identificar las propiedades o características de la variable en estudio. Es descriptiva pues los datos que obtuvimos fueron por la directa observación del

fenómeno en su ambiente natural. Lo cual implica descripción, análisis e interpretación del fenómeno.

La **investigación** es **propositiva** por cuanto se fundamenta en una necesidad o vacío dentro de la institución, una vez que se tome la información descrita, al identificar los problemas, investigarlos, profundizarlos y dar una solución dentro de un contexto específico, se realizará una propuesta de Plan Estratégico de Comunicación Interna para superar la problemática actual y las deficiencias encontradas.

Según la fuente de la información, es una **investigación de campo**, debido a que se apoya en informaciones que provienen de la inmersión en el contexto físico y temporal del problema estudiado. Según la planificación de la toma de datos, es **una investigación presente**, porque nuestra fuente fenomenológica es actual, la realidad que observamos es presente, no existe intervencionismo anterior de ningún tipo, y la propuesta de estrategias comunicacionales no será estudiada de forma prospectiva. Según el número de observaciones en que se mide la variable de estudio, es una **investigación transversal**, pues las variables fueron medidas en un solo periodo de tiempo. Según el número de variables, es **una investigación analítica**. Porque se estudió la realidad observada a través de diferentes variables para analizar las causas, la naturaleza y los efectos de la situación problemática, con la finalidad explicar el contexto, comprender el problema y plantear estrategias comunicacionales que sirvan de soporte para fortalecer los déficits observados.

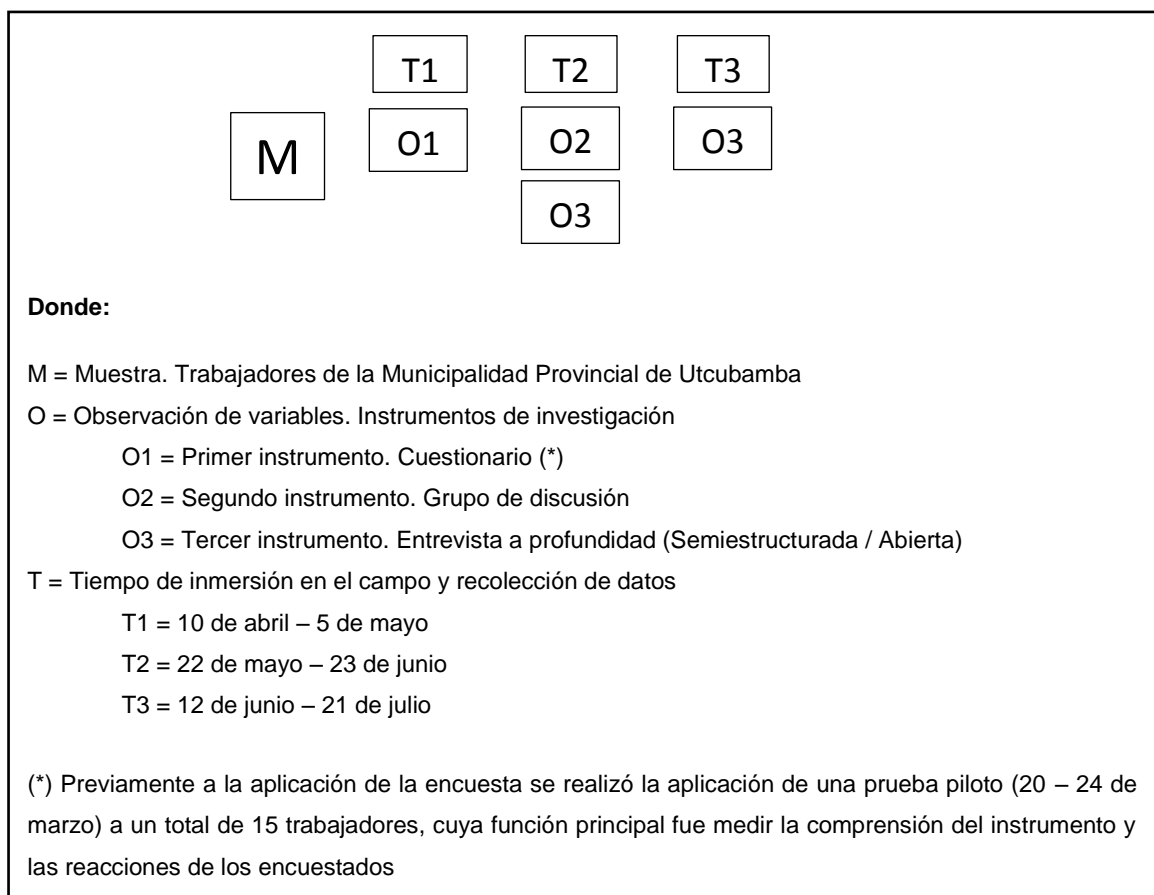
### **3.2. Diseño de la investigación**

La presente es una **investigación cualitativa**, es decir, recoge los discursos completos de los sujetos para proceder luego a su interpretación, analizando las relaciones de significado que se producen en el contexto. Se mide a partir de actitudes, conceptualizaciones, y otros determinantes, que tienen que ver con rasgos de las personas, en su contexto natural, tal como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas.

Los métodos cualitativos son humanistas. Cuando reducimos las palabras y actos de la gente a ecuaciones estadísticas, perdemos de vista el aspecto humano de la vida social.

Si estudiamos a las personas cualitativamente, llegamos a conocerlas en lo personal y a experimentar lo que ellas sienten en su lucha cotidiana en la sociedad.

El diseño planteado es el siguiente:



## Población y Muestra

La población total implica los 192 trabajadores municipales distribuidos según el cuadro siguiente:

TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE UTCUBAMBA		
	VARONES	MUJERES
Personal Administrativo (*)	86	49
Personal de limpieza pública	12	20
Serenazgo municipal	12	1
Policía Municipal	6	6

## Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	NIVEL DE MEDICIÓN
01. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	Comunicación	Conocimiento	Nominal
		Importancia	
	Comunicación interna	Utilidad	Nominal
		Satisfacción	
	Estrategias de comunicación	Claridad	Nominal
		Utilización	
		Evaluación	
	Gestión de estrategias	Efectividad e impacto	Nominal
		Circulación de la comunicación	
	Medios y herramientas para la comunicación	Utilización y utilidad	Nominal
		Adecuación	
	Información	Valor y calidad	Nominal
		Fluidez	
	Tratamiento de la comunicación	Estilos	Nominal
		Claridad	
	Procesos comunicativos	Formal / Informal	Nominal
		Desarrollo y coherencia	
		Calidad	
	Desarrollo organizacional	Notoriedad	Nominal
	Barreras de la comunicación	Diferenciación	Nominal
02. RELACIONES INTERNAS	Cultura organizacional	Involucramiento	Nominal
		Identificación	
	Responsabilidades internas	Conocimiento	Nominal
		Adecuación	
	Clima organizacional	Relación	Nominal
		Procesos	
	Habilidades comunicativas	Destrezas y desenvolvimiento	Nominal
		Formas	
	Integración y convivencia	Relaciones	Nominal
		Involucramiento	
	Actitudes y Aptitudes	Importancia	Nominal
	Espacios de participación	Participación	Nominal
		Creación y promoción	
	Democracia	Percepción	Nominal
		Participación	
	Motivación	Valor	Nominal
		Voluntad	
	Fricciones internas	Notoriedad	Nominal
		Actitudes	

### **3.3. Método de investigación.**

La metodología cualitativa se enmarca en un procedimiento racional y lógico que consiste, básicamente, en delimitar un problema de investigación y darle respuesta. Se siguen lineamientos orientados, pero no reglas. Nunca es el investigador el esclavo de un procedimiento o técnica. “La investigación cualitativa es un arte. El científico social cualitativo es alentado a crear su propio método”. (Mills 1959, Denman y Haro 2000)

En el presente estudio se destaca su carácter creativo y de elección. Existe un movimiento de libertad y creatividad en algunas etapas, seguidas de otra etapa de definición y formalización. El marco teórico elegido y el contexto en el que se investiga, actúan como un referente permanente en todas las etapas del proceso.

Cada investigador tiene su forma particular de pensar y ver los hechos del contexto, dando por lo tanto explicaciones o concepciones de acuerdo con la manera de ver las cosas, en este sentido, el enfoque interpretativo, según Sandín (2003), desarrolla interpelaciones de la vida social y el mundo desde una perspectiva cultural e histórica, rechazando la idea de que los métodos de las ciencias sociales deben ser semejantes a los de las ciencias naturales.

La investigación cualitativa busca la heterogeneidad de la información. El acento de la investigación cualitativa recae en la indagación de los diferentes campos en torno a un proceso, fenómeno, o situación social específica, que en la frecuencia con que los participantes se adscriben a un enunciado concreto. Ello no significa que los aspectos temáticos que se reiteran de forma repetitiva en los discursos carezcan de importancia de cara al análisis de contenido. Muy al contrario, estos elementos revisten una gran prominencia ya que son indicativos de un grado sobresaliente de relevancia de los mismos. (Icaza, 2009)

Considerando este contexto, esta investigación cualitativa consistió en una comprensión detallada de las perspectivas de todas las personas, donde todas estas perspectivas son valiosas, dicho de otra forma, comprender o entender el problema observándolo en el lugar mismo donde se genera, y teniendo en cuenta las opiniones emitidas por los sujetos de estudio para darle la interpretación adecuada de su sentir y forma de ver la situación.

En este caso el método cualitativo ha sido empleado como forma para llegar a conclusiones basadas en las características observadas del problema, fundamentado en la interpretación del equipo de investigación.

### **3.4. Técnicas e instrumentos para la investigación.**

Para el desarrollo de la investigación se realizó el siguiente procedimiento:

Primero, entre los meses de setiembre de 2016 y marzo de 2017, se realizó la inmersión inicial en campo que incluyó la solicitud de permiso para realizar el estudio y la visita periódica del equipo realizar el diagnóstico situacional utilizando las técnicas de observación directa, entrevistas básicas y análisis documental, permitiendo, al equipo investigador, registrar información relevante sobre el objeto de estudio y así levantar la información necesaria para iniciar la investigación.

Aunque no está considerada dentro del diseño de investigación como una etapa formal, fue indispensable que así sucediese. En esta etapa también se aplicó una prueba piloto del primer instrumento (encuesta), ello en busca de medir la comprensión del cuestionario y las reacciones de los trabajadores.

Segundo (entre el 10 de abril y 5 de mayo), se realizó la aplicación del primer instrumento (encuesta) a razón de entre 5 y 6 encuestados por día. Además, el equipo pudo participar como observador de reuniones promovidas por la Oficina de Imagen Institucional. Tercero (entre el 22 de mayo y el 22 de junio), se desarrollaron las sesiones con los grupos de discusión y la primera etapa de categorización de los datos obtenidos. Cuarto (entre el 12 de junio y 21 de julio), se efectuaron una serie de entrevistas a 14 trabajadores municipales seleccionados al azar. La primera parte de esta etapa se realizó en simultáneo con la etapa anterior, lo cual no supuso ninguna dificultad no prevista.

Se utilizaron las siguientes técnicas con sus respectivos instrumentos:

#### **Cuestionario**

El cuestionario es la técnica de recogida de datos más empleada, porque es menos costosa, permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis.

El equipo de investigación decidió incluir una encuesta para el proceso de investigación, con una muestra intencionada no probabilística de 135 trabajadores, cuya la finalidad fue producir datos más “ricos” y variados mediante la multiplicidad de observaciones, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis. Se rompe con la investigación “uniforme”.

Si bien puede considerarse a la encuesta como una herramienta cuantitativa, fue necesario utilizarla para conocer las primeras percepciones de los trabajadores sobre todas las dimensiones generadas en la operacionalización de variables respecto a la comunicación interna y las relaciones internas; esto debido a que es un instrumento rápido, sencillo de resolver y con mayor alcance. Fue de mucha utilidad para levantar información a nivel macro y también al momento de contrastar la hipótesis.

La encuesta sirvió para identificar nuevos indicadores del problema de investigación, así como para descartar otros que durante el pre-diagnóstico se habían considerado, en otras palabras, optimizar significados facilitando mayor perspectiva de éstos, consolidando interpretaciones y la utilidad de los descubrimientos. La encuesta fue aplicada directamente en las oficinas o en el sector/área donde laboran.

### **Grupo de Discusión**

Un grupo de discusión es una técnica cualitativa. Puede definirse como una discusión cuidadosamente diseñada para obtener las percepciones sobre una particular área de interés.

Para los grupos de discusión existió un interés marcado por cómo los individuos forman un esquema o perspectiva del problema a través del abordaje de la problemática y la interacción entre los participantes. El objetivo con el grupo de discusión es provocar “autoconfesiones” en los participantes; de esa manera, logramos una especie de retroalimentación entre los distintos sujetos que son parte del grupo, ya que la misma técnica provee de un entorno en el cual se induce a alimentar la discusión.

El grupo de discusión permitió indagar más a profundidad sobre los temas en referencia con el añadido de observar el desenvolvimiento de los actores frente a sus compañeros de trabajo, así, contrastar los resultados obtenidos mediante la encuesta que se realizó previamente. Se utilizó para levantar información a nivel micro de lo que sucede a nivel macro dentro de la municipalidad.

A través del muestreo intencionado, se seleccionaron 14 personas divididas en dos grupos de siete integrantes. Con cada grupo se trabajó una sesión dividida en dos partes; en la primera parte se habló sobre la primera variable, el estado de la comunicación interna en la municipalidad; en la segunda parte, se conversó sobre la segunda variable, las relaciones internas. Además, los integrantes brindaron sus opiniones sobre los asuntos municipales, opinaron respecto a la planificación y sugirieron pautas en cuanto a la gestión institucional.

### **Entrevista a profundidad (semiestructurada, abierta)**

La entrevista cualitativa es íntima, flexible y abierta. La definimos como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). Se utilizó para obtener información personalizada de los diversos actores respecto a sus apreciaciones de la organización, liderazgo y gestión comunicacional.

En esta investigación cualitativa, las primeras entrevistas fueron abiertas y de tipo “piloto”, y luego se fueron estructurando conforme avanzó el trabajo de campo.

En las **entrevistas abiertas** se planificó una guía general de contenido y variaba en función de cada entrevistado, es decir estas eran flexibles, y en cada una se trataban las Unidades Temáticas de forma general sin preguntas estructuradas. Aquí el equipo poseía toda la flexibilidad para manejarla (el entrevistador fue quien manejó el ritmo, la estructura y el contenido).

Luego se realizaron **entrevistas semiestructuradas** basadas en un guion más preciso, con preguntas establecidas, aunque el orden y la ejecución dependía del contexto y del entrevistador; por lo tanto, en el ámbito de un determinado tema se podía plantear aclaraciones, profundizaciones y repreguntas.

Este instrumento cualitativo se realizó a una selección determinada de trabajadores y de la alta dirección de la municipalidad. La finalidad fue corroborar los datos que se iban obteniendo de diversas fuentes y formas, contrastarlos y generar categorías analizables que comprueben la hipótesis mediante instrumentos de validación interpretativa. Mediante el muestreo intencionado, en total, se realizaron 14 entrevistas.



## CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1. Antecedentes.

**Bermúdez (2012)** señala en su libro *“Diagnóstico de Comunicación para la elaboración de un plan estratégico para mejorar la comunicación interna en el municipio de Envigado”*, Universidad de Los Andes, Colombia, que:

Las organizaciones no pueden subsistir si no se gestiona la comunicación entre sus miembros. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo sería imposible, y quimérica la cooperación, ya que los individuos no podrían participar sus necesidades y sentimientos a otros.

Esta apreciación corrobora el pensamiento planteado en esta investigación, en el sentido en que el gestionar la comunicación implica conseguir una armonía organizacional definiendo un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales despleguemos una variedad de recursos para apoyar la labor de la institución municipal. Se considera que esta definición es un aporte sustancial en esta investigación pues resume de forma concisa y casi perfectamente lo que es la comunicación interna y el alcance que puede conseguir en las relaciones internas, si se gestiona de manera adecuada, con los trabajadores como protagonistas a través de su participación en todo el proceso.

**Camacho (2013)** en su tesis *“La comunicación y su enfoque global orientado hacia el ámbito organizacional de las instituciones públicas, interno y externo”*. Universidad de San Francisco de Quito, Ecuador, concluye que:

La comunicación interna es un instrumento fundamental de la función directiva, ya que apoya los cambios dentro de cualquier organización, y los alinea hacia las estrategias, políticas, misión, visión y objetivos antes definidos por el Gobierno municipal. La importancia que debería tener el estudio de la comunicación organizacional interna se debe a que es esta quien permite las buenas relaciones

laborales que ayudan al desarrollo y crecimiento de las instituciones públicas y sus trabajadores.

La conclusión de Camacho apoya la visión de este estudio respecto a la comunicación interna como ruta de canalización y fortalecimiento de las relaciones internas, y sobre la misma como herramienta directriz de la gestión interna de una organización, en cuanto es utilizada por los mandos principales de la municipalidad para conocer cuáles son los actores generadores y receptores de información, los flujos informativos, el volumen y tipo de información que reciben y generan, y las demandas potenciales dentro del ambiente laboral, para luego elaborar un plan estratégico de gestión que involucre sin discriminar áreas o dependencia y fortalezca de forma integral a la organización.

**Moreno (2009)** en su investigación de grado denominada *“Propuesta de un programa de comunicación interna para la Alcaldía del Municipio Autónomo Acevedo”*, Universidad Central de Venezuela, Caracas, estima que:

La Alcaldía en cuestión desestima la importancia que tiene la efectiva conducción de la comunicación dentro de una organización para viabilizar sus planes y proyectar, entre sus miembros, los objetivos que se pretendan alcanzar. Producto de esta situación, existe una escasa identificación de los empleados con la municipalidad y una valoración entre las partes que sólo atiende a sus intereses particulares, lo que limita las posibilidades de posicionamiento de la administración municipal en la colectividad. Una adecuada gestión posibilita la coordinación de las actividades en la organización y conduce a la simbiosis de sus miembros. Indiscutiblemente una organización alcanza un mejor y más efectivo funcionamiento cuando todos sus trabajadores comparten un mismo código y un sentido de pertenencia a la entidad.

En la investigación de Moreno, el autor señala que las municipalidades aún no logran conectar la comunicación, en el sentido amplio e integral de ésta, y la importancia que tiene dentro del contexto laboral con la viabilidad de los proyectos comunicacionales internos como mediadores de conflictos de desinformación y como desarrolladores de enriquecimiento de procesos de participación. Un inadecuado tratamiento de la comunicación debilita notablemente la identificación de los trabajadores con su organización, pone en peligro la simbiosis de sus miembros y degenera en insatisfacción de la ciudadanía.

**Cajas (2009)** en su tesis *“Plan estratégico de comunicación interna para renovar los procesos de comunicación en la Administración Zonal La Delicia”*. Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, afirma que:

1. Un plan de comunicación interna bien enfocado con estrategias y tácticas puede ayudar a lograr una serie de efectos en los miembros que conforman la institución, es decir, una serie de cambios para lograr un mayor vínculo a partir del tratamiento de las diferentes necesidades que presenta la Municipalidad.
2. La labor del departamento de comunicación es dar a conocer, mantener y fortalecer los soportes para darles así, el real peso comunicativo, ya que la comunicación contribuye a neutralizar los problemas que obstaculizan el desarrollo de la institución. Un proceso de comunicación interna brinda estabilidad a la institución permitiendo adaptarse y adecuarse a los cambios.
3. La propuesta de comunicación se basa en la creación de espacios comunicacionales para que los implicados en el quehacer de la institución participen en el diseño de las medidas a adoptar, porque son ellos quienes mejor conocen los problemas, quienes pueden aportar las soluciones y por ende conseguiremos su compromiso para implantar los cambios deseados.

El equipo investigador concuerda con Cajas en las conclusiones que plantea, puesto que señala una definición precisa sobre el plan de comunicación interna y cómo este es reconocido por las organizaciones que lo aplican como un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. Asimismo, hay coincidencia en que una real propuesta de comunicación debe estar basada en la generación de espacios de participación y debe ser integral en su estructura y alcance, todos los miembros son capaces de participar aportando tanto al buen clima organizacional como al logro de los objetivos institucionales. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto, por lo mismo fortalece las relaciones internas.

Sin embargo, hay una disonancia entre lo planteado por el equipo investigador con lo que Cajas señala como la labor del área de comunicación en la organización, a la que él la resume solo en que son un canal de flujo de los proyectos y procesos comunicativos, consideramos que esta labor de observadores se conjetura en muy simplista y debería de

ser más participativa y prospectiva a razón de que deben mostrar un involucramiento más profundo con todo el proceso comunicacional interno, no aplicándose solo en el diseño y ejecución sino, ampliándose en la evaluación, rediseño, replanteo de situaciones, lo que generaría verdadera vinculación entre los trabajadores y entre estos y la municipalidad.

**León y Mejía (2010)** en su investigación *“Propuesta de comunicación interna para la Municipalidad de Cuenca”*, Universidad de Cuenca, Ecuador, puntualizan que:

La comunicación interna ha existido desde siempre, ya sea ésta de una forma organizada o no, la misma que ayuda a coordinar las actividades entre los miembros de una organización para verificar el cumplimiento de tareas de los funcionarios. Es importante tener en cuenta: que la comunicación interna actúa como un puente para socializar entre las personas que trabajan en una organización; ya que esto permitirá que el empleado rinda de la mejor manera en sus funciones.

León y Mejía en su investigación, establecen un contexto situacional de la comunicación interna que coincide con la postura del presente estudio. Vemos que en las organizaciones la comunicación ha adquirido un rol fundamental como elemento constructor y difusor de la cultura corporativa. Por otra parte, se coincide en que la participación resulta fundamental y no se reduce solamente a saber lo que ocurre. Dicho en otras palabras, se trata de involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales.

**Morales (2012)** en su tesis doctoral *“La comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de los municipios y asambleas locales”*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, llega a esta conclusión fundamental para esta investigación:

La comunicación interna es fundamental en la convivencia institucional, debiendo ser clara, precisa y oportuna, de tal manera que todos entiendan y comprendan las responsabilidades y funciones que les toca desempeñar. Comprende el intercambio de información sobre la realidad, es parte inseparable del ser social y medio de formación y funcionamiento de la conciencia individual y social.

Al igual que Morales, se considera que la comunicación interna es fundamental dentro los municipios, y en general en cualquier organización, ya que promueve la confianza y las buenas relaciones entre trabajadores, evitando posibles problemas o resolviendo éstos de forma más sencilla. Si los mensajes que se emiten son claros y precisos mejorará la efectividad de la institución, puesto que mientras más información tengan los trabajadores, se sentirán integrados plenamente y comprometidos con sus funciones. En este sentido, es imprescindible que esta comunicación se haga en base a una mutua "credibilidad" y con un lenguaje en común, de forma que sea entendible por todas las partes que componen la institución.

**Villegas (2007)** en su *investigación “Identidad corporativa y estrategias de comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Santa Anita”*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, concluye lo siguiente:

1. La Municipalidad de Santa Anita, como la mayoría de municipalidades, no cuenta con una política de comunicación ni con un programa de identidad corporativa, que son herramientas para elaborar las estrategias de comunicación de la misma y así aumentar la identificación de su público interno con su organización.
2. Una política de comunicación coherente contribuye positivamente a una imagen favorable para la institución y para cada elemento individual.
3. La Municipalidad de Santa Anita no trabaja la comunicación interna sólo toma la comunicación externa, considera más importante difundir las actividades que realiza la institución; en consecuencia, la comunicación interna es deficiente y los trabajadores no pueden integrarse de manera adecuada.
4. Los productos de comunicación utilizados en Santa Anita no han tenido el efecto esperado en el comportamiento de su público interno, es decir el personal no se siente identificado con la organización y lo demuestra en sus actitudes.

En sus conclusiones, Villegas, reafirma la realidad en la que se desenvuelven casi la totalidad de las municipalidades en el país: la comunicación interna se deja de lado a tal punto que en este caso particular de la Municipalidad de Santa Anita, no cuenta con un plan comunicacional y ha priorizado la comunicación externa como sustento para lograr la identificación de la comunidad con su institución. No es un caso aislado: en Utcubamba

desconocen o han olvidado que lo que se busca por medio de la comunicación interna es que todos los niveles de la organización se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, se sentirán parte de ella.

**Quintero (2008)** en su investigación denominada *“Acciones participativas para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de los trabajadores municipales”*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, concluye lo siguiente:

- Las buenas relaciones entre las personas necesitan de un marco de justicia en el trabajo, que facilite la equidad y un clima de libertad para que progresen las relaciones internas, el desarrollo humano y la productividad. Las formas de comportamiento individuales tienen una gran trascendencia cuando se enfoca tomando en consideración los intereses del grupo y los objetivos organizacionales.
- Las relaciones internas son indispensables para lograr los objetivos organizacionales, pues mediante los contactos que establezcan entre sí las personas, procurarán las satisfacciones de las necesidades, asimismo, podrán colaborar eficazmente con las metas planteadas. Al planificarse y ejecutarse un plan de comunicación interna, este deberá existir desde la visión equitativa de todos los miembros de la organización.

De lo dicho por Quintero la concordancia pasa por la consideración de él frente a que las relaciones internas son multidimensionales. En cualquier organización existen diferencias culturales e ideológicas, y eso es bueno pues enriquece los conocimientos personales. Podemos cultivar las buenas relaciones humanas con las demás personas, teniendo con ello una comunicación efectiva, y practicando la interacción; además de tomar en cuenta que si un buen plan de comunicación contribuye a generar espacios de diálogo y participación democráticos, a mantener flujos informativos rápidos, precisos y de calidad, a capacitar a los trabajadores, a hacerlos sentirse involucrados en las decisiones institucionales y con los objetivos institucionales, entonces tendremos una municipalidad con relaciones internas sólidas.

## **2. Bases teóricas.**

### **2.1. La comunicación.**

La comunicación involucra una gran complejidad, sin embargo, primariamente es un proceso, o al menos implica un proceso en el que un conjunto de acciones intencionales o no, actuales o pretéritas de un miembro o miembros pertenecientes a un grupo social, son percibidas o interpretadas significativamente por otro u otros miembros de ese grupo.

Según Martínez de Velasco y Nosnik (1998, p. 11)

La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actividad o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado.

Pasquali (1979, p.117) afirma que:

La comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social. La comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia.

Por lo dicho anteriormente, establezcamos que la comunicación es inherente al ser humano y a la sociedad. Donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social y así como las sociedades avanzan, avanzan también sus formas de comunicación empleado las herramientas que poseen a su alrededor.

O' Sullivan (1996, p. 17) concluye que la comunicación: “implica el intercambio constante y bidireccional de información entre personas, que se realiza al utilizar los recursos tecnológicos existentes, con el objeto de generar respuestas a las interrogantes que puedan existir en un momento determinado”.

## 2.2. Teoría de la comunicación humana.

La teoría de la comunicación humana es representada por Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin y Don D. Jackson.

El estudio de la comunicación humana puede subdividirse en tres áreas:

- *Sintáctica (Información)*. Abarca lo relativo a transmitir la información (codificación, canales, capacidad, ruido).
- *Semántica (Significado)*. El significado es el tema principal
- *Pragmática (Efectos en la conducta)*. La comunicación afecta a la conducta.

El abordaje pragmático de la comunicación entiende que toda conducta es comunicación. La interacción es un proceso de influencia recíproca en el cual cada sujeto modifica su comportamiento como reacción al comportamiento del otro. La conducta de cada persona afecta a cada una de las otras y a su vez es afectada por éstas, esos sistemas pueden entenderse como sistemas de retroalimentación. (Watzlawick, 1971)

En resumen, la comunicación afecta a la conducta, y este es un aspecto pragmático. Así toda conducta es comunicación, y toda comunicación afecta a la conducta. Nos interesa el efecto de la comunicación sobre el receptor y el efecto que la reacción del receptor tiene sobre el emisor.

### Axiomas exploratorios de la comunicación

Partiendo de estos elementos Watzlawick y sus compañeros pasan luego a plantear los que denominan axiomas exploratorios de la comunicación, y entre los cuales se encuentran:

- **No se puede no comunicar.** Todo comportamiento es una forma de comunicación, siempre influyen sobre los demás con valor de mensaje, quienes también responden a lo que entendieron del mensaje. Como no existe forma contraria al comportamiento tampoco existe “no comunicación”.
- **En toda comunicación existe un nivel de contenido y un nivel de relación.** Todo proceso de comunicación implica lo que decimos (el contenido) y a quién y cómo se lo decimos (una relación). Expresamos en el vínculo comunicativo, la forma de



ser que tenemos y la visión de la relación de la otra persona. El nivel de contenido de un mensaje transmite la información y el relacional transmite el tipo de relación que quiero lograr con mi interlocutor, delimita el tipo de relación deseable.

- **La naturaleza de una relación depende de la forma de puntuar o pautar las secuencias de comunicación que cada participante establece.** La comunicación puede ser entendida como una serie ininterrumpida de intercambio de mensajes. Una persona con determinado comportamiento es un líder, otra persona es considerado adepto, y resulta difícil esclarecer cuál surge primero o que sería del uno sin el otro.
- **En toda comunicación existe un nivel digital y un nivel analógico.** El lenguaje analógico está determinado por la conducta no verbal y será el vehículo de la relación. El lenguaje digital se transmite mediante símbolos lingüísticos o escritos y será el vehículo de contenido de la comunicación. En su necesidad de combinar ambos lenguajes, el hombre ya sea como receptor o emisor, debe traducir o decodificar constantemente de uno al otro y existe una dificultad inherente en este proceso de decodificación.
- **Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o la diferencia.** Las relaciones complementarias están basadas en la complementariedad de la conducta de uno de los participantes en relación con la conducta del otro; los participantes se comportan de la forma que presupone la conducta del otro y existen motivos para ello. Las relaciones simétricas por su parte se basan en la igualdad y pueden ser el resultado de un contexto (hermanos, esposos, amigos, trabajadores del mismo equipo) y del estilo propio de una época particular.

En conclusión, según Watzlawick (1971), es imposible no comunicar, por lo que en un sistema dado, todo comportamiento de un miembro tiene un valor de mensaje para los demás; en segundo lugar, en toda comunicación cabe distinguir entre aspectos de contenido o semánticos y aspectos relacionales entre emisores y receptores; como tercer elemento básico, los autores señalan que la definición de una interacción está siempre condicionada por la puntuación de las secuencias de

comunicación entre los participantes; el cuarto axioma apunta a que la comunicación humana implica dos modalidades, la digital –lo que se dice– y la analógica –cómo se dice–; el quinto y último axioma establece que toda relación de comunicación es simétrica o complementaria, según se base en la igualdad o en la diferencia de los agentes que participan en ella, respectivamente.

### **2.3. La comunicación organizacional**

Sabemos que todas las organizaciones son cambiantes y buscan alcanzar determinados objetivos. En el interior de la organización, la comunicación proporciona un medio para tomar y ejecutar decisiones, para obtener retroalimentación y para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos.

Es fundamental reconocer la relevancia de la comunicación como una herramienta de gestión valiosa en las organizaciones, la comunicación organizacional promueve y desarrolla la organización, y esto se logra gracias al rol del comunicador como un asesor estratégico, este pondera la comunicación en el mismo nivel de importancia que los demás procesos de gestión de la organización: recursos humanos, finanzas, producción o marketing.

Prieto (1985, p 61) menciona que:

Al hablar de organización, debe entenderse como un ente variable y lleno de contradicciones en donde se da la interrelación recíproca entre los diferentes procesos que lo conforman, de manera que los cambios y acciones constituyen la esencia de su desarrollo.

Rebeil (2000, p. 241) señala:

En la comunicación organizacional los elementos principales son los seres humanos. Los individuos dentro de una organización están inmersos en diferentes ambientes desde las relaciones interpersonales, hasta la influencia que ejercen sus valores morales y culturales para aceptar los valores institucionales como propios.

Goldhaber (1984), incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas. Uno de los papeles importantes de la comunicación organizacional, es hacer que los empleados se sientan importantes y se sientan identificados con la organización.

### **La comunicación en la Municipalidad Provincial de Utcubamba**

Las instituciones municipales requieren que el flujo de información entre los diferentes niveles sea ágil, para que los procesos de intercambio comunicacional se den en toda la organización permitiendo el desarrollo organizacional integral.

La dimensión comunicacional en la Municipalidad Provincial de Utcubamba es dispersa, son pocos los esfuerzos que se hacen para difundir información y para generar espacios de participación; se alega una ausencia de visión que sea entendida y proyectada tanto interna como externamente.

De las observaciones realizadas se define que la municipalidad ha utilizado esquemas comunicacionales copiados de experiencias externas que no logran la agilidad, el acceso y la real difusión de la información, ni la creación y promoción de espacios de participación, lo que ha provocado que las políticas de transformación organizacional solo lleguen, en algunos casos a los niveles medios. Aunque la municipalidad pareciera realizar esfuerzos enrumados hacia este propósito, hasta el momento los servicios de información y en general las comunicaciones internas de que dispone no satisfacen los requerimientos de los trabajadores.

Es evidente que, si no hay delineado un plan comunicacional, entonces se podría afirmar que no hay una transferencia de información y por ende no hay comprensión entre las personas que conforman la comunidad municipal. Para que una organización sea exitosa es fundamental que exista una comunicación efectiva, motivo por el cual es primordial que la comunicación debe ser planificada como cualquier otro elemento de la organización.

Es por ello por lo que, la crisis que presenta actualmente la Municipalidad Provincial de Utcubamba se debe a que la comunicación en la organización es vertical, lo cual genera que la información no llegue a todos los niveles, tampoco hay participación ni involucramiento de los trabajadores, no hay capacitación constante, ni se promueve la comunicación como una herramienta para la resolución de conflictos o crisis organizacionales. Es decir, hay carencia de una estructura comunicacional adecuada y

de un proceso de planificación estratégico, en el que exista un modelo de gestión por proceso y no por funciones, y donde no están establecidas las competencias que el comunicador debe desarrollar para alcanzar el desarrollo.

#### **2.4. La comunicación interna.**

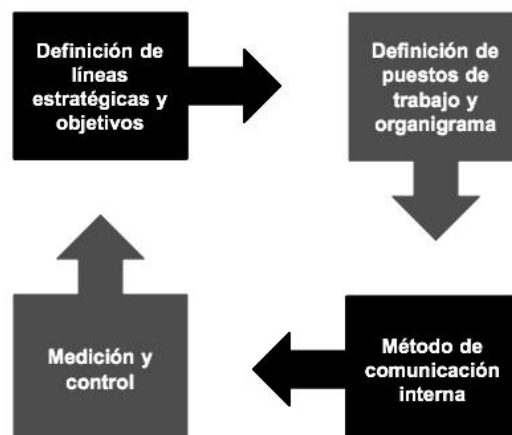
La organización se puede concebir como la suma de las personas que la integran, por cuanto la optimización del desempeño y el logro de sus fines solo es posible mediante un trabajo coordinado de los grupos que respondan a objetivos comunes.

Para Villafañe (1999), la diferencia trascendental entre información y comunicación es que la primera implica poner en relación con las personas a los acontecimientos, en tanto que comunicar es relacionar a las personas entre sí. Por otro lado, existen los procesos de retroalimentación dentro de la organización, donde ambas concepciones se entrelazan y sugieren una correcta forma de lograr una simetría entre los trabajadores.

Para Degot (1988, p.56.) la comunicación interna:

...Constituye el sistema nervioso que da cohesión a las organizaciones y permite cooperar y coordinarse a sus miembros. Por lo tanto, es el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa, y que responde a un fin previamente planificado.

La comunicación dirigida a los miembros de una organización tiene base en la máxima de que el éxito de cualquier estructura está suscrito, más que por el talento humano que se desempeña en ellas, por las relaciones internas que el grupo mantenga.



La comunicación hacia adentro se hace imprescindible para que los trabajadores se reconozcan como pieza medular de la organización en la que se encuentran, ya que del personal dependerá el cumplimiento de los planes y la consecución de las metas trazadas por la dirección. En consecuencia, no debemos descuidar la promoción de acciones eficaces que se ofrezcan a alcanzar una mayor sinergia entre los integrantes de la organización, posibilitarles un conocimiento integral de la misma, sus procedimientos, proyectos, y objetivos.

Para María Teresa Sáenz (2000, p. 41), a la hora de construir políticas y prácticas de comunicación interna nos proponemos tres objetivos:

1. Transmitir información y asegurar su difusión a todo el personal de la organización sobre todo aquello que les pueda afectar, directa o indirectamente, de tal manera que el personal tenga siempre información de primera mano.
2. Proporcionar los medios y la estructura necesarios para canalizar las propuestas y sugerencias de todo el personal. Esta estructura tiene que permitir que las sugerencias se materialicen en soluciones concretas y operativas.
3. Crear imagen institucional.

Los objetivos asignados a la comunicación hacia adentro responden a las demandas y necesidades que tienen las organizaciones y las personas que las construyen. Del discernimiento que hace García Jiménez (1998) se desprenden cinco objetivos puntuales que persigue la actividad de comunicación interna:

**Objetivos de identidad corporativa:** Hacer partícipes a todos los actores de los objetivos de la organización, involucrarlos en su consecución y moverlos a participar en las políticas, misión, visión y valores de la organización.

**Objetivos organizacionales:** Procurar la descentralización de las acciones de la organización, mediante la adecuación de estructuras más sencillas y directas, con pocos niveles jerárquicos y que gocen de flexibilidad. De este modo, la comunicación interna persigue dar rápida y oportuna respuesta a los requerimientos de los trabajadores.

**Objetivos funcionales:** Disponer de un órgano profesionalizado como el Área de Comunicación, que haga posible dar unidad y coherencia al plan de comunicación interna, para luego agilizar los procesos, facilitar la ejecución de tareas, originar la sinergia entre los miembros de la organización, velar por la transparencia, examinar los problemas que atañen a la comunicación, solventar conflictos y tomar decisiones participadas, promover la confianza y el espíritu de iniciativa, entre otros.

**Objetivos estratégicos:** Mejorar la productividad y la obtención de resultados favorables teniendo como base la evaluación de necesidades, definición de políticas de impulso, creación y difusión de mensajes, canales y soportes de comunicación.

**Objetivos comportamentales:** Conseguir la motivación, satisfacción e implicación del público interno de la organización, dicho de otro modo, optimizar el recurso humano.

#### **2.4.1. *Redes de comunicación.***

La mayoría de las organizaciones requieren de un sistema que administre el flujo de información que tiene lugar en la comunicación entre sus miembros. Este sistema es el que constituye las llamadas redes de comunicación y se clasifican en:

##### *Redes formales de comunicación*

Las redes formales de comunicación son sistemas diseñados por la Alta Dirección de una organización para establecer quiénes deben mantener una relación directa para cumplir con una tarea. Estamos en presencia de una red formal cuando los mensajes fluyen siguiendo las líneas de mando dictadas por la jerarquía de la organización o por la función laboral. La forma más común de representar las redes formales de comunicación es el organigrama, ya que la estructura organizativa explicita, a través de líneas definidas, quién es responsable de una tarea dada y qué empleados tendrán la facultad de cuidar el desempeño de otros.

**Comunicación descendente:** Es la que fluye de un gerente a los empleados. Este tipo de comunicación se usa para informar, dirigir, coordinar, evaluar, a subordinados.

Adler y Elmhorst (2005) identifican cinco tipos de comunicaciones descendentes que tienen lugar en la organización:

Instrucciones laborales: Tiene que ver con las disposiciones para el trabajo, explicaciones sobre qué hacer y cómo llevarlo a cabo.

Lógica del trabajo: Comprende la exposición razonada de las actividades. Se explica la relación existente entre una tarea y otras.

Procedimientos y prácticas: Información detallada acerca de las reglas, políticas, los reglamentos y beneficios.

Retroalimentación: Viene dada por un feedback sobre el desempeño laboral. Transmisión de información sobre la eficacia del trabajo de un individuo.

Adoctrinamiento: Información que busca motivar a los empleados y abocarlos al cumplimiento de la misión, visión y valores de la organización, enfatizando cómo se deben relacionar con ellos, y, por ende, con la propia organización.

*Comunicación ascendente:* Ésta se origina de los empleados hacia los gerentes. Para su desarrollo es necesario que se abran todos los canales con el objetivo de facilitar la información de trabajo.

Son cuatro los tipos de mensajes que –según el planteamiento que hacen Adler y Elmhorst– intervienen en la comunicación hacia arriba:

Lo que están haciendo los subordinados: Información acerca de las acciones que los niveles inferiores están llevando a cabo.

Los problemas laborales sin resolver: Permite a los empleados disentir con sus superiores sobre los problemas de la organización que aún no han sido tratados, para agilizar sus soluciones.

Las sugerencias para mejorar: Presentación de consejos a los niveles superiores, que constituyan medidas para paliar algunas deficiencias que presenta la organización.

Lo que unos subordinados piensan de otros y de su trabajo: Conocer la percepción que tiene el empleado sobre su trabajo y acerca de las relaciones que

con ellos mantiene, evaluar la satisfacción de sus miembros y sus demandas y, en consecuencia, formular alternativas que puedan generar beneficios recíprocos.

*Comunicación Horizontal:* Cuando la comunicación tiene lugar entre cualquier personal de nivel horizontal equivalente, la describimos como una comunicación lateral.

A la comunicación horizontal se le adjudican cinco propósitos: coordinar tareas, resolver problemas, compartir información, resolver conflictos y construir entendimiento.

A pesar de la importancia de la buena comunicación lateral, existen fuerzas que desalientan la comunicación entre iguales. Se puede citar la rivalidad, la cual se manifiesta cuando una persona siente que otra representa una amenaza para su ascenso, aumento de salario, reconocimiento, liderazgo, situación que podría inhibir su cooperación en la organización. Otra limitante viene dada por la especialización, que dificulta que las personas de especialidades técnicas disímiles se entiendan entre sí.

Tipos de comunicación formal en las organizaciones			
	Comunicación descendente	Comunicación ascendente	Comunicación horizontal (lateral)
<b>Definición</b>	Superior a subordinado	Subordinado a superior	Entre compañeros de trabajo con responsabilidad en distintos campos
<b>Tipos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Instrucciones del trabajo</li> <li>-Lógica del trabajo</li> <li>-Procedimientos y prácticas organizacionales</li> <li>-Retroalimentación a subordinados</li> <li>-Adoctrinamiento de la cultura de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lo que están haciendo los subordinados</li> <li>-Problemas laborales sin resolver</li> <li>-Sugerencias para mejorar lo que sienten los subordinados acerca del trabajo y los compañeros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coordinar tareas</li> <li>-Resolver problemas</li> <li>-Compartir información</li> <li>-Manejar conflictos</li> <li>-Crear afinidad</li> </ul>
<b>Posibles beneficios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prevenir/corregir errores de los empleados</li> <li>-Mayor satisfacción con el trabajo</li> <li>-Mejor estado de ánimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prevenir problemas nuevos y resolver asuntos viejos</li> <li>-Aumentar aceptación de las decisiones de la gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mayor cooperación entre los empleados que tienen distintas obligaciones</li> <li>-Mayor entendimiento de la misión de la organización</li> </ul>
<b>Posibles problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mensajes insuficientes o poco claros</li> <li>-Exceso de mensajes</li> <li>-Mensaje distorsionado conforme pasa por uno o varios intermediarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los superiores podrían desalentar los mensajes de los subordinados, pasarlos por alto o restarles importancia</li> <li>-Los supervisores podrían culpar injustamente a los subordinados de las noticias desagradables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se podría presentar rivalidad entre empleados de distintas áreas</li> <li>-La especialización dificulta la comprensión</li> <li>-El exceso de información desalienta los contactos</li> <li>-Las barreras físicas desalientan el contacto</li> <li>-Falta de motivación</li> </ul>



### *Redes informales de comunicación*

Además de los nexos formales, en toda organización, la comunicación se gesta siguiendo líneas informales que definen “patrones de interacción basados en amistades, proximidad de los miembros e intereses compartidos de tipo personal o profesional” (Adler y Elmhorst, 2005, p.87). En este sentido, vemos que las redes informales derivan de los procesos de interacción de los integrantes de la organización. En ellas se establece una conexión entre los miembros de la organización que trasciende el ámbito corporativo.

Estas redes no oficiales incluyen los mensajes emocionales y no vinculados con el trabajo en sí mismo y es aquí donde se da cabida a los rumores que, por lo general, nacen como producto de la ambigüedad en situaciones que son importantes para el grupo. No obstante, son numerosas las funciones útiles que cumplen las redes informales de comunicación en las organizaciones.

Adler y Elmhorst (2005) establecen una clasificación de éstas:

Confirmar: En ocasiones, algunas comunicaciones de carácter informal corroboran los mensajes formales.

Expandir: La comunicación formal puede dejar algunos vacíos o lagunas, producto de la transmisión fragmentaria de mensajes. Llenarlos para evitar incertidumbres y confusiones es función de la comunicación informal.

Acelerar: En las redes informales los mensajes suelen circular y difundirse con mayor velocidad y antelación a los canales oficiales.

Contradecir: Las redes informales no necesariamente son acordes a lo establecido a través de la comunicación formal. Así, a veces, se contraponen a los mensajes oficiales.

Circunvalar: Los contactos informales pueden ayudar a evadir canales oficiales que resulten difíciles y que, precisamente por su formalidad, hacen perder mucho tiempo.

#### **2.4.2. Barreras para la comunicación interna en la organización.**

La comunicación en la organización es susceptible de verse afectada por algunos factores que constituyen barreras para su adecuado desarrollo. No resulta extraño que se presenten deficiencias en el proceso comunicacional y surjan interferencias que limiten el entendimiento entre los sujetos interactuantes, al alterar o deformar la información que se procura transmitir.

Las barreras de comunicación se pueden definir como obstáculos que nacen entre los elementos del proceso de la comunicación, imposibilitando que ésta sea efectiva. En la Municipalidad Provincial de Utcubamba se han identificado las siguientes:

*Barreras organizacionales y geográficas:* El distanciamiento físico entre los miembros de la Municipalidad, producto de la estructura organizativa y de la distribución geográfica de las oficinas, se constituye en un factor que propicia deficiencias en la comunicación pues las informaciones llegan a sus destinatarios ya son extemporáneas, con lo que pierden su importancia. La falta de proximidad desfavorece la intercomunicación entre los grupos que conforman el municipio. De igual forma, las jerarquías municipales por cuestiones políticas y burocráticas frenan el correcto flujo de la información, pues no se estimula la empatía entre los niveles bajos con los superiores, mucho menos los espacios de participación.

*Barreras interpersonales:* Los actos e intenciones implícitas y la forma cómo decimos algo, alteran el mensaje que viaja de una persona a otra. Aquí se puede insertar la diversidad cultural, que limita la forma de ver el mundo y de interactuar con otros. En la Municipalidad Provincial de Utcubamba, resulta conveniente considerar que la postura política de quienes la conforman representa un obstáculo para el logro de un intercambio de información eficaz.

*Canales y medios como barreras:* Otro de los obstáculos comunicacionales que se presentan en la Municipalidad viene dado por el canal o medio utilizado para transmitir los mensajes. La inadecuación de estos canales a los trabajadores, respecto al tipo de mensaje que se desea transmitir, es la que da lugar a esta interferencia.

En este sentido, el que los medios se constituyan en barreras de la comunicación en la organización depende, tanto del canal como del tipo de mensaje a transmitir, asimismo,

de quien lo recibe, pues ciertos mensajes se comunican mejor personalmente, otros a través del correo, y otros mediante informes. (Quintero, 1997, p. 49-51)

Cuando Stephen (1996, p. 387) habla de estas interferencias las clasifica en:

*Filtrado:* Toda información que se suscite en la organización puede ser objeto de manipulación por parte del emisor, de modo que sea considerada por el receptor del mensaje desde una perspectiva más favorable.

*Percepción selectiva:* Los receptores en el proceso de comunicación ven y escuchan de forma sesgada, producto de la selección que hacen de la información, basada en sus necesidades, estímulos, experiencia y otras características personales.

*Emociones:* El estado emotivo en que se encuentre una persona al momento comunicarse con otra influirá en la forma como interprete una información. De este modo, las emociones de los sujetos alteran la percepción de los mensajes.

*Lenguaje:* El lenguaje representa una barrera para la comunicación efectiva cuando los miembros de la organización no manejan un mismo código. Es importante considerar, que las palabras no significan lo mismo para todas las personas, aquí ejerce gran influencia la educación, los antecedentes culturales, la ubicación geográfica, etcétera.

#### **2.4.3. Medios de comunicación interna.**

En las organizaciones, se dispone de un amplio repertorio de herramientas (canales) que permiten establecer procesos de comunicación entre sus integrantes, a diferentes niveles. La generación, constante actualización y adecuación de estos soportes de comunicación interna, en pro de satisfacer los requerimientos comunicacionales de los que conforman la organización, aportará una mayor probabilidad de beneficios de las relaciones que ésta promueva. Integrando los aportes de Villafañe (1999), Adler y Elmhorst (2005), y Quintero (1997) a continuación se presenta una lista de estas herramientas de comunicación que, si bien no pretende ser exhaustiva, abarca los de más frecuente uso:

*Manual de organización y funciones:* Es una guía sistematizada de procedimientos institucionales, que reúnan información técnica y organizativa

de la organización y que incluyan las políticas y normas internas, puede favorecer la ordenación y coordinación de las actividades y posibilitar que todos los miembros de la organización se orienten en una misma dirección.

*Cartas al personal:* Se utilizan para divulgar información importante relacionada con resultados, cambios en la organización. Su principal ventaja reside en su rapidez de recepción y el impacto que puede generar en el destinatario. De allí que se aconseje personalizarlas y no recurrir a un destinatario común.

*Encuesta a los empleados:* A través de este medio se pueden conocer las percepciones de los empleados sobre algún aspecto de la gestión de la organización, así como de sus procesos, actividades y proyectos. De esta forma se constituye en un recurso que canaliza las sugerencias de los miembros del cuerpo organizativo.

*Publicaciones internas:* Las publicaciones internas (revistas, periódicos institucionales, boletines) representan un cauce de comunicación de aquella información que la dirección de una organización le quiere participar a sus miembros, derivada de su gestión. En estas publicaciones convergen informaciones de variadas áreas de la organización, con lo que no sólo informa, sino que también contribuye a motivar y cohesionar al personal.

*Circulares internas:* Las circulares internas son los denominados comunicados o memorandos mediante los cuales una organización participa una información a la totalidad de su personal, o a una fracción del mismo. Este es un medio formal de comunicación de uso frecuente en las organizaciones.

*Cartelera o Murales:* Son armazones ubicados en sitios estratégicos dentro de la organización para que los empleados puedan apreciar su contenido, el cual puede comprender normativas institucionales, información general, datos gráficos de todo tipo, fotografías. El contenido de esta herramienta debe ser ordenado y actualizado constantemente, a fin de que pueda ser visualmente atrayente para el conjunto de la colectividad laboral a la que se dirige.

*Buzón de sugerencias:* Este medio tiene la función de permitir que todos los miembros de la organización expresen sus opiniones con libertad y puedan hacer

partícipes a los niveles superiores sus planteamientos y alternativas de mejoras. Aunque en muchos casos se presta más para las críticas negativas que para los aportes constructivos.

*Espacios de participación:* La formación de espacios de comunicación en los que se promueva la participación y, a la vez, se pueda informar, instruir, reflexionar, y tomar decisiones, constituye la esencia de las reuniones. Una reunión, es un foro abierto siempre a la información, al debate y a la exposición de las opiniones de los asistentes. Es uno de los cauces más eficaces de la comunicación interna, ya que es aquí donde se evidencia una auténtica bidireccionalidad de la comunicación entre los grupos de la organización, al generar una retroalimentación inmediata.

*Videos institucionales:* Se trata de audiovisuales que la organización produce para transmitir información, aprovechando los atributos de estos medios. Estas informaciones pueden tener un carácter formativo o informativo sobre la organización y sus actividades, productos o servicios.

*Correo electrónico:* Hace posible la comunicación de manera digital. Entre las ventajas que ofrece este medio se tienen: rapidez (el mensaje llega de forma casi inmediata), interactividad (permite combinar texto escrito con gráficos, animaciones, fotografías e incluso la palabra oral), multidifusión (se puede enviar un mismo mensaje a varios destinatarios a la vez), facilidad de fijación del destinatario (permite la comunicación con personas que, de otra forma, estarían inaccesibles).

*Intranet:* Estructura que permite el intercambio de información a través de sistemas informáticos conectados en red. Es una red interna de la organización, a la que sólo pueden tener acceso sus integrantes y que, al igual que el correo electrónico presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo.

## **2.5. Planificación de la comunicación interna.**

Capriotti (2009, p. 239-250) define y establece un conjunto de elementos que se detallan a continuación:

### ***Los públicos de la comunicación.***

Son aquellos grupos con los que la organización desea comunicarse, para transmitirles la información necesaria y lograr los objetivos que se hayan marcado. En cada público de comunicación se deberá reconocer sus características fundamentales que afecten a la planificación de la comunicación:

- Cuáles son sus expectativas e intereses con respecto a la organización.
- Cuáles son sus características demográficas (si hubiera algún patrón identificable).
- Cuáles son sus características psicográficas.
- Cuál son los públicos que influirán en ellos.

### ***La estrategia de comunicación.***

La Oficina de Imagen Institucional deberá determinar y diseñar la estrategia de comunicación de la organización, con los planteamientos generales a seguir en cuanto a los contenidos, y las formas que gobernarán todas las actividades de comunicación de la organización en un determinado período, que servirá de guía para elaborar todos los mensajes y seleccionar todos los instrumentos para la comunicación.

- El Núcleo Comunicativo es lo que se quiere transmitir a los diferentes públicos de la municipalidad. Para ello, se tendrá que definir el concepto comunicativo (el qué del mensaje) y el estilo comunicativo (el cómo del mensaje).
- La Línea Global de Comunicación. Para determinar la línea global a seguir es conveniente tomar en cuenta la importancia relativa de cada uno de los públicos de la municipalidad.
- Aspectos complementarios de la estrategia. Consiste en la determinación del enfoque y de la intensidad de la acción de comunicación. Se debe determinar la intensidad de comunicación necesaria para lograr el impacto y los resultados que nos habíamos planteado, de forma eficaz.

### ***Programación de comunicación.***

La programación de la comunicación implica la planificación del calendario de actividades, así como la definición del presupuesto de comunicación para el desarrollo adecuado de las actividades. La definición del calendario nos permitirá observar cuáles son las épocas más importantes para nuestra organización, lo que nos facilitará la labor de planificación de las actividades de comunicación.

### ***Ejecución de la comunicación (Plan de comunicación).***

Capriotti (2009, p. 253-254) señala que:

La ejecución de un plan de comunicación consiste en poner en marcha y llevar adelante las acciones y actividades planificadas en la etapa anterior. En esta fase se trata de implementar las acciones y técnicas programadas, de forma que esta es la fase más visible de la estrategia de comunicación. Para ello se requiere:

- La distribución eficiente de los recursos disponibles (económicos, humanos y técnicos) del área de comunicación en las diferentes acciones y medios planificados y programados.
- La organización de las acciones planificadas para que se lleven a cabo según las pautas establecidas, gestionando los recursos y los tiempos disponibles.
- La coordinación de todas las acciones planificadas, dando a cada una de ellas el momento y el lugar adecuados para que sea más eficaz y evitar la superposición o la acumulación de las actividades.

## **2.6. Cultura organizacional.**

Desde el punto de vista holístico se define a la cultura como todo lo que genera o adopta un grupo humano o sociedad; y desde el punto de vista diferenciador se entiende como cultura a los valores y creencias que comparten los miembros del grupo.

En la organización existen varios mensajes que condicionan la conducta de sus miembros, por ejemplo, los valores. Los valores son las creencias y filosofías compartidas de las actividades de la organización. Son aprendizajes estratégicos,

relativamente estables en el tiempo, que muestran que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir que nos salgan bien las cosas. Complementariamente, las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicarnos la realidad y que preceden a la configuración de valores.

Al conjugar estos conceptos llegamos a un proceso básico de asimilación, cuyo resultado son las actitudes organizacionales que comparten cada uno de sus miembros. Las creencias y los valores dan como resultado una cultura organizacional que es compartida por los miembros y da la pauta para determinar la existencia del clima reinante en todas las relaciones que presenten las partes de este sistema llamado organización.

### **2.6.1. *Formación de la cultura organizacional.***

Una organización, una empresa o una institución, no nace siendo una cultura, ella se transforma a lo largo del tiempo en una cultura; al igual que la forma de ser y de pensar es adquirida con el paso de los años, la cultura organizacional surge de manera paulatina y no desaparece fácilmente, debido a que es resultado de un arduo trabajo por parte de sus fundadores, quienes se encargan de establecer en un inicio, las normas, valores, costumbres, tradiciones y formas de actuar dentro de la organización. La cohesión de grupo es el campo fértil que permite el desarrollo de la cultura, facilitando la apropiación de características comunes y de valores.

Un aspecto importante que considerarse en la formación de la cultura es la permanencia de un cuerpo de funcionarios; puesto que la organización que presenta una excesiva rotación difícilmente llega a consolidar valores. En la Municipalidad Provincial de Utcubamba, los funcionarios cambian demasiado según los cambios políticos entre gobierno y gobierno, y dentro del mismo gobierno; estos movimientos políticos son el factor principal de las rotaciones internas y los despidos.

## **2.7. Clima organizacional.**

El clima organizacional es una realidad presente en las organizaciones, originado por todo el sistema presente en la misma; no es observable físicamente, pero



se lo siente; no es algo que se puede medir con exactitud, pero es detectable; se puede sentir un clima aceptable, de rechazo, cooperativo, entusiasta, gratificador, productivo o improductivo.

Chiavenato (2009) manifiesta que el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes. Se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aspectos del clima que provocan diferentes formas de reaccionar.

Entonces, el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, teniendo repercusiones en el comportamiento laboral, pues actúa sobre las actitudes, expectativas y estados de emoción.

#### ***2.7.1. Teoría del clima organizacional de Rensis Likert.***

Rensis Likert en su Teoría del clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado, tanto por el comportamiento administrativo, por las condiciones organizacionales que éstos perciben y por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar.

En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de la organización. Estos factores se definen entonces como:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las *variables causales* llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes.

Las *variables intermedias*, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las *variables finales*, denominadas también dependientes, son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización. Entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de estas variables y la interacción que entre ellas se da determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, que a su vez se subdividen. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo:

### ***Clima del tipo autoritario***

*Sistema I – Autoritarismo explotador.* La dirección no tiene la confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, y ocasionalmente de recompensas. Este tipo de clima presenta un ambiente estable en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de sus instrucciones específicas. (Brunet, 2011)

*Sistema II – Autoritarismo paternalista.* Es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los

escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precauciones por parte de los subordinados, dando la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. (Brunet, 2011)

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

### ***Clima del tipo participativo***

*Sistema III – Consultivo.* La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Hay una cantidad moderada de interacción y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos para alcanzar. (Brunet, 2011)

*Sistema IV – Participación en grupo.* La dirección tiene plena confianza en sus empleados. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evolución del rendimiento en función de los objetivos. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica. (Brunet, 2011)

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

El presente estudio postula que el surgimiento y establecimiento del clima participativo es el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con el

fundamento que estipula que la participación motiva a la gente a trabajar. Parece admitido que toda organización que emplea métodos que aseguren simultáneamente la realización de sus fines y las aspiraciones propias de cada uno de sus miembros, tiene un rendimiento superior.

### ***2.7.2. Teoría de las relaciones humanas.***

Sus principales representantes son, Elton Mayo, John Dewey y Kurt Lewin.

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones, en la preocupación por el hombre y su grupo social.

#### ***Principales conclusiones del enfoque humanista orientados a la comunicación***

- El nivel de producción depende de la integración social.
- El poder del grupo provoca cambios en el comportamiento individual y no les permite actuar aisladamente como individuos.
- El comportamiento de los miembros está condicionado por normas o estándares sociales.
- Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización ya que estos definen sus reglas, recompensas o sanciones.
- La organización de grupos sociales mantiene una constante interacción social y se entiende a ésta como las acciones y actitudes resultantes del contacto entre personas y grupos.
- El énfasis en los aspectos emocionales.

El elemento común y determinante en esta escuela, que esta investigación toma es la valoración adecuada del elemento humano en las organizaciones mediante una mayor participación y comunicación, estructuras más integradas, la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales, la preocupación por el desarrollo del personal y la motivación. La comunicación es fundamental en la relación entre las partes pues permite el esclarecimiento y explicación a los participantes de niveles inferiores, de las razones de las decisiones tomadas.

### **2.7.3. La motivación.**

De acuerdo con Chiavenato (2009), motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.

Es posible distinguir tres tipos de motivación:

- La motivación intrínseca corresponde a la satisfacción que es producida por la conducta o tarea a ser realizada.
- La motivación extrínseca se origina en la planeación del futuro, pues lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño.
- La motivación trascendente se relaciona con nuestra condición de seres sociales, es decir, por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque este evita algo negativo para él.

La motivación no es un fenómeno que se pueda observar de forma directa pero sí puede inferirse de los comportamientos de las personas y se logran observar en la personalidad, los conocimientos, aptitudes y habilidades.

La motivación, es un proceso dinámico en el cual el individuo orienta sus acciones hacia la satisfacción de las necesidades generadas por un estímulo concreto y al conseguirlo experimenta una serie de sentimientos gratificantes. También es importante saber que las metas deben ser específicas, concretas, cuantificables y en el camino a obtenerlas se deben acompañar de retroalimentación, de modo que la persona pueda saber si está progresando en la consecución de la meta planeada y en qué medida se está logrando.

### **2.8. Las relaciones internas.**

Cada individuo tiene un conjunto de comportamientos que representa su forma de actuar y de ver las cosas, y ese conjunto se derivan tanto del medio como de la percepción que la persona posee, o que pueda haber adquirido durante su desarrollo en el proceso de socialización.

Según Pasquali (1979, p.130):

- El ente humano por sí mismo requiere de respeto y consideración.

- Las relaciones que resultan de las interrelaciones entre los individuos respectivamente es la imagen de la organización.
- El contenido y realidad de tales relaciones abarca el comportamiento que pueda observarse durante la relación entre las personas.
- Del ser humano depende en gran medida, el destino de la organización.

Las relaciones internas engloban el contenido y calidad de la interacción entre las personas, y están definidas tanto por su comportamiento observable en la interacción, como por la percepción que tienen del mismo.

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la municipalidad es importante tener en cuenta que un grupo son un número de personas que interactúan entre sí y tienen características similares. Los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la organización en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por los directivos.

Se espera que los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización.

Se debe buscar que los equipos sean eficaces, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Si los empleados de la organización conforman equipos de trabajo, las relaciones internas de la organización se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo, se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia.

### **2.8.1. Liderazgo transformacional**

Bernad M. Bass planteó un tipo de liderazgo que trasciende el intercambio y produce en los seguidores un cambio de necesidades, creencia y valores. Como señala Crawford (1995), “un líder transformador actúa estimulando a la organización entera

para que se mueva por necesidades de orden superior, la motivación del líder transformacional es el desarrollo personal del seguidor”.

Crawford (1995), además, señala seis características centrales de la personalidad que podríamos encontrar en estos líderes y que fueron propuestas por Hackman y Johnson (1991). Estas serían:

- Creativo, buscando nuevas ideas para afrontar el futuro.
- Interactivo, escuchando con interés y sin la involucración del ego, manteniendo una postura abierta con los miembros de la organización.
- Visionario, comunicando una visión de la organización que siempre supera a la anterior.
- Empoderado, promueve la responsabilidad trasladándola a todos los miembros de la organización
- Apasionado, tanto con la gente como con sus tareas dentro de la organización
- Ético, pareciendo que tiene la capacidad de hacer siempre lo correcto.

El líder transformacional es al mismo tiempo carismático y visionario porque es capaz de convencer a sus seguidores en necesidades de reconocimiento planteadas por él. El líder transformador, elabora estrategias las cuales consolidan los intereses personales del trabajador con la institución, dirigen los esfuerzos directivos a construir una visión y condiciones de trabajo digno para sus seguidores, le incrementa su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

### **3. Definición de términos.**

#### **Comunicación**

La comunicación es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes, se considera operar la comunicación según el conocimiento y la importancia de los siguientes tipos: No Lingüística, lingüística, interpersonal, intrapersonal, privada, pública, indirecta, directa, unilateral, recíproca. La auténtica comunicación, o dialogo debe presentar simetría expresada por la voluntad de entenderse (acción recíproca entre agente y paciente en que cada interlocutor habla y es

escuchado, recibe y emite en condiciones de igualdad), si esto no ocurre sería sólo información, ya que los canales artificiales no pueden participar activamente a través de los elementos comunicacionales como son los canales racionales receptor-emisor y entre ellos el mensaje y la capacidad de decodificarlo. (Pasquali, 1979, p. 28)

### **Comunicación interna**

La comunicación interna constituye el sistema nervioso que da cohesión a las organizaciones y permite cooperar y coordinarse a sus miembros. Por lo tanto, es el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa, y que responde a un fin previamente planificado. Su función principal es apoyar culturalmente el proyecto organizacional, la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general. (Degot, 1988, p.56)

### **Estrategia de Comunicación**

La estrategia de comunicación es una serie de elecciones que permiten ubicar los momentos y los espacios más convenientes, para implementar un estilo comunicativo, un sello personal de la organización, que deberán respetar en la ejecución de todos los procesos internos, tanto laborales como humanos. Cuando hablamos de *cómo* lograr algo, *cómo* alcanzar un objetivo, estamos en el terreno de la estrategia y la táctica; entre ellas la diferencia es sólo el nivel de acción y jerarquía (López, 2003, p.72)

### **Gestión de estrategias de comunicación**

La gestión de estrategias comunicativas son una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida. Las estrategias de comunicación como el proceso que tiene que conducir en un sentido y con un rumbo, la voluntad planificada del hombre hacia el logro de objetivos generales que permitan modificar. (López, 2003, p. 76)



## **Plan de Comunicación**

Se trata de un instrumento que engloba el programa comunicativo de actuación, y que recoge metas, estrategias, públicos objetivo, mensajes básicos, acciones, cronograma, presupuesto y métodos de evaluación. Con esta herramienta se trata de coordinar y supervisar la optimización de la estrategia de comunicación de la organización, así como de diseñar las líneas maestras de una gestión informativa y comunicativa específica para la entidad. (Lozada, 2004, p. 25)

## **Barreras en la comunicación**

Las Barreras en la Comunicación, o simplemente interferencias, son obstáculos que pueden llegar a distorsionar, desvirtuar o impedir parcial o totalmente el mensaje, y se sitúan entre el emisor y el receptor, cuando ambos están en los mismos campos de experiencia. (O'Sullivan, 1997, p. 196)

## **Relaciones interpersonales**

Referidas a todas las facetas del hombre en la construcción de sus relaciones con los demás, incluyendo el estudio de individuos, grupos de trabajadores que pueden o no estar organizados; en el trabajo también implica el comportamiento del jefe o de las organizaciones sindicales, la política pública o el marco legal que dictamina las condiciones de empleo, la economía de los problemas laborales e incluso el análisis comparativo de los distintos sistemas de relaciones. (Kochan, 1993, p.5)

## **Comportamiento organizacional**

Depende de las contingencias y las situaciones, así como de la mentalidad que existe en cada organización y de la estructura organizacional que se adopte como plataforma para las decisiones y las operaciones. Se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. (Chiavenato 2009, p. 76)

## **Cultura organizacional**

Es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas, de modo que la organización pueda adaptarse mejor a los nuevos mercados, tecnologías y desafíos que surgen constantemente. (Schein, 1984, p. 56)

## **Clima organizacional**

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. El concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos; además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas. (Chiavenato, 2009, p. 45)

## **Habilidades comunicativas**

Según Ojalvo (1993), las habilidades comunicativas o lingüísticas son las formas en que el ser humano utiliza la lengua para diferentes propósitos: comunicarse, aprender y pensar. Las habilidades comunicativas deben desarrollarse de manera integral. Entre éstas se encuentran: Escucha activa; respuesta empática; asertividad; reflejo.

## **Espacios de comunicación participativa**

Los espacios de comunicación participativa buscan romper con el modelo de pocos emisores y muchos receptores, apuntando a una comunicación dialógica. Pondera una comunicación horizontal, rompe el verticalismo tradicional, parte de una prealimentación de los públicos. Son un modelo de “hacer comunicación” y una plataforma que facilita la recuperación de la vida cotidiana, las necesidades e intereses de los grupos socioculturales, así como a sus protagonistas, mediante la planificación de propuestas que contribuyan a mejorar su presencia e incidencia tanto en los procesos

de desarrollo, y de toma de decisión, como en los medios de comunicación. (Kaplan, 1998, p. 17)

### **Democracia organizacional**

La democracia organizacional es la apertura de canales ascendentes y horizontales de participación; el uso de herramientas que permitan conocer a la organización el clima de trabajo que prevalece en ella, y que recojan inquietudes, opiniones y sugerencias del personal; supondría la posibilidad de que los empleados tomen más decisiones y tengan un mayor margen de acción; además es el empleo intensivo de medios de comunicación que mantengan informadas amplia y oportunamente a las personas sobre lo que requieren saber para un mejor desempeño y satisfacción; en conclusión, se refiere a la creación de una organización más horizontal e integrada que la tradicional. (Van Riel, 1997)

### **Liderazgo**

El liderazgo es un proceso de influencia que afecta a la interpretación de los acontecimientos por los seguidores, la elección de los objetivos de la organización o grupo, la organización de actividades para lograr estos objetivos, la motivación de los seguidores a cumplir los objetivos, el mantenimiento de relaciones de cooperación y el espíritu de equipo, y la obtención de apoyo y cooperación de las personas fuera del grupo u organización. (Schein, 1984)

### **Motivación**

Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador. (Sexton, 1977, p. 162)

### **Desarrollo organizacional**

Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones, por medio de intervenciones planeadas en los “procesos” de la organización. (Chiavenato, 2009)

### CAPÍTULO III

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1. Elementos estructurales de la investigación

El equipo de investigación decidió realizar un estudio de tipo **cualitativo**, es decir, recoger los discursos completos de los sujetos, para proceder luego a su interpretación, analizando las relaciones de significado que se producen en el contexto.

Los métodos cualitativos son humanistas. En este trabajo se opta por no reducir las palabras y actos de la gente a ecuaciones estadísticas, pues se pierde de vista el aspecto humano de la vida social. Estudiaremos a las personas cualitativamente, para conocerlas en lo personal y experimentar lo que ellas sienten en su lucha cotidiana en la sociedad.

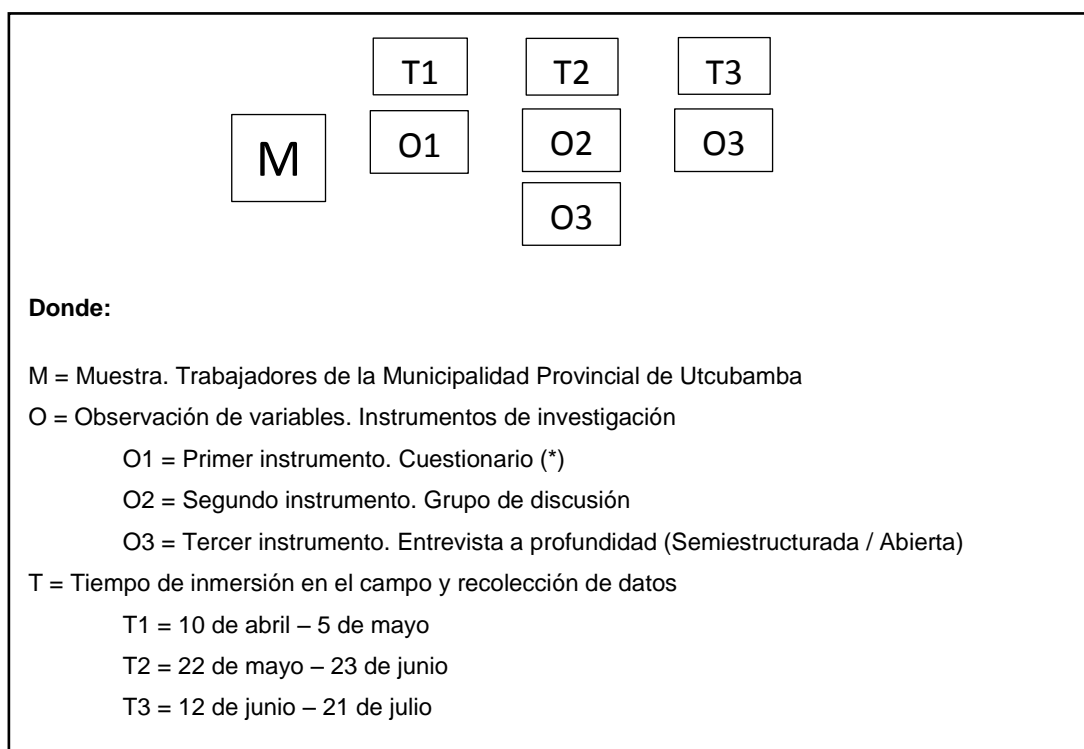
TRABAJADORES MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE UTCUBAMBA		
	Varones	Mujeres
Personal administrativo (*)	86	49

(\*) Para la presente investigación, se utilizó un muestreo intencionado, lo cual incluyó a los 135 trabajadores administrativos para la aplicación del primer instrumento (encuesta).

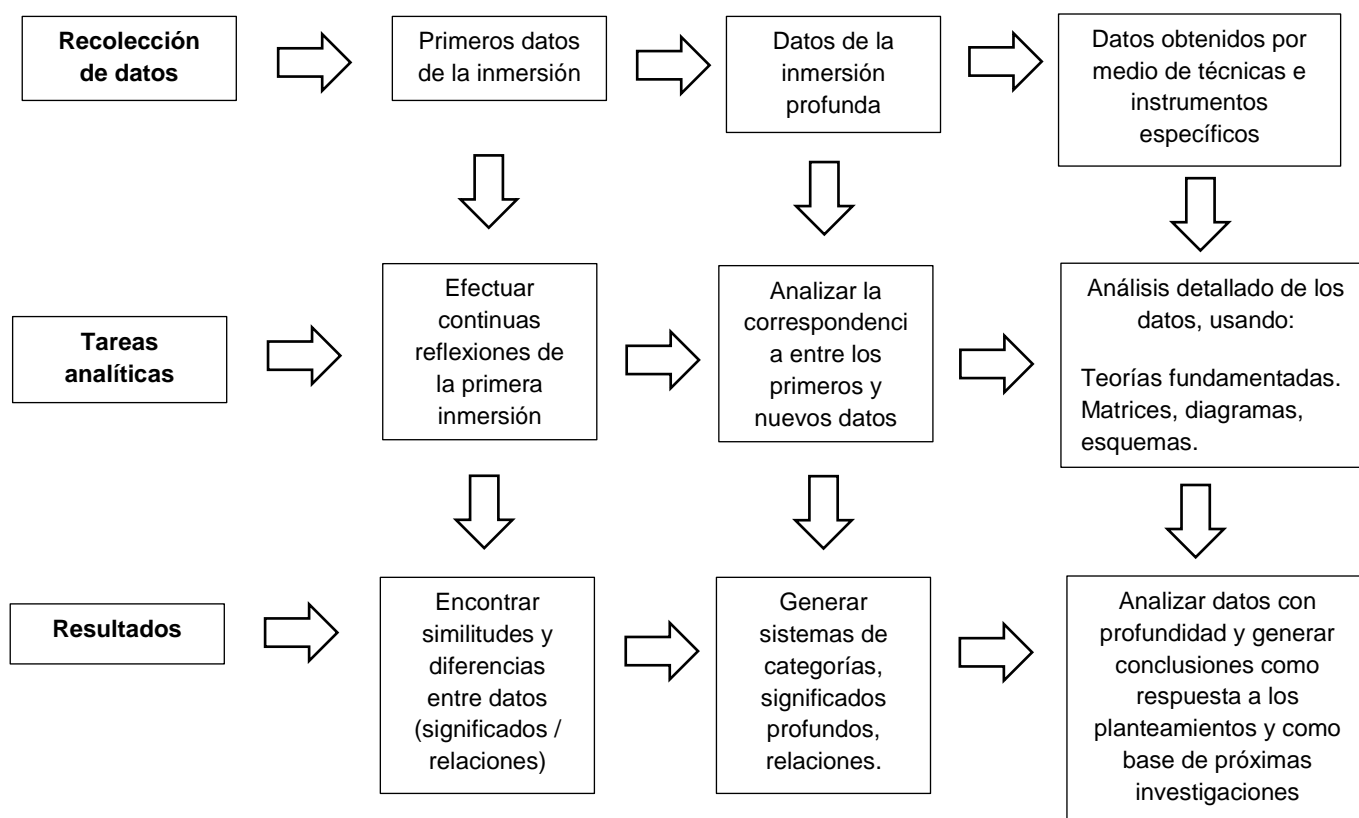
Como ya se mencionó se eligió realizar una combinación de técnicas de recolección de datos, iniciando con la aplicación de una encuesta a la totalidad de trabajadores municipales. Posteriormente se desarrollaron dos grupos de discusión con la participación de 14 trabajadores divididos en dos grupos de siete integrantes; y, finalmente, la realización de entrevistas a profundidad a otros 14 trabajadores.

Se configuró como necesario esta combinación de técnicas, puesto que ayudan a ampliar la visión de la investigación y extrapolar categorizaciones para diseñar una propuesta firme que incluya todos los elementos comunicacionales necesarios para mejorar el panorama de la problemática estudiada.

El diseño propuesto para la siguiente investigación es el siguiente:



### Procedimiento general de la investigación

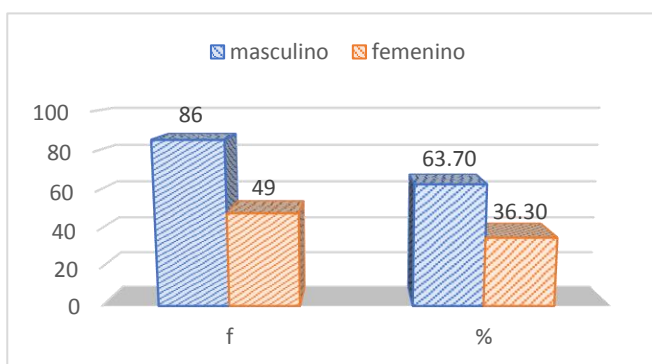


## 2. Presentación de resultados.

### Primer instrumento: Encuesta

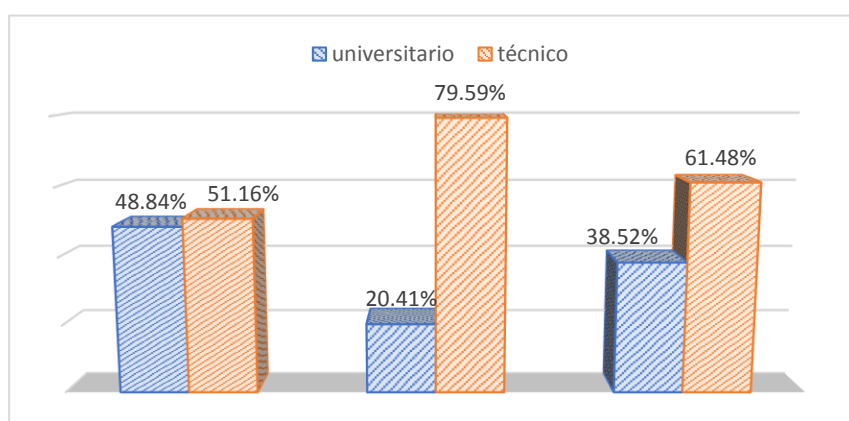
Aplicada a los 135 trabajadores, a razón de 7 encuestas por día laborable (de lunes a viernes), entre el 10 de abril y el 05 de mayo del 2017. La duración aproximada de la resolución de cada encuesta fue de 25 minutos.

### Gráfico 01. Población encuestada



### Gráfico 02. Grado de instrucción

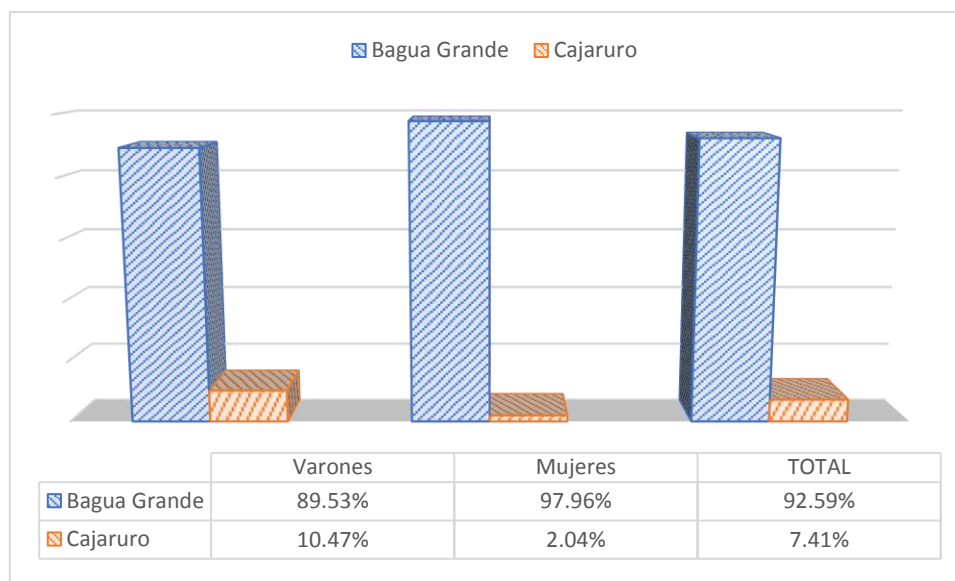
	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
superior universitaria	42	48.84	10	20.41	52	38.52
superior técnica	44	51.16	39	79.59	83	61.48
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100



De los 135 trabajadores, el 51.16 % de varones y el 79.59 % de mujeres indicaron tener educación superior técnica completa, es decir, el 61.48 % del total. Por otro lado, el 38.52 % del global, señalaron tener educación superior universitaria completa.

**Gráfico 03. Lugar de residencia**

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
Bagua Grande	77	89.53	48	97.96	125	92.59
Cajaruro	9	10.47	1	2.04	10	7.41
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00

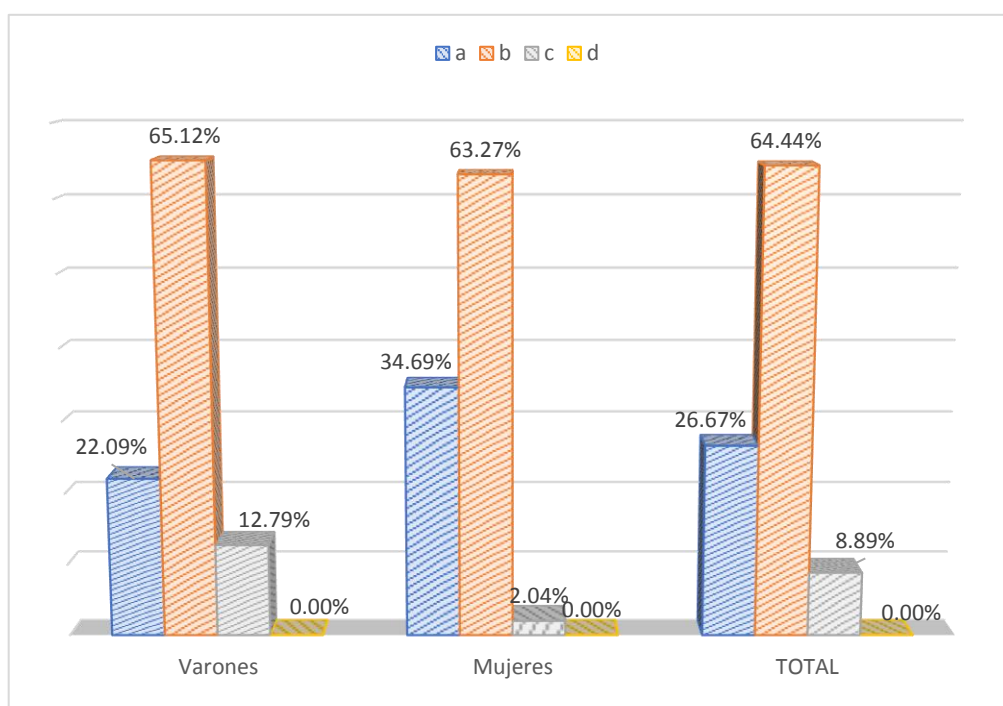


El 92.59 % de los 135 trabajadores municipales residen en la ciudad de Bagua Grande, el restante 7.41 % viven el distrito aledaño de Cajaruro. La incidencia es mayor en varones, pues 9 de ellos (10.47 %) residen en Cajaruro, mientras que solo 1 mujer (2 %) proviene de allá.

**Gráfico 04. Sobre la importancia de la comunicación, ¿Usted la considera?**

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Medianamente importante
- d) No es importante

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	19	22.09	17	34.69	36	26.67
b	56	65.12	31	63.27	87	64.44
c	11	12.79	1	2.04	12	8.89
d	0	0.00	0	0.00	0	0.00
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00



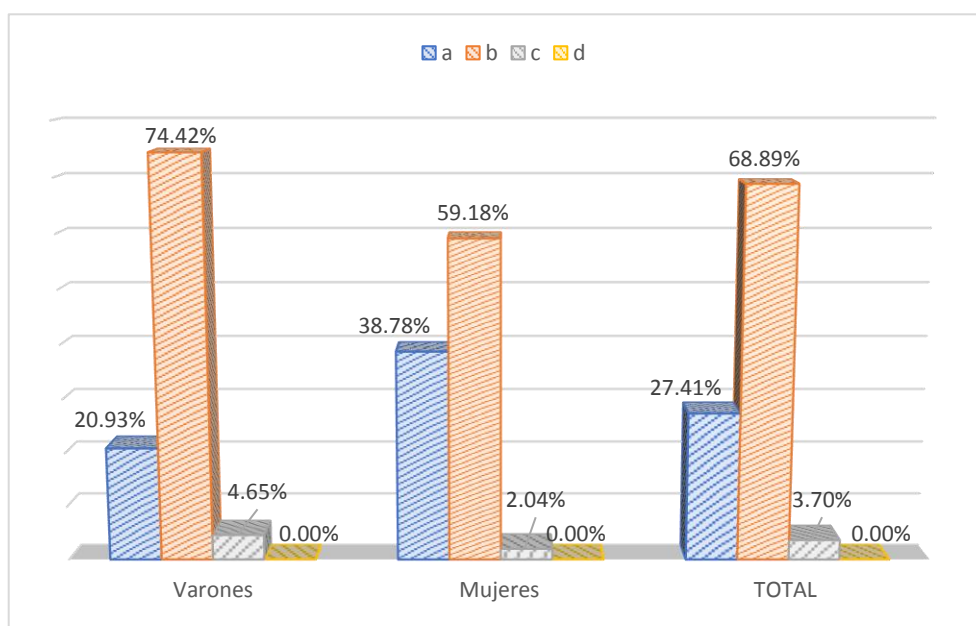
De los 135 trabajadores una amplia mayoría de 64.4 % (65.12 % de varones y 63.27 % de mujeres) señaló que considera a la comunicación como un factor importante dentro de la organización; mientras un 26 % la precisa como muy importante y un 9 % la consideró medianamente importante.



**Gráfico 05. ¿Cuán útil es para Usted, la comunicación interna como herramienta de información y de fortalecimiento de las relaciones internas de la municipalidad?**

- a) Es muy importante para fortalecer las relaciones internas
- b) Es importante para fortalecer las relaciones internas
- c) Es poco importante para fortalecer las relaciones internas
- d) No es importante, pues no fortalece las relaciones internas

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	18	20.93	19	38.78	37	27.41
b	64	74.42	29	59.18	93	68.89
c	4	4.65	1	2.04	5	3.70
d	0	0.00	0	0.00	0	0.00
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00

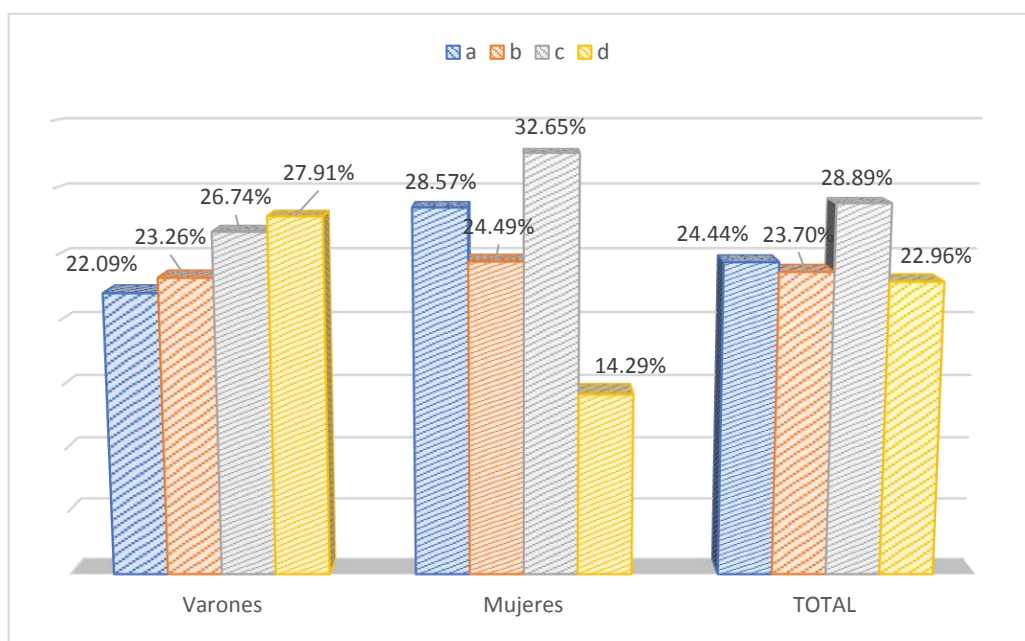


El 27.41 % de los trabajadores precisaron que la comunicación interna es muy importante como herramienta de fortalecimiento de las relaciones internas en la municipalidad. Un 69.89 % indicó que la comunicación era una herramienta importante y el restante 3.7 % señaló que era poco importante para fortalecer las relaciones interpersonales.

**Gráfico 06. En general ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de la municipalidad?**

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Poco satisfecho
- d) Insatisfecho

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	19	22.09	14	28.57	33	24.44
b	20	23.26	12	24.49	32	23.70
c	23	26.74	16	32.65	39	28.89
d	24	27.91	7	14.29	31	22.96
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00

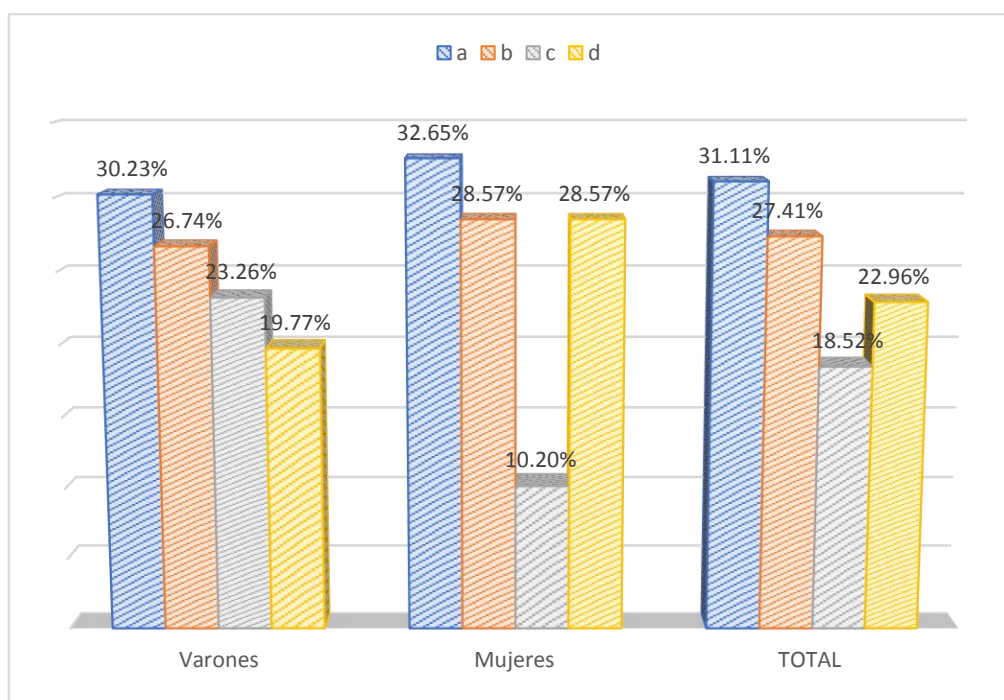


En este gráfico apreciamos la paridad de los resultados, aunque contrasta claramente que poco más del 50 % de trabajadores se encuentran poco satisfechos con la comunicación interna de la municipalidad o insatisfechos con la misma (28.89 % y 22.96 %, respectivamente). El restante 49 % manifestó sentirse satisfecho o muy satisfecho (23.7 % y 24.4 %, respectivamente), las mujeres son quienes por pequeño margen se encuentran más satisfechas con la comunicación interna (53 % del total de mujeres).

**Gráfico 07. ¿Considera usted importante la formulación de un Plan estratégico de comunicación interna como herramienta de valor para mejorar y gestionar formalmente la comunicación dentro de la municipalidad?**

- a) Sí, la formulación de un plan serviría mucho para mejorar la comunicación
- b) Sí, la formulación de un plan serviría en algo para mejorar la comunicación
- c) No, la formulación de un plan serviría de muy poco para mejorar la comunicación
- d) No, la formulación de un plan no serviría para mejorar la comunicación

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	26	30.23	16	32.65	42	31.11
b	23	26.74	14	28.57	37	27.41
c	20	23.26	5	10.20	25	18.52
d	17	19.77	14	28.57	31	22.96
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00

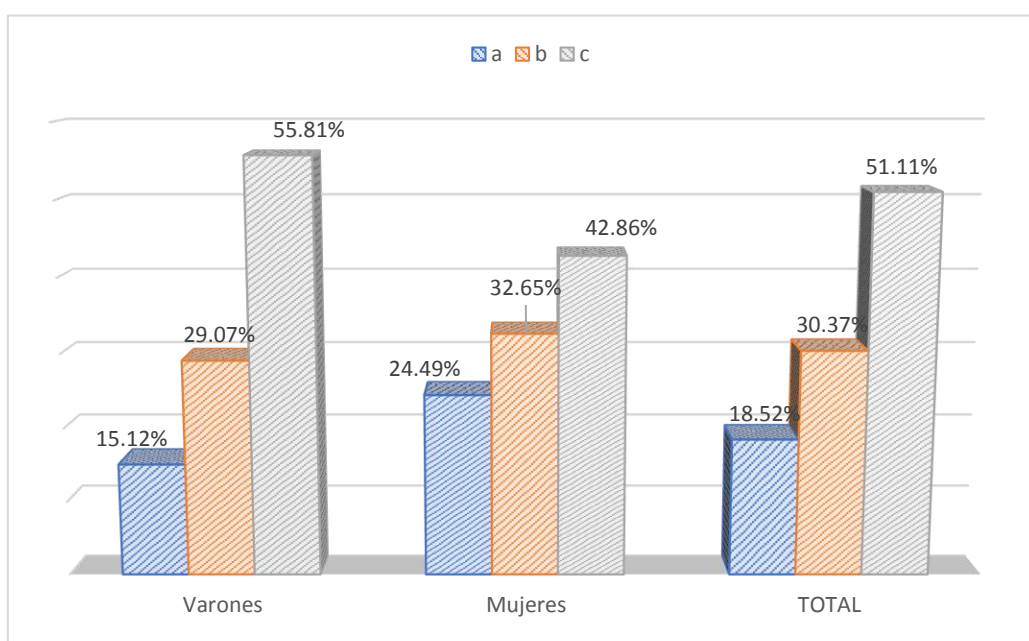


Del total de trabajadores, 42 de ellos opinaron que la formulación de un Plan estratégico de comunicación interna serviría mucho para mejorar la comunicación en la municipalidad, representando un 31.11 %. Sin embargo, entre los que afirmaron que dicho Plan serviría en algo, en muy poco o en nada, conformaron una amplia mayoría de 68 %, dividiendo la opinión en 27.41%, 18.52 % y 22.96 % respectivamente.

**Gráfico 08. ¿Considera que las estrategias de comunicación interna actuales son claras, y facilitan la integración entre el personal de la municipalidad?**

- a) Sí, las estrategias actuales son claras y facilitan la integración
- b) Sí, las estrategias actuales son claras, pero no facilitan demasiado la integración
- c) No, las estrategias actuales no son claras ni facilitan la integración

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	13	15.12	12	24.49	25	18.52
b	25	29.07	16	32.65	41	30.37
c	48	55.81	21	42.86	69	51.11
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00

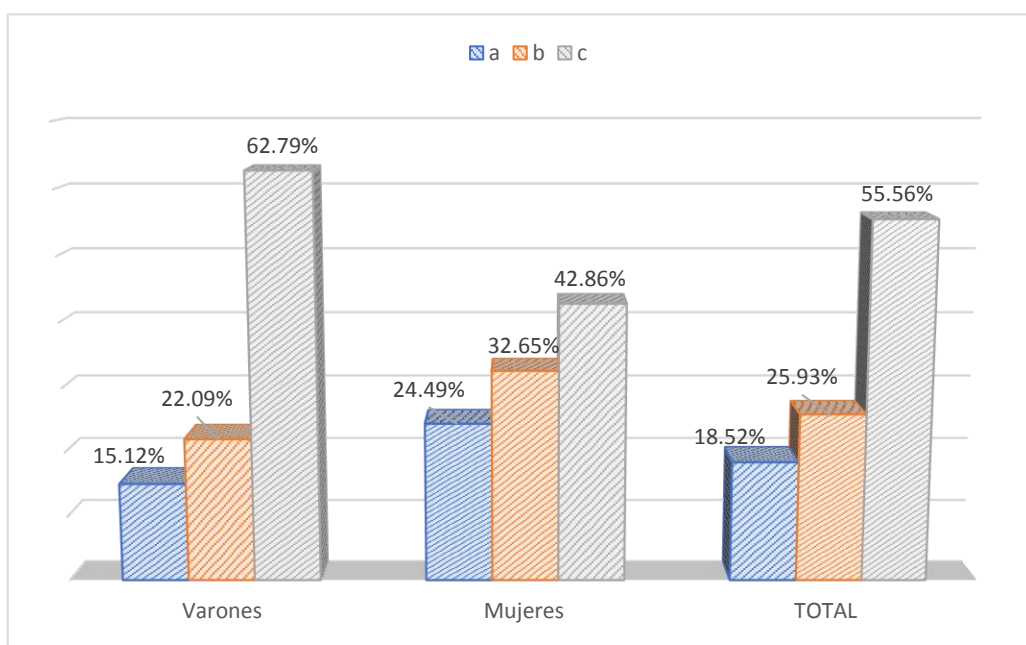


El 51.11 % del total de trabajadores considera que las estrategias de comunicación interna actuales no son claras ni facilitan la integración, entre ellos, el 55.81 % de varones responde con ese ítem. El 24.49 % de las mujeres afirma que las estrategias actuales son claras y facilitan la integración, sin embargo, el total general es de 18.52 % (un total de 25 de los 135 trabajadores). El restante 30.37 % precisa que, si bien las estrategias comunicativas son claras, no facilitan demasiado la integración.

**Gráfico 09. ¿Cree que existe una efectiva gestión de la comunicación interna dentro de la municipalidad y genera un impacto positivo entre los trabajadores?**

- a) Sí, existe una efectiva gestión y los impactos son positivos
- b) Sí existe una efectiva gestión, pero los impactos no son positivos
- c) No existe una efectiva gestión, y los impactos son negativos

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	13	15.12	12	24.49	25	18.52
b	19	22.09	16	32.65	35	25.93
c	54	62.79	21	42.86	75	55.56
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00

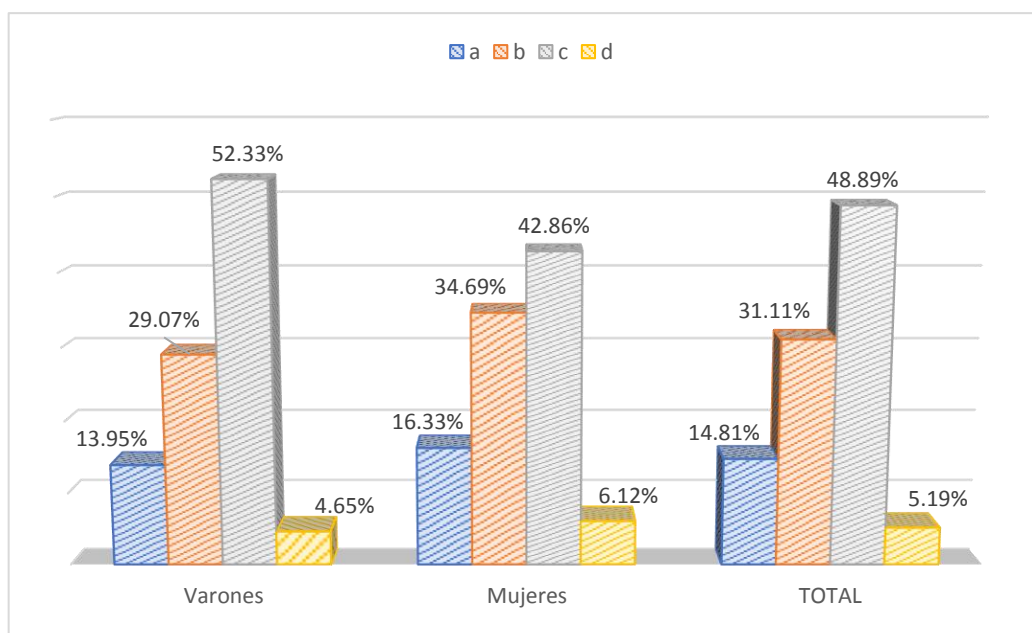


De los 135 trabajadores, el 55.56 % (62.79 % de los varones y el 42.86 % de las mujeres) considera que no existe una efectiva gestión de la comunicación interna en la municipalidad. Por otro lado, el 25.93 % señala que sí existe una efectiva gestión de la comunicación, pero los impactos producidos son negativos. El restante 18.52 % afirma que la gestión comunicacional y los impactos, son positivos.

**Gráfico 10. Cuando quiere comunicar algo a alguno de sus jefes u otra autoridad municipal ¿Considera que la comunicación circula sin restricción?**

- a) Sí, siempre circula sin restricción
- b) A veces es restringida por exceso de burocracia interna
- c) Puedo comunicarme con mi jefe, pero no con otras autoridades por falta de canales de comunicación.
- d) No, no puedo comunicarme

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	12	13.95	8	16.33	20	14.81
b	25	29.07	17	34.69	42	31.11
c	45	52.33	21	42.86	66	48.89
d	4	4.65	3	6.12	7	5.19
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00



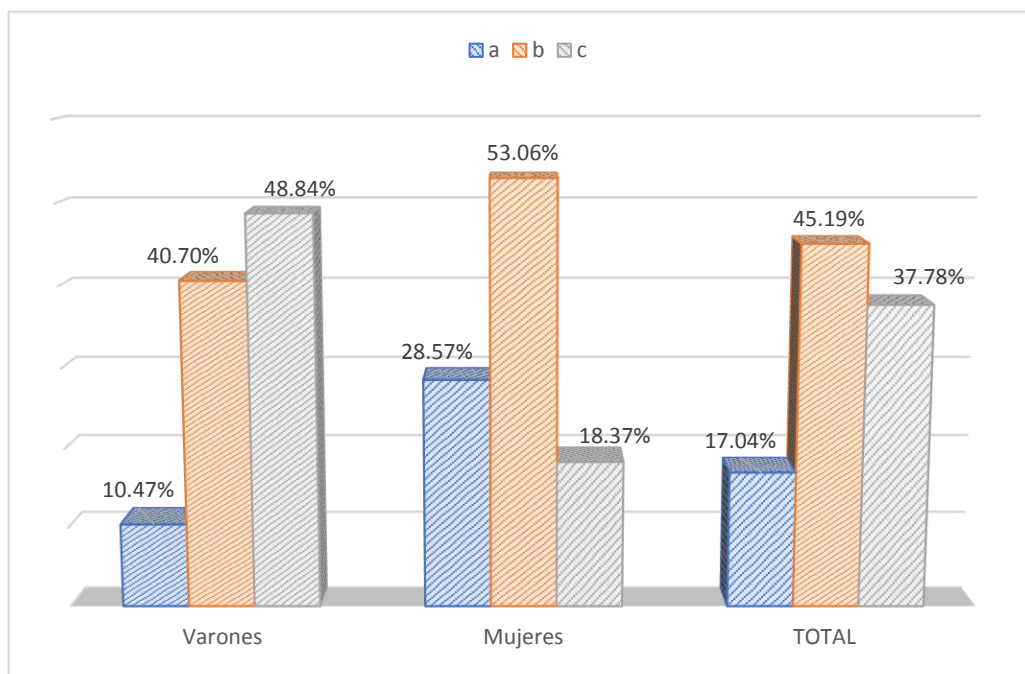
El 48.89 % del total de trabajadores municipales afirman que pueden comunicarse con su jefe directo, pero no con otras autoridades; otro 31.11 % dice que la comunicación circula restringidamente por exceso de burocracia interna. El 14.81 % afirman que la comunicación circula sin restricción, y aquellos que señalan que no pueden comunicarse internamente son el 5.19 % del total.



**Gráfico 11. ¿Cree que actualmente existen los medios o herramientas adecuados para la comunicación interna?**

- a) Existen los medios o herramientas adecuados
- b) Existen algunos medios o herramientas, pero no son los adecuados
- c) No existen medios o herramientas de comunicación interna

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	9	10.47	14	28.57	23	17.04
b	35	40.70	26	53.06	61	45.19
c	42	48.84	9	18.37	51	37.78
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00

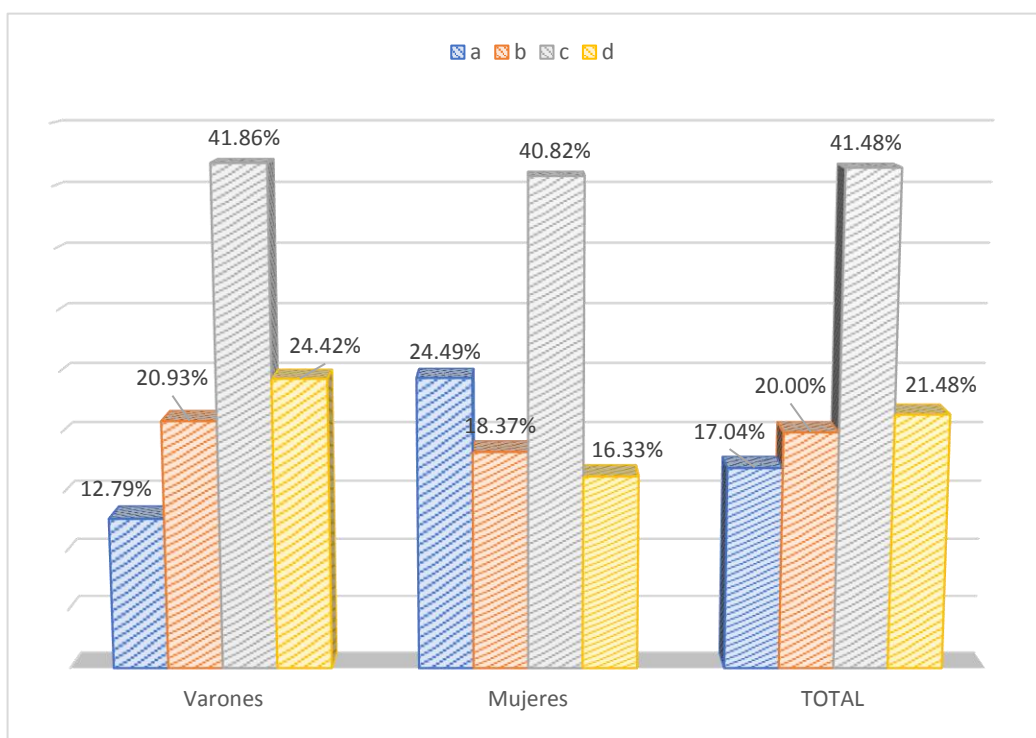


El 45.19 % de los 135 empleados consideran que existen algunos medios o herramientas de comunicación interna pero que no son los adecuados, así también un 37.78 % precisa que no existen medios o herramientas de comunicación. El 17.04 % (10.47 % de los varones y 28.57 % de las mujeres) indica que los medios o herramientas que existen actualmente son los adecuados para la gestión en comunicación interna.

### Gráfico 12. ¿Utiliza los medios de comunicación interna que existen actualmente?

- a) Sí, los utilizo siempre
- b) Sí, los utilizo muchas veces
- c) Los utilizo pocas veces
- d) No, nunca los utilizo

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	11	12.79	12	24.49	23	17.04
b	18	20.93	9	18.37	27	20.00
c	36	41.86	20	40.82	56	41.48
d	21	24.42	8	16.33	29	21.48
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00



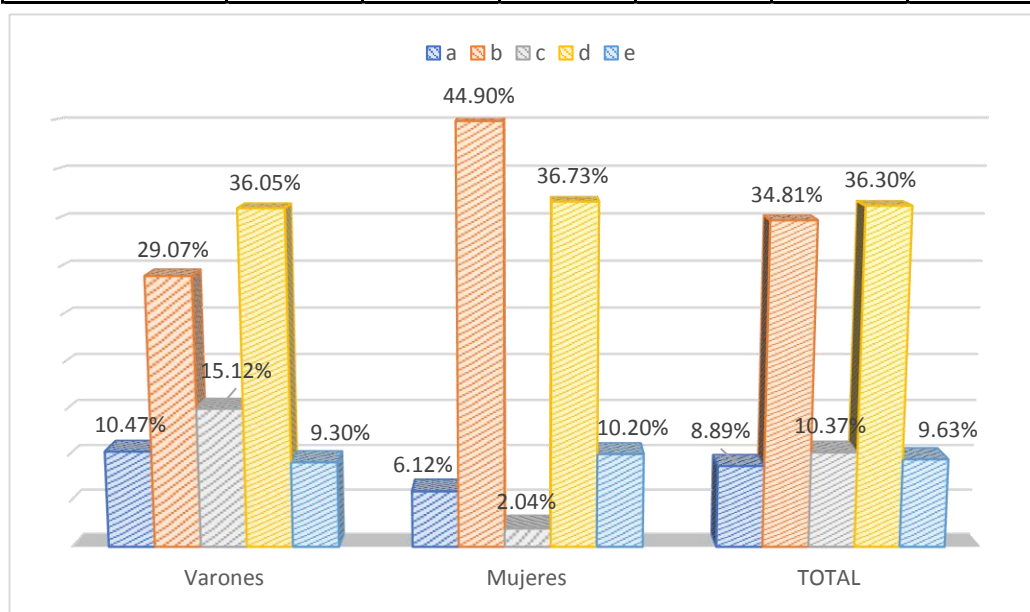
El 41.48 % de los trabajadores dicen que utilizan pocas veces los medios de comunicación interna que existen actualmente; el 17.04 % y el 20 % del total señalan que utilizan siempre o muchas veces, respectivamente, los medios actuales; mientras que el 21.48 % faltante, señala que nunca los utiliza.



**Gráfico 13. ¿Cuánto valora usted la información que le brinda los medios de comunicación interna de la Municipalidad Provincial de Utcubamba?**

- a) La valoro mucho porque siempre es de gran calidad
- b) La valoro mucho, aunque no siempre es de gran calidad
- c) La valoro siempre y cuando sepa que es de calidad
- d) La valoro poco porque comúnmente no es de gran calidad
- e) La valoro poco porque siempre es irrelevante

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	9	10.47	3	6.12	12	8.89
b	25	29.07	22	44.90	47	34.81
c	13	15.12	1	2.04	14	10.37
d	31	36.05	18	36.73	49	36.30
e	8	9.30	5	10.20	13	9.63
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00

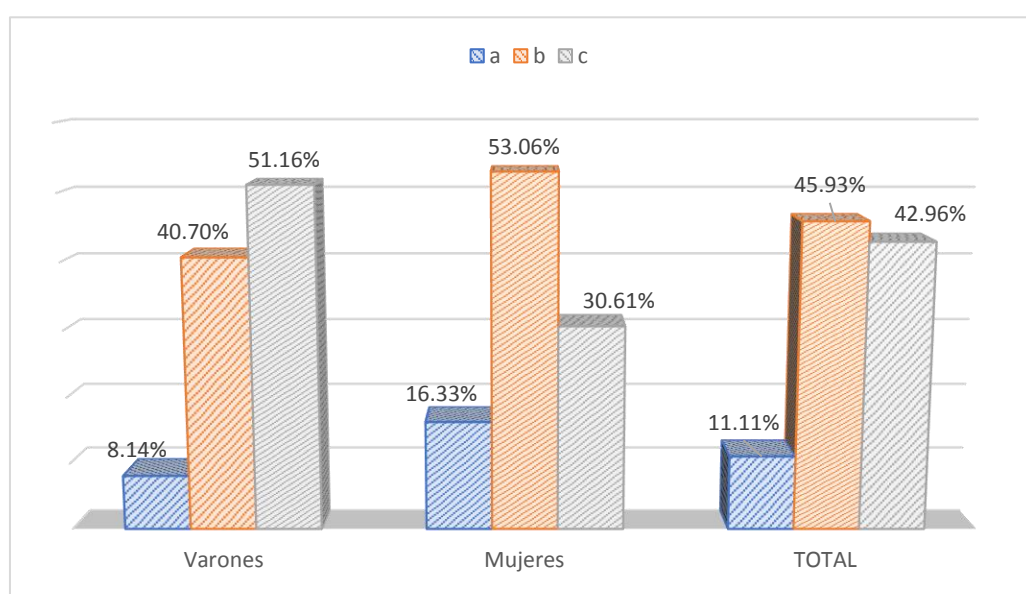


Quienes valoran mucho la información que brindan los medios de comunicación interna de la municipalidad, aunque no siempre sea de calidad, representan el 34.81 % del total, cifra parecida al 36.3 % que señala que valoran poco la información porque comúnmente no es de gran calidad. Son 12 personas, quienes representan el 8.89 % del total, las que afirman que la información transmitida es de gran calidad y por eso la valoran mucho. El 9.63 % de los trabajadores señalan que valoran poco la información transmitida porque siempre es irrelevante.

**Gráfico 14. ¿Cuánto cree usted que se ha intensificado la transmisión de información dentro de la municipalidad en el último año?**

- a) Se ha intensificado mucho
- b) Se ha intensificado poco
- c) No se ha intensificado nada

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	7	8.14	8	16.33	15	11.11
b	35	40.70	26	53.06	62	45.93
c	44	51.16	15	30.61	58	42.96
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00

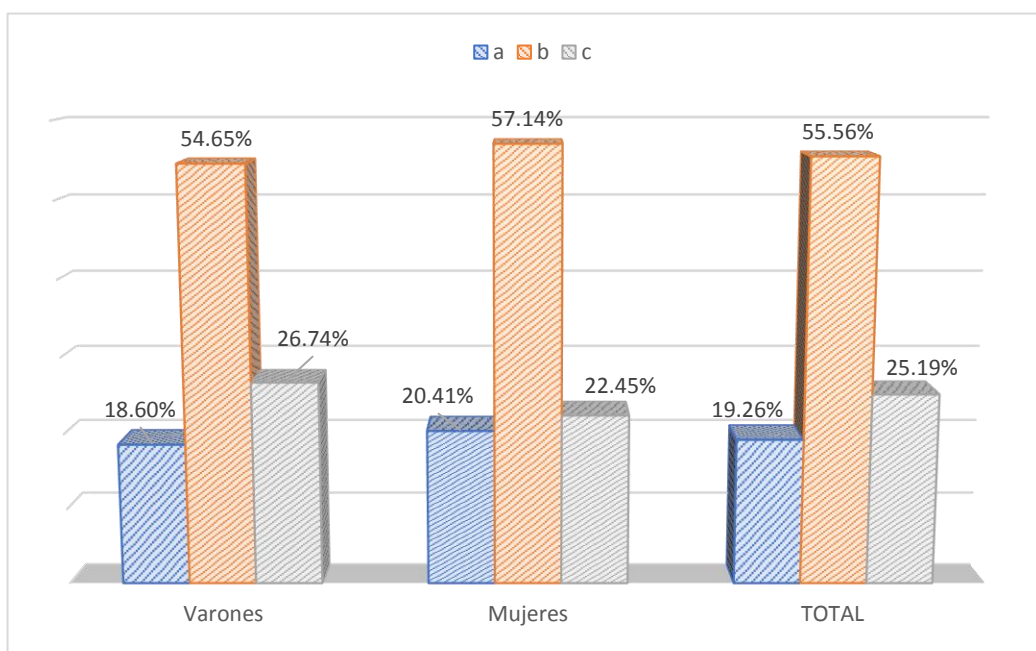


El 88% de los trabajadores indican que la transmisión de la información dentro la municipalidad durante el último año se ha intensificado poco o no se ha intensificado, 45.93 % y 42.96 % respectivamente. El otro 11.11 % precisa que la transmisión de información se ha intensificado mucho.

**Gráfico 15. ¿Considera que los mensajes que recibe a través de la comunicación interna son claros?**

- a) Sí, son claros
- b) Son medianamente claros
- c) No son claros

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	16	18.60	10	20.41	26	19.26
b	47	54.65	28	57.14	75	55.56
c	23	26.74	11	22.45	34	25.19
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00

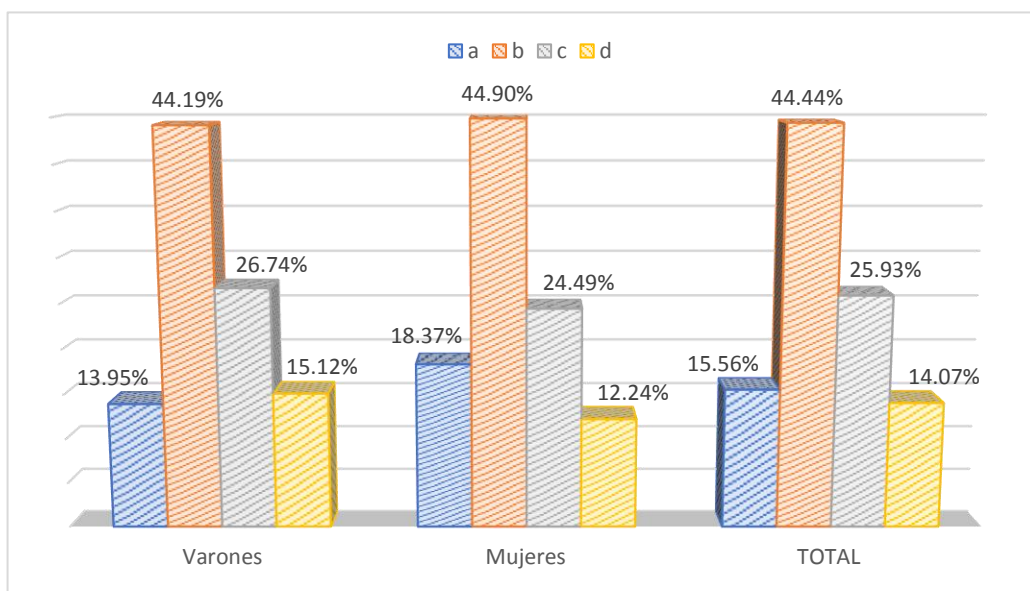


De los 135 trabajadores, el 55.56 % afirma que los mensajes que recibe a través de la comunicación interna son medianamente claros; mientras que un 19.26 % indica que sí son completamente claros. La cuarta parte de los encuestados (25.19 %) precisa que los mensajes que recibe no son nada claros.

**Gráfico 16. ¿Los procesos comunicacionales que propone el Área de Comunicación, y que se están desarrollando actualmente, tienen buenos resultados?**

- a) El proceso de comunicación tiene buenos resultados
- b) El proceso de comunicación tiene regulares resultados
- c) El proceso de comunicación tiene malos resultados
- d) No logro identificar ningún proceso comunicacional propuesto por el Área de Comunicación

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	12	13.95	9	18.37	21	15.56
b	38	44.19	22	44.90	60	44.44
c	23	26.74	12	24.49	35	25.93
d	13	15.12	6	12.24	19	14.07
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00

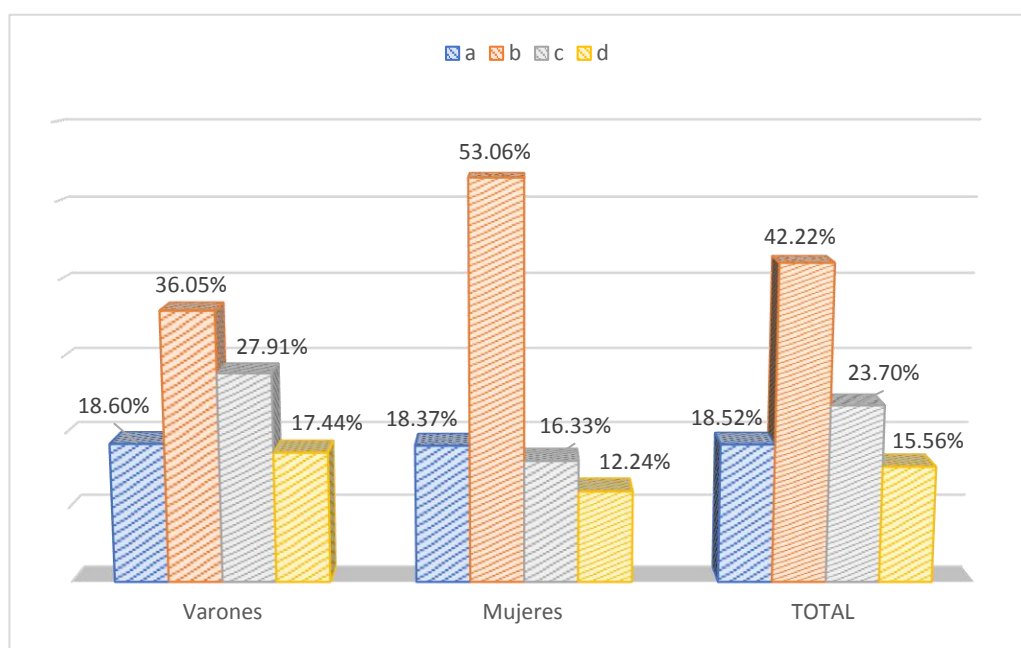


El 15.56 % de los trabajadores municipales opina que los procesos comunicacionales que propone la Oficina de Imagen Institucional de la municipalidad tienen buenos resultados; mientras que un 44.44 % considera que estos procesos tienen regular resultado; asimismo, quienes afirman que los procesos comunicacionales tienen malos resultados son el 25.93. Por otro lado, el 14.07% de empleados municipales manifiesta que no logra identificar ningún proceso comunicacional, lo cual da indicios de que o bien el Área de Imagen de la municipalidad no promueve plataformas comunicacionales o estos procesos no llegan a todos en la institución.

**Gráfico 17. Respecto al desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Utcubamba. Usted considera que:**

- a) La municipalidad presenta un gran desarrollo organizacional
- b) La municipalidad presenta un desarrollo organizacional a medias
- c) La municipalidad no se encuentra desarrollada organizacionalmente
- d) No sabe / No opina

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	16	18.60	9	18.37	25	18.52
b	31	36.05	26	53.06	57	42.22
c	24	27.91	8	16.33	32	23.70
d	15	17.44	6	12.24	21	15.56
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00

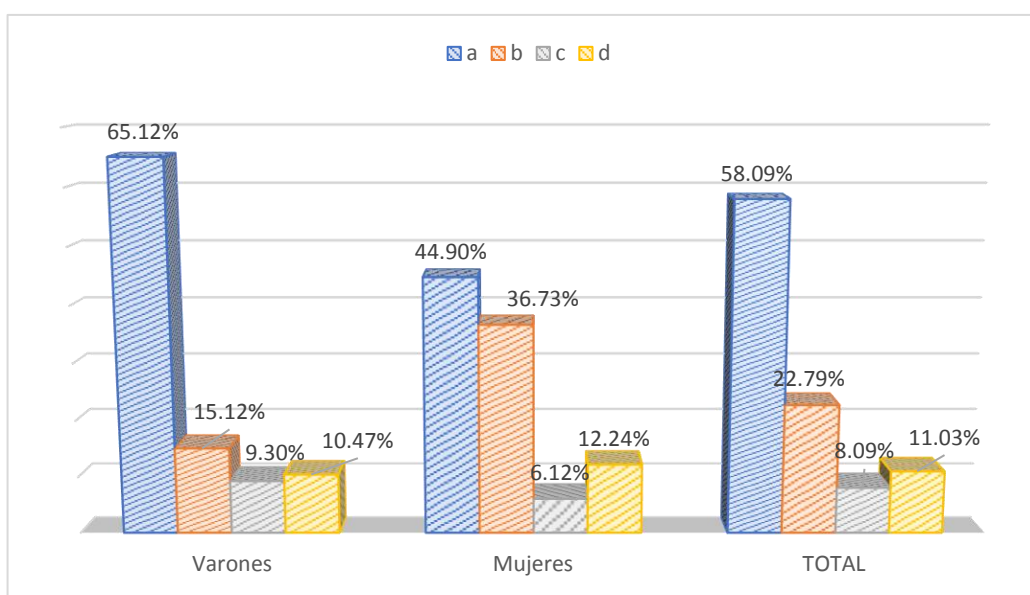


De los 135 trabajadores, el 42.22% considera que la municipalidad presenta un desarrollo organizacional a medias, mientras que quienes consideran que presenta un gran desarrollo organizacional son el 18.52 %; y un nulo desarrollo, representa el 23.7 %. El 15.56 % no sabe o no opina.

**Gráfico 18. ¿Considera que la aplicación de un Plan estratégico de comunicación interna marcará el cambio en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Utcubamba?**

- a) Considero que un plan marcará el cambio en el desarrollo organizacional
- b) Considero que un plan marcará muy poco el cambio en el desarrollo organizacional
- c) Considero que un plan no marcará el cambio en el desarrollo organizacional
- d) No sabe / No opina

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	56	65.12	22	44.90	79	58.09
b	13	15.12	18	36.73	31	22.79
c	8	9.30	3	6.12	11	8.09
d	9	10.47	6	12.24	15	11.03
TOTAL	86	100.00	49	100.00	136	100.00

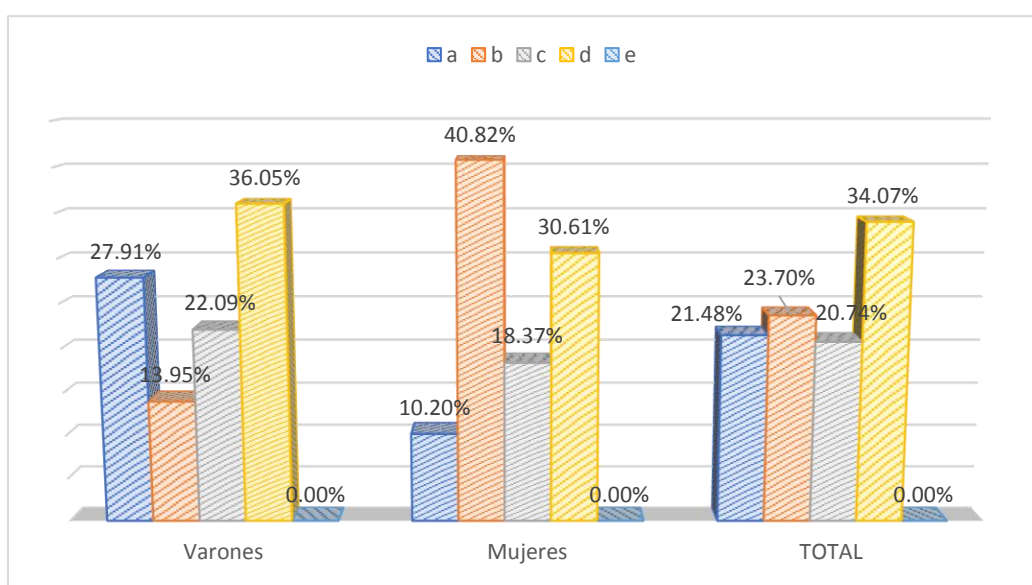


El 58.09 % del total de trabajadores municipales considera que un plan de comunicación interna marcará el cambio en el desarrollo organizacional de la municipalidad. Un 22.79 % manifiesta que marcará muy poco el cambio en el desarrollo de la municipalidad. Por el contrario, el 8.09 % señala que un plan de comunicación no marcará ningún cambio en el desarrollo organizacional. El restante 11.03 % no sabe o no opina.

**Gráfico 19. En su opinión ¿Cuál es la principal barrera que enfrenta la comunicación interna en la municipalidad?**

- a) Mala gestión para la comunicación interna
- b) Malas relaciones internas
- c) Inexistencia de estrategias de comunicación interna
- d) Medios y/o herramientas de comunicación, inadecuados
- e) Otras

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	24	27.91	5	10.20	29	21.48
b	12	13.95	20	40.82	32	23.70
c	19	22.09	9	18.37	28	20.74
d	31	36.05	15	30.61	46	34.07
e	0	0.00	0	0.00	0	0.00
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00



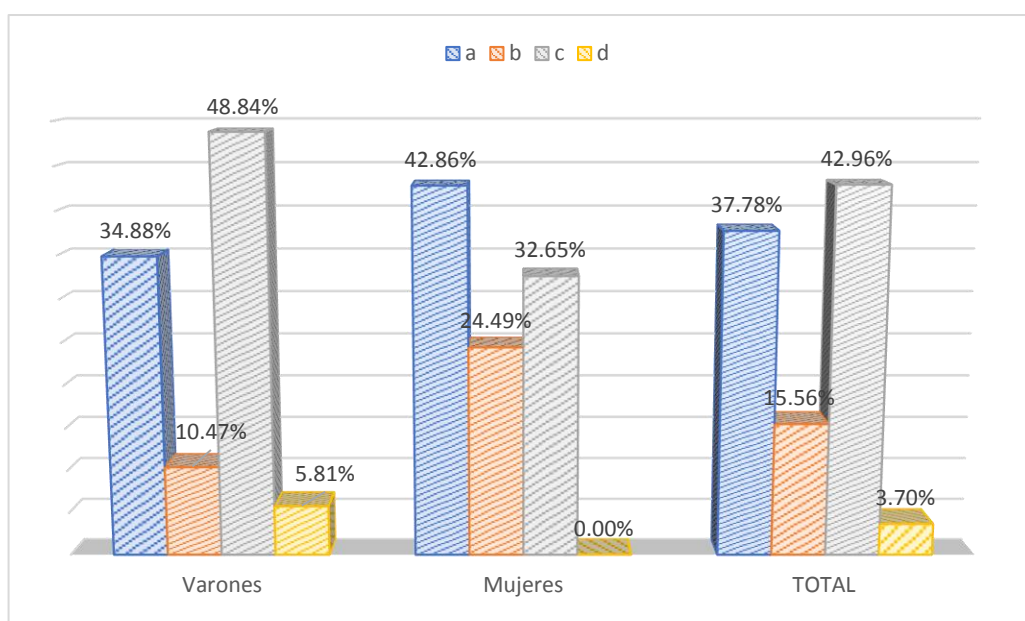
De los 135 trabajadores, el 34.07 % afirma que la principal barrera que enfrenta la comunicación interna en la municipalidad son los inadecuados medios y las herramientas de comunicación; el 21.48 % y el 20.74 % opinan que son la mala gestión para la comunicación interna y la inexistencia de estrategias de comunicación, las principales barreras. Finalmente, el 23.70 % creen que las malas relaciones internas son el problema para una efectiva comunicación interna.



**Gráfico 20. ¿Se identifica y se involucra con los objetivos institucionales, visión y misión de la Municipalidad Provincial de Utcubamba?**

- a) Me identifico y me involucro
- b) Me identifico, pero no me involucro
- c) Me involucro, pero no me identifico
- d) Ni me identifico ni me involucro

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	30	34.88	21	42.86	51	37.78
b	9	10.47	12	24.49	21	15.56
c	42	48.84	16	32.65	58	42.96
d	5	5.81	0	0.00	5	3.70
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00



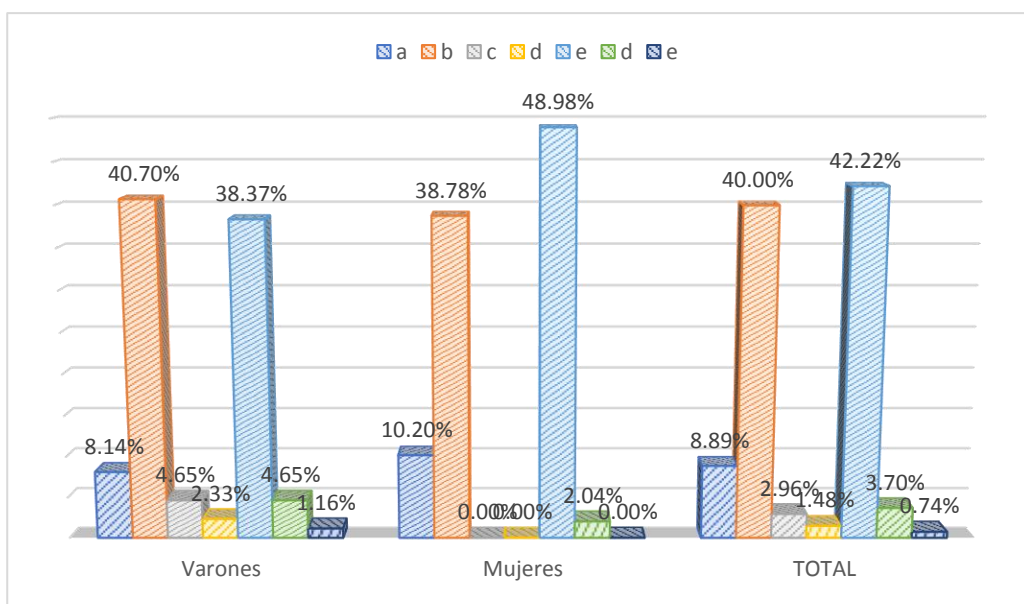
El 42.96 % del total de los trabajadores indicó que se involucra con los objetivos institucionales, visión y misión de la municipalidad, pero no se identifica con ellos; mientras que un 15.56 % indica que se identifica, pero no se involucra. Por otra parte, el 37.78 % precisa que, sí se identifica y sí se involucra con los objetivos, con la misión y con la visión municipal. Finalmente, el 3.7 % señala que ni se identifica ni se involucra.



**Gráfico 21. ¿Conoce sus funciones específicas, el reglamento interno y las responsabilidades externas de la Municipalidad?**

- a) Conozco todos
- b) Conozco solo mis funciones
- c) Conozco solo el reglamento interno
- d) Conozco solo las responsabilidades externas
- e) Conozco mis funciones y el reglamento interno
- f) Conozco mis funciones y las responsabilidades externas
- g) Conozco el reglamento interno y las responsabilidades externas

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	7	8.14	5	10.20	12	8.89
b	35	40.70	19	38.78	54	40.00
c	4	4.65	0	0.00	4	2.96
d	2	2.33	0	0.00	2	1.48
e	33	38.37	24	48.98	57	42.22
f	4	4.65	1	2.04	5	3.70
g	1	1.16	0	0.00	1	0.74
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00

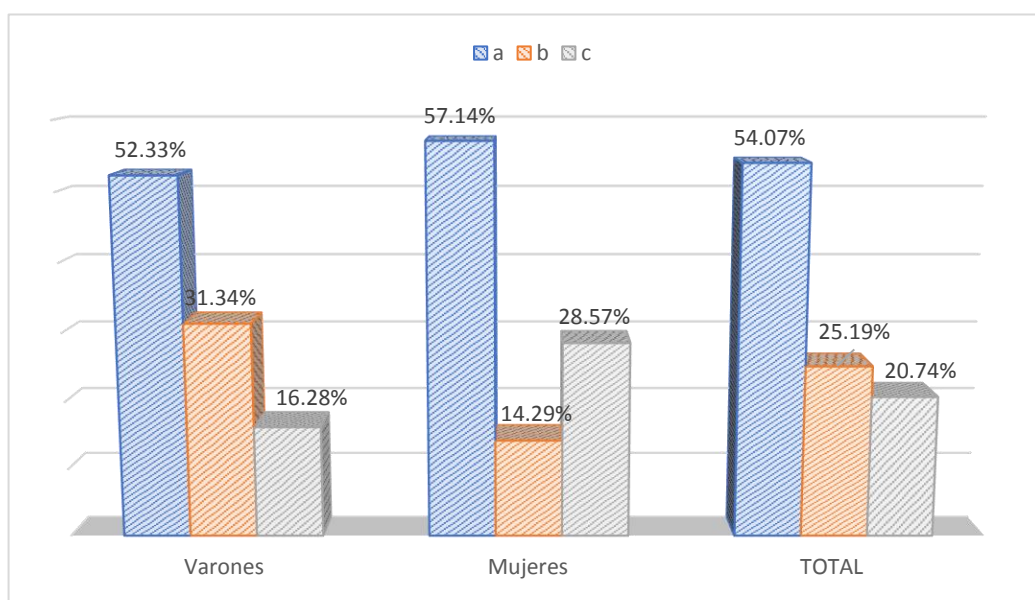


El gráfico 21 muestra que el 40 % de los trabajadores precisan conocer solo sus funciones, el 42.22 % conocen sus funciones y el reglamento interno. Por otra parte, el 8.89 % indicó conocer tanto sus funciones, el reglamento interno y las responsabilidades externas de la municipalidad.

**Gráfico 22. ¿Considera que las reuniones y las formas de comunicación interna hacen que el clima organizacional de la Municipalidad sea agradable?**

- a) Sí
- b) No
- c) A veces

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	45	52.33	28	57.14	73	54.07
b	27	31.40	7	14.29	34	25.19
c	14	16.28	14	28.57	28	20.74
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00

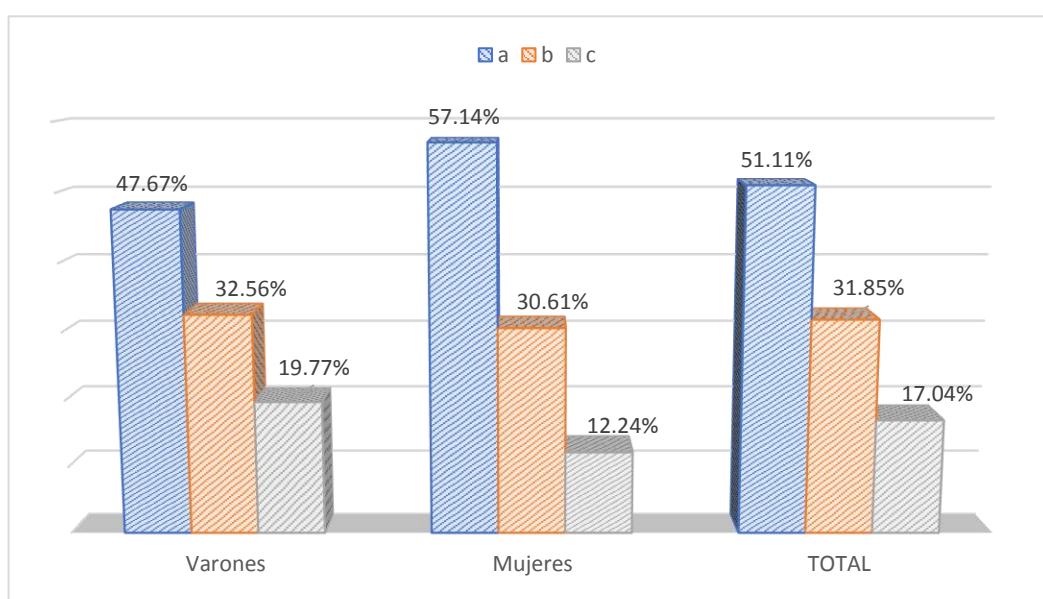


De los 135 trabajadores, 73 (54.07 %) consideran que las reuniones u otras formas de comunicación interna mejoran el clima organizacional; mientras que 34 (25.19 %) afirman lo contrario, considerando que ni las reuniones ni otras formas de comunicación hacen que el clima organizacional sea agradable. Son 28 (20.74 %) quienes creen que las reuniones favorecen el clima organizacional solo a veces.

**Gráfico 23. ¿Considera usted que el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Utcubamba mejoraría si se implementan nuevos procesos de comunicación?**

- a) Mejoraría mucho
- b) Mejoraría poco
- c) No mejoraría de ninguna forma

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	41	47.67	28	57.14	69	51.11
b	28	32.56	15	30.61	43	31.85
c	17	19.77	6	12.24	23	17.04
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00

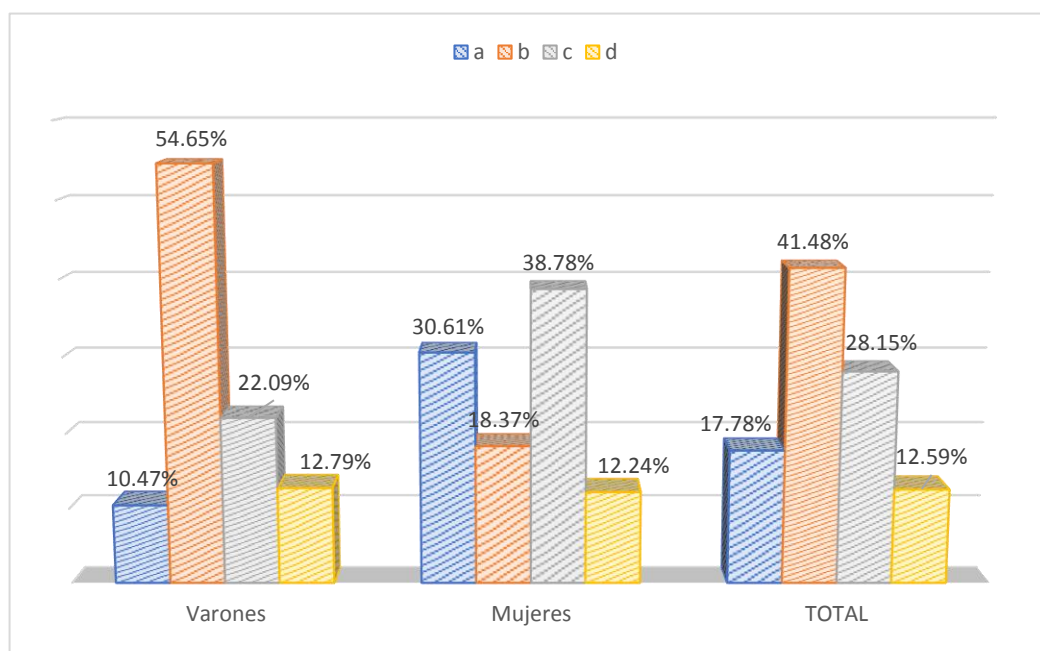


El 51.11 % considera que el clima organizacional de la municipalidad mejoraría mucho si se implementaran nuevos procesos de comunicación interna. En contrapartida, 17.04 % creen que no habrá mejoría. Quienes señalan que la mejora sería poca representan el 31.38 %.

**Gráfico 24. ¿Con qué tipo de habilidades comunicativas considera que cuenta usted para desenvolverse armoniosamente en su entorno laboral?**

- a) Relación empática
- b) Facilidad de palabra y desenvolvimiento
- c) Percepción y saber escuchar
- d) No sabe / No opina

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	9	10.47	15	30.61	24	17.78
b	47	54.65	9	18.37	56	41.48
c	19	22.09	19	38.78	38	28.15
d	11	12.79	6	12.24	17	12.59
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00

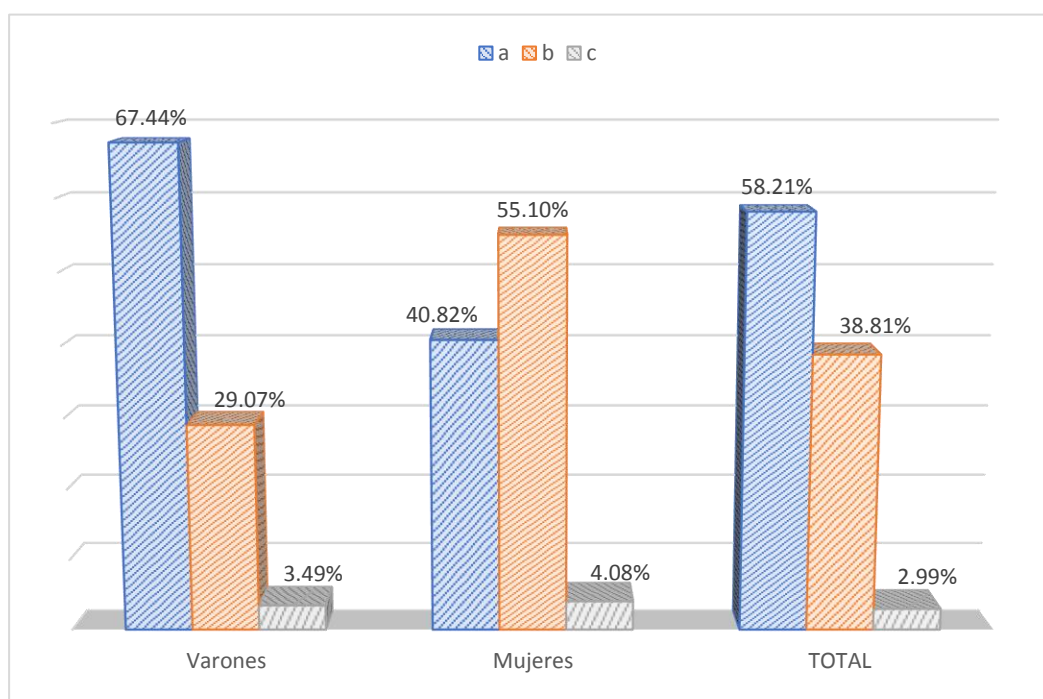


El 41.48 % del total de empleados municipales considera que sus principales habilidades comunicativas para desenvolverse en el trabajo son la facilidad de palabra y de desenvolvimiento, la mayoría de varones (54.56 %) coinciden en ese ítem; mientras que la mayoría de mujeres (38.78 %) manifiesta que sus fortalezas son la percepción y el saber escuchar, haciendo un total de 28.15 % de los trabajadores. El 17.78 % de los 135 empleados municipales precisa que su mejor habilidad comunicativa es la relación empática con sus compañeros. El 12.59 % no sabe o no opina.

**Gráfico 25. ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?**

- a) Buena
- b) Regular
- c) Mala

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	58	67.44	20	40.82	78	58.21
b	25	29.07	27	55.10	52	38.81
c	3	3.49	2	4.08	4	2.99
TOTAL	86	100.00	49	100.00	134	100.00

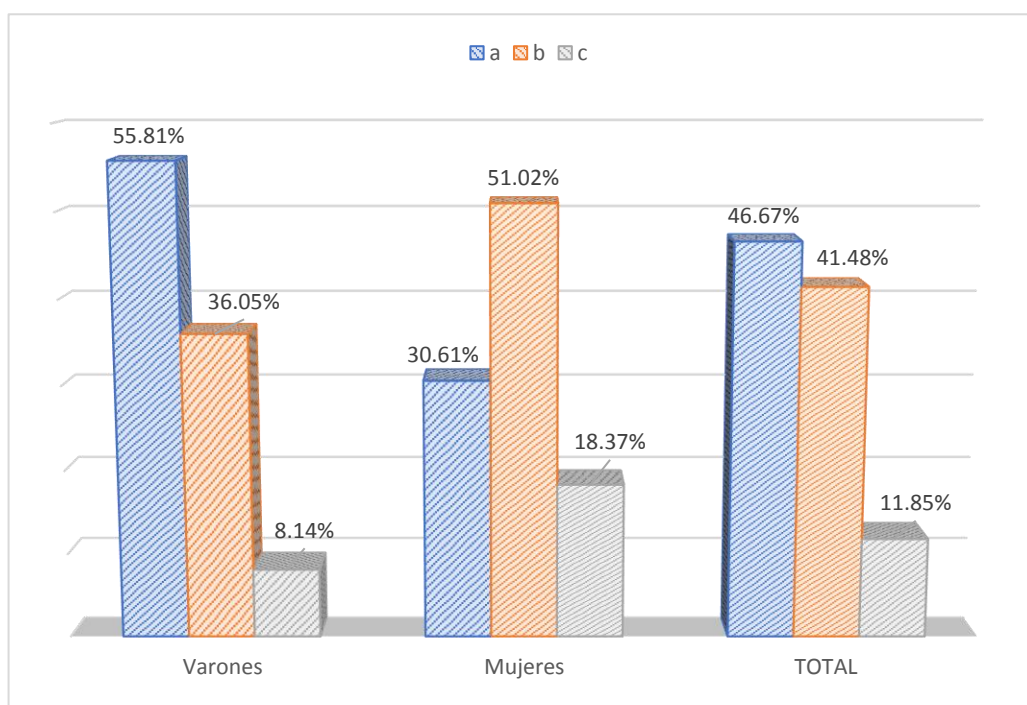


De los 135 trabajadores, el 58.21 % precisó tener una buena relación con sus compañeros de trabajo. El 38.81 % dijo que tenían una regular relación con sus compañeros, y el 2.99 % coincidió en que la relación con sus compañeros de trabajo era mala.

**Gráfico 26. ¿Se siente involucrado en las actividades dentro de su entorno laboral?**

- a) Me siento muy involucrado
- b) Me siento involucrado regularmente
- c) No me siento involucrado

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	48	55.81	15	30.61	63	46.67
b	31	36.05	25	51.02	56	41.48
c	7	8.14	9	18.37	16	11.85
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00

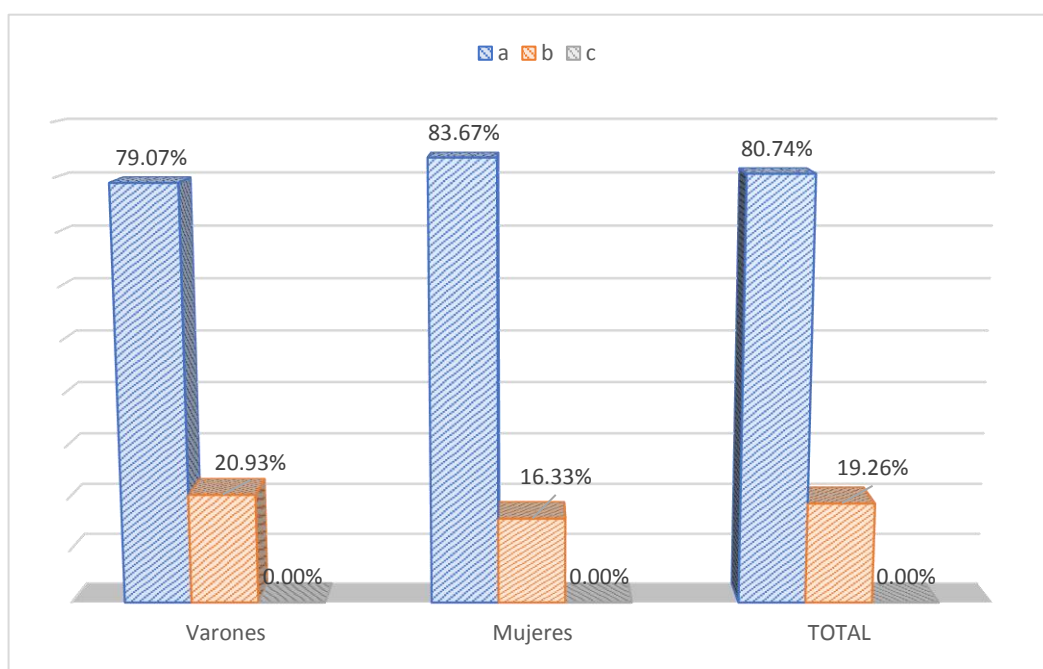


El 46.67 % del total de trabajadores manifestó sentirse muy involucrado en las actividades dentro de su entorno laboral; mientras que el 41.48 % indicó sentirse involucrado regularmente. El restante 11.85 % precisó no sentirse involucrado en las actividades laborales.

**Gráfico 27. ¿Considera que su presencia es útil y efectiva dentro de la Municipalidad?**

- a) Sí, es útil y efectiva
- b) Sí, aunque no demasiado
- c) No, no es útil ni efectiva

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	68	79.07	41	83.67	109	80.74
b	18	20.93	8	16.33	26	19.26
c	0	0.00	0	0.00	0	0.00
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00



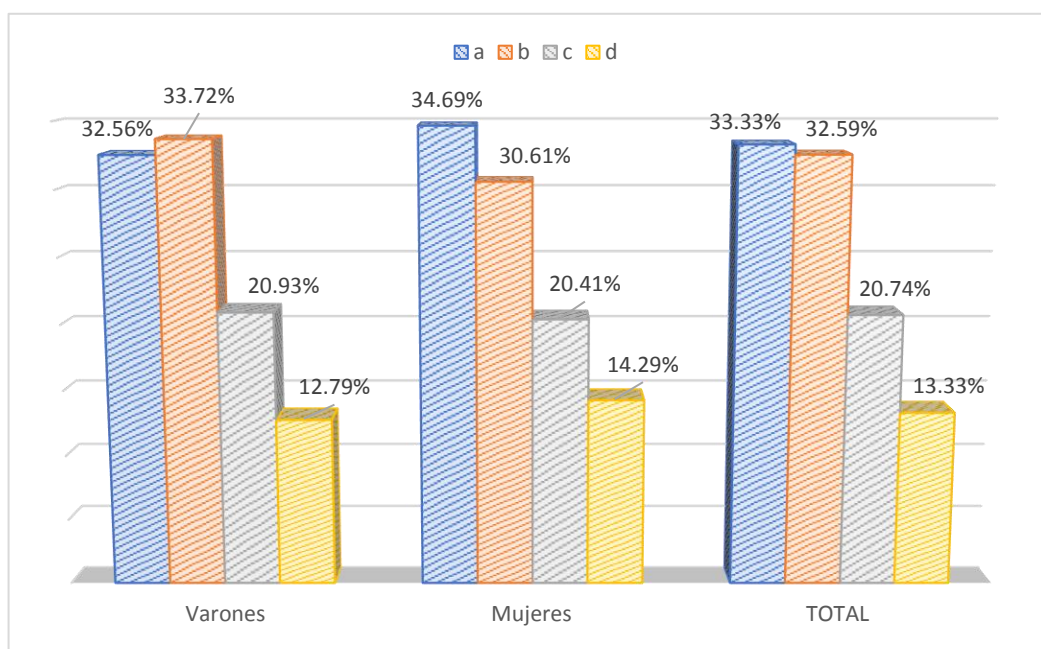
De los 135 empleados, 109 (80.74 %) consideraron que su presencia es útil y efectiva dentro la municipalidad. Asimismo, 26 (19,26 %) opinaron que su presencia es útil y efectiva, pero no demasiado. Ningún trabajador consideró que su presencia en la municipalidad fuese inútil.



**Gráfico 28. ¿Participa en reuniones o conversatorios sobre temas laborales dentro de la Municipalidad?**

- a) Sí, siempre participo
- b) Sí, a veces participo
- c) No, no participo
- d) No, considero que las reuniones no son sobre temas laborales

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	28	32.56	17	34.69	45	33.33
b	29	33.72	15	30.61	44	32.59
c	18	20.93	10	20.41	28	20.74
d	11	12.79	7	14.29	18	13.33
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00



El 33.33 % de los trabajadores, señalaron que participan siempre en las reuniones o conversatorios propuestos por la municipalidad; quienes indicaron que a veces participan representan el 32.59 % del total. Es decir, casi dos tercios de trabajadores manifiesta participar con cierta asiduidad en estas reuniones.

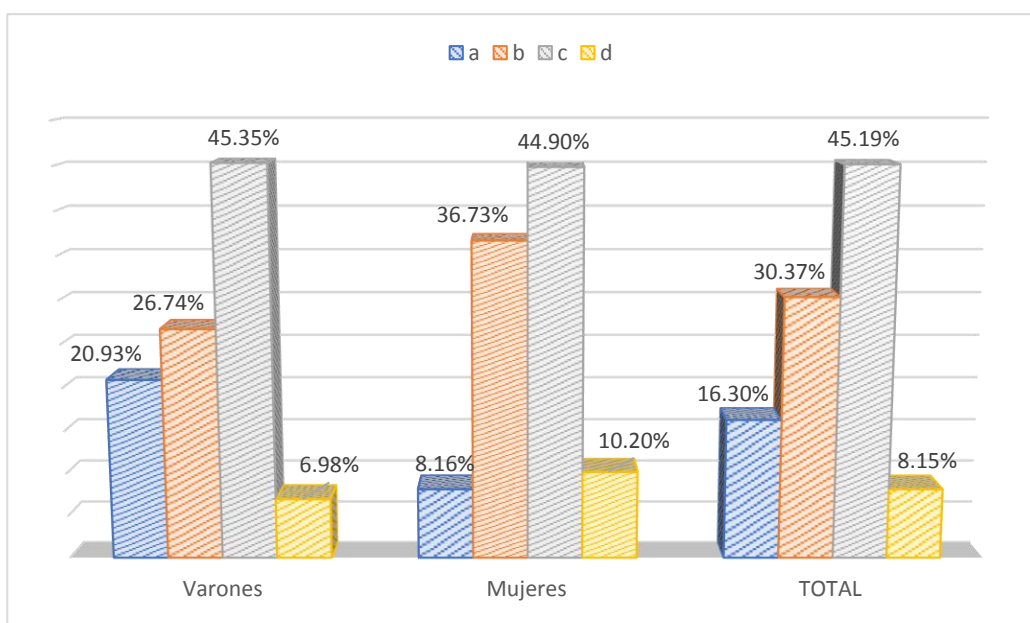
Aquellos que manifestaron que no participan alcanzan el 20.74 %, mientras que quienes precisaron que no participan en reuniones o conversatorios porque consideran que estos no son sobre temas laborales, representan el 13.33 % del total.



**Gráfico 29. ¿La municipalidad crea o promueve espacios de participación como medio de comunicación interna?**

- a) Siempre
- b) Pocas veces lo hace
- c) Casi nunca lo hace
- d) Nunca

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	18	20.93	4	8.16	22	16.30
b	23	26.74	18	36.73	41	30.37
c	39	45.35	22	44.90	61	45.19
d	6	6.98	5	10.20	11	8.15
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00

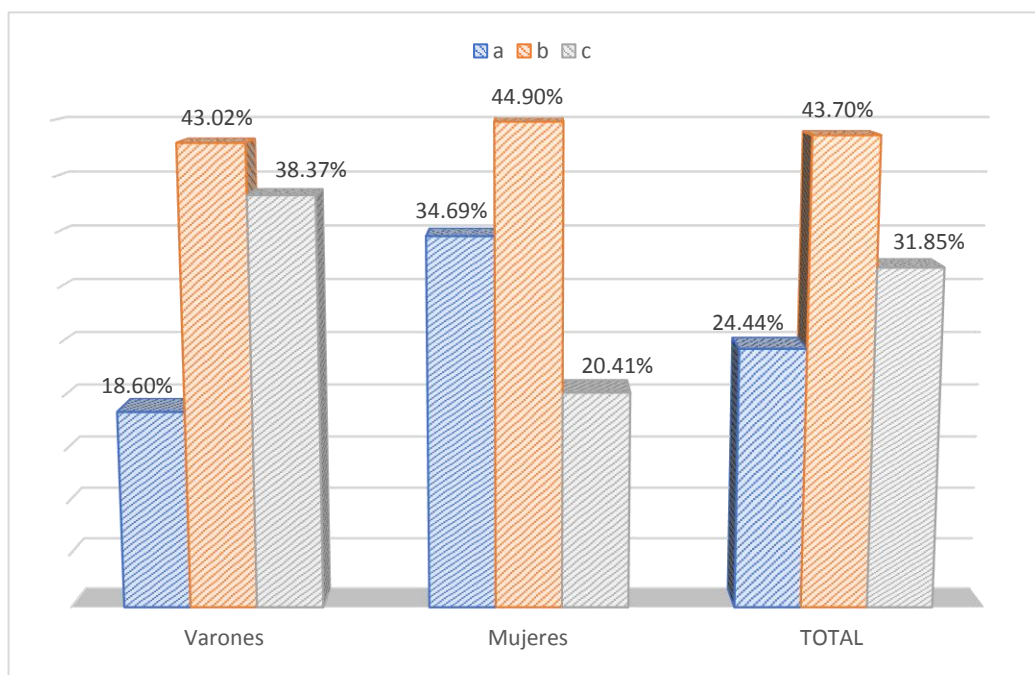


El 45.19 % del total de encuestados señalaron que la municipalidad pocas veces crea o promueve espacios de participación. El 45.19 %, afirma que casi nunca lo hace. Por el contrario, quienes opinan que la municipalidad promueve espacios comunicativos siempre, son el 16.3 %; y aquellos que afirman que estos espacios nunca son promovidos representan el 8.15 %

**Gráfico 30. Sobre las reuniones que promueve la Municipalidad ¿Considera que son espacios democráticos?**

- a) Sí, son ampliamente democráticos y participativos
- b) No se aplica tanto la democracia ni la participación
- c) De ninguna forma son democráticos ni participativos

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	16	18.60	17	34.69	33	24.44
b	37	43.02	22	44.90	59	43.70
c	33	38.37	10	20.41	43	31.85
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00

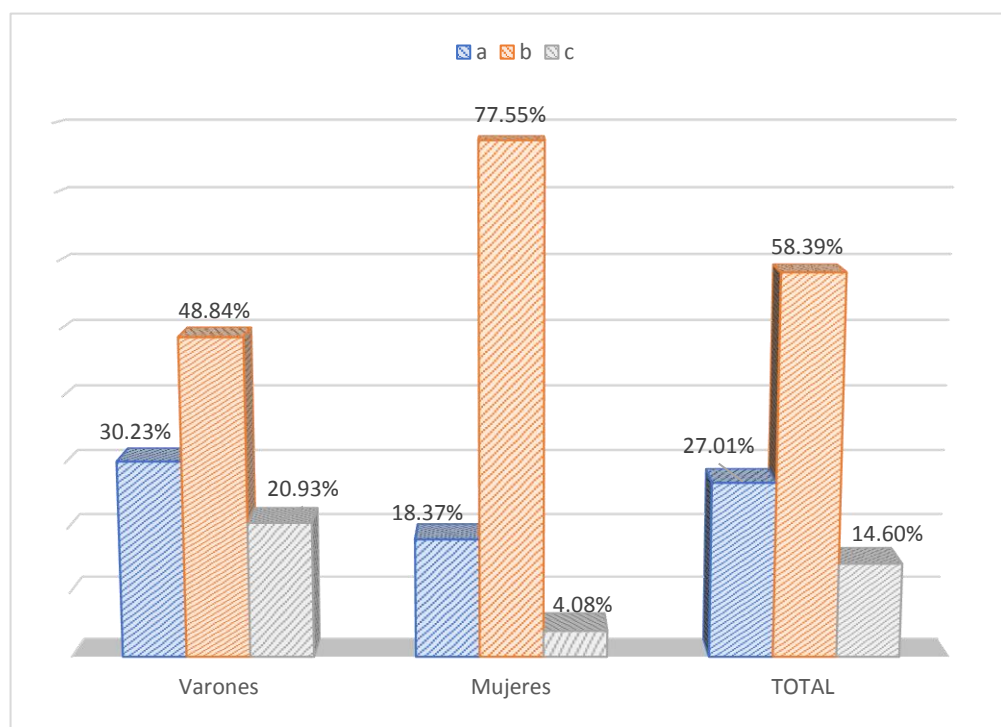


De los 135 trabajadores, 59 (43.7 %) afirman que en las reuniones promovidas por la municipalidad no se aplica tanto la democracia ni la participación, otros 43 (31.85 %) manifiestan que dichas reuniones de ninguna forma son democráticas ni participativas. Por otro lado, son 33 trabajadores (24.44 %) quienes consideran que las reuniones son ampliamente democráticas y participativas.

**Gráfico 31. ¿Cuál considera que es su motivación o actitud frente a las tareas que desarrolla dentro de la Municipalidad?**

- a) Oriento mis actividades al logro de resultados y recompensas
- b) Oriento mis actividades al servicio de las personas
- c) Oriento mis actividades al cumplimiento normal de mis funciones

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	26	30.23	9	18.37	37	27.01
b	42	48.84	38	77.55	80	58.39
c	18	20.93	2	4.08	20	14.60
TOTAL	86	100.00	49	100.00	137	100.00

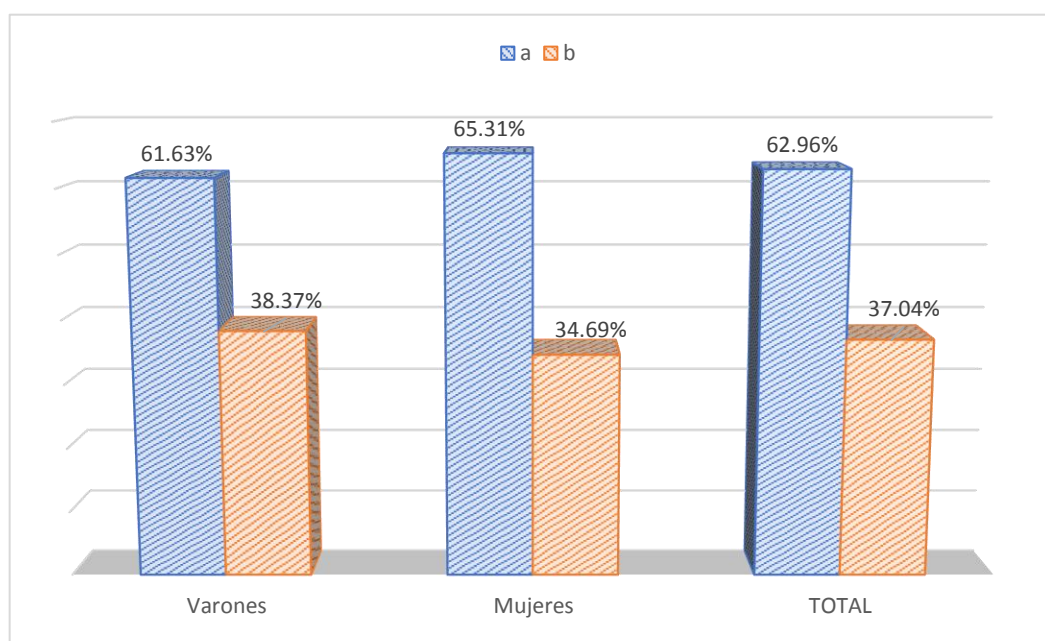


De los 135 encuestados, el 58.39 % afirma orientar sus actividades al servicio de las personas; el 27.01 % señala orientar sus actividades al logro de resultados y recompensas. El 14.6 % precisó orientar sus actividades al cumplimiento regular de sus funciones.

**Gráfico 32. ¿Cree que existen problemas de comunicación dentro de su oficina o en la municipalidad?**

- a) Sí
- b) No

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	53	61.63	32	65.31	85	62.96
b	33	38.37	17	34.69	50	37.04
TOTAL	86	100.00	49	100.00	135	100.00

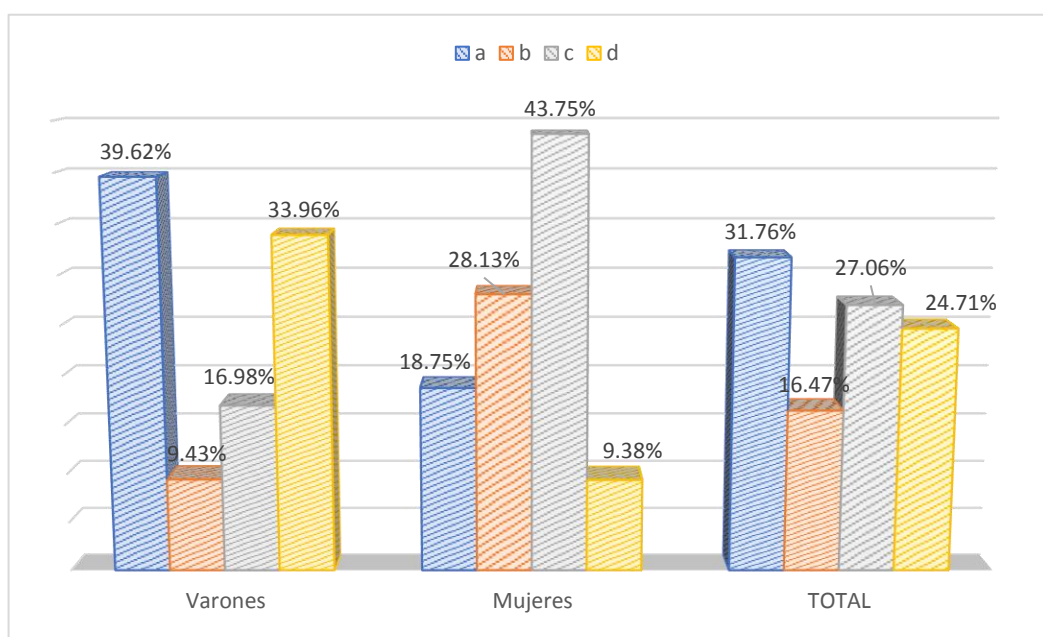


De los 135 trabajadores 82 (60.74 %) afirmaron que existen problemas de comunicación dentro de su oficina o en la municipalidad; mientras, 53 (39.26 %) consideran que no existe ningún tipo de problemas comunicacional.

### Gráfico 33. Si su respuesta anterior fue SÍ. ¿A qué le atribuye estos problemas?

- a) Falta de información sobre los asuntos municipales
- b) Falta de comunicación entre jefes y subordinados
- c) Problemas personales entre compañeros de trabajo
- d) Mal uso de los medios de comunicación interna

	Varones		Mujeres		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%
a	21	39.62	6	18.75	27	31.76
b	5	9.43	9	28.13	14	16.47
c	9	16.98	14	43.75	23	27.06
d	18	33.96	3	9.38	21	24.71
TOTAL	53	100.00	32	100.00	85	100.00



De los 85 trabajadores que respondieron que sí existen problemas de comunicación dentro de su oficina o en la municipalidad, el 27.06 % atribuye estos problemas a conflictos personales entre compañeros. El 31.76 % considera que estos problemas se deben a la falta de información sobre asuntos municipales; el 24.71 % afirma que ocurren problemas por el mal uso de los medios existentes de comunicación interna; el restante 16.47 % señala que es por la falta de comunicación entre jefes y subordinados.

## Segundo instrumento: Grupos de discusión

Se formaron dos grupos de discusión. Con el grupo 01 la reunión se realizó el día 22 de mayo. Con el grupo 02, la reunión fue el 23 de junio. Ambas tuvieron una duración de 3 horas y media. Para el segundo instrumento se han unido las diferentes dimensiones resultantes de cada variable, agrupándolas en Unidades de Discusión (UD) de la siguiente manera:

VARIABLE	DIMENSIONES	UNIDAD DE ANÁLISIS
<b>PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	Comunicación	<b>UD01. ASPECTOS PERIFÉRICOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA</b>
	Comunicación Interna	
	Medios y herramientas	
	Procesos comunicativos	<b>UD02. PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA</b>
	Estrategias de comunicación	
	Gestión de estrategias	
	Desarrollo organizacional	
	Información	<b>UD03. MANEJO Y CIRCULACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>
	Tratamiento de la comunicación	
	Barreras de la comunicación	
<b>RELACIONES INTERNAS</b>	Cultura organizacional	<b>UD04. ESTADO Y DINÁMICA INTERNA</b>
	Responsabilidades internas	
	Clima organizacional	
	Integración y convivencia	<b>UD05. RELACIONES INTERNAS</b>
	Actitudes y aptitudes	
	Motivación	
	Fricciones internas	
	Habilidades comunicativas	<b>UD06. PARTICIPACIÓN, INTERACCIÓN Y ESPACIOS DE COMUNICACIÓN</b>
	Espacios de participación	
	Democracia	

A continuación, se muestra, en forma resumida, la transcripción de la información recabada durante las sesiones con uno de los grupos de discusión. La transcripción no necesariamente es literal; sin embargo, las ideas fundamentales conservan su esencia e importancia para la presente investigación:

### **Grupo de discusión N°1**

- Jessica Abad Coronel (Subgerente de Recursos Humanos)
- Pedro De la Cruz Uriarte (Asistente de Imagen Institucional)
- Alberto Rivas Tejada (Asistente Subgerencia de Presupuesto)
- Oswaldo Bernal Chávez (Auxiliar Gerencia de Desarrollo social)
- Doris Ortiz Delgado (Subgerente de Atención a la Población)
- Diana Riojas Villegas (Secretaria General)
- Guido Flores Rosillo (Auxiliar Gerencia de Desarrollo Ambiental)

### **Grupo de discusión N°2**

- Julio Vásquez Colmenares (Gerente de Administración Tributaria)
- Elena Bravo Cueva (Jefe de Imagen Institucional)
- Walter Dioses Cabrera (Subgerente de Organización y Métodos)
- Felipe Tejada Cajusol (Asistente de Subgerencia de Abastecimiento)
- Lady Fernández Gonzáles (Secretaria de Subgerencia de Recursos Humanos)
- Sadith Delgado Mariño (Auxiliar de Subgerencia de Promoción Turística)
- Elizabeth Castro Blanco (Asistente de Subgerencia de Proyectos Productivos)

## Grupo N° 01

### UD01. Aspectos periféricos de la comunicación interna.

**Jessica Abad Coronel.** Considero que la comunicación interna en la municipalidad no es demasiado eficiente como quisiéramos las gerencias o los estamentos directivos; no creo que nunca se haya considerado la necesidad de trabajar con los empleados municipales, creo que ninguna gestión ha considerado la importancia de mantener bien informado y capacitado al personal para mejorar el desempeño general de las funciones de la municipalidad como institución.

**Pedro de la Cruz Uriarte.** Las gestiones anteriores solo se han preocupado por colocar periódicos murales o realizar actividades recreativas en determinadas fechas marcadas por el calendario. No es exagerar cuando digo que la comunicación interna formalmente no existía, o por lo menos, no se trabajaba como debía hacerse, hasta el día de hoy no se ve el esfuerzo de todos o mínimamente la intención de generar propuestas.

**Alberto Rivas Tejada.** Los medios de comunicación interna son solo los murales que están por todo el local y algunos muy desactualizados; en las reuniones de trabajo se hace claro el ausentismo. No sé si es por desinterés, desinformación, u otros motivos, pero muchos parecen no integrarse o identificarse con su trabajo. Cuesta mucho trabajo coordinar ciertos asuntos, eso evidentemente es muestra de una endeble comunicación interna.

**Oswaldo Bernal Chávez.** No creí que fuese necesario darle mucha importancia a la comunicación interna, pero desde que se conversó más sobre el tema creo que si mejoran las estrategias de comunicación se pueden solucionar muchos conflictos internos, ambigüedad en la información, etcétera. Los medios que existen hoy son insuficientes y hasta sin valor, hay que fortalecer una institución desde adentro para mejorar la visión que tienen desde fuera.

**Doris Ortiz Delgado.** Lo destacable es que ahora parece que empieza a dársele mayor importancia al tema; quizá para muchos gerentes sea irrelevante el manejo de la comunicación interna y, creo que a veces con sus actitudes ponen trabas en el diagnóstico de la situación, y sin un buen diagnóstico no se puede trabajar ningún plan estratégico. Coincido con mis compañeros en que las herramientas actuales son insuficientes e irrelevantes.

**Diana Riojas Villegas.** Nunca he tenido problemas en tratar de comunicar o informar sobre algún asunto de la municipalidad, seguramente por mi posición en la municipalidad y necesito



estar en comunicación con todas las oficinas y con todo el personal. Sí he podido observar que a veces la respuesta a ciertos requerimientos que hacen las oficinas, son lentas. Yo creo que a todos se les dice lo que se les debe decir, al menos mi opinión se les debe informar en lo que ellos están directamente involucrados.

**Guido Flores Rosillo.** Nunca se ha trabajado en comunicación interna. Todas las gestiones piensan que se trata de colocar murales bonitos y hacer reuniones una vez al año, pero los trabajadores también deben sentirse identificados con el lugar donde trabajan, así mejora la productividad y las relaciones internas.

## **UD02. Planificación y ejecución de la comunicación interna.**

**Jessica Abad Coronel.** No sé cómo se está trabajando la comunicación interna, debo reconocer que es algo nuevo para mí también. Yo veo los mismos murales; la diferencia es que ahora están actualizados, pero no veo aportes nuevos y significativos.

**Pedro de la Cruz Uriarte.** Existe el compromiso de la oficina de Imagen institucional por hacer y ejecutar un plan de comunicación interna donde participen todos los trabajadores de la municipalidad, pero es difícil conseguir la aprobación del presupuesto para realizar todas las actividades y tareas que se estipulen en el plan. Por el momento solo trabajamos con lo básico, murales, y algunas reuniones laborales.

**Alberto Rivas Tejada.** En la municipalidad se le da prioridad a otros asuntos que son más relevantes para la población, la comunicación interna es importante pero definitivamente la realidad de Bagua Grande y de Utcubamba impide que temas como este se trabajen.

**Oswaldo Bernal Chávez.** Es cierto que la realidad de la provincia es en lo que se debe trabajar con premura, entonces aspectos como las relaciones internas o la comunicación quedan en segundo plano, pero a pesar de eso, considero que la gestión o la planificación debe ser más eficiente y trabajarse con más seriedad.

**Doris Ortiz Delgado.** Si todas las oficinas discutiéramos por el presupuesto, ninguna haría nada. Opino igual que muchos de mis compañeros, hay que trabajar con eficiencia con los recursos que se tengan, y gestionar planes con actividades o estrategias que podamos cumplir, sobre todo fomentando la participación e integración de todos los trabajadores, porque hasta hoy, no creo que se haya planificado correctamente la comunicación.

**Diana Riojas Villegas.** Pienso que Imagen Institucional hace lo que puede por mantener informado al personal y por sostener una buena comunicación con todos y entre todos.

**Guido Flores Rosillo.** No estoy al tanto de la planificación de la comunicación interna e igualmente considero que hay temas más importantes dentro de la provincia. Igual creo que no hay que descuidar las relaciones internas y lo que la buena comunicación puede generar en beneficio de los trabajadores, así que hay que realizar planes que se adecúen a la realidad con los medios con que se cuenten.

### **UD03. Manejo y circulación de la información.**

**Jessica Abad Coronel.** La información total la debería manejar Imagen Institucional, creo que le da más información para comunicar a los ciudadanos que a los trabajadores. La comunicación interna no se trata solo de informar hechos o eventos, se trata de generar espacios de participación y en eso Imagen puede trabajar mejor.

**Pedro de la Cruz Uriarte.** Se puede considerar que la comunicación circula sin restricción, pero se segmenta lo que se va a informar. Cuando uno como trabajador quiere comunicarse con un jefe, sí se ve que hay muchos estamentos por donde previamente tiene que pasar el mensaje y eso genera demora e insatisfacción. Además, considero que las reuniones manejadas democráticamente son los mejores espacios para intercambiar información.

**Alberto Rivas Tejada.** Nunca he tenido problemas para comunicar algo o para informarme sobre algo, pero sí he percibido que hay trabajadores que no tienen esa facilidad, lo que provoca fricciones e insatisfacción, considero que Imagen o quien corresponda debe gestionar y ejecutar de forma más eficiente la comunicación si se quiere lograr un desarrollo institucional pleno.

**Oswaldo Bernal Chávez.** Como trabajadores necesitamos estar correctamente informados sobre los asuntos de la municipalidad para informar correctamente a la población. Si cuando queremos comunicarnos con otras gerencias, con los jefes o con otros trabajadores y la respuesta que recibimos es tardía, insuficiente o ambigua, ya tenemos un problema.

**Doris Ortiz Delgado.** En nuestra oficina como en ninguna otra, es necesario conocer todos los detalles sobre la gestión municipal, un mural, un comunicado, una nota de prensa, no son suficientes, hay que plantear conversaciones, capacitaciones, muchas cosas que actualmente no existen. Si bien la información o la comunicación en nuestra oficina no es para quejarse, creo que puede ser muchísimo mejor y sin tantas barreras burocráticas.

**Diana Riojas Villegas.** Nosotros hacemos lo posible por brindar la información que se requiera a los órganos competentes, sean Atención a la población, Imagen u otros, pero a veces hay asuntos externos que ocupan toda la atención del día que no es posible llegar a todos lados y puntualizamos o enfocamos la comunicación en ciertas dependencias.

**Guido Flores Rosillo.** Yo creo que una efectiva circulación de información es visible en el tiempo que demanda poder comunicarse o poder informarse sobre algo. Siendo sinceros, hay asuntos que se pueden solicitar o comunicar con fluidez, pero hay otros que no.

#### **UD04. Estado y dinámica interna.**

**Jessica Abad Coronel.** Creo que todos conocemos nuestras funciones externas y los reglamentos internos, eso ayuda a que el clima en la organización sea llevadero. No todos vamos a ser amigos, pero todos podemos llevarnos bien.

**Pedro de la Cruz Uriarte.** Sabiendo que cada individuo es un mundo diferente, el reto de la comunicación interna es que, fomentando la participación, la retroalimentación, la democracia y la información adecuada, los trabajadores se desenvuelvan en un clima armonioso. Hay que trabajar en fortalecer las redes formales de comunicación.

**Alberto Rivas Tejada.** Creo que en la municipalidad desde el principio se han hecho claras las políticas institucionales, se han identificado a los líderes, pero no se ha trabajado en definir la estructura organizacional o en reforzar el compromiso de los trabajadores. Los cambios o las rotaciones a veces colocan talentos donde no debería estar, entonces ¿qué genera? Pues insatisfacción y como dije antes, falta de compromiso.

**Oswaldo Bernal Chávez.** Los procesos son normales, con la velocidad que se requiera en cada situación. El clima que yo he podido observar es bueno, hay problemas como en cualquier institución. Sobre las funciones y responsabilidades conozco todas, y los compañeros que tengo en la municipalidad, creo que también las conocen.

**Doris Ortiz Delgado.** Como se mencionó es de destacar, negativamente, que no se ha estudiado correctamente la ubicación del personal, y si hablamos de clima o de dinámica interna entonces, yo creo que resultaría una estrategia muy positiva tener un grupo de personas especialistas dedicados a un tema definido, así se refuerza el compromiso, la integración, el clima en general.

**Diana Riojas Villegas.** Nunca he sentido un clima negativo en la oficina donde laboro a pesar de que podamos tener diferencias. Conozco mis funciones y también el reglamento, y creo que todos deberíamos de saber ambos.

**Guido Flores Rosillo.** Es imposible pensar que todos se pueden llevar bien, pero es necesario que convivamos en armonía. Por otra parte, conocer nuestras funciones, nuestros derechos y nuestras responsabilidades, no sé si ayuda en la armonía, pero define nuestro proceder para brindar un servicio más efectivo.

#### **UD05. Relaciones internas.**

**Jessica Abad Coronel.** Las relaciones entre los trabajadores son buenas, debo reconocer que hemos tenido altos y bajos... este año hemos querido hacer las cosas mucho mejor que el año pasado y creo que lo estamos consiguiendo, continuamos con la misma visión, seguimos con las ganas de seguir creciendo como institución.

**Pedro de la Cruz Uriarte.** Considero que hemos mantenido buenas relaciones y deseamos que continúe así... No podemos decir que no hemos tenido nuestras diferencias, hubo momentos donde parecía que todo se venía abajo, conocemos también de fricciones en otras áreas, pero creo que si planteamos espacios de comunicación al final podemos coordinar las situaciones y llegar a un mismo acuerdo.

**Alberto Rivas Tejada.** Sabemos que existen muchas trabas para que la municipalidad esté plenamente integrada, por ejemplo, la falta de comunicación o las pocas reuniones laborales, algo que no entendemos cómo solucionarlo y creo que con capacitaciones sobre comunicación o relaciones internas podemos mejorar.

**Oswaldo Bernal Chávez.** Algunos de nosotros en algún momento hemos deteriorado nuestras relaciones, mayormente pasa con los trabajadores que han entrado en esta nueva gestión; sin embargo, los “antiguos” hacemos lo posible para que esto no pase, tratamos de que se sientan integrados y de que esto se demuestre en sus labores diarias.

**Doris Ortiz Delgado.** En todo momento tratamos de organizarnos, de dividirnos las tareas, siempre coordinamos las tareas, es un trabajo organizado, al menos en nuestra subgerencia todos estamos motivados. No podemos decir que siempre nos va bien. Como dependencia estamos juntos para afrontar las situaciones que nos toca vivir.

**Diana Riojas Villegas.** Considero que entre los miembros de la municipalidad las relaciones cada año se fortalecen, tratamos de colaborar con los jefes y participar activamente en las actividades programadas. A veces por el gran número de trabajadores es difícil tener buenas relaciones con todos, pero al menos hay un grupo consolidado y firme que apoya a la gestión y trabaja para el bien común de nuestras actividades.

**Guido Flores Rosillo.** A pesar de todos los problemas que hemos tenido, hemos mantenido una buena relación entre nosotros, ha sido mucho tiempo que venimos trabajando, los trabajadores se sienten motivados y dentro de esta área no hubo mucha rotación. Sé que hay algunas diferencias entre algunos trabajadores.

#### **UD06. Participación, interacción y espacios de comunicación.**

**Jessica Abad Coronel.** Es bueno crear espacios donde los trabajadores podamos compartir momentos de diálogo. A través de las reuniones o actividades que hacemos podemos lograr que nosotros como jefes nos acerquemos a los empleados y viceversa, podemos compartir muchas cosas y esto hace que siempre tengamos confianza entre nosotros y podamos discutir cualquier situación.

**Pedro de la Cruz Uriarte.** Los dirigentes de la municipalidad han ido mejorando la comunicación con los trabajadores brindando así más facilidades para que mejoren en sus labores diarias y fortalezcan sus relaciones con los demás. Creo que el nivel de confianza entre los trabajadores es estable, siempre se está invitando a que más trabajadores participen, ha aumentado el número de participantes.

**Alberto Rivas Tejada.** Estoy en desacuerdo con mi compañero y con muchos que comparten su opinión. Hay muy poca participación de los trabajadores y si se quiere proponer una reingeniería sobre los espacios de participación deberíamos empezar por asistir a los que ya existen.

**Oswaldo Bernal Chávez.** La participación dentro de la municipalidad es muy importante, sin embargo, a veces no participo muy seguido y es porque tengo un pequeño negocio; sin embargo, pregunto cuáles fueron los puntos que se trataron o que acuerdos se tomaron.

**Doris Ortiz Delgado.** Nosotras como mujeres no nos mantenemos aisladas, siempre queremos participar en las diferentes actividades de la municipalidad. Si hay algo que debo mencionar es que, en estas reuniones, sean pocas o muchas, no siempre podemos expresarnos con libertad.

### Tercer instrumento: Entrevista

Para el tercer instrumento se realizaron dos agrupamientos por cada variable de estudio, denominándoseles Unidades Temáticas (UT). Se utilizaron dos tipos de entrevistas: Abierta y semiestructurada.

VARIABLE	DIMENSIONES	UNIDAD TEMÁTICA
<b>PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	Comunicación	UT01. ESTADO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
	Comunicación Interna	
	Medios y herramientas	
	Información	
	Barreras de la comunicación	
	Procesos comunicativos	UT02. PLANIFICACIÓN, PROMOCIÓN Y UTILIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
	Tratamiento de la comunicación	
	Estrategias de comunicación	
	Gestión de estrategias	
	Desarrollo organizacional	
<b>RELACIONES INTERNAS</b>	Cultura organizacional	UT03. RELACIONES INTERNAS
	Clima organizacional	
	Integración y convivencia	
	Motivación	
	Fricciones internas	
	Actitudes y aptitudes	UT04. ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN
	Responsabilidades internas	
	Habilidades comunicativas	
	Espacios de participación	
	Democracia	

Las entrevistas se realizaron entre el 12 de junio y el 21 de julio. La lista de entrevistados es la siguiente:

- César Carrillo Moreno (Subgerente de Abastecimiento)
- Gabriel Díaz Bernal (Auxiliar de Subgerencia de Fiscalización Tributaria)
- Doris Cabrera Bravo (Secretaria Gerencia de Administración y Finanzas)
- Moisés Terrones Villaisán (Jefe de la Oficina de Tecnología de la Información)
- Marino Gasco Valderrama (Subgerente de Presupuesto)
- Yessy Cabanillas Castañeda (Secretaria Subgerencia de Promoción de Empleo)
- Elena Bravo Cueva (Jefe de Imagen Institucional)
- Jessica Abad Coronel (Subgerente de Recursos Humanos)
- Wilmer Delgado Cotrina (Gerente Municipal)
- Augusto Tarrillo Delgado (Gerente de Desarrollo Social)
- Marco Tirado Montenegro (Subgerente Gestión Ambiental)
- Rodolfo Aguilar Chimpén (Auxiliar Subgerencia de Organización y Métodos)
- José Flores López (Asistente Subgerencia de Participación Vecinal)
- Elizabeth Castro Blanco (Asistente de Subgerencia de Proyectos Productivos)

(\*) Para la presentación de resultados se han tomado como muestra dos entrevistas, escogidas aleatoriamente de entre las 14 que realizamos. La transcripción es literal con algunas correcciones a nivel gramatical, pero estas no alteran las ideas fundamentales precisadas durante el diálogo.

## **Guía de entrevista** (*transcripción*)

**Entrevistado (a):** Elena Bravo Cueva

**Cargo:** Jefe de la Oficina de Imagen Institucional

**Entrevistador:** Eduardo Sarmiento Tapia

**Fecha:** 17 de marzo del 2016

**Formato de registro:** Grabación de audio

**Lugar de la entrevista:** Oficina de Imagen Institucional

**Duración:** 40 minutos

**¿Usted considera que la comunicación interna es importante para una institución u organización?**

La comunicación en general tiene un papel muy importante en las organizaciones, si no hay comunicación no hay actividad organizada, así de simple. Es una realidad que se puede comprobar en cualquier momento, si detengo la conversación ahora mismo, si detengo la comunicación, detengo la acción.

**Partiendo de eso, entonces, ¿qué es la comunicación interna para usted?**

Para mí, la comunicación interna es toda la comunicación que se genera dentro de la institución, siempre va a haber comunicación, información o mensajes transmitidos. Hay que gestionar esa comunicación mediante el planteamiento de objetivos claros.

**Eso quiere decir que sí es necesario gestionar la palabra dentro de la institución, ¿la municipalidad actualmente está haciendo algo al respecto?**

Ahora la Oficina de Imagen planifica ordenadamente. Nos hemos propuesto objetivos claros de gestión. Todo es un trabajo paulatino, a mediano plazo... El objetivo principal es que generemos una identidad comunicacional o establezcamos una política institucional en cuanto a la comunicación para que sea parte de todos los Gobiernos siguientes.



### **Por eso la importancia de una gestión profesional de la comunicación interna...**

Exacto. Antes esta oficina era prácticamente de protocolo de eventos y de diseño de banners y cosas así. Lo que usted menciona es precisamente porque una cosa es la comunicación interna que existe, aunque no haya profesionales, porque todos hablamos, opinamos, enviamos comunicados, y otra cosa es la comunicación interna estratégica, que es cuando se toma profesionalmente el rol de gestionar la comunicación.

### **¿Cuál es el estado actual de la comunicación, qué tipos de medios o herramientas de comunicación se utiliza como parte de esa gestión que se viene realizando?**

Bueno, hay periódicos murales, reuniones, comunicados, correos electrónicos. Creo que se ha ido avanzando y fortaleciendo. Sucede que nunca se le ha prestado la trascendencia que la comunicación necesita, entonces, los medios estaban en desuso y los trabajadores no le prestaban atención, consideran que pueden informarse de los asuntos municipales por otros medios, informales, y esa informalidad muchas veces es más rápida que la información brindada formalmente, por decirlo de alguna forma, pero, así como es más rápida también es menos fiable.

### **Reconozco entonces que existen barreras de comunicación, o en todo caso la gestión parece ser deficiente en la circulación de la información...**

Barreras físicas, hasta políticas quizá. Por ejemplo, hay oficinas que pertenecen a la misma gerencia que no se encuentran en el edificio principal, o existen gerencias que están lejos de este edificio, entonces el traslado de mensajes hacia ellos es más lento. Lo que te decía de barreras políticas, por denominarlo de alguna forma, es que a veces para comunicar, solicitar, informar, requerir algo, es muy complicado porque el mensaje tiene que pasar por una serie de canales con excesivos formalismos.

### **Quiere decir entonces que sí existe una deficiencia en la circulación de la comunicación...**

Hay una deficiencia de gestión, pero no porque los profesionales encargados sean incapaces sino, porque se prioriza otros asuntos y se deja la comunicación interna hacia el final... a veces no recordamos que si el personal no se comunica o se informa correctamente con sus superiores o con sus compañeros entonces se produce un quiebre en las relaciones internas, generando conflictos y desinformación.

**Ya que menciona conflictos, ¿se han presentado conflictos o ha visto deterioros en las relaciones internas?**

De todas maneras, se van a presentar conflictos o discusiones, como en todo equipo de trabajo, todos no pensamos igual, no actuamos igual, no nos relacionamos de la misma forma; entonces es difícil decir que convivimos en una armonía plena. Yo creo que las relaciones internas engloban todo, armonía en el trabajo, fortalecerse a través de la capacitación, estar mejor informados, entre otras cosas... Yo creo que es un todo más allá de solo llevarse bien con el compañero.

**En su opinión. ¿Un Plan de comunicación interna fundamentado en un previo diagnóstico de las necesidades reales de la institución favorecería el fortalecimiento las relaciones internas en la municipalidad?**

Yo creo que de cierta forma sí. Tener directrices que sostengan una línea de cómo queremos y debemos llevar la comunicación favorece las políticas de gestión municipal. Si planteamos medios o formas de comunicación que sean ágiles, completas y creativas, entonces el trabajador sabrá que frente a cualquier necesidad obtendrá una respuesta inmediata, o que sobre cualquier tema que quiera informarse encontrará ese contenido periódicamente, o si necesita capacitarse lo podrá hacer con expertos. Tendremos trabajadores satisfechos, motivados, que no entren en conflictos vanos, chismes, discusiones.

**¿Qué otras herramientas proponen para fortalecer la comunicación interna y por ende las relaciones internas?**

Mire, hemos pensado en la posibilidad de promover reuniones periódicas, no aquellas que se dan cada tres o cuatro meses, o cuando hay un cumpleaños o una actividad recreativa, que son importantes claro está, sino otro tipo de reuniones, donde todos se sientan integrados, participen, opinen, y pregunten sobre temas de la municipalidad, sobre lo que necesiten saber, donde también puedan estar presentes las autoridades.

**¿Funcionaría en la municipalidad la creación de esos espacios de participación?**

Claro. Los espacios de diálogo siempre funcionan, cuando se llevan democráticamente el trabajador se siente integrado, motivado y mejora las relaciones. Actualmente hay reuniones laborales muy distantes y con mucho ausentismo; así que hay que trabajar, promocionar,

motivar para combatir ese ausentismo, yo estoy seguro de que los trabajadores quisieran participar si esas reuniones trataran temas de interés, bien manejados, dinámicos, donde estas personas puedan desarrollar sus habilidades para comunicarse.

**Entonces, ¿qué falta para diseñar un plan estratégico de comunicación, o se prefiere gestionar la comunicación como una serie de estrategias dispersas?**

No es que se prefieran estrategias dispersas. Algo que he solicitado, es que al igual que las gerencias presentan un Plan estratégico anual para sus áreas, nosotros lo hagamos a partir del próximo año igual, que se apruebe el presupuesto y el cronograma. Es fundamental que nos reconozcan al mismo nivel que una gerencia, de lo contrario la oficina servirá solo para diseñar afiches, organizar el protocolo en las actividades, y otras cosas menores. Las autoridades deben entender que carecer de una planificación de la comunicación interna deteriora las relaciones internas y promueve una negativa visión de la ciudadanía respecto al servicio de la municipalidad.

**¿Se han hecho estudios anteriores de cómo el trabajador ve a la comunicación, de cómo están sus relaciones internas o de cómo se desenvuelve en su entorno laboral?**

Hasta donde conozco no se han realizado estudios previos. Yo empiezo a dirigir la oficina en enero, desde entonces, para ser sincero, hemos tenido tantas cosas previamente programadas que no se ha tenido tiempo para mucho más.

**¿Cuáles son las herramientas básicas para hacer un buen diagnóstico de la comunicación aquí en la municipalidad?**

Se debe utilizar herramientas de su campo, yo veo conveniente la observación, encuestas, focus group, cosas así, como lo están realizando ustedes y seguramente los resultados que obtengan serán de muchísima utilidad para nosotros; pero te repito, muchas veces no hay tiempo para detenerse en eso. Yo estimo que el desafío sigue siendo la capacidad nuestra para saber leer esos resultados y realizar un diagnóstico valioso.

**El profesional de la comunicación, el responsable del Área de Imagen Institucional de cualquier municipalidad ¿debe estar preparado para lidiar con conflictos?**

De todas maneras. Y agregaría que debe estar preparado para lidiar con la complejidad de las relaciones internas.

**¿Cuál es el mayor desafío al estar trabajando temas de comunicación interna?**

Bueno, mi gran desafío sigue siendo que la institución comprenda que la buena comunicación es un trabajo compartido. Cuando tengamos relaciones internas fortalecidas, cuando el trabajador se sienta integrado, motivado o identificado plenamente con la municipalidad, entonces el desafío se habrá cumplido.

**Y para trabajar las relaciones internas se necesita de ayuda además... ¿cuál es el papel de Recursos Humanos en la gestión de la comunicación interna?**

Quién mejor que ellos para conocer al trabajador y su relación con sus compañeros y jefes. Recursos Humanos es nuestro principal compañero en la municipalidad. Son, como dije antes, los que más conocen a las personas. Y la verdad lo que más importa es que trabajemos juntos, porque sin comunicación interna efectiva no hay relaciones fortalecidas de ninguna manera.

## **GUÍA DE ENTREVISTA** *(transcripción)*

**Entrevistado (a):** Rodolfo Aguilar Chimpén

**Cargo:** Auxiliar Subgerencia de Organización y Métodos

**Entrevistador:** Adela Arbañil Rabanal

**Fecha:** 29 de marzo del 2016

**Formato de registro:** Grabación de audio

**Lugar de la entrevista:** Oficina de la Gerencia Municipal

**Duración:** 35 minutos

**¿Desde cuándo labora en la Municipalidad Provincial de Utcubamba?**

Trabajo hace algunos años, desde el 2007. Han pasado ya tres gestiones contando esta.

**¿Siente que la municipalidad ha cambiado en ese tiempo?**

Bastante, no solo porque hay rostros nuevos sino porque la forma de trabajar es otra. Ahora los procedimientos se han agilizado un poco y las políticas son pensadas para el provecho de la población.

**¿Considera importante a la comunicación interna dentro de su oficina o en general en toda la municipalidad?**

Claro que sí. La comunicación interna es el ADN de la actividad organizada, si no hay comunicación organizada el resto de recursos que posee una institución no se pueden aprovechar.

**¿Es necesario conocer los aspectos básicos de la comunicación organizacional para un mejor desempeño de las actividades laborales?**

Sí, definitivamente. La comunicación organizacional nos brinda las herramientas de conocimiento para un mejor desenvolvimiento de nosotros los trabajadores en el desarrollo de nuestras funciones diarias, fortalece la estructura organizacional, las jerarquías y todo el sistema de redes en la municipalidad.

**¿De quién depende la comunicación interna en la institución? ¿Cuenta la municipalidad con una dependencia específica para la comunicación interna?**

La comunicación gestionada depende del Área de Imagen y Relaciones Públicas, toda la comunicación en la municipalidad es vista y planificada desde allí. Estoy enterado de que están planteando formalizar las estrategias de comunicación en un plan anual, también sé que se han propuesto objetivos como fortalecer la identidad organizacional y las relaciones internas. La existencia de un área especializada estimula el desarrollo de prácticas de comunicación interna o externa de calidad.

**Hoy, una organización que no hace comunicación interna ¿corre algún riesgo?**

Desde mi punto de vista, todas las organizaciones hacen comunicación interna. Todas generan comunicación, de lo contrario ya no existirían. La diferencia puntual es que algunas planifican la comunicación y otras la dejan libradas al azar. Por supuesto cuando no hay gestión estratégica, hay más riesgo de que las cosas vayan mal dentro de la institución. En la municipalidad, ahora por fin tenemos un departamento especializado en esos temas, la ausencia de este puede limitar la práctica de la comunicación interna.

**¿En la municipalidad se desarrolla la comunicación interna como una actividad permanente y planificada?**

Hay que analizar esta pregunta por etapas. Antes de la presente gestión, considero que no, que existía comunicación interna como producto de la interacción normal de los trabajadores y los directivos. No se planificaba, existían como en toda institución, murales por aquí, por allá, se lanzaban comunicados, se hacían reuniones. En la actualidad, no puedo decir que recién se ha creado la oficina de Imagen, pero sí se ha reforzado colocando personal capacitado y con ideas de claras de hacia dónde se quiere llegar con la planificación ordenada de la comunicación.

**¿Qué mecanismos de comunicación tiene la municipalidad para llegar a sus miembros?**

Los medios con más llegada son los comunicados. Luego cada subgerencia tiene periódicos murales. Lo que sí pienso que se debe implementar son medios digitales, intranet o utilizar más los correos electrónicos.

**¿Cuáles son los medios de comunicación más utilizados por la municipalidad para la información e interacción de los trabajadores?**

Como te mencionaba, mi apreciación es que el medio más usado son los comunicados que se emiten para informar, ahora si hablas de interactuar, yo creo que podrían ser las reuniones de trabajo, últimamente se realizan más seguido, pero creo que son por iniciativa del sindicato de trabajadores.

**¿Qué dificultades tiene la municipalidad para tener una adecuada gestión de la comunicación interna?**

Cuando los trabajadores se refieren a comunicación interna hablan específicamente a la comunicación que reciben de su jefe inmediato y en segunda instancia de la comunicación que reciben de sus compañeros.

**Eso explica por qué cuando los trabajadores hablan de problemas de comunicación, se refieren a temas puntuales y no a la gestión de la comunicación en la municipalidad...**

Precisamente se refieren a la comunicación que reciben de su jefe inmediato, creo que muchos de ellos cifran su incomodidad en su forma de comunicación con su entorno cercano, entonces no se preocupan por la gestión integral de la comunicación.

**¿Está en sintonía la comunicación interna con la construcción de una marca interna sólida?**

La comunicación que se está trabajando actualmente sí, porque está siendo planificada más profunda y seriamente. Hay que entender que es complicado trabajar estrategias globales, debemos tener en cuenta la cultura organizacional. Yo considero que la comunicación es cultura en movimiento, una persona se comunica de acuerdo con su personalidad y una empresa según su cultura. Todo debe estar en sintonía, es imposible trabajar en comunicación sin trabajar en cultura y relaciones internas.

**¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo, y cómo es la relación que Usted puede observar entre los demás trabajadores?**

Mi relación es la mejor con todos los trabajadores, obviamente no conozco a todos aún y espero hacerlo en un tiempo corto. Sobre las relaciones internas, yo he observado cordialidad entre la mayoría, aunque por ahí surgen conflictos y hay otras situaciones que se presentan los pasados o de pasadas gestiones. Todo se trata siempre de resolver con celeridad y poniendo a la comunicación con eje en la solución de todo conflicto.

**¿La municipalidad propone reuniones informativas sobre asuntos laborales o algún tipo de espacios de diálogo y participación?**

Antes lo hacía con mucha diferencia de tiempo entre una y otra, ahora veo que se está trabajando la propuesta de hacer una mensual o cada dos meses, pero no sé si se ha aprobado o desde cuándo se va a aplicar.

**¿Por qué cree que no se hace con regularidad?**

Pienso que ha sido por mala planificación, a veces también se deja al albedrío del trabajador el reunirse por los motivos que ellos consideren convenientes. Yo creo que las reuniones bien llevadas también sirven para acercar al trabajador con su jefe y con las autoridades principales, todo está en coordinar.

**¿Los trabajadores se reúnen por iniciativa propia para informarse sobre asuntos de la municipalidad, recreativos, informativos, etcétera?**

Entiendo que lo hacen más por motivos laborales, también se reúnen cuando hay celebraciones, en realidad los motivos son diversos, el asunto es que lo hacen con mayor frecuencia por iniciativa propia que por promoción de la municipalidad.

**¿Considera importante o interesante que se promuevan espacios de diálogo abiertos y democráticos dentro de la municipalidad?**

Sin duda. Esos espacios de participación son fundamentales para que como trabajadores nos conozcamos mejor y además si pueden estar presentes las autoridades se tornaría mucho mejor, porque podríamos interactuar con ellos directamente. Además, creo que espacios como estos servirían también como formas de coordinación y capacitación.

**¿Qué tipos de reuniones le gustaría que se promoviesen más?; sobre temas laborales, de capacitación, ¿recreativas...?**

De todas las que mencionaste, todas son importantes, lo que sucede es que deben planificarlas bien, siguiendo un orden quizá o algo así, programarlas con asiduidad y fomentando la participación de todas las áreas y si esto no se puede, quizá se puedan programar reuniones por área, así se asegura la participación de todo el personal.



### 3. Discusión de resultados.

Esta sección expresa el análisis de la información recopilada en los tres instrumentos de investigación (encuesta, grupo de discusión, entrevista) aplicados a la muestra de estudio (trabajadores municipales). El propósito de esta discusión es exponer una disertación analítica en cada uno de los puntos de interés.

El objetivo general planteado para la investigación fue determinar si **un Plan estratégico de comunicación interna es una herramienta que fortalece las relaciones internas entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Utcubamba.**

La investigación propuesta muestra resultados legítimos a razón de que cada integrante de la muestra de estudio colaboró activamente en las situaciones donde era necesaria su participación. Aunque no presentamos un intervalo estadístico de confianza, podemos afirmar que las limitaciones durante el estudio fueron lo suficientemente insignificantes como para no restarle validez interna.

La validez hace referencia a la cantidad de lo que se pretende medir, a punto de que las mediciones obtenidas describen el objeto de estudio en una reproducción fiel de la realidad; recordando que la investigación cualitativa es microscópica. El equipo garantiza que los resultados son confirmables y verificables. La confiabilidad está relacionada con la precisión, estabilidad, exactitud y consistencia de los resultados obtenidos, la confiabilidad supone que el instrumento de medida arroje los mismos resultados siempre que se replique la investigación.

Erlandson (1993, p. 131 -143) señala siete elementos principales en los que fundamenta los criterios de rigor y calidad de la investigación cualitativa:

El primero es la presencia prolongada en el campo. El segundo es la observación persistente, complementario del anterior y que incorpora profundidad al estudio. El tercero es la triangulación. El siguiente es la inclusión de materiales referentes adecuados. El quinto es el reexamen del material por otro investigador. El sexto hace referencia al contraste con los actores sociales investigados. Finalmente realizar un diario reflexivo.

Por su parte, Baxter y Eyles (1997, p. 511 – 518) destacan cuatro elementos básicos de rigor en la investigación:

Primero, la credibilidad o representación adecuada de la realidad. Segundo, la transferencia o extrapolación de los resultados a otros contextos. Tercero, la formalidad o interpretación consistente de los datos cualitativos. Cuarto, la adecuación de los resultados a la perspectiva de los sujetos investigados.

Respecto de la investigación documental, la misma no ha ofrecido inconvenientes pues los registros institucionales y publicaciones existentes en distintos medios acerca de la unidad de análisis y del proceso de gestión analizado permitieron el acceso a toda la información necesaria. Asimismo, de los aspectos prácticos de la relación con los trabajadores y jefes, debe señalarse que se encontró una buena disposición de todos para concretar su tarea. El hecho de haber efectuado previamente pruebas con miembros de la municipalidad ayudó mucho al ajuste de detalles relacionados a dudas en la interpretación de las proposiciones y del método.

En cuanto a la extrapolación hacia otros contextos, debemos ser muy sigilosos con las generalizaciones que se pueden deducir del presente trabajo, ya que por una parte las investigaciones en ciencias de la comunicación dependen mucho del contexto espaciotemporal-social donde se desarrollan, pero, por otro lado, sin trabajos como el presente realizado no se pueden ampliar panoramas y esbozar soluciones para la comunicación organizacional. Por otro lado, las conclusiones, recomendaciones y propuesta final del equipo, son apartados que pueden generalizarse o emplearse en otras instituciones de similares características, teniendo muy en cuenta que se deben hacer las revisiones previas para ubicar el eje problemático y las soluciones reales más adecuadas a cada situación y/o contexto.

### ***Análisis de los resultados.***

Los problemas de comunicación de la municipalidad son el común denominador de las principales quejas entre los trabajadores, pues, más allá de las opiniones no parece recibir el valor necesario dentro de las políticas municipales.

De la encuesta realizada se deduce que la mayoría de los trabajadores reconocen la importancia de la comunicación en la organización en la que se encuentran, además la consideran como herramienta trascendente para la resolución de posibles conflictos

internos. Estos resultados plantean la discusión sobre la valoración de la comunicación, pues, si bien los trabajadores señalan su importancia aún no existe demasiada vinculación entre esta y las políticas de gestión comunicacional propuestas por la municipalidad. Las entrevistas refuerzan lo dicho, ya que la consideración, casi general, de los trabajadores hacia la comunicación interna precisa que esta brinda las herramientas de conocimiento para un mejor desenvolvimiento en el desarrollo de sus funciones diarias, fortalece la estructura organizacional, las jerarquías y todo el sistema de redes en la municipalidad.

Efectivamente como lo señala Watzlawick en su Teoría de la comunicación humana, principalmente todos sus axiomas exploratorios tienden a cumplirse siempre en cualquier contexto. Traslado la discusión al campo organizacional de la municipalidad, aunque esta no haya establecido una serie de estrategias para la comunicación interna, esta existe inherente a la organización. Siempre existirá comunicación interna, es imposible no comunicar, además de que existe un nivel de contenido (lo que todos dicen sobre algún tema) y un nivel de relación (entre quienes se establecen las redes de comunicación interna y cómo expresan esos mensajes).

En el *gráfico 05* de la encuesta, se aprecia un entendimiento espontáneo de forma y fondo sobre el funcionamiento básico de la comunicación interna como herramienta de transmisión de mensajes, entre ellos los informativos. Además, consideran que la comunicación interna también es el eje para el fortalecimiento de las relaciones internas.

Los trabajadores divagan al hablar de comunicación interna asentando su concepción sobre ella en cuanto a que se refiere directamente a su relación con sus jefes o sus compañeros del entorno cercano, limitando el trabajo de la comunicación organizacional a convertirse en un solucionador de conflictos interpersonales. Este es el concepto más ampliamente aceptado, llevando la línea argumental a la explicación más simplista de que la buena comunicación interna fortalecerá su comunicación directa con jefes y compañeros.

Una buena comunicación interna fortalece las relaciones internas, pero estas relaciones no son solo el buen clima laboral. Las relaciones internas se ven fortalecidas cuando se genera una línea directriz en cuanto a la gestión comunicacional, también cuando se proponen nuevos espacios de diálogo participativo, cuando hay involucramiento de los trabajadores en la implementación de nuevas estrategias comunicacionales, cuando se

practica la democracia en estos espacios, cuando las redes formales de transmisión de información funcionan correctamente, en fin, los resultados que arrojan los instrumentos de investigación demuestran que los trabajadores desconocen el panorama amplio de la comunicación, y aunque tienden a estar insatisfechos con lo que actualmente se plantea desde el área encargada de la municipalidad, tampoco han conocido o conocen algo más asertivo, por lo que la predisposición a conformarse es lo que suele ganar.

Por otro lado, y aunque no podemos generalizar, los trabajadores consideran que sus expectativas comunicacionales están cubiertas mientras sus demandas de información sean satisfechas, lo cual no es necesariamente malo, pero podría complementarse si existieran políticas para la gestión en comunicación integral. Asimismo, son notorias las referencias negativas hacia las herramientas utilizadas para la comunicación interna, llegando a ser, en muchos casos, desactualizados e intrascendentes. Esta deficiencia de canales y espacios de retroalimentación conllevan, sin excepción, a la pérdida de compromiso con la institución.

Entendamos que, satisfechos o no, ningún trabajador propone un cambio de visión de los lineamientos comunicacionales; dibujan suavemente soluciones, opinan críticamente sobre lo que existe y lo que falta, pero no cuentan con una plataforma para exponerlo. Trabajar un plan estratégico de comunicación organizacional con base en las necesidades reales que se presentan para cambiar hacia una visión global y homogénea de la institución centrada en aspectos estratégicos de la comunicación y participación, y fortalecer las relaciones internas es algo que se vislumbra como consecuente y necesario.

En este punto es necesario considerar dos situaciones observables. Primero, estamos frente a un escenario interesante, pues es conocido que el pesimismo suele imperar cuando se tiene determinado manejo organizacional arraigado donde, aunque las estrategias estén diseñadas con métodos y propuestas que se contraponen a la realidad actual, estas son aceptadas como normales y su continuidad no suele ponerse en discusión. Segundo, la inexistencia de un Plan estratégico de comunicación interna, justamente porque las estrategias comunicacionales se han ejecutado de forma aislada entre sí y sin plantearse objetivos puntuales y medibles, cuantitativa y cualitativamente.

Un sector mayoritario de los trabajadores considera que un Plan de comunicación es una herramienta de valor para mejorar y gestionar formalmente la comunicación dentro de la municipalidad. Los resultados nos muestran que el planteamiento de un plan de comunicación interna en la municipalidad será fundamental pues va a permitir mejorar la comunicación entre los trabajadores de las diferentes dependencias municipales, quienes se sentirán con el poder de expresarse y que sus ideas sean valoradas generando de esta manera buenas relaciones entre sí.

Aunque un sector, reflejado sobre todo en la encuesta, considere que un plan serviría muy poco para mejorar la comunicación interna, su pesimismo no es totalmente una negación hacia la creación de un programa formal, sino, una respuesta dubitativa de que ese supuesto plan llegue a concretarse y cumplirse en toda su extensión de forma y fondo.

El análisis se complementa cuando ante la interrogante de si las estrategias de comunicación interna actuales son claras y facilitan la integración entre el personal de la municipalidad, la opinión se divide negativamente frente a la gestión que hasta el momento propone la municipalidad. Los resultados de todos los instrumentos coinciden en que no existe una eficiente gestión de la comunicación generando impactos negativos en el personal. Es decir, la planificación no es coherente ni hace más rápida la toma de decisiones. En un sentido amplio, la planificación estratégica es, también, una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno; concepto que la municipalidad parece no tener claro.

Existe el compromiso de la oficina de Imagen Institucional por diseñar y ejecutar un plan de comunicación interna donde participen todos los trabajadores de la municipalidad, pero es difícil conseguir algunas cosas necesarias para implementarlo, por ejemplo, la aprobación del presupuesto para realizar actividades o tareas que se estipulen en el plan, lo cual sucede porque la municipalidad les da prioridad a otros asuntos, de los cuales no discutiremos su relevancia. El asunto está en trabajar eficientemente con los medios que se tengan a la mano. Otro aspecto que es necesario para la ejecución de un plan es el compromiso de quienes integran la institución, algo que no sucede mayoritariamente.

Ahora, la percepción como agentes observadores enfatiza lo anterior mencionado; pero, la situación es diferente en el común de los trabajadores, ellos difieren; el contexto que analizan enfatiza en la línea del desconocimiento del planeamiento estratégico. Los trabajadores proponen gestionar planes con actividades o estrategias que se puedan cumplir, sobre todo fomentando la participación e integración de todos.

Hablamos entonces, de que la gestión se presenta como demasiado ineficiente en la particularidad de canales de transmisión de mensajes, siendo la principal queja la lentitud en el traslado de la comunicación, o en la retroalimentación.

Refirámonos a medios para la comunicación interna; en la encuesta, la mayoría de empleados manifiesta que estos son inadecuados, presentándose así una situación de descontento mayoritario en los trabajadores, resultado que se fortalece con las entrevistas, los grupos de discusión, y la observación del equipo de investigación.

Prueba de lo anterior es que más de un tercio de los trabajadores señalaron que usan los medios o herramientas existentes pocas veces debido a que no les son de utilidad.

Consultando sobre el papel que cumplen los medios de comunicación interna dentro de la municipalidad, nos damos cuenta de que en los diferentes sectores los trabajadores no emplean medios para poder llevar a cabo el proceso comunicativo, esto refleja quizá el desconocimiento, la falta de iniciativa de quienes manejan la comunicación, la falta de un programa estructurado, o el descontento por medios o herramientas poco eficientes. Sabemos que existen muchos medios por los que una organización puede mantener comunicación con sus trabajadores, dando como resultado una mejor relación entre ambos, lo que se requiere es buscar una sincronía entre las necesidades de comunicación de la municipalidad y la de los trabajadores.

Sobre la medición de la información que se transmite dentro de la municipalidad, tengamos en cuenta que sistematizamos como información a los mensajes sobre actividades laborales, académicas o de capacitación, gestión municipal, y documentos de gestión, asimismo, en segundo plano, actividades recreativas.

Tomando como referencia estos dos años y medio del actual gobierno municipal, el *gráfico 14* nos muestra que el 45% de los trabajadores tiene la sensación de que la transmisión de la información dentro de la municipalidad se ha intensificado poco, lo cual parece indicar que no ha habido un cambio suficiente en la política municipal

referida a la comunicación interna, confirmándose este aspecto en un importante 42 % precisa que no se ha intensificado en nada. Tratando de ahondar en esta pregunta, las entrevistas y los grupos de discusión arrojaron como respuesta mayoritaria que los mensajes que reciben los trabajadores a través de la comunicación interna son nada claros o muy poco claros.

En entrevista con Elena Bravo Cueva, jefa de Imagen Institucional, refiere que los espacios comunicativos son los que propician la correcta participación de los miembros en una organización, a través de estos se involucrarán en las diversas actividades de su trabajo y brindarán sus aportes facilitando la construcción de adecuadas relaciones internas, que desde luego producirán resultados favorables tanto para ellos como para la institución.

Lo destacable, tomando por hecho lo señalado por los trabajadores, es que ahora parece que se le da mayor importancia al tema comunicacional, y, lo reprochable es que las soluciones se están tardando, atribuido a la generalización de que para muchos gerentes les es irrelevante el manejo de la comunicación interna y con sus actitudes ponen trabas en el diagnóstico de la situación.

En la relación existente entre el tratamiento de la información–flujo de la información, entendemos que el flujo de la información va a ayudar en el desarrollo de la institución, además, la calidad y la claridad de la información que circula es trascendente para evitar rumores o cualquier otro tipo de factores que dañen las relaciones entre los trabajadores.

Una correcta gestión de la mano con el contexto y con las circunstancias presentes implica que la información de calidad sea transmitida con una revisión antes de ser difundida, es decir, claramente, en el momento en que se difunda la información. Esto ayudará para que los trabajadores se involucren con la organización y se fortalezca la integración.

Un dato importante es que la información se ha de convertir en conocimiento, es decir, los trabajadores tendrán nuevos pensamientos, nuevas ideas, nuevos parámetros, que desde luego aportarán a la municipalidad. Por tanto, es pertinente la conexión con la gestión del conocimiento, un nuevo enfoque centrado en que la organización aumente su conocimiento y lo explote para una obtener una mayor sincronía de forma correcta y ordenada.

Respecto a si el trabajador considera que el proceso de comunicación que se viene desarrollando en la municipalidad está teniendo buenos resultados, las respuestas reflejan diferencias en cuanto a los procesos de comunicación y los resultados de estos en la efectividad de su desarrollo. La relación existente cuando cuestionamos este ítem plasma el análisis sobre los procesos de comunicación que se realizan dentro de la municipalidad para que generen respuestas rápidas y coherentes, lo cual tiene relación con la gestión estratégica y los tipos de medios o herramientas que utilicen, analizado en preguntas anteriores.

La mayoría considera que los procesos de información no son efectivos lo que hace deducir que los mensajes se intercambian ineficientemente y con poca retroalimentación, por tanto, no se presenta el desarrollo de una comunicación fluida, trayendo consigo respuestas lentas, aunque estos afirman que se esfuerzan por seguir con su participación dentro de la institución.

Es importante resaltar que la comunicación es un elemento que influye en la producción; por ello los propósitos comunicativos en la organización consideran la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, la interacción entre los miembros de iguales niveles jerárquicos (comunicación horizontal) y la participación en la toma de decisiones (retroalimentación), así lo corrobora diversas investigaciones tomadas en esta investigación tal como Morales (2012) quien nos dice que la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas. La comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes.

Los resultados de la dimensión barreras de la comunicación ponen en la palestra de forma más precisa los desórdenes comunicacionales que existen en la municipalidad y señala puntualmente la opinión de los trabajadores respecto a cuál es la principal barrera que enfrenta la comunicación interna. En la encuesta, veintinueve trabajadores indican que la principal barrera es la mala gestión en comunicación interna, su respuesta se parece a la que brindan otros 46, quienes precisan que la principal barrera es que los medios y/o herramientas son inadecuados. Aquí se confirma la disconformidad con la línea de comunicación que propone la institución. Para 20 % de trabajadores, el problema es más grave, ellos afirman que no existen estrategias de comunicación



interna; otro 25 % de empleados consideran que la principal barrera para la comunicación efectiva son las malas relaciones internas, que, en un proceso cíclico, son la causa y la consecuencia de la mala gestión.

Los resultados de la encuesta y de los grupos de discusión señalan que un importante sector de los trabajadores indica que la municipalidad presenta un desarrollo organizacional a medias o no se encuentra desarrollada, lo que muestra un claro descontento con la gestión de estrategias municipales. Se sustenta, por ende, el desarrollo de una organización (institución) se ve cuando el trabajador eleva sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, y para que esto suceda es fundamental la gestión estratégica de la comunicación interna bajo directrices sólidas de compromiso institucional integral que faciliten una correcta interrelación laboral y una armoniosa integración.

Los trabajadores deberían sentirse parte de la institución a través de su participación e identificación con los objetivos institucionales en todo ámbito. Las respuestas mostradas en el *gráfico 20* de la encuesta, demuestran un vaivén de opiniones, el 38 % de los trabajadores señalan que se identifican y se involucran con los objetivos, la misión y la visión de la institución; sin embargo, el 43 % precisan que, aunque se involucran en estos, no se sienten identificados y hay un 15 % que, aunque se sienten identificados, no se involucran. Presenciamos una clara diferencia en formas de pensar o sistematizar sus prioridades con la institución, cada sujeto es un sistema de costumbres y rutinas, por tanto, identificamos que la política comunicacional existente no ha calado en todos por igual por lo cual no se presentan como efectivas al cien por ciento.

En este plano se ponen en discusión algunas conclusiones del enfoque humanista de la administración, principalmente aquella que señala que la comunicación es fundamental en la relación entre las partes pues permite el esclarecimiento y explicación a los participantes de niveles inferiores, de las razones de las decisiones tomadas.

Es importante tener en cuenta que la comunicación interna, actúa como un puente para socializar entre las personas que trabajan en una organización; ya que esto ayudará a crear un excelente clima organizacional, el mismo que permitirá que el empleado rinda de la mejor manera sus funciones.

En el caso de la municipalidad de Utcubamba las relaciones internas se han visto afectadas a causa de problemas comúnmente advertidos en instituciones públicas: los nuevos trabajadores y los despidos como producto de un nuevo gobierno y, principalmente, el mal tratamiento de la comunicación interna como arma negativa de todas las gestiones municipales. El conocimiento a destiempo de alguna información o la dificultad para comunicar ciertos asuntos de relevancia laboral como resultado de la interacción con las dos variables mencionadas atrás impiden que el desarrollo organizacional sea ágil, produciendo disociaciones entre los objetivos personales, de área e institucionales.

La relación existente en el cuestionamiento sobre el entorno organizacional y el clima laboral plantea el estudio de la situación de los trabajadores frente a los mecanismos de desarrollo utilizados para alcanzar beneficios tanto económicos como institucionales. El entorno laboral está relacionado directamente con el clima laboral y ésta a su vez con el nivel de confianza generado dentro de la municipalidad, así como también con los públicos externos. El bienestar general de la municipalidad basada en la armonía en las relaciones internas y la correcta gestión de las estrategias de comunicación.

Es importante resaltar que los mecanismos y formas de comunicación son base fundamental para generar un clima organizacional con un asiento de confianza y bienestar en conjunto. De la misma manera, las relaciones internas son un medio eficaz para obtener la confianza y mejorar la eficacia del personal. Estas relaciones tienden a desarrollarse de un modo específico en cada sector de la institución, constituyendo normas de actuación que son asumidas por sus colaboradores. Este conjunto de normas, costumbres y peculiaridades constituyen la cultura organizativa que se dan en su entorno.

Hay que identificar en la Municipalidad Provincial de Utcubamba, según la Teoría del Clima Organizacional de Likert y los sistemas de gestión comunicacional, un clima de tipo autoritario explotar, cuya característica es la desconfianza excesiva en los empleados, además de que los objetivos y decisiones se toman desde la Gerencia Municipal y luego son distribuidos de acuerdo con las funciones de los demás niveles jerárquicos. La atmósfera es de miedo y amenazas, con esporádicas recompensas.

Las buenas relaciones son fundamentales en cualquier actividad para el éxito y para su correcto funcionamiento. Los problemas que puedan presentarse dentro de la

organización causan el debilitamiento de las relaciones internas entre los trabajadores de la organización. Aunque algunos trabajadores comentan que tienen distanciamientos con sus compañeros es necesario recalcarles que el fortalecimiento de la comunicación interna se convierte en un eje fundamental para la solución de vicisitudes presentes y por ende para la supervivencia de la organización en nuestros días.

Esos pequeños conflictos se resolverían favorablemente si se refuerzan las habilidades comunicativas del personal, recordando que gracias a las habilidades comunicativas se manejan situaciones adversas y son clave para expresar las ideas.

Un dato importante es que habilidad comunicativa va acompañada de grado de desenvolvimiento y desarrollo, entrelazándose y dependiendo de la confianza y seguridad que estos tengan de sí mismos y del clima laboral en la municipalidad. Además, estas habilidades comunicativas también dependen, como señalamos anteriormente, del nivel de conocimiento y experiencia que tengan en el campo en que ejercen y en otras áreas aledañas, lo que sugiere que los trabajadores están preparados para entablar buenas relaciones con los públicos externos e internos. La comunicación entre las personas dentro de la organización no sólo está basada con las del entorno próximo de cada uno, sino, y fundamentalmente, con aquellas otras con las que existen escasas posibilidades de comunicación.

En definitiva, la municipalidad de Utcubamba no tiene buenas relaciones internas, demostrados en indicadores como: la falta de espacios de participación, ineficiente red de comunicación interna, incertidumbre sobre asuntos municipales, mala utilización de las herramientas de comunicación interna, tensión en el clima laboral, utilización de canales informales para la comunicación. Tal como propone Quintero (2008), “...las buenas relaciones internas son indispensables para lograr los objetivos organizacionales, pues mediante los contactos que establezcan entre sí las personas, procurarán las satisfacciones de las necesidades, asimismo podrán colaborar eficazmente con las metas planteadas”.

Se reafirma, entonces, la trascendencia que tuvo este estudio de la comunicación organizacional interna en la municipalidad, ya que ha permitido conocer cuáles son los actores generadores y receptores de información, los flujos informativos, el volumen y tipo de información que reciben y generan, y las demandas potenciales dentro del entorno laboral, para luego elaborar un plan de gestión estratégico que involucre sin discriminar

áreas o dependencias y fortalezca de forma integral a la organización ayudando significativamente en el desarrollo de la misma.

Ahora bien, trasladando el análisis al cumplimiento de los objetivos, se puede precisar que, el primer objetivo esbozado fue **analizar la percepción de los trabajadores respecto a la comunicación organizacional interna y las relaciones internas**, es decir el estado actual de la comunicación interna de la municipalidad provincial de Utcubamba. La complejidad de la interacción comunicativa se volvió difícil para los trabajadores, al punto que, las relaciones internas se debilitaron, llegando a un distanciamiento sin encontrar algún canal o espacio de retroalimentación o participación entre ellos.

Como se pudo observar en el análisis del problema de investigación, se presencia una amplia variedad de realidades, desde trabajadores que desconocen parcialmente sobre la comunicación interna y su influencia en el desarrollo de sus interacciones en la municipalidad, o la dispersión de opiniones respecto al tema, para algunos relevante y para otros insignificante, hasta empleados que precisan la ausencia de un órgano claro con competencias en la materia debido a la falta de compromiso por parte de las gerencias de la institución.

Los trabajadores están en discordancia con las políticas laborales establecidas por la institución porque no cuentan con un canal óptimo de comunicación para expresar sus dudas y sugerencias dentro de la misma. Requieren mejorar y superar expectativas en sus relaciones interpersonales como respuesta a aquellos aspectos de la comunicación identificados como puntos críticos, se definen orientaciones que denotan la necesidad de operar sobre determinados puntos, estableciendo una prioridad en función de su importancia.

El segundo objetivo propone **identificar y analizar los procesos, canales y sistemas actuales de comunicación interna, así como las barreras de comunicación que impiden realizar una efectiva comunicación organizacional**. Claramente la comunicación interna se ha constituido espontáneamente sin obedecer a una estructura diseñada previamente por expertos de la comunicación. Es más, una comunicación reactiva que se construye sobre la base de las necesidades coyunturales y adolece de una perspectiva de largo plazo, de integración y coordinación de todas las áreas.

Los medios de comunicación actuales son: murales, memorandos, reuniones esporádicas, y un enclenque sistema de correos electrónicos que se utilizan en su mayoría solo en las gerencias. Lo que ocurre es que a estas herramientas no se les presta la trascendencia que una comunicación efectiva necesita, entonces, ocurre que los trabajadores suponen que pueden informarse por otros medios, menos formales, más rápidos, pero menos fiables, por lo que su alcance es limitado. Sugerencias recientes exponen la implementación de redes internas offline con contenido interesante y con la velocidad que se necesita para que los flujos informativos sean dinámicos.

Sin ánimo de establecer una clasificación de las deficiencias, ya que la estructura de las estrategias comunicativas responde al modelo organizacional y cultural de municipalidad, desde una actitud autocrítica, a los trabajadores les resulta fácil identificar un grado significativo de deficiencias en la comunicación, en los contenidos. Al lado de ello, es obligado referenciar otro aspecto complementario, la dispersión física de las gerencias y/o subgerencias, carencia comunicacional importante, pues, en consecuencia, el flujo de información resulta más deficitario por la pérdida de intensidad y temporalidad.

Como prueba de lo anterior, tenemos el hecho de que, a determinadas oficinas, no llegaba la información más elemental, como resultado de tal efecto objetivo de “aislamiento geográfico”.

Existe el compromiso de la oficina de Imagen Institucional por diseñar y ejecutar un plan de comunicación interna donde participen todos los trabajadores de la municipalidad, pero es difícil conseguir, por ejemplo, la aprobación del presupuesto para realizar actividades o tareas que se estipulen, lo cual sucede porque la municipalidad les da prioridad a otros asuntos.

Desde una perspectiva más global, la municipalidad revela las consecuencias indeseables de un sistema de comunicación pobremente desarrollado, como la lentitud en la transmisión de contenidos informativos relevantes y la profusión del rumor. Otro fenómeno perverso, ha sido la imagen peyorativa de la función del área de Imagen Institucional, cuya percepción interioriza entre los trabajadores que esta se caracteriza por la difusión proselitista de obras y eventos de la Alcaldía.

El tercer objetivo fue **describir el tipo de comunicación entre los trabajadores de la municipalidad y determinar las exigencias de interrelación del público interno**. La comunicación descendente hacia los trabajadores prioriza el uso de canales formales. Sin embargo, cuando esta se torna ascendente, se presentan deficiencias en la capacidad de respuesta por parte de las direcciones o gerencias hacia los requerimientos formales hechos por los trabajadores. La comunicación formal y directa se debe afianzar, pero a través de medios que permitan el flujo de comunicación ascendente y participativa. De igual forma, los mensajes que surjan en todas las direcciones realizarse en el momento preciso y oportuno.

Teniendo en cuenta las teorías que orientaron la investigación, la motivación debe ser influida a través de un plan de comunicación que promueva la instrucción y la información libre, otorgando herramientas que incentiven la autonomía en los trabajadores, quienes una vez accedan la información que la municipalidad suministra y que es de su interés se sientan empoderados y responsables de su desempeño y partícipes de los resultados organizacionales.

El cuarto objetivo planteado fue **identificar y conocer los niveles de participación de los trabajadores municipales**. La ausencia de medios que permitan la participación, la integración, el diálogo y la construcción de una visión compartida se ven reflejados directamente en los niveles de, valga la redundancia, participación de los empleados, quienes expresaron a través de la encuesta, la necesidad de promover interacción y retroalimentación en los procesos y en la forma en que la gerencia se comunica con su equipo de trabajo.

Dentro de una estrategia integral de comunicación interna se deben contemplar espacios en donde la retroalimentación permita a los empleados manifestar sus necesidades y pasiones a través de concertaciones que generen acuerdos e ideas que permitan mejorar las condiciones laborales y satisfacer los deseos que los integrantes de la organización pueden llegar a sentir en la misma. Confiar en las habilidades comunicativas que tiene cualquier ser humano, pues por supuesto que los trabajadores entienden la necesidad de mejorar sus relaciones interpersonales, para que les permita crear y fortalecer los nuevos espacios comunicacionales donde sus capacidades comunicativas se vean desarrolladas.

Se deberá evolucionar hacia un modelo más flexible en el que los trabajadores se conviertan en trabajadores de conocimiento, informados e instruidos, capaces de

desempeñarse de forma autónoma y eficaz, y no hay mejor forma de hacerlo que incentivando la participación, el diálogo y la propuesta.

Los objetivos cinco y seis permiten una discusión en conjunto, estos son, **definir estrategias de comunicación adecuadas a las necesidades del público interno y a las funciones, objetivos y valores de la municipalidad; y, elaborar y proponer un Plan estratégico de comunicación interna con estrategias comunicacionales y de interacción adecuadas a la realidad de la municipalidad.** Los resultados identifican la crisis de la comunicación interna con la falta de interacción y retroalimentación entre el nivel de gerencia (alcaldía, gerentes, subgerentes) y el resto de las áreas (mandos medios, trabajadores).

Este distanciamiento y la falta de canales que permitan un correcto flujo en la comunicación generan un aislamiento de la gerencia frente a las necesidades de sus empleados repercutiendo de forma negativa en las relaciones internas de la institución.

Una adecuada gestión de la comunicación con estrategias enfocadas en el rediseño y mejoramiento continuo de canales, mensajes y contenidos incidirá en los niveles de motivación fortaleciendo las relaciones internas, si se tiene en cuenta el flujo de la información en todos los sentidos, otorgando participación e integración en los trabajadores que a través de las reuniones y zonas de contacto podrán comunicarse, manifestando y a la vez satisfaciendo sus pasiones y necesidades.

Es fundamental que sean los mismos trabajadores, a través de espacios de comunicación participativa, quienes identifiquen los canales de comunicación apropiados que le permita fortalecer las relaciones internas, logrando un clima favorable en la institución y dándole apertura a promover esos mismos espacios de comunicación.

Otro punto para poner énfasis son los medios de comunicación internos basados en nuevas tecnologías que en la actualidad juegan un papel importante dentro de cualquier organización. La mayoría de los trabajadores podrían usar la intranet, lo que generaría un alto rendimiento en el desempeño de sus funciones y en el cumplimiento de sus responsabilidades. La intranet debe ser fortalecida como zona de contacto, abriendo canales de comunicación bidireccional y multidireccional. Igualmente, la capacitación, instrucción y el diálogo abierto deben ser realizados integralmente proporcionando a

los trabajadores el control sobre la información y el conocimiento necesario para desempeñarse dentro de la empresa.

Por último, nuestro objetivo general nos lleva a **determinar si un Plan de comunicación interna se convierte en una herramienta que influye en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Utcubamba**. Este plan definitivamente es una herramienta para el fortalecimiento de las relaciones internas pues su estructura promueve la adecuada gestión comunicacional generando, por ejemplo, la existencia de redes formales eficientes para la comunicación evitando la aparición de rumores y combatiendo la desinformación, la creación de una visión compartida entre institución y trabajadores que les permita una mayor identificación con su trabajo, la promoción de espacios de diálogo e interacción entre compañeros y entre los trabajadores con sus jefes para fortalecer los vínculos laborales y motivacionales, la planificación de capacitaciones para incentivar la competitividad y mejorar el desempeño, todo esto a partir del diagnóstico adecuado del contexto situacional presente en la institución.

Entonces ante el cuestionamiento problemático **¿Un Plan estratégico de comunicación interna es una herramienta que fortalece las relaciones internas entre los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Utcubamba?**, hecho al iniciar la investigación, la respuesta, después de todo lo expuesto, simplemente es SÍ.

#### **4. Contrastación de hipótesis.**

La presente investigación es un estudio descriptivo sobre el cuestionamiento problemático de si un plan de comunicación interna es una herramienta para el fortalecimiento de las relaciones internas en la municipalidad de Utcubamba, por tanto, al iniciar el estudio el equipo decidió no plantear una hipótesis que guiara la investigación.

A continuación, el fundamento para esta decisión: Las investigaciones retrospectivas y las presentes pueden prescindir de hipótesis porque, en el caso de las segundas, orientan su mirada en variables de investigación comprendidas en un proceso de natural movimiento, no condicionado, en cambio, en los estudios prospectivos, son justamente en las hipótesis de investigación en que se basa la intervención o aplicación como



elemento que pretenden modificar las variables. Detalle aparte merece el hecho que los aspectos de la ciencia empiezan a desarrollarse con investigaciones descriptivas presentes, y en ellas se soportan otras prospectivas.

Para el caso de este trabajo, descriptivo y presente, los hallazgos propios del proceso son los que nos ha permitido durante el tiempo de inmersión inicial generar una hipótesis.

Durante todo el análisis realizado en la discusión de resultados y en la misma verificación de los resultados observamos que, efectivamente la inexistencia de un plan integral que formule estrategias comunicacionales adecuadas a la realidad y a las necesidades de los trabajadores ha generado debilitamiento en las relaciones internas, vista en una serie de indicadores perceptibles que ya hemos mencionado en secciones anteriores. Es así como, a través del método inductivo realizamos este planteamiento hipotético que se ha comprobado a lo largo de la investigación: **La planificación y ejecución de un plan de comunicación interna fortalecerá las relaciones internas de la municipalidad de Utcubamba** (hipótesis principal).

Podemos, ciertamente, contrastar esta hipótesis con los resultados conseguidos y obtendríamos como respuesta que nuestro planteamiento se respalda y confirma la hipótesis principal. Comprobamos plenamente el enunciado cuando medimos el nivel de insatisfacción de los trabajadores con la comunicación interna, el estado de debilitamiento de las relaciones internas, la falta de propuestas comunicacionales, el grado de utilización de los medios o herramientas de comunicación, la poca utilidad de estos, la mala conexión entre estrategias propuestas por la línea o política comunicacional, la no conformación de grupos o espacios de participación, todo a consecuencia de que no se ha planteado la elaboración de un plan de estrategias integrales de comunicación interna.

Ahora, si bien esta contrastación es positiva y se afirma el cumplimiento de la hipótesis principal, este trabajo propone que nuestra hipótesis principal y los resultados discutidos sirvan para cimentar otras investigaciones de tipo prospectiva y aplicativa, transformando aquellas afirmaciones o negaciones en guía u orientación del trabajo y su proceso.

## **5. Propuesta de Plan Estratégico de Comunicación Interna para la Municipalidad Provincial de Utcubamba 2018.**

### **Objetivo general**

Crear un Plan estratégico de comunicación interna que apoye y desarrolle una comunicación efectiva dentro de la institución y fortalezca las relaciones internas.

### **Objetivos específicos**

Diseñar políticas de comunicación interna que apoyen una comunicación efectiva, para lograr un adecuado desempeño de las actividades laborales.

Optimizar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información llegue por igual a todo el personal que se encuentre dentro y fuera de la institución.

Fortalecer por medio de la ejecución de actividades, la confianza de los colaboradores de la institución para que estimule una adecuada fluidez comunicacional.

Implementar actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones interdepartamentales, para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación institucional.

### **Desarrollo**

La oficina de Imagen Institucional de la Municipalidad Provincial de Utcubamba, siendo su responsabilidad publicar la información oficial a todos los colaboradores de la institución, filtrar la información que se envía de otras instancias y promover el fortalecimiento de las relaciones internas en la institución, plantea el presente Plan de comunicación, cuyo objetivo principal es, precisamente, desarrollar una comunicación efectiva dentro de la institución y fortalecer las relaciones internas. Su estructura está fundamentada en los resultados obtenidos en la investigación denominada “Plan de comunicación interna como herramienta de fortalecimiento de las relaciones internas”, detectándose la necesidad de trabajar en las áreas siguientes:

- Comunicación Interdepartamental.
- Maximización de los medios de comunicación.
- Creación de normas y políticas de comunicación.
- Confianza en la relación jefe-subalterno y trabajador-trabajador.

OBJETIVO 1		
OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA
1. Diseñar políticas de comunicación interna que apoyen una comunicación efectiva, para lograr un adecuado desempeño de las actividades laborales	1.1. Definir y priorizar el público objetivo	1.1.1. Identificar las diferentes audiencias a través de un mapeo de públicos
		1.1.2. Establecer la relación de cada una de las audiencias a través de un mapa de jerarquías
		1.1.3. Definir el tipo de información que se desea enviar ante cada uno de los públicos
	1.2. Elaborar un manual de comunicación interna	1.2.1. Determinar el alcance, canales y medios de comunicación, diseño de la estructura y contenido del manual de comunicación
		1.2.2. Elaboración y aprobación del manual de comunicación interna
		1.2.3. Socializar el manual de comunicación interna
	1.3. Evaluación del manual de comunicación interna a mediano plazo	1.3.1. Documentación (registro) de casos y consultas derivados de la publicación del manual de comunicación interna
		1.3.2. Medición de la correcta aplicación de las políticas del manual de comunicación interna

OBJETIVO 2		
OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA
2. Optimizar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información llegue por igual a todo el personal que se encuentra dentro y fuera de la institución	2.1. Fortalecimiento de los medios de comunicación	2.1.1. Monitoreo y actualización de los medios y/o herramientas de comunicación que enlazan a los que están fuera para que no exista desinformación
		2.1.2. Renovación de medios de comunicación
	2.2. Difusión periódica de información	2.2.1. Identificar y clasificar la información relacionada a las iniciativas del Plan estratégico institucional a socializar
		2.2.2. Diseño y desarrollo de formatos para el traslado de información
		2.2.3. Selección de medios de comunicación de mayor efectividad a utilizar según el mensaje
		2.2.4. Establecer lineamientos y cronogramas de publicaciones
	2.3. Participación activa de los trabajadores en los medios de comunicación interna	2.3.1. Promover el uso de los medios de comunicación implementados
		2.3.2. Monitoreo de uso de los medios de comunicación existentes
		2.3.3. Establecimiento de un buzón de sugerencias y seguimiento constante de las incidencias recabadas
		2.3.4. Elaboración de un boletín institucional mensual
		2.3.5. Actualización semanal de los periódicos murales

OBJETIVO 3		
OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA
3. Fortalecer, por medio de la ejecución de actividades, la confianza de los trabajadores de la municipalidad para estimular y fortalecer las relaciones internas	3.1. Definición y elaboración de mensajes clave	3.1.1. Taller de asesoramiento para definir temas y creación de mensajes clave
		3.1.2. Reunión con la alta dirección para la definición de temas principales como base para la táctica 3.1.3.
		3.1.3. Elaboración de mensajes claves y definición de medios de comunicación para transmitirlos
		3.1.4. Difusión y posicionamiento de los mensajes clave
	3.2. Definición y ejecución de actividades que promuevan y fortalezcan la confianza institucional	3.2.1. Creación de espacios de participación
		3.2.2. Establecer actividades donde jefe-subalterno y trabajador-trabajador convivan de manera cordial y nutritiva fuera de las instalaciones de la institución
		3.2.3. Establecer diálogos entre los trabajadores con las autoridades, que permitan conocer metas, intereses, y prioridades de los trabajadores

OBJETIVO 4		
OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA
4. Implementar actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones interdepartamentales, y actividades de capacitación profesional, para promover una cultura organizativa y propiciar el desarrollo institucional	4.1. Difusión de la filosofía institucional	4.1.1. Promulgar la filosofía institucional
		4.1.2. Diseño de material impreso y digital que se brindará a los trabajadores
		4.1.3. Actividad de reconocimiento del trabajador destacado bajo la filosofía institucional
	4.2. Propiciar actividades de integración de equipos, fortalecimiento de la comunicación interna, y capacitación profesional	4.2.1. Talleres para fortalecer la comunicación intradepartamental
		4.2.2. Talleres para fortalecer la comunicación interdepartamental
		4.2.3. Talleres de fomento de valores institucionales a todos los trabajadores
		4.2.4. Talleres de capacitación profesional
		4.2.5. Calendarización, socialización y organización de actividades sociales de integración

## CRONOGRAMA

OBJETIVO 1			
TÁCTICA	ACTIVIDAD	TIEMPO DE PRODUCCIÓN	RESPONSABLE
1.1.1.	Identificar las diferentes audiencias a través de un mapeo de públicos	Dos semanas	Oficina de Imagen Institucional
1.1.2.	Establecer la relación de cada una de las audiencias a través de un mapa de jerarquías	Dos semanas	
1.1.3.	Definir el tipo de información que se desea enviar ante cada uno de los públicos	Una semana	
1.2.1.	Determinar el alcance, canales y medios de comunicación, diseño de la estructura y contenido del manual de comunicación	Una semana	
1.2.2.	Elaboración y aprobación del manual de comunicación interna	Cuatro semanas	
1.2.3.	Socializar el manual de comunicación interna	Cuatro semanas	
1.3.1.	Documentación (registro) de casos y consultas derivados de la publicación del manual de comunicación interna	35 semanas	
1.3.2.	Medición de la correcta aplicación de las políticas del manual de comunicación interna	Una semana	
OBJETIVO 2			
TÁCTICA	ACTIVIDAD	TIEMPO DE PRODUCCIÓN	RESPONSABLE
2.1.1.	Monitoreo y actualización de los medios y/o herramientas de comunicación que enlazan a los que están fuera para que no exista desinformación	Una semana cada tres meses	Oficina de Imagen Institucional
2.1.2.	Renovación de medios de comunicación	Dos semanas	
2.2.1.	Identificar y clasificar la información relacionada a las iniciativas del Plan estratégico institucional a socializar	Dos semanas	
2.2.2.	Diseño y desarrollo de formatos para el traslado de información	Una semana	
2.2.3.	Selección de medios de comunicación de mayor efectividad a utilizar según el mensaje	Una semana	
2.2.4.	Establecer lineamientos y cronogramas de publicaciones	Dos semanas	
2.3.1.	Promover el uso de los medios de comunicación implementados	Mensual	
2.3.2.	Monitoreo de uso de los medios de comunicación existentes	Mensual	
2.3.3.	Establecimiento de un buzón de sugerencias y seguimiento constante de las incidencias recabadas	Una semana	
2.3.4.	Elaboración de un boletín institucional mensual	Una publicación al mes	Oficina de Imagen Institucional / Todas las oficinas
2.3.5.	Actualización semanal de los periódicos murales	Todas las semanas	Oficina de Imagen Institucional / Todas las oficinas

OBJETIVO 3			
TÁCTICA	ACTIVIDAD	TIEMPO DE PRODUCCIÓN	RESPONSABLE
3.1.1.	Taller de asesoramiento para definir temas y creación de mensajes clave	Tres semanas	Oficina de Imagen Institucional
3.1.2.	Reunión con la alta dirección para la definición de temas principales como base para la táctica 3.1.3.	Dos semanas	
3.1.3.	Elaboración de mensajes claves y definición de medios de comunicación para transmitirlos	Dos semanas	
3.1.4.	Difusión y posicionamiento de los mensajes clave	Una semana mensualmente	
3.2.1.	Creación de espacios de participación	Bimestral	
3.2.2.	Establecer actividades donde jefe-subalterno y trabajador-trabajador convivan de manera cordial y nutritiva dentro de las instalaciones de la institución	Trimestral	
3.2.3.	Establecer diálogos entre los trabajadores con las autoridades, que permitan conocer metas, intereses, y prioridades de los trabajadores	Trimestral	
OBJETIVO 4			
TÁCTICA	ACTIVIDAD	TIEMPO DE PRODUCCIÓN	RESPONSABLE
4.1.1.	Promulgar la filosofía institucional	Permanente	Oficina de Imagen Institucional
4.1.2.	Diseño de material impreso y digital que se brindará a los trabajadores	Una semana	
4.1.3.	Actividad de reconocimiento del trabajador destacado bajo la filosofía institucional	Dos veces al año	
4.2.1.	Talleres para fortalecer la comunicación intradepartamental	Seis semanas	
4.2.2.	Talleres para fortalecer la comunicación interdepartamental	Seis semanas	
4.2.3.	Talleres de fomento de valores institucionales a todos los trabajadores	Trimestral	
4.2.4.	Talleres de capacitación profesional	Trimestral	
4.2.5.	Calendarización, socialización y organización de actividades sociales de integración	Según cronograma	



MES		1				2				3				4				5				6				7				8				9				10				11				12			
SEMANA		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
OBJETIVO	TÁCTICA																																																
1	1.1.1.																																																
	1.1.2.																																																
	1.1.3.																																																
	1.2.1.																																																
	1.2.2.																																																
	1.2.3.																																																
	1.3.1.																																																
	1.3.2.																																																
2	2.1.1.																																																
	2.1.2.																																																
	2.2.1.																																																
	2.2.2.																																																
	2.2.3.																																																
	2.2.4.																																																
	2.3.1.																																																
	2.3.2.																																																
	2.3.3.																																																
	2.3.4.																																																
2.3.5.																																																	
3	3.1.1.																																																
	3.1.2.																																																
	3.1.3.																																																
	3.1.4.																																																
	3.2.1.																																																
	3.2.2.																																																
	3.2.3.																																																
4	4.1.1.																																																
	4.1.2.																																																
	4.1.3.																																																
	4.2.1.																																																
	4.2.2.																																																
	4.2.3.																																																
	4.2.4.																																																
	4.2.5.																																																

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA			
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO / MENSUAL	CANTIDAD	TOTAL
Adquisición de equipos TV led	S/. 500.00	3	S/. 1,500.00
Adquisición de equipos DVD	S/. 100.00	3	S/. 300.00
Diseño e impresión de boletín mensual	S/. 100.00	12	S/. 1,200.00
Elaboración de manual de comunicación interna para la MPU	S/. -	1	S/. -
Talleres de socialización del manual de comunicación interna	S/. 200.00	1	S/. 200.00
Diseño de material impreso y digital para los trabajadores municipales	S/. 200.00	2	S/. 400.00
Renovación de periódicos murales	S/. 10.00	52	S/. 520.00
Talleres para fortalecer la comunicación intradepartamental	S/. 1,500.00	3	S/. 4,500.00
Talleres para fortalecer la comunicación interdepartamental	S/. 1,500.00	3	S/. 4,500.00
Talleres de fomento de valores institucionales a los trabajadores	S/. 1,500.00	4	S/. 6,000.00
Talleres de capacitación profesional	S/. 1,500.00	4	S/. 6,000.00
Implementación del sistema de evaluación de la comunicación interna	S/. 1,000.00	1	S/. 1,000.00
Actividades internas por el aniversario de la MPU	S/. 1,000.00	1	S/. 1,000.00
Otros eventos institucionales	S/. 1,000.00	6	S/. 6,000.00
Otros	S/. 3,000.00		
		<b>TOTAL</b>	<b>S/. 33,120.00</b>

## Conclusiones

1. Los trabajadores desconocen temas específicos de comunicación interna. Quienes conocen estos temas de manera superficial la consideran relevante para mejorar las deterioradas relaciones internas. A su vez no perciben un correcto trabajo en la gestión de la comunicación interna, las estrategias que se han planteado no generan un correcto intercambio de comunicación directa, ni fluidez informativa.
2. La municipalidad desestima la importancia que tiene la efectiva conducción de la comunicación dentro de la institución para viabilizar sus planes y proyectar, entre los trabajadores, los objetivos que se pretendan alcanzar. Es fundamental crear eficientes redes de transmisión de información sobre acciones y proyectos municipales, dando a conocer los objetivos institucionales que rigen las acciones de la municipalidad convirtiendo a la Oficina de Imagen Institucional en un área más dinámica.
3. Los medios para la comunicación interna que existen en la municipalidad (murales, memorandos y reuniones) no cumplen con la labor de una adecuada comunicación. Es necesario que los sistemas comunicacionales se muestren ágiles, dinámicos y actualizados en su diseño. Los trabajadores prefieren utilizar canales informales para informarse o comunicar algún requerimiento.
4. Una de las principales barreras para la comunicación es precisamente el mal diseño de los sistemas comunicacionales derivado de la mala propuesta comunicacional, pues optan por ejecutar modelos de comunicación copiados de otras organizaciones o instituciones sin realizar un diagnóstico previo de la situación comunicativa interna.
5. Los trabajadores no participan de las escasas reuniones que promueve la Municipalidad, al mismo tiempo la institución debería propiciar reuniones que apliquen modelos democráticos participativos, y no limitar su esencia a la transmisión de invitaciones para eventos.
6. La comunicación actual no promueve el cambio de paradigma organizacional, es necesaria información casi al instante y con una gran dinámica en la retroalimentación, función que no cumplen los medios tradicionales existentes, e implica la actualización de las comunicaciones ampliando el panorama hacia las nuevas tecnologías de información.
7. No existen sesiones de capacitación específica acorde a las actividades que los empleados desarrollan dentro de la institución. No proponen equipos de trabajo sólidos, y la temática laboral y académica es pobre.

8. Existen relaciones internas deterioradas por el incorrecto flujo de información y retroalimentación, así como por la politización del entorno laboral, es decir, conflictos entre los diferentes puntos de vista políticos al interior de la municipalidad, lo que genera fricciones entre los trabajadores y los directivos.
9. Durante el proceso de la investigación se pudo definir estrategias de comunicación con base en la observación y el diagnóstico que realizamos y orientadas a complementar las necesidades del público interno con las funciones, objetivos y valores de la municipalidad.
10. Definitivamente un Plan estratégico de comunicación interna influye en el fortalecimiento de las relaciones internas, a razón de que, la adecuada gestión de la comunicación interna posibilita la coordinación de las actividades en la institución, facilita un correcto flujo informativo, fortalece las capacidades profesionales y conduce a la simbiosis de sus miembros.

## **Recomendaciones**

Se recomienda el diseño y ejecución de un Plan estratégico de comunicación interna, pues es un documento esencial para la gestión cabal de las comunicaciones y los espacios de participación.

### **Para la Municipalidad Provincial de Utcubamba**

Se recomienda la promoción de espacios de intercambio, diálogo y participación, que sean amplios, adecuados y continuos. Dichos espacios no solo deben servir para intercambiar información, sino, que además sirvan para fortalecer lazos de amistad y unión, de manera que exista una mejor organización en sus labores.

Realizar diferentes actividades de capacitación donde se involucren a los trabajadores, asignándoles diferentes roles de acuerdo con las capacidades que cada uno tiene para que desarrollen sus habilidades comunicativas de la mejor manera en beneficio de la municipalidad.

Exhortamos a la municipalidad a no descuidar aspectos tales como la satisfacción laboral, la motivación del trabajador, la orientación de los trabajadores hacia el servicio de los ciudadanos, el clima laboral, y el conocimiento de los documentos de gestión (reglamento interno, manual de organización y funciones).

Se observa como necesario cambiar los sistemas de comunicación y utilizar herramientas más adecuadas con el entorno actual que propone el nuevo paradigma de la comunicación interna: las tecnologías de la información.

Es recomendable que la Municipalidad Provincial de Utcubamba cuente con más profesionales especializados en el manejo de la comunicación cuya función principal sea alcanzar los objetos institucionales y mejorar el clima laboral entre todos los miembros de la institución.

### **Para los trabajadores municipales**

Exhortamos a los trabajadores a participar activamente en los espacios de diálogo que promueve la municipalidad, así como a hacer sentir sus opiniones y precisar sus necesidades en cuanto a comunicación e información.

Los trabajadores deben tomarse el tiempo para conocer los programas, los objetivos institucionales y las responsabilidades que tienen en la municipalidad y en su área.

Solicitar la planificación y ejecución de un Plan estratégico de comunicación interna para fortalecer las relaciones internas en la municipalidad.

### **Para otras instituciones municipales**

Tomar como ejemplo la situación expuesta en la presente investigación para evitar el debilitamiento de sus propias relaciones internas y diseñar planes propios para la gestión eficiente de sus redes de comunicación interna.

Las demás municipalidades deben fomentar la participación, la utilización y la utilidad de medios o herramientas adecuados a cada realidad contextual

Es necesario que todas las municipalidades prioricen y tengan una oficina, departamento o área dedicado exclusivamente a la planificación, gestión y ejecución de la comunicación interna.

### **Para futuras investigaciones**

Tomar como punto de partida este estudio, como guía para el trazado de investigaciones aplicativas y así generar, modificar o ampliar los conocimientos exteriorizados en la presente investigación.

### Referencias bibliográficas

- ADLER, R.B. y ELMHORST, J.M. (2005). *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*. México: Mc Graw Hill.
- AGUILERA, J. (2008). *Gerencia integral de comunicaciones. Claves para estructurar los nuevos departamentos de comunicación*. Bogotá: Editorial ECOE.
- BAXTER, J. y EYLES, J. (1997). *Evaluating qualitative research in social geography: Establishing "rigour" in interview analysis*. Barcelona: Ariel.
- BERLO, D. K. (2003). *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*. Buenos Aires: Iberoamericana
- BRUNET, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México. Editorial Trillas.
- CAPRIOTTI, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Editorial Andros Impresores.
- CHIAVENATO I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones*. México: Interamericana Editores.
- CRAWFORD C. (1995) *Líderes transformacionales de apoyo social. Prescripción para la gestión del estrés organizacional*. España: Universidad de Barcelona.
- DAVIDS K. y NEWSTROM J. (2003). *Comportamiento humano*. México: McGraw Hill.
- DEGOT, V. (1988). *La comunicación interna como marketing de los nuevos valores y políticas*. México: Nueva Empresa.
- DENMAN C. y HARO J. (2000). *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social*. México: Interamericana
- ERLANDSON, D.A. (1993). *Doing naturalistic inquiry*. Newbury Park: Sage Publications.
- GARCÍA JIMENEZ, J. (1998). *La comunicación interna*. México: Ediciones Díaz de Santos.
- GOLDHABER, G. (1984). *Comunicación organizacional*. México. Editorial Diana.

- GUZMÁN, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Disponible en: [http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/Derecho\\_y\\_ciencias\\_sociales/Comunicacion\\_organizacional.pdf](http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/Derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizacional.pdf)
- HACKMAN M.Z. y JHONSON C. (1991). *El rol de género de los líderes como un correlato de las percepciones de eficacia y satisfacción de los subordinados*. Madrid: Editora del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Interamericana Editores.
- ICAZA, S. (2009). *La praxis de la investigación cualitativa. Guía para elaborar tesis*. México: Fondo mixto de fomento para la investigación científica.
- KAPLÚN, M. (1998). *Una pedagogía de la comunicación*. Madrid: Editorial de la Torre.
- KOCHAN, T. (1993). *La transformación de las relaciones laborales en los Estados Unidos*. Madrid: Editora del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- LIKERT, R. (1968). *El factor humano en la empresa*. México: Trillas.
- LÓPEZ, L. (2003). *Comunicación social*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- LOZADA, J. C. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona. España: Editorial Ariel.
- MARTÍNEZ DE VELASCO, A. y NOSNIK, A. (1998). *Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial*. México: Trillas.
- MAYO, E. (1998). *El problema social en la civilización industrial*. México: Iberoamericana.
- MILLS, A (1959). *La imaginación sociológica*. México: Fondo de cultura económica.
- NOSNIK, A. (1998), *Curso de Comunicación Organizacional: La planeación y gestión efectiva de sus procesos*. México: Mimeo.
- O’SULLIVAN, J. (1996). *La comunicación humana. Grandes temas contemporáneos de comunicación*. Caracas: Fondo Editorial UCAB.
- O’SULLIVAN, J. (1997). *Conceptos clave en comunicación y estudios culturales*. Buenos Aires: Amorrortu.



- PARDINAS, F. (1989). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. México: Siglo XXI.
- PASQUALI, A. (1979). *Comprender la comunicación*. Caracas: Monte Ávila Editores.
- PRIETO, D. (1985). *Diagnóstico de comunicación: Mensajes, instituciones, comunidades*. Quito. CIESPAL.
- QUINTERO, Y. (1997). *Las comunicaciones internas en la Alcaldía de Chacao. Trabajo de Licenciatura*. Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- REBEIL, M. A. & RUIZ C. (2000). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Universidad Iberoamericana. Quito: Editorial Plaza y Valdés.
- SANDÍN M.P. (2003). *Investigación cualitativa en educación*. México: McGraw-Hill.
- SCHEIN, E. (1984). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Madrid: Plaza y Janes Editores.
- SEXTON W. (1977). *Teorías de la organización*. México: Trillas.
- STEPHEN, R. (1996). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- VAN RIEL, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- VILLAFAÑE, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Editorial Pirámide.
- WATZLAWICK, P. (1971). *Teoría de la comunicación humana*. Buenos Aires: Editorial Tiempo Contemporáneo.

# ANEXOS

**Anexo 01**  
**Matriz de triangulación de instrumentos de investigación**

<b>Matriz de triangulación o contraste de resultados</b>		
<b>INSTRUMENTO</b>	<b>VARIABLE 01: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>VARIABLE 02: RELACIONES INTERNAS</b>
ENCUESTA	No existe un documento formal que promueva la gestión estratégica de la comunicación interna, consecuencia del desconocimiento y el desinterés de todos los trabajadores de la municipalidad de Utcubamba; además, de la ausencia de un ente rector que cumpla verdaderamente una función promotora y mediadora que unifique todos los criterios sobre este punto, que coordine con cada una de las dependencias, y que señale la dirección de una posible política o línea comunicacional.	La sensación es que, siempre se van a presentar discusiones, como en cualquier equipo de trabajo. El pensamiento y el actuar siempre serán variables en cada trabajador. En la municipalidad de Utcubamba no se presenta una armonía plena en el clima laboral, pero tampoco se puede sentenciar que existen conflictos muy graves o sin solución. Se observa que existen relaciones deterioradas y otras tantas por mejorar.
GRUPOS DE DISCUSIÓN	No se observa una dirección estratégica de la comunicación en la institución, la planificación es empírica, no hay ningún proceso estructurado, son iniciativas aisladas que no muestran resultado alguno. Los trabajadores no están adecuadamente informados sobre lo que ocurre en su entorno y por ello no se sienten comprometidos con su desarrollo personal y colectivo; no conocen del potencial que tiene la comunicación organizacional interna.	La mayoría considera que las relaciones internas son un compendio de buen clima laboral, espacios que promuevan la participación, el diálogo y la capacitación, satisfacción laboral, conocimientos de funciones y responsabilidades, buen flujo comunicacional, y redes adecuadas para la comunicación interna. Fortalecer las relaciones internas significa fortalecer todos los aspectos que ellas se vinculan.
ENTREVISTA	En gestiones anteriores la Oficina de Imagen Institucional estaba dirigida por personas que no tenían nociones del manejo de la comunicación. Aunque hoy su principal función sigue siendo de prensa y protocolo, esto sucede porque nunca se le ha prestado la trascendencia que la comunicación necesita, lo cual redundará en que hasta el momento no se haya diseñado un plan de comunicación.	Son pocos los esfuerzos para promover espacios de comunicación participativa y democrática y, en general, los trabajadores inciden en que estos espacios de participación son fundamentales para conocerse mejor y para interactuar directamente con las autoridades; además, estos espacios servirían también para coordinación y capacitación.
DIARIO DE CAMPO	No ha existido nunca un plan para la comunicación interna y/o externa, ni estrategias acordes a la realidad y a las necesidades comunicacionales de los trabajadores, lo que es una clara muestra del poco compromiso de las autoridades para desarrollar la comunicación como alternativa para el desarrollo organizacional de la institución. La observación sugiere que un plan de comunicación interna debe abarcar diversos puntos, desde el fortalecimiento de los lazos entre trabajadores, optimización en la prestación de servicios, capacitación, práctica de buenos valores, participación y diálogo interno, e imagen institucional.	Las relaciones internas se encuentran deterioradas debido a factores como la distribución geográfica de las oficinas y la ineficiente red de comunicación interna. No existe trabajo de integración o promoción de la identificación con la institución. Hay reuniones aisladas donde la participación es menor, no se basan en la democracia ni en la participación, son más bien un listado de eventos, comunicados, etc.

**Anexo 02**  
(Modelo de) **ENCUESTA**

Sexo:

Edad:

Lugar de residencia:

Grado de Instrucción:

- a) Secundaria completa
- b) Superior universitaria o técnica, incompleta
- c) Superior universitaria completa
- d) Superior técnica incompleta

**INSTRUCCIONES: Le pedimos que responda a cada una de las preguntas que a continuación le presentamos con honestidad, sin saltarse ninguna y en el orden en que aparecen.**

1. Sobre la importancia de la comunicación dentro de su entorno laboral ¿Usted cómo la considera?
  - a) Muy importante
  - b) Importante
  - c) Medianamente importante
  - d) No es importante
2. ¿Cuán útil es para Usted, la comunicación interna como herramienta de información y de fortalecimiento de las relaciones internas de la municipalidad?
  - a) Es muy importante para fortalecer las relaciones internas
  - b) Es importante para fortalecer las relaciones internas
  - c) Es poco importante para fortalecer las relaciones internas
  - d) No es importante, pues no fortalece las relaciones internas
3. En general ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de la municipalidad?
  - a) Muy satisfecho
  - b) Satisfecho
  - c) Poco satisfecho
  - d) Insatisfecho
4. ¿Considera usted importante la formulación de un Plan Estratégico de Comunicación Interna como herramienta de valor para mejorar y gestionar formalmente la comunicación dentro de la municipalidad?
  - a) Sí, la formulación de un plan serviría mucho para mejorar la comunicación
  - b) Sí, la formulación de un plan serviría en algo para mejorar la comunicación
  - c) No, la formulación de un plan serviría de muy poco para mejorar la comunicación
  - d) No, la formulación de un plan no serviría para mejorar la comunicación
5. ¿Considera que las estrategias de comunicación interna actuales son claras, y facilitan la integración entre el personal de la municipalidad?
  - a) Sí, las estrategias actuales son claras y facilitan la integración
  - b) Sí, las estrategias actuales son claras, pero no facilitan demasiado la integración
  - c) No, las estrategias actuales no son claras ni facilitan la integración
6. ¿Cree que existe una efectiva gestión de la comunicación interna dentro de la municipalidad y genera un impacto positivo entre los trabajadores?
  - a) Sí, existe una efectiva gestión y los impactos son positivos
  - b) Sí existe una efectiva gestión, pero los impactos no son positivos
  - c) No existe una efectiva gestión, y los impactos son negativos

7. Cuando quiere comunicar algo a alguno de sus jefes u otra autoridad municipal ¿Considera que la comunicación circula sin restricción?
  - a) Sí, siempre circula sin restricción
  - b) A veces es restringida por exceso de burocracia interna
  - c) Puedo comunicarme con mi jefe, pero no con otras autoridades por falta de canales de comunicación
  - d) No, no puedo comunicarme
8. ¿Cree que actualmente existen los medios o herramientas adecuados para la comunicación interna?
  - a) Existen los medios o herramientas adecuados
  - b) Existen algunos medios o herramientas, pero no son los adecuados
  - c) No existen medios ni herramientas de comunicación interna
9. ¿Utiliza los medios de comunicación interna que existen actualmente?
  - a) Sí, los utilizo siempre
  - b) Sí, los utilizo muchas veces
  - c) Los utilizo pocas veces
  - d) No, nunca los utilizo
10. ¿Cuánto valora usted la información que le brinda los medios de comunicación interna de la Municipalidad Provincial de Utcubamba?
  - a) La valoro mucho porque siempre es de gran calidad
  - b) La valoro mucho, aunque no siempre es de gran calidad
  - c) La valoro siempre y cuando sepa que es de calidad
  - d) La valoro poco porque comúnmente no es de gran calidad
  - e) La valoro poco porque siempre es irrelevante
11. ¿Cuánto cree usted que se ha intensificado la transmisión de la información dentro de la municipalidad en el último año?
  - a) Se ha intensificado mucho
  - b) Se ha intensificado poco
  - c) No se ha intensificado nada
12. ¿Considera que los mensajes que recibe a través de la comunicación interna son claros?
  - a) Sí, son claros
  - b) Son medianamente claros
  - c) No son claros
13. ¿Los procesos comunicacionales que propone el Área de Comunicación y que se están desarrollando actualmente, tienen buenos resultados?
  - a) El proceso de comunicación tiene buenos resultados
  - b) El proceso de comunicación tiene regulares resultados
  - c) El proceso de comunicación tiene malos resultados
  - d) No logro identificar ningún proceso comunicacional propuesto por Área de Comunicación
14. Respecto al desarrollo organizacional que presenta la Municipalidad Provincial de Utcubamba. Usted considera que:
  - a) La municipalidad presenta un gran desarrollo organizacional
  - b) La municipalidad presenta un desarrollo organizacional a medias
  - c) La municipalidad no se encuentra desarrollada organizacionalmente
  - d) No sabe / No opina
15. ¿Considera que la aplicación de un nuevo Plan estratégico de comunicación interna marcará el cambio en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Utcubamba?

- a) Considero que un plan marcará el cambio en el desarrollo organizacional
  - b) Considero que un plan marcará muy poco el cambio en el desarrollo organizacional
  - c) Considero que un plan no marcará el cambio en el desarrollo organizacional
  - d) No sabe / No opina
16. En su opinión ¿Cuál es la principal barrera que enfrenta la comunicación interna en la municipalidad?
- a) Mala gestión para la comunicación interna
  - b) Malas relaciones interpersonales
  - c) Inexistencia de estrategias de comunicación interna
  - d) Medios y herramientas de comunicación, inadecuadas
  - e) Otras Especifique:
17. ¿Se identifica y se involucra con los objetivos institucionales, visión y misión de la Municipalidad Provincial de Utcubamba?
- a) Me identifico y me involucro
  - b) Me identifico, pero no me involucro
  - c) Me involucro, pero no me identifico
  - d) Ni me identifico ni me involucro
18. ¿Conoce sus funciones específicas, el reglamento interno, y las responsabilidades externas de la municipalidad?
- a) Conozco todos
  - b) Conozco solo mis funciones
  - c) Conozco solo el reglamento interno
  - d) Conozco solo las responsabilidades externas
  - e) Conozco mis funciones y el reglamento interno
  - f) Conozco mis funciones y las responsabilidades externas
  - g) Conozco el reglamento interno y las responsabilidades externas
19. ¿Considera que las reuniones y las formas de comunicación interna hacen que el clima organizacional de la municipalidad sea agradable?
- a) Sí
  - b) No
  - c) A veces
20. ¿Considera usted que el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Utcubamba mejoraría si se implementan nuevos procesos de comunicación?
- a) Mejoraría mucho
  - b) Mejoraría poco
  - c) No mejoraría de ninguna forma
21. ¿Con qué tipo de habilidades comunicativas considera que cuenta usted para desenvolverse armoniosamente en su entorno laboral?
- a) Relación empática
  - b) Facilidad de palabra y desenvolvimiento
  - c) Percepción y saber escuchar
  - d) No sabe / No opina
22. ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?
- a) Buena
  - b) Regular
  - c) Mala

23. ¿Se siente involucrado en las actividades dentro de su entorno laboral?
- a) Me siento muy involucrado
  - b) Me siento involucrado regularmente
  - c) No me siento involucrado
24. ¿Considera que su presencia es útil y efectiva dentro de la Municipalidad?
- a) Sí, es útil y efectiva
  - b) Sí, aunque no demasiado
  - c) No, no es útil ni efectiva
25. ¿Participa en reuniones o conversatorios sobre temas laborales dentro de la Municipalidad?
- a) Sí, siempre participo
  - b) Sí, a veces participo
  - c) No, no participo
  - d) No, considero que las reuniones no son sobre temas laborales
26. ¿La municipalidad crea o promueve espacios de participación como medio de comunicación interna?
- a) Siempre
  - b) Pocas veces lo hace
  - c) Casi nunca lo hace
  - d) Nunca
27. Sobre las reuniones que promueve la municipalidad ¿Considera que son espacios democráticos?
- a) Sí, son ampliamente democráticos y participativos
  - b) No se aplica tanto la democracia ni la participación
  - c) De ninguna forma son democráticos ni participativos
28. ¿Cuál considera que es su motivación o actitud frente a las tareas que desarrolla dentro de la Municipalidad?
- a) Oriento mis actividades al logro de resultados y recompensas
  - b) Oriento mis actividades al servicio de las personas
  - c) Oriento mis actividades al cumplimiento normal de mis funciones
29. ¿Cree que existen problemas de comunicación dentro de su oficina o en la municipalidad?
- a) Sí
  - b) No
30. Si su respuesta fue SÍ, ¿A qué le atribuye estos problemas?
- a) Falta de información sobre los asuntos municipales
  - b) Falta de comunicación entre jefes y subordinados
  - c) Problemas personales entre compañeros de trabajo
  - d) Mal uso de los medios de comunicación interna

### Anexo 03

#### (Modelo de) GUÍA PARA GRUPO DE DISCUSIÓN

**Fecha** : \_\_\_\_\_  
**Hora** : \_\_\_\_\_  
**Lugar** : \_\_\_\_\_  
**Duración** : \_\_\_\_\_  
**Formato de registro** : \_\_\_\_\_  
**Equipo investigador** : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Integrantes del Grupo de discusión (Nombres y Apellidos / Cargo)

---

---

---

---

---

---

---

#### INICIO DE LA DISCUSIÓN

##### UD01. ASPECTOS PERIFÉRICOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Observaciones

---

---

---

---

##### UD02. PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Observaciones

---

---

---



---

### UD03. MANEJO Y CIRCULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Observaciones

---

---

---

---

### UD04. ESTADO Y DINÁMICA INTERNA

Observaciones

---

---

---

---

### UD05. RELACIONES INTERNAS

Observaciones

---

---

---

---

### UD06. PARTICIPACIÓN, INTERACCIÓN Y ESPACIOS DE COMUNICACIÓN

Observaciones

---

---

---

---

## Anexo 04

### (Modelo de) GUÍA DE ENTREVISTA

**Entrevistado (a)** : \_\_\_\_\_

**Entrevistador** : \_\_\_\_\_

**Fecha** : \_\_\_\_\_

**Formato de registro** : \_\_\_\_\_

**Lugar de la entrevista** : \_\_\_\_\_

**Duración** : \_\_\_\_\_

#### UNIDADES TEMÁTICAS

UT01. Sobre el estado de la comunicación interna

---

---

---

UT02. Sobre la planificación, promoción y utilidad de la comunicación interna

---

---

---

UT03. Sobre las relaciones internas

---

---

---

UT04. Sobre los espacios de participación

---

---

---