

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL



UNS
UNIVERSIDAD
NACIONAL DEL SANTA

**“DIAGNÓSTICO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE NUEVO CHIMBOTE EN EL AÑO 2014”**

AUTORES:

Bach. RAMIREZ MILLA DEYSI GIOVANNA

Bach. NAPA PANTA ROBERTO EDUARDO

ASESOR:

Lic. CARLOS ALEXIS SÁNCHEZ VÁSQUEZ

NUEVO CHIMBOTE – PERU

2015

INDICE

CARÁTULA.....	i
HOJA DE CONFORMIDAD.....	ii
HOJA DE CONFORMIDAD DEL JURADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	x
ÍNDICE.....	xii
CAPITULO I.....	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.1.1. Antecedentes de la Investigación	17
1.1.2. Justificación de la Investigación.....	23
1.1.3. Importancia de la Investigación.....	24
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	26
1.3. DELIMITACIÓN	26
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	26
1.4.1. General.....	26
1.4.2. Específicos.....	26
CAPITULO II.....	28
2.1. MARCO CONCEPTUAL	28
2.2. MARCO TEÓRICO	31
2.2.1. COMUNICACIÓN.....	31
2.2.2. COMUNICACIÓN INTERNA	37
2.2.3. ORGANIZACIÓN	68

2.2.4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	73
2.2.5. RELACIONES HUMANAS	77
2.2.6. CULTURA ORGANIZACIONAL	78
2.2.7. CLIMA ORGANIZACIONAL	83
2.2.10. MUNICIPALIDAD	86
CAPITULO III	91
3.1. MATERIAL Y MÉTODO.....	91
3.1.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	91
3.1.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	92
3.1.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	92
3.1.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	94
3.1.5. PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	94
3.1.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	95
3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	96
CAPITULO IV	97
4.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA	97
4.2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	125
CAPITULO V	133
5.1. CONCLUSIONES	133
5.2. RECOMENDACIONES.....	135
CAPITULO VI.....	137
6.1. TEXTOS BIBLIOGRÁFICOS	137
6.2. PORTALES DE INTERNET	140
ANEXOS.....	142

HOJA DE CONFORMIDAD

En el cumplimiento de lo estipulado en el Reglamento de Grados y Títulos para la Modalidad de Tesis; el que suscribe da cuenta de haber participado como asesor de los bachilleres **Deysi Giovanna Ramírez Milla** y **Roberto Eduardo Napa Panta**, en la tesis intitulada: **“DIAGNÓSTICO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NUEVO CHIMBOTE EN EL AÑO 2014”**.

Por tal motivo firmo la presente tesis en conformidad con el desarrollo de la investigación y elaboración del trabajo.

Lic. Carlos Alexis Sánchez Vásquez

ASESOR

HOJA DE CONFORMIDAD DEL JURADO EVALUADOR

La presente tesis intitulada “**DIAGNÓSTICO EN LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NUEVO CHIMBOTE EN EL AÑO 2014**”, de los bachilleres **Deysi Giovanna Ramírez Milla y Roberto Eduardo Napa Panta**, de la Escuela de Comunicación Social, tienen la aprobación del jurado calificador, quienes firmamos en señal de conformidad.

Lic. Esmila Calderón Reyes

PRESIDENTE DEL JURADO

Lic. Manuel Chiroque Farfán

INTEGRANTE DEL JURADO

Lic. Carlos Alexis Sánchez Vásquez

INTEGRANTE DEL JURADO

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía incondicional, por estar siempre a mi lado y por nunca abandonarme en los momentos más difíciles. Por haberme dado la vida para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres Carlos y María por todo su amor y su constante apoyo durante todo el camino de mi vida incluso en momentos muy difíciles. Gracias por su incondicional apoyo en darme lo mejor de ustedes.

A mis hermanos Erlin, Juan, Helen y Lucelia, por su apoyo incondicional de estos años en la culminación de mi carrera profesional y ser una persona de bien al servicio de la sociedad.

A mis amigos y compañeros de estudio, con los que compartí los mejores años de mi vida en las aulas universitarias a todos ellos muchas gracias por su amistad, por su apoyo incondicional y en especial a la persona que quiero Eduardo que me brindó su apoyo moral, a todos ellos muchas gracias.

A todos agradezco enormemente por brindarme su tiempo y dedicación.

GIOVANNA

DEDICATORIA

Quiero dedicar mi tesis a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y gracias a su bendición he podido lograr mis objetivos, además de la bondad y su amor.

Asimismo a mi madre Carmen por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por su amor y por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

También va dedicado a mi padre Fernando, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mis hermanos Sheila, Jaime y Walter por ser ejemplos en mi vida y de los cuales he aprendido muchas cosas a través de sus consejos y por apoyarme en los momentos difíciles.

A la mujer que amo y quien me ha apoyado siempre moralmente, gracias Sarita. Asimismo a Carlitos, una persona muy especial que desde el cielo me ha cuidado y dado fuerzas para seguir adelante.

También a mis docentes, aquellos que marcaron cada etapa en mi camino universitario, y quienes me ayudaron con sus asesorías y enseñanzas.

ROBERTO

AGRADECIMIENTO

A nuestra querida alma mater, la Universidad Nacional del Santa y un reconocimiento especial a la Escuela Académica Profesional de Comunicación Social, por brindarnos sus aulas en donde adquirimos los conocimientos tanto teóricos como prácticos, que contribuyeron a nuestra formación académica.

A los docentes de la Facultad de Educación y Humanidades por todos los conocimientos brindados que contribuyeron de forma decisiva en nuestra formación profesional.

Hacemos extensivo nuestro agradecimiento para la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote, por abrirnos sus puertas y por su colaboración incondicional para la aplicación de nuestros instrumentos de investigación.

Con profundo agradecimiento a todas aquellas personas que nos brindaron su amistad, confianza, colaboración y apoyo desinteresado durante el desarrollo y la culminación del presente trabajo

A nuestro asesor Licenciado Carlos Alexis Sánchez Vásquez por su enseñanza y colaboración para esta investigación.

Finalmente, queremos agradecer a nuestras familias por recorrer junto a nosotros paso a paso en esta dura tarea; por el apoyo económico y moral que nos han brindado incondicionalmente y culminar con una meta, ser profesionales para servir a nuestro país.

RESUMEN

El presente estudio de investigación plantea el tema de **“Diagnóstico en la Comunicación Interna en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote en el año 2014”**, ubicada en la ciudad de Nuevo Chimbote. En base a los objetivos planteados para esta investigación, como el de identificar canales, barreras y describir los flujos y el uso de los tipos de la comunicación interna que se presentan en la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote.

La investigación se desarrolló por espacio de casi un año y medio, comprendió el proceso de elaboración de esta investigación desde la etapa del proyecto, en el cuál se realizó la estructura conceptual de la variable de estudio y la respectiva identificación del problema a investigar. En la segunda etapa se elaboró el respectivo informe de tesis previa aplicación de instrumentos, mediante el trabajo de campo, así como el consecutivo procesamiento y análisis cuantitativo y cualitativo de datos.

Se realizó un trabajo de investigación con un enfoque metodológico cuantitativo y cualitativo, corresponde al enfoque mixto, con una sola variable de estudio, con un tipo de investigación básica, y un nivel de investigación descriptivo simple. Los datos de tipo cuantitativo, se procesaron previamente con mediciones de la variable comunicación interna con el test escalar de la técnica de Likert.

Para este trabajo se utilizó el muestreo probabilístico cuyos procedimientos de formula considera para una variable cualitativa y población finita (386) se redujo a una muestra de 193 empleados entre personal administrativo contratado y nombrado que laboran en

las diferentes áreas de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote. A los empleados se les aplicó una encuesta de 15 ítems, también se realizó entrevistas a tres personas entre ellos al jefe de Imagen Institucional, Administrador y Gerente Municipal, con el propósito de conocer cómo se encuentra la comunicación interna en la entidad.

Esta investigación ha encontrado que la comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote es relativamente eficiente pero no contundente debido a situaciones como: la circulación de rumores o malentendidos, actitudes negativas de parte de los empleados que afectan las relaciones interpersonales.

ABSTRACT

This research study raises the issue of "Diagnosis in Internal Communication on the administrative staff of the District Municipality of Nuevo Chimbote in 2014", located in the city of Chimbote. Based on the objectives set for this research, as channels to identify barriers and describe the flows and use of the types of internal communication that occur in the District Municipality of Nuevo Chimbote.

The research was conducted for nearly a year and a half, he understood the process of developing this research from the project stage, in which the conceptual structure of the study variable and the respective identification of the research problem took place. In the second stage the respective thesis report prior application of instruments was developed through fieldwork and the consecutive processing and quantitative and qualitative data analysis.

A research was carried out with a quantitative and qualitative methodological approach corresponds to the mixed approach, with a single variable of study, with a kind of basic research, and a level of simple descriptive research. Quantitative data is preprocessed using measurements of internal communication test variable with the scale of Likert technique.

Whose probability sampling procedures formulated considered for qualitative variable and finite population (386) was reduced to a sample of 193 employees including administrative staff and appointed working in different areas of the District Municipality of Nuevo Chimbote was used for this work . Employees were

given a 15-item survey, interviews were also conducted three people including the head of Institutional Image, Administrator and City Manager, in order to know how internal communication is in the entity.

This research has found that internal communication in the District Municipality of Nuevo Chimbote is relatively efficient but not overwhelming due to situations such as the circulation of rumors or misunderstandings, negative attitudes on the part of employees that affect interpersonal relationships.

INTRODUCCIÓN

La comunicación ha sido una constante a lo largo de los años no sólo entre los seres humanos como parte de la socialización, sino también, en las instituciones y organizaciones empresariales que necesitan de la comunicación para su desarrollo, es por ello de la importancia que conlleva la buena comunicación interna en las empresas.

Partiendo de que la comunicación dentro de una organización pública o privada es la base fundamental para que la misma preste sus servicios de la mejor manera; hemos visto conveniente realizar nuestra tesis en la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote con el tema “Diagnóstico en la Comunicación Interna en el Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote”, debido a que es una Institución Pública que cumple una función primordial dentro de la ciudad de Nuevo Chimbote porque esta designada para velar por el bienestar de la población.

Nuestro tema lo realizamos en Perú, Provincia del Santa, Distrito de Nuevo Chimbote y en la Municipalidad de éste distrito: realizando una investigación sobre la comunicación interna en todo su personal administrativo en sus diferentes áreas, que comprende esta prestigiosa entidad, el mismo que la área de Imagen Institucional nos ha brindado su contingente, debido a que es el área que maneja las relaciones públicas, protocolo y comunicación interna.

La comunicación interna dentro de una institución desempeña un rol esencial debido a que es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos. (Fernández, 1999).

El presente trabajo de investigación se describirá el marco teórico, conceptualizando que es comunicación, organización, comunicación organizacional, relaciones humanas, cultura organizacional, clima organizacional, comunicación interna, sus funciones, objetivos, importancia, tipos, canales, flujos, barreras y estrategias.

CAPITULO I

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La comunicación se ha convertido en una habilidad administrativa que ha venido ganando terreno con el paso de los años. En este sentido, hay empresas e instituciones que le restan importancia a la comunicación interna, y que están en riesgo de desarrollar relaciones laborales inadecuadas (problemas personales, discrepancias de grupo, diferencias entre personas en distintos niveles). (Pérez, p. 51)

Así, en el mundo actual contemporáneo muchas empresas practican mal el manejo de la comunicación. Por tal motivo es que desde ahí la comunicación interna se ha convertido en uno de los más importantes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que han desarrollado una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.

Pues inclusive, algunos empresarios han ignorado que para ser competitivos y enfrentarse con éxito al cambio, al que estimula forzosamente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la compañía. (Villafañe, p. 237)

En la actualidad, el problema central de las instituciones públicas y privadas está relacionado a una mala comunicación dentro de la organización. Si se gestiona correctamente la comunicación fortalece un buen clima interno, pero si no hay un

manejo adecuado será deficiente. De este modo, si no se corrige a tiempo los problemas de comunicación, esto va afectar a todas las áreas de trabajo de la entidad.

En muchas ocasiones, la falta de información sobre asuntos internos de la organización (objetivos, cambios, normativas) es uno de los aspectos que crean mayor insatisfacción entre los trabajadores y que inciden en la calidad y grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Fernández, J., p. 131)

En el Perú, las empresas en estos tiempos, se han preocupado por desarrollarse en ambientes competitivos, y esto también es tomado en consideración por las empresas de los sectores tanto industrial como de servicios con el objetivo de lograr mejoras dentro de su organización para así verse reflejadas en el servicio que han de brindar a sus clientes.

Así mismo, dada la importancia de la comunicación, en la localidad existen entidades oficiales y privadas, que cuentan con un área de Imagen Institucional o Relaciones Públicas, que precisamente están valorando el impacto que tiene la comunicación interna en las relaciones laborales, en la satisfacción del trabajo, en la formación de la identidad y en la eficiencia y productividad de la misma.

En este sentido, la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote es una Institución gubernamental que está designada al servicio de la ciudadanía de la comunidad de Nuevo Chimbote. Sin embargo, no ha sido ajena a los problemas que están relacionados a una mala comunicación dentro de la institución.

Asimismo, el Área de Imagen Institucional se preocupa por dar a conocer los logros municipales emitiendo un boletín informativo impreso o por medio de su página web.

Lo cual es importante; pero por otra parte, sólo prioriza la imagen de la gestión municipal hacia el público externo dejando vacíos comunicacionales dentro de la misma entidad. Es así, que la comunicación interna pasa a un segundo o tercer plano provocando deficiencias dentro de la institución.

1.1.1. Antecedentes de la Investigación

➤ González (2003), realizó una investigación titulado **“Para una buena comunicación, lo mejor es empezar por dentro. La Comunicación Interna en el Centro Cultural y Museo Jorge Pasquini López”** La siguiente investigación elaborada en la Universidad Nacional de Jujuy, Argentina, tuvo como objetivo, dar a conocer la importancia de una buena comunicación es empezar por dentro.

Este proyecto llega a la conclusión siguiente:

Comprobando que existe ausencia de una organización definida y eficaz de la comunicación interna, en el Museo que se estudia; ausencia de políticas de comunicación interna, abundante comunicación informal (predominante verbal) y poca comunicación escrita y formal en la institución; y la falta de reuniones sobre política institucional (provocando la carencia de un lenguaje y una interpretación compartidos).

➤ Guactzin (2003), realizó una investigación titulado **“Diagnóstico de la Comunicación Interna en una Institución de Nivel Superior”** Dicho trabajo fue presentado para optar el Grado académico de Licenciada en Ciencias de la Comunicación, la Universidad de las Américas Puebla (**UDLAP**). El objetivo del

estudio fue conocer y describir la función de la comunicación interna en una Institución de nivel superior.

Este proyecto llega a la conclusión siguiente:

La Comunicación interna es un factor importante dentro de una institución, como la Universidad de las Américas Puebla (**UDLAP**), ya que al encontrarse por momentos de transición en el que su estructura organizacional, sufría cambios de personal a nivel jerárquico (cambio de rector), y exigía una reestructuración en el proceso de intercambio de información entre los miembros de la organización.

➤ Álvarez (2007), en su tesis de investigación titulado **“Comunicación Interna, la estrategia del éxito”**, dicho trabajo fue presentado para optar el Grado académico de Licenciado en Ciencias de la Comunicación, en la Universidad de Sevilla. España. El objetivo primordial del estudio es dar a conocer la importancia de la comunicación interna como estrategia del éxito en las organizaciones.

Este proyecto llega a las conclusiones siguientes:

La comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento.

Mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. La imagen de las corporaciones depende, cada vez más, del trato que reciba sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor. Sin comunicación no hay crecimiento posible.

➤ Cotrina (2011), en su tesis de investigación titulado **“Propuesta de área de comunicación interna en la empresa avícola “Yema de Oro S.R.L.” Para su posterior sistematización”**, para optar el grado de licenciada en Ciencias de la

Comunicación, en la Universidad Nacional de Trujillo. Tuvo como objetivo, proponer un área de comunicación interna en la empresa avícola YEMA DE ORO S.R.L. para su posterior sistematización, con técnicas actualizadas para mejorar las relaciones de integración entre todos los empleados.

Este proyecto llega a la conclusión siguiente:

La creación del área de comunicación interna en la empresa permitirá que exista una buena comunicación entre todos los trabajadores. También va permitir que mejoren las relaciones de integración entre todos los empleados y que haya un trabajo en equipo entre ellos para el logro de resultados.

En cuanto a las herramientas de comunicación interna servirán de soporte para transmitir y comunicar información a los trabajadores y a la vez minimizar las barreras de comunicación que existen entre ellos según el área donde laboran.

Por tal razón, a través del trabajo en conjunto del área de comunicación con las demás áreas administrativas de la empresa se lograrán mecanismos estratégicos que permitirán la posterior sistematización de la comunicación interna en la empresa.

➤ Pariona (2000), En su tesis de investigación titulado **“La Comunicación Interna en la práctica de una cultura Organizacional en la Municipalidad Provincial de Huancayo”**, dicho trabajo fue presentado para optar el grado académico de Licenciado en Ciencias de la Comunicación, el objetivo del estudio fue conocer y analizar la comunicación interna en la práctica de una cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Huancayo.

Este proyecto llega a la Conclusión siguiente:

Que existe escasa y aislada comunicación interna, predominando comunicaciones de grupos cerrados para otros sectores de trabajadores. Las costumbres, ritos y valores no son las mismas que comparten los miembros de la Institución.

➤ Risco y Sagastegui (1996), realizó su investigación titulado **“Influencia de la comunicación interna en la relación trabajador – Institución, en el área administrativa de la Universidad Nacional de Trujillo”**, para optar el grado de licenciado en Ciencias de la Comunicación, en la Universidad Nacional de Trujillo. El objetivo del estudio fue determinar la influencia de la comunicación interna en la relación trabajador – institución, en el área administrativa de la Universidad Nacional de Trujillo.

Este proyecto llega a la conclusión siguiente:

Hay carencia de objetivos de la comunicación interna que promueven la identificación e integración de los trabajadores con su institución, originando que ellos no se sientan parte importante en la marcha administrativa.

La oficina de relaciones públicas no contribuye a mejorar la comunicación interna en la Universidad, incumpliendo funciones propias tipificadas en el estatuto vigente, como la publicación del boletín informático, la organización y canalización de la información institucional al interior de la Universidad.

➤ Gutiérrez (2009), en su tesis de investigación titulado **“Comunicación Interna; instrumento de buena gestión para potenciar la atención al cliente aplicada en el Centro de salud Vista Alegre”**, dicho trabajo fue presentado para optar el Grado académico de Licenciada en Ciencias de la Comunicación en la Universidad Nacional

de Trujillo, tuvo como objetivo, determinar la incidencia de la comunicación interna como herramienta de buena gestión en la buena atención al cliente.

Este proyecto llega a la conclusión siguiente:

Los canales de comunicación que empleaba el personal son la comunicación escrita, oral y visual. Sin embargo los trabajadores manifestaron que la comunicación digital es más eficaz para transmitir mensajes o información, por su inmediatez, generalidad e interactividad. Pero no lo utilizaban porque no tenían un conocimiento total acerca del mundo del internet y de las comunicaciones.

Es necesario que todos los trabajadores tengan claros la visión, misión, valores y objetivos de la organización y, de esta forma creen un sentido de pertenencia con la misma y puedan participar de forma activa en la organización. Con ello será factible cumplir con las metas y alcancen logros en el sector salud.

➤ Díaz (2010), en su tesis de investigación titulado “**Diagnostico Comunicacional interno del personal Administrativo de la UCV, filial Chimbote**”, para optar el grado de licenciada en Ciencias de la Comunicación, en la Universidad Cesar Vallejo, tuvo como objetivo, describir de manera general la comunicación interna del personal administrativo de la universidad César Vallejo filial Chimbote, en el año 2010.

Este proyecto llega a la conclusión siguiente:

Es medianamente fluida, pues presenta barreras comunicativas y dificultades en las redes comunicativas internas entre el personal que labora, siendo acertado el uso de los procesos de comunicación del personal administrativo en relación con las jefaturas de la universidad, en el año 2010.

➤ Armas y Pintado (2011), en su tesis de investigación titulado **“Diagnóstico de la comunicación Interna según los trabajadores y trabajadoras del Hospital Regional Eleazar Guzmán Barrón del distrito de Nuevo Chimbote en el año 2011”**, para optar el grado de licenciadas en Ciencias de la Comunicación, su objetivo de estudio fue dar a conocer el funcionamiento de la comunicación interna en el Hospital Eleazar Guzmán Barrón.

Este proyecto llega a la conclusión siguiente:

Se diagnosticó como deficiente, por la mayoría de los trabajadores, cuyo porcentaje asciende al 86,7%; respecto a los canales de comunicación, la opinión del 97,1% de los trabajadores encuestados es que la implementación tecnológica dentro del H.E.G.B. es deficiente, por ser una tecnología obsoleta y carecer de servicio de intranet que los pueda integrar laboralmente. Asimismo por su efectividad; la mayoría de los trabajadores representados por un 92,4% asegura que desconocen la labor del área de relaciones públicas para mejorar las relaciones comunicacionales internas. Las barreras de comunicación que causan más daño son las psicológicas, pues más del 90% apuntó la existencia de rivalidades y diferencias entre compañeros y áreas de trabajo.

➤ Sánchez (2010), En su Informe de Investigación denominado **“Herramientas de comunicación interna implementadas por la oficina de Imagen Institucional de la Universidad Privada San Pedro para fortalecer su imagen pública en su público interno entre abril y junio del 2010”** su objetivo primordial del estudio es dar a conocer la importancia de las herramientas de comunicación interna implementadas por la oficina de imagen institucional de la Universidad Privada San Pedro, para realizar un adecuado servicio, tanto en eficacia y eficiencia en una institución universitaria.

Este Informe llega a las conclusiones siguientes:

Las reuniones de grupo, el internet y el correo electrónico, constituyen las herramientas de la comunicación interna que son asumidas por docentes y administrativos como las de mayor utilidad para el involucramiento y relación en el trabajo.

Así mismo las reuniones de trabajo constituyen para el público interno, la mejor manera de compartir puntos de vista entre compañeros de trabajo, siendo por ello una herramienta de mucho valor respecto a su horizontalidad en las relaciones humanas y fundamentales para los objetivos comunicacionales de la universidad.

En cuanto al público interno, tanto docentes como administrativos mantiene una imagen favorable de su centro de labores y se siente en su totalidad orgulloso de trabajar en la USP.

1.1.2. Justificación de la Investigación

Siendo la comunicación en las instituciones y empresas parte fundamental de las estrategias de interconexión de su personal, a través de los cuales se trasmite ciertas normas, reglas, patrones políticos que materializan una cultura organizacional orientada a determinados proyectos y programas de las mismas.

De ahí que la comunicación interna es considerada como un activo primordial de las organizaciones y su práctica demanda profesionalismo, competitividad, compromiso, preparación y espíritu innovador.

Por ello, la presente investigación se justifica, ya que nos permitirá desarrollar un análisis completo de la realidad comunicacional interna en los empleados de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote, tomando como referencia a los estándares

establecidos, y más aún, por ser la MDNCH, la institución de estado que rige nuestra localidad.

Todo ello, teniendo en cuenta en el contexto actual que existe una creciente similitud de productos y servicios debido a que el mercado es cada vez más amplio y se hace sumamente necesario encontrar herramientas de comunicación que permitan a las instituciones u organizaciones diferenciarse de las demás, lo que se exige en cualquier institución competitiva una cualificación de sus procesos la que debe servir la comunicación interna.

1.1.3. Importancia de la Investigación

La investigación es importante porque nos permitirá conocer la realidad comunicacional interna en la Municipalidad del Distrito de Nuevo Chimbote, y de esta forma poder tomar en cuenta la importancia de la comunicación siendo este el único método para intercambiar ideas, conocimientos y sugerencias y responder así a las exigencias sociales.

Además, podrá ser utilizado de acuerdo a los intereses de los distintos actores sociales de nuestro contexto local, nacional e inclusive internacional:

➤ **Para los municipios**, aportando conocimiento e información en área de las Ciencias de la Comunicación para sus trabajos institucionales. Esta investigación ha tenido como finalidad descubrir cuanto es el aporte de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote, es por ello que en parte de nuestro apoyo como tesis es brindar mejores claves para una comunicación efectiva,

dando como resultado un buen desempeño, desarrollo y cumplimiento de los objetivos y metas de las Municipalidades.

➤ **Para los relacionistas o profesionales de comunicación,** a través de esta investigación, se facilitarán elementos o herramientas, conocimientos y sugerencias necesarias para un mejor funcionamiento de las organizaciones. También contribuir a que puedan adaptar dichas herramientas a las circunstancias de la institución, para mejorar la comunicación entre las personas y permitan optimizar la labor en cualquier institución.

➤ **Para los estudiantes de comunicación,** también, permitirá contribuir en la motivación a investigaciones posteriores, que puedan realizar los alumnos de comunicación social esta u otras universidades o casas de estudios, con el cual podrán establecer la utilidad que tiene la comunicación interna, para que sobre esta base, puedan formular nuevos estudios, brindando así una fuente de información para futuras tesis.

Finalmente, los resultados de este trabajo podrán utilizarse para futuras investigaciones, que quieran profundizar en el tema de la comunicación interna dentro de una organización.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo es la comunicación interna en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote en el año 2014?

1.3. DELIMITACIÓN

La investigación se realizará en la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote en el personal administrativo (los contratados y nombrados bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 276; y los contratados C.A.S bajo el régimen N° 1057), que laboren el mayor tiempo dentro de su oficina.

Por ello, no se contará en este rango al personal de serenazgo, limpieza pública y obras civiles, debido a que la función que desempeñan los obliga a mantenerse, la mayor parte de su tiempo, fuera del municipio.

Así, se contará con una población de **386** empleados y la muestra estará constituida por **193** de estos empleados.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. General

- Diagnosticar la Comunicación Interna en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote en el año 2014.

1.4.2. Específicos

- Identificar los canales de la comunicación interna utilizados en la municipalidad distrital de Nuevo Chimbote en el año 2014.

- Identificar las barreras de comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote en el año 2014.
- Describir los flujos de comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote en el año 2014.

- Describir el uso de los tipos de comunicación interna utilizados en la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote en el año 2014.

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL Y MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO CONCEPTUAL

- **COMUNICACIÓN INTERNA:** Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

- **COMUNICACIÓN INTERNA FORMAL:** Es la que emana de los diversos órganos directivos de una institución y se difunde mediante flujos precisos a través de todo el organismo social por los siguientes medios: boletines, cartas, oficios, memorándum, publicaciones internas, circulares, entre otras.

- **COMUNICACIÓN INTERNA INFORMAL:** Es la que se vincula a la organización informal de la empresa, comprendiendo las interrelaciones sociales de los diversos elementos que forman parte de la organización; a esto, se suman como ejemplos los chismes, murmuraciones, rumores y pláticas privadas.

- **BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:** Son aquellas actitudes, conductas y condiciones que dificultan la comunicación interna.

- **BARRERAS SEMÁNTICAS:** surge en la comunicación debido a una incorrecta interpretación de los signos del código.

- **BARRERAS PSICOLÓGICAS:** representa la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información.

- **BARRERAS FÍSICAS:** Son circunstancias que se presentan no en las personas sino en el medio ambiente, es decir se refieren a las alteraciones en la comunicación por alguna deficiencia técnica de los canales y soportes lo cual dificultaran la adecuada comprensión del mensaje de manera clara y precisa por el receptor.

- **CANALES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:** Son los medios por el cual se transmite la señal con la información de intercambio entre el emisor y el receptor.

- **FLUJOS DE INFORMACIÓN:** Son el transmisor de datos entre los públicos de la organización (tanto externos como internos) y son el fenómeno para la comunicación para el desarrollo.

- **CLIMA ORGANIZACIONAL:** Trata la satisfacción general de la efectividad percibida en el entorno comunicativo.

- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

- **COMUNICACIÓN:** Es 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.

- **MUNICIPALIDAD:** Es el organismo que administra una comuna, cantón o distrito. Está encabezada por un alcalde o presidente municipal y un concejo, todos elegidos por votación popular.

- **DIAGNÓSTICO:** Es una estrategia de producción de conocimiento acerca de determinada realidad con la particularidad de estar orientada por la voluntad consciente de modificar esa realidad.

- **EFICIENCIA:** Manera en que se hacen las cosas en la organización.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. COMUNICACIÓN

2.2.1.1. Definición

La palabra comunicación proviene del latín *communis* que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de *koinoonia* que significa a la vez comunicación y comunidad). Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre “comunicarse” y “estar en comunidad”.

La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujeto. No solo se trata del influjo de un sujeto en otro (aunque esto no se excluye), sino de la interacción. Para la comunicación se necesitan como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto.

Para B.F. Lomonosov define “Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupal”. p.89

Según Chiavenato (2002, p. 4), “la comunicación que es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Por lo tanto, toda comunicación influye por lo menos a dos personas: el que envía el mensaje y el que lo recibe”.

Oviedo Valenzuela, Carlos (2002, p.126). La comunicación es todo proceso de intercambio y transferencia de información, opinión, sentimientos o actitudes hacia otra persona. Es decir, supone una intención de comunicar y elaborar un mensaje, buscando

un efecto deseado. Así mismo el autor establece que la comunicación en las organizaciones es el intercambio de mensajes que se producen de facto entre los miembros de una organización, por el solo hecho de tener relaciones propician la socialización de los individuos a la vez que permite el cumplimiento de metas y estrategias de la organización.

Antonio Pasquali (1978) 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”.

Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sea cuales fuere los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. Luego concluye considerando la comunicación como:

“La relación comunitaria humana consiste en la emisión- recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre”.

Ojalvo (1999, p.125). Considera que la comunicación es esencialmente un hecho social. En sentido la comunicación está íntimamente relacionada con una serie de procesos del comportamiento humano, que son interdependientes uno de otros, es decir se fundamenta en la interacción de individuo y la sociedad, cuyo objetivo fundamental es el intercambio de experiencias significativas.

Fernández C. (1999). Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos.

Aunque las anteriores definiciones contienen diferencias sutiles, casi toda atribuye a la comunicación en las organizaciones determinadas características o propiedades básicas similares.

Tomando como referencia lo planteado por los autores, se podría considerar que la comunicación se manifiesta en todos los aspectos de la vida diaria del individuo porque al expresarse se está empleando la comunicación oral, la cual se manifiesta a través de códigos verbales y no verbales.

Finalmente el objetivo de comunicarse es lograr resultados positivos, es decir que la comunicación sea efectiva, obteniendo resultados que produzcan los efectos que se deseen. Para medir si realmente se está logrando una comunicación efectiva, es bueno plantearse preguntas, donde se incluyan sus objetivos.

2.2.1.2. Elementos de la Comunicación

En la antigüedad personalidades como Aristóteles afirmaban la presencia de tres elementos fundamentales en la comunicación, como lo son: orador, discurso y auditorio.

Hoy en día se habla de: emisor, mensaje y receptor (Berlo, 1979).

Los elementos que involucran el proceso de comunicación:

- **Emisor.-** Es la persona que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje, es decir los codifica para poder llevarlo de la manera más entendible al receptor.
- **Código.-** Es el conjunto de signos y símbolos que el emisor utiliza para transmitir su mensaje, para combinarlos de manera arbitraria porque tiene que estar de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo.
- **Mensaje.-** Es el contenido de la información, es el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor.
- **Receptor.-** Como su propio nombre lo dice es la persona que recibe el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer.
- **Canal.-** Es el medio físico a través del cual se transmite la comunicación y establece una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor conocido como el soporte material por el que circula el mensaje. Ejemplo: El aire en el caso de la voz – El hilo telefónico en caso de una conversación telefónica.

Se puede concluir que los elementos de comunicación son esenciales para que se lleve a cabo una comunicación efectiva, si en este proceso tan significativo, cualquier elemento falla, es casi seguro que no se cumpla la comunicación de forma clara.

2.2.1.3. Tipos de la Comunicación

➤ Comunicación Verbal:

Es aquella que produce de forma oral, es decir se refiere a la comunicación que se vale de la palabra para dar el mensaje, es la principal forma de comunicación que se utiliza. Puede ser oral o escrita. Por ejemplo: Conversaciones, juntas, entrevistas, memorandos, cartas, tablero de avisos, correo electrónico, páginas de internet etc.

➤ Comunicación No Verbal:

Podemos comunicar sin pronunciar palabras, sin escribir cosa alguna. Las acciones son actividades de comunicación no verbal que tienen igual importancia que la palabra y las ilustraciones.

Puede ser por medio del movimiento corporal (postura, gestos, ademanes), la prosémica (uso físico de los espacios), etc.

La comunicación no verbal incluye expresiones faciales, tono de voz, patrones de contacto, movimientos, diferencias culturales, etc. En la comunicación no verbal se incluyen tanto las acciones que se realizan como las que dejan de realizarse. Así, un apretón de manos fuerte, o llegar tarde todos los días al trabajo son también comunicación.

➤ Comunicación Gráfica:

La comunicación gráfica y las ilustraciones son complemento para la comunicación de tipo verbal, se refiere a los apoyos gráficos que se utilizan tanto para apoyar un mensaje como para transmitir una idea completa.

Las organizaciones utilizan diagramas de avance, mapas, logotipos, iconos y otro tipo de gráficos para complementar la actividad de comunicación. Es importante combinar las ilustraciones con palabras bien seleccionadas para lograr el éxito de la comunicación. De igual manera, las fotografías, pinturas y similares obras de arte tienen una función de comunicar por sí mismas, por medio de la imagen que transmiten.

En este sentido cabe destacar que la información sensorial es básica en cualquier proceso de comunicación, y según estudios recientes la mayor parte de la información que retiene nuestro cerebro proviene del sentido de la vista, por ello es importante prestar atención a este tipo de comunicación.

2.2.1.4. Propósitos y Fines de la Comunicación

Uno de los referentes más relevantes de la antigua Grecia (Aristóteles), definió la comunicación como la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance, cuya meta principal es el logro de una respuesta determinada.

Según David Berlo (1969), nuestro objetivo básico en la comunicación es convertirnos en agentes efectivos, es decir, influir en los demás, en el mundo físico que nos rodea y en nosotros mismos, de tal modo que podamos convertirnos en agentes determinantes y sentirnos capaces, llegado el caso, de tomar decisiones. En resumen, nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente.

En la actualidad, para definir la comunicación, hay que distinguir entre información, persuasión y entretenimiento. Esta relación trídica suele causar dificultades al momento de identificar propósitos en cada caso.

Quien intenta informar tiene como propósito transmitir un cúmulo de datos a un receptor, independientemente de la respuesta del destinatario (informes meteorológicos, decisiones de un jefe, instrucciones de un manual). Quien intenta persuadir desea obtener una determinada respuesta, mediante un proceso comunicacional en el que el otro también obtiene lo que desea o lo que "cree" que desea.

2.2.2. COMUNICACIÓN INTERNA

En el presente capítulo desarrollaremos el concepto de comunicación interna: La Comunicación Interna entendida como el mecanismo de mantener informado a los miembros de una organización sobre las actividades que cumple la misma. Mantener informado es uno de los propósitos de la comunicación interna; cuya finalidad es conseguir los objetivos, misiones y visiones de la empresa.

La comunicación interna se ha vuelto una de las prácticas más útiles y necesarias al momento de dar origen a una organización. Si bien de antaño era un concepto que poca relevancia se le otorgaba, con los años, las distintas organizaciones han debido darle paso ya que es un área relevante para promover y alcanzar las metas impuestas.

Por ello, la comunicación interna debe ser estudiada y utilizada por todas las organizaciones. Las entidades públicas o privadas deben conocer los mecanismos y herramientas a través de los cuales deben mantener, a todos los miembros de la organización informados de las actividades que realiza la institución.

2.2.2.1. Definición de Comunicación Interna

➤ **Definición de algunos autores:**

Fernández Collado, manifiesta que:” la comunicación organizacional interna es el conjunto es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros (clientes internos), a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos de la organización”

Piñuel, J. (1997) señala que “Desde finales de los años 70, la comunicación interna se ha impuesto como una disciplina de gestión empresarial, primero al mismo nivel que la gestión de recursos humanos, y posteriormente, llegando a formar parte de la estrategia de gestión global de la organización”.

Según Tapia, (2004), dentro de las justificaciones que se encuentran y que fomentan el promover la comunicación interna, están:

- Acercar a la gente la información que desea.
- Ayudar a que desaparezca la indecisión.
- Concentrar la atención en los puntos que la organización considere más importantes.
- A fin de formar una opinión o de actuar se necesita la información, y la comunicación interna la hace llegar.
- Al momento que "todos" entiendan y acepten las políticas y objetivos de la empresa, será más fácil actuar.

- La comunicación interna generará un clima de pertenencia y así se trabajará mucho mejor y más a gusto.
- La información es un instrumento muy importante en el proceso de toma de decisiones, y la comunicación es la encargada de difundirla.
- La comunicación proporciona señales de alerta ante conflicto potenciales de manera que se podrán solucionar más fácil y rápido.

Recasens, D. (2008). Señala “La comunicación interna, que en su diseño debe ser patrimonio de especialistas, le concierne a todo el mundo en la institución, aunque haya que vencer resistencias o ignorancia en la materia”.

Tello Charún, sostiene que “la comunicación interna de una organización tienen como función contribuir a la eficiencia en las distintas funciones que cumplen los trabajadores dentro del sistema de la organización. Un sistema óptimo de comunicación interna es aquel que logra canalizar las metas y objetivos personales de cada individuo hacia las metas y objetivos de la institución”

Kreps, plantea que “la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”.

Mientras que para Rodríguez de San Miguel en el libro **“Gestión de la Comunicación en las organizaciones”** (citado por José Carlos Losada Díaz, (2004, p.270) define la comunicación interna como “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus

miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. Es fundamental que la comunicación interna apoye también a las buenas relaciones entre sus colaboradores, y no solamente para mantenerlos informados.

En tanto para Morales Serrano, Francisca (2001, p.219) señala que “La comunicación interna siempre ha existido de forma planificada o no, siempre ha existido en todo tipo de organizaciones, sobre todo en aquellas empresas e instituciones preocupadas de la calidad y a las que se califican como excelentes”. Además Morales, indica que la comunicación interna es herramienta de gestión.

Para García Jiménez, Jesús (2000, p.2), el cual visualiza la comunicación interna como:

- “un recurso gerenciable en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa”.
- “no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones: la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talento innovador, el trabajo en equipo”.

Rebeil Corella, María Antonieta y Ruiz Sandoval Reséndiz, Celia. (1998, p.14), la definen como:

- “Aquella comunicación que se manifiesta entre el personal de una misma organización, es decir, el público interno de la empresa con sus empleados”.
- “Las buenas relaciones internas desarrollan un clima agradable que contribuyen a que se implante un ambiente ameno, lo cual incide en su comportamiento de manera positiva”.

El autor La Porte (2001, p.43), a diferencia de los autores anteriormente mencionados, expone que la comunicación interna es un tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la organización y efectuar con mayor perfección la realización de su misión.

Tomando como punto de referencia lo señalado por los autores citados, se interpreta que la comunicación interna es el proceso que permite a los empleados de la organización realizar la labor encomendada a través de la transmisión de información recíproca e interpretarla.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la institución, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sientan parte de

ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las instituciones.

2.2.2.2. Funciones estratégicas de la comunicación interna

La comunicación interna tiene funciones principales: las mismas que sirven para cumplir con los objetivos, políticas, misiones y visiones de la Institución, al mismo tiempo que, otra de sus funciones principales es crear espacios de información, participación y opinión en los miembros de una organización.

La necesidad de comunicación en una empresa se ve fortalecida cuando se observan múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas. De acuerdo al manual de Comunicación Interna de Publicaciones Vértice (pág.8), la comunicación interna cumple con tres funciones, las cuales hacen posibles el logro de esas ventajas. Estas son: la implicación del personal, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad.

- **Implicación del personal:** Significa mantener una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la institución, de manera que asocie la mejora de la empresa a su propia mejora. Eso en atención a ese manual (pág. 9) se consigue por medio de la motivación, donde se pone en marcha un plan de comunicación con los trabajadores de la empresa para conseguir que el trabajador se sienta motivado y que se le reconozca un lugar dentro de la empresa.

- **Conseguir un cambio de actitudes:** De acuerdo a la fuente citada, esto se refiere a la dinámica que debe tener la empresa respecto a sus procesos comunicativos. Para producir este cambio se hace necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación en la empresa.

- **Mejora de la productividad:** En base a lo que señala Publicaciones Vértice del referido manual (pág. 9), cuando se logra en la empresa que la información operativa sea eficaz, clara, fluida y a tiempo, aparte de que el personal se encuentre identificado con los objetivos y la cultura de la organización, se está consiguiendo una mejora en la productividad. Con la implementación de una buena comunicación la empresa logra adquirir dos elementos: el económico (ahorro de tiempo y esfuerzo) y el humano (la creencia de mejorar el nivel de vida laboral).

El autor **García Jiménez, Jesús (2000:124)**, agrega que la comunicación interna es una función estratégica la cual debe gestionarse a partir del esquema unitario, o un verdadero programa, es decir, un plan de acción racional, que incluye sus propias exigencias metodológicas, las cuales van muy ligadas a las cuatro funciones que la comunicación interna desempeña en la empresa, detalladas a continuación:

- **Una función corporativa:** La cual mediante el examen de los roles, el análisis de las pautas, la comprobación del sentido direccional y de los itinerarios de los flujos de la comunicación interna, advierte que ésta, no sólo constituye un indicador de la identidad y personalidad corporativa, sino un factor que constituye decisivamente a precisarlas y fijarlas.

- **Una función operativa:** La comunicación interna es un recurso y un medio que actúa sobre las conductas de tarea y sobre las conductas de relación en la empresa. Permite compartir el conocimiento técnico y las actitudes positivas de cooperación e implicación para un mejor desempeño del puesto de trabajo. Si la comunicación interna no ejerce esta función, de nada sirve.

- **Una función cultural:** La cual entre los contenidos de la comunicación interna, tal como fluye entre las personas de la empresa, de manera libre y espontánea, se incluye inevitablemente (y en ocasiones incluso inconscientemente) la transmisión de ese conjunto de creencias vivas, de normas asumidas, de pautas de comportamiento observadas y de valores no escritos, que constituyen el “legado” de su cultura corporativa. La comunicación interna enseña y habitúa a “vivir la empresa”.

- **Una función estratégica:** En donde el inestimable valor instrumental de la comunicación interna permite hacer de su gestión un elemento clave a la hora de diseñar las políticas y estrategias de la empresa. Lo que hace que los programas de acción tengan poco sentido, si no van acompañados de estrategias de comunicación, que afecten, no solo a su programación, sino a su desarrollo, aplicación y evaluación.

Por otro parte, Morales Serrano, Francisca (2001), manifiesta que las funciones de la comunicación interna son tres:

- **Información:** Una buena información es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficientemente.

- **Explicación:** Para que las personas puedan identificarse con los objetivos que persigue la empresa; deben conocer y comprender las razones de las órdenes que reciben y las discusiones que se toman dentro de la misma. Y todos los departamentos: deben estar informados puntualmente de la marcha y funcionamiento de sus tareas.

- **Interrogación:** Es muy importante para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos que componen el total de la organización: crear el hábito de hacer preguntas de aclaración, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros.

Así mismo, la función de comunicación en las organizaciones va mucho más allá de asegurarse que todos sepan qué se planeó y cómo y cuándo se hará. Se trata de captar la atención y confianza de la gente, involucrarla en lo planeado, convencerla de lo valioso que resulta su participación hacerle saber que un logro (o fracaso) individual, de equipo, de grupo, también lo es de la organización en su conjunto.

2.2.2.3. Tipos de Comunicación Interna

Brandoli, Alejandra y Gonzales, Martín (2009), clasifica de la siguiente manera a los tipos de comunicación interna.

➤ **Por su forma**

- **Comunicación Formal:** En la organización como ámbito de interrelación de personas se producen en las más diversas formas de comunicación.

La comunicación formal es la que se produce dentro de una organización de forma estructurada, de acuerdo con la jerarquía establecida y respetando

determinadas normas y reglas. Se transmiten los mensajes oficiales de la organización, respetando y siguiendo las líneas del organigrama, otorgando una visión clara de los canales del traslado de la información.

- **Comunicación Informal:** La comunicación informal es la que no está planificada. Es una forma de comunicación en que se abordan aspectos laborales, que no circula por los canales formales. Utiliza canales no oficiales (conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baño, cafetería, ascensor, entre otros). Suelen ser más veloz que la comunicación de tipo formal. Puede generar malos entendidos y resultar en rumores.

Por otro lado, la principal forma de comunicación informal es el rumor; este aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre el funcionamiento de la misma.

Así mismo Brandoli Alejandra cita a Knapp quien define el rumor como “Una declaración formulada para ser creída como cierta, relacionada con la actualidad y difundida sin verificación oficial”

La finalidad primordial de la comunicación interna es conseguir que los trabajadores conozcan y, sobre todo, acepten las políticas y directrices de la organización, pretendiendo reducir la conflictividad laboral e incrementar la productividad y la eficacia del funcionamiento de la empresa.

➤ **Por la efectividad**

- **Eficiente:** Es cuando la organización cuenta con canales de comunicación interna que funcionan correctamente. Además contribuye al desarrollo de habilidades que ayuden al logro de las metas y objetivos y a la integración entre directivos y empleados.

Por eso la comunicación interna exige un trabajo continuo y adicional a la tarea diaria: la organización de reuniones periódicas, evaluaciones al equipo, encuestas a empleados y desayunos o almuerzos de confraternidad, etc. Que ayuden a revelar las diferentes inquietudes que se encuentran dentro de la organización.

- **Ineficiente:** Se da cuando los directivos y empleados no están en contacto regular. Lo que les permitirá manifestar lo que piensan acerca de la organización o hablar de problemas comunes que presentan en el transcurso del desarrollo de las actividades empresariales.

Las principales causas de una comunicación interna ineficiente son: el rumor, el teléfono roto, la ansiedad, el estrés, el mal humor, el clima laboral tenso o la baja productividad.

Está claro que falta de comunicación o la comunicación ineficiente no solo se trasluce en el clima laboral, sino que muchas veces hay errores dentro de los procesos productivos que pueden ser perjudiciales para el empleado así como también para la empresa.

En resumen, si lo que se hace en una organización, desde los mandos medios y superiores, es igual a lo que se comunica formal e informalmente (si la organización es congruente), el personal y toda la empresa estarán en el mismo canal (y ésta gozará de credibilidad y de la confianza de los empleados), facilitando el alcance de los planeado. Sólo así se puede afirmar que la comunicación interna es exitosa.

2.2.2.4. Objetivos de la comunicación interna

Para que una organización funcione y se encamine al éxito Paúl Capriotti (1998) plantea los siguientes objetivos.

- **A nivel relacional**, lo que se busca es establecer una relación entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la institución.
- **A nivel operativo**, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la organización, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.
- **A nivel motivacional**, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde una mejor calidad del trabajo y en la mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la empresa.
- **A nivel actitudinal**, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la

organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la institución.

Tello Charún (1994, p.147), señala que son varios los objetivos que cumple la comunicación interna: Identificación, adaptación, integración, información y coordinación de trabajo; estos pueden darse tanto por las comunicaciones interpersonales, como por los medios colectivos que tenga la organización.

Finalmente se trata de implicar a todos los miembros de una organización en el desarrollo de su proyecto estratégico y conseguir que se identifique con los objetivos de la entidad, haciendo suyos la filosofía, valores y cultura corporativa.

2.2.2.5. Importancia de la Comunicación Interna

Las organizaciones cada vez otorgan mayor importancia a la comunicación dentro de sus estructuras, esto permite crear y afianzar una imagen institucional que proporcione coherencia a todos los mensajes que se emiten.

Por ello, la comunicación interna juega un papel preponderante en el alcance de objetivos y metas, cosa que debería ocurrir habitualmente en todas las empresas.

Para García Jiménez, Jesús (2000, p.1) sostiene que el gran valor de la comunicación interna radica en el hecho de que su teoría e incluso sus técnicas están prevalecidas en una ética de la persona. La comunicación interna, correctamente definida, es la herramienta y a la vez el contenido último de los estilos de dirección democráticos que caracterizan a la empresa contemporánea.

Cuando una organización considera a la comunicación en la planeación estratégico y se involucra al responsable de dicha función en los planes globales, desde el principio se piensa en las formas más adecuadas para involucrar a la gente en dichos planes, de tal modo que la comunicación pueda cumplir su función adecuadamente y se alcancen los resultados esperados.

Sin embargo, la comunicación interna es importante para una, organización, empresa, instituciones públicas o privadas y debe ser tomada en cuenta, ya que la misma hará crecer y mostrara una imagen de una organización eficaz, seria y sobre todo teniendo a sus colaboradores informados y trabajando para conseguir, la visión, políticas y objetivos de la empresa para la cual trabaja.

De ahí la importancia de considerar a la comunicación como un elemento activo e importante en la planeación estratégica de la organización, sino que también podrá retroalimentar a los mandos medios y superiores sobre la forma en que se comunicará y en el sentido que tendrán todas las comunicaciones para conseguir lo planeado.

La comunicación interna es de excepcional importancia para conseguir integrar a todo el colectivo en el proyecto de organización y su identificación con éste. Por ello, debe establecerse un plan de comunicación interna como un elemento más de la estrategia global de comunicación de la entidad.

2.2.2.6. Flujos de la Comunicación Interna

Para González Martín (2009), la comunicación interna se da a través de los siguientes flujos:

- **Descendente:** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. Persigue el objetivo de que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación, agilizar los canales de transmisión de la información, fortalecer los roles jerárquicos, favorecer y hacer operativa la comunicación.

- **Ascendente:** Está dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa, hacia los sectores gerenciales, mandos medios, etc. Los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan o sobre responsables, aunque esto crea un clima de tensión y algunas dificultades, sirve para mejorar las acciones. El objetivo es que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos, que afloren energías y potencialidades, fomenta ideas y estimula el consenso.

- **Horizontales:** Se da no sólo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones. Son muy comunes en las organizaciones que tienen estrategias globales y de alta participación de los diferentes sectores. Tienen el compromiso de modificar ciertos comportamientos, elevar el espíritu de trabajo en equipo,

umentar el rendimiento, ganar eficacia y satisfacción, incrementar la competitividad y dinamizar el potencial creativo y la innovación.

Así mismo, la dirección de una organización utiliza la comunicación interna para asegurar que los sectores, unidades o áreas específicas de la organización no sigan caminos contradictorios y actúen con políticas y criterios coherentes y compartidos.

2.2.2.7. Barreras de la Comunicación Interna

En el proceso de comunicación suelen presentarse perturbaciones que interfieren y afectan total o parcialmente la realización de la misma. Los psicólogos los denominan barreras de la comunicación. Otros autores llaman a este fenómeno ruido o interferencias.

Se presenta debido a los problemas o deficiencias originadas en algunos de los elementos del proceso de la comunicación. Puede ocurrir que el contenido del mensaje no llegue a su destino, o bien, que llegue distorsionado y no se cumpla con el objetivo de la comunicación.

Para Olano Betty (1990). La meta de una buena comunicación exige trabajo y cuidados constantes para conservarla libre de obstáculos e interferencias. Hace referencia a tres tipos de barreras:

➤ Barreras Semánticas:

Las barreras semánticas se refieren al significado de palabras escritas u orales, cuando se define adecuadamente el significado que otorga el mensaje.

Para evitar esta barrera semántica no deben utilizarse las palabras en sentido subjetivo o difuso, ya que puede no ser entendido por el receptor o bien entendido en un sentido contrario al propósito del emisor. Relacionando con esta barrera semántica estaría el hecho de no tener un campo común de experiencias entre emisor y receptor. Este hecho pone de manifiesto que es necesario identificarse en alguna forma con la persona que nos vamos a comunicar. Es decir, tener o encontrar campo común de experiencias que permita una comprensión de los símbolos empleados y contenidos que se emitan.

Efectuándose la comunicación humana generalmente por medio de un código este tendrá significado solo a condición de que ambos conozcan los símbolos, y/o signos, palabras o ciertos estímulos físicos empleados, y que además sepan bien que ideas, sentimientos o que acciones corresponden.

➤ **Barreras Físicas:**

Estas barreras afectan directamente a los medios utilizados para la transmisión y recepción del mensaje. Pueden ser de tipo técnico, cuando se presenta alguna falla mecánica, eléctrica, electrónica, óptica o acústica en el funcionamiento de los aparatos utilizados para la transmisión. También se consideran barreras físicas a los problemas ambientales que impiden una recepción adecuada del mensaje, como el exceso de ruido, luz, distancia, y cuando se trata de reproducir imágenes mediante el empleo de un aparato electrónico, etc. que dificulten una recepción adecuada del mensaje transmitido.

Para evitar las barreras físicas se recomienda elegir adecuadamente los medios que se utilizarán para transmitir el mensaje, y verificar previamente su funcionamiento; además de ser posible, disponer de las refacciones de los

elementos que con más frecuencia suelen fallar, como las lámparas de proyector y cables.

➤ **Barreras Psicológicas:**

Estas barreras parten de la manera muy particular del ser humano de percibir y concebir el mundo que le rodea. Cada individuo es diferente en cuanto a su personalidad, conformada por su carácter, temperamento y experiencias vividas. La herencia y el ambiente interactúan para formar la personalidad de cada sujeto. A la manera individual de percibir los fenómenos se le denomina marco de referencia o filtro individual.

En el proceso de comunicación, la percepción y la interpretación de los mensajes pasa por ese filtro individual. Así en ocasiones, la comunicación se puede ver afectada de manera negativa cuando existen discrepancias importantes entre el emisor y receptor, ocasionadas por las diferencias de personalidad. Resulta casi inevitable la tendencia a establecer prejuicios de la personalidad ajena, y condicionar los mensajes y las actitudes de acuerdo con una apreciación inicial con respecto a la persona con quien se establece la comunicación. Estos prejuicios, generalmente, afectan de manera negativa la comunicación, debido a las barreras psicológicas que se generan entre el emisor y receptor. Por otra parte, la necesidad del ser humano de satisfacer sus requerimientos emotivos, lo condiciona a asumir una determinada conducta, dependiendo de la relación que exista entre lo que necesita y lo que el mundo le ofrece; trata de adaptarse, incorporando aquello que necesita y evitando lo que experimenta como perjudicial.

Explicaciones insuficientes:

Muchas veces ocurren que el emisor supone equivocadamente que los receptores van a captar sus intenciones, o que con unas cuantas palabras ya están explicando o emitiendo el mensaje de forma adecuada para ser entendido por el receptor, confiando en que el receptor adivinará el mensaje que quiere transmitirse.

Sospecha o aversión:

Que se traduce una falta de confianza mutua. Por ello es que se puede decir que la aceptación de lo que se diga o se comunique dependerá de la confianza que se tenga en los motivos y la sinceridad de quien lo dice. Si no existe tal confianza, la comunicación en cualquier forma que se haga, suele no dar los resultados que se esperan.

Algunas actitudes del comunicador por ejemplo, sonreír tutear, saludar amablemente puede contribuir a crear un clima de confianza; pero debe recordarse que estos aspectos son solamente signos externos que pueden ayudar, pero que no constituyen la única base para la confianza firme y duradera del receptor sino que está dada por acciones y aspectos de mayor trascendencia.

Las reacciones impulsiva:

Esta es una de las barreras psicológicas que más daño hacen a la comunicación, tiene que ver directamente con las características de personalidad tanto de emisores como receptores. Esto ocurre cuando el apresuramiento, irracionalidad en el actuar frente a la primera impresión que tengamos, ya que en estos casos se reaccionan por lo que se cree, y no por lo que en realidad intenta comunicar.

Así mismo, en las instituciones podemos encontrar problemas más frecuentes que ocurren como sentimientos de odio, envidia, venganza, rencor, mala intención y descontento se producen a diario en las organizaciones. Es el estado emocional de las personas.

Por ejemplo tal es caso de dos compañeros de trabajo no se llegó a ningún acuerdo porque uno de ellos se empeñó en imponer su voluntad sin escuchar al otro, el tono voz de un jefe, el uso que hace del vocabulario o su falta de tacto puede hacer que un empleado se sienta subestimado, agredido o rechazado y si un jefe le comunica a un empleado que debe tener cuidado con revisar la ortografía antes de enviar un memorándum, el empleado con un punto de vista personal negativo puede recibir la instrucción como negativa y enojarse o temer a su jefe. Por ello, cuando surgen problemas que puede atentar contra el clima de trabajo, y en consecuencia al desarrollo de la compañía, son atendidas por la psicología organizacional para evitar que el comportamiento del individuo pueda afectar al resto y a la organización.

Las barreras psicológicas se pueden superar con las siguientes medidas:

- Evitar los prejuicios.
- Tomar en cuenta los puntos de vista de las otras personas.
- Tratar de comprender las necesidades del interlocutor.
- Establecer la confianza mutua.
- Encontrar un campo de experiencia común.
- Sensibilizarse al mundo del receptor.
- Escoger el momento más apropiado.
- Escuchar con atención al interlocutor.

2.2.2.8. Estrategias de la Comunicación Interna

- **Estrategia de Contacto Personal:** Es un canal que no puede controlarse, pero a la vez es altamente influenciable. Consiste en establecer y transmitir directa y personalmente la comunicación a través de cualquier persona de la organización. Es importante que los niveles jerárquicos estén capacitados para que el mensaje no se distorsione y para mejorar las relaciones interpersonales.

- **Estrategia de Canales de Comunicación Controlados:** La comunicación interna es responsabilidad del o los departamentos que manejen las comunicaciones internas, de modo exclusivo. Con carácter general es más recomendable esta estrategia cuando el departamento encargado de la comunicación interna esté plenamente capacitado.

- **Estrategia de Canales de Comunicación Masivos:** La comunicación interna es responsabilidad del departamento que maneja la imagen institucional de la empresa. De manera exclusiva el mensaje y las relaciones internas son manejados desde un departamento capacitado para ello.

Es preciso ponderar que la comunicación interna en sí, sólo cumple con su rol en la medida que añade valor a la concretización del marco estratégico organizacional. En fin, si ésta se gestiona al margen de los objetivos estratégicos, entonces, esta adquiere a corto, mediano y largo plazo su verdadera esencia.

2.2.2.9. Canales de la Comunicación Interna

Brandoli, Alejandra y Gonzáles, Martín (2009, p.87-89), establecen dos tipos de canales de comunicación interna.

La comunicación interna es un proceso planificado y continuo que consiste en el diseño, implementación y utilización de diversas herramientas y canales específicos que sostienen algunos de los objetivos propuestos dentro del plan de comunicación.

A través de la aplicación de estas herramientas, la organización intenta satisfacer las distintas necesidades de comunicación y además modificar positivamente la actitud de los distintos públicos de interés.

Primero es fundamental distinguir los dos tipos de canales existentes. Los canales de comunicación permiten al receptor responder de manera inmediata algunos ejemplos son: cara a cara, correo electrónico y llamadas telefónicas.

Por otro lado los canales de difusión solo posibilitan la baja de información. Son utilizados por un único emisor pero están dirigidos a múltiples receptores, como por ejemplo: la intranet, revista institucional y cartelera. Este tipo de canales no permiten la respuesta inmediata.

Existe otra clasificación para los canales de comunicación interna que pueden agruparse en tradicionales y tecnológicas. La diferencia principal entre ellos reside en que los canales tecnológicos tienden a utilizar un soporte digital (computadora).

En cambio las tradicionales se desarrollan a través del soporte papel (gráficos) o verbal. En este punto es recomendable evaluar las ventajas y desventajas de los canales a la hora de implementarlos en las comunicaciones internas. De acuerdo a los propósitos que la institución quiere alcanzar y la accesibilidad de los empleados a estos recursos podrán ser considerados más aptos los tradicionales que los tecnológicos o a la inversa.

A continuación se detallan las diferencias entre estos dos grandes tipos de canales:

➤ **Canales tradicionales**

González, Martín (2009), destaca que la característica principal de este tipo de canales es el soporte en que se desarrollan, que puede ser en papel (canales gráficos) o verbal (cara a cara).

Emplear soportes donde el soporte sea el verbal es más efectivo para el tratamiento de temas complejos como pueden ser las situaciones de cambio ya sea por procesos de adquisiciones, fusiones o crecimiento frente a un caso de crisis (fallecimiento o accidente de un empleado en el lugar de trabajo, robo o asalto en las instalaciones de la organización, paro o manifestaciones sindicales, etc. La idea es que a mayor complejidad de la información la cercanía del interlocutor debe aumentar.

Así mismo, es recomendable utilizarlos para realizar comunicaciones que revisten cierta formalidad y seriedad donde al mirarse a los ojos, estrecharse la mano, el tono de voz y la intención de lo que se comunica cobra vital importancia. De esta manera el feedback que se obtiene es inmediato y no solo verbal sino también gestual.

Los canales que utilizan un soporte en papel son efectivos a la hora de comunicar cierta información que requiera la existencia de un registro escrito. Por eso las comunicaciones escritas deben estar muy bien planificadas y organizadas de manera que respeten una periodicidad para la publicación y su distribución. Con esto no se quiere decir que las comunicaciones cara a cara no deban estar planificadas, por el contrario, también necesitan de una proyección y organización.

Para la elección del canal es importante tener en cuenta cuál es el objetivo de lo que se desea comunicar y quienes son los destinatarios. Así mismo es importante aclarar que hay que utilizar ambos tipos de soportes, por ejemplo el desayuno de trabajo que si bien se basa en la comunicación verbal en él, la manera en que se informa sobre su realización y la información que se les entrega a los presentes es por escrito. Otros ejemplos son las capacitaciones, los seminarios y los talleres.

➤ **Canales Tecnológicos**

Los avances en materia tecnológica, dentro de la gestión y la administración empresarial ofrecen diferentes aportes de gran utilidad para las organizaciones.

El soporte digital es la principal característica de los canales tecnológicos y el feedback con el público objetivo, su principal ventaja.

El feedback que se establece en la mayoría de los casos es inmediato, sobre todo en los medios digitales caracterizados o llamados 2.0, en los que se promueve un “dialogo” entre los distintos actores y que se da a través de una herramienta específica del mismo canal. Es importante destacar que una información de lectura o una respuesta automática no constituyen una reelaboración o interpretación de los mensajes.

Otra ventaja de los canales tecnológicos derivada de la posibilidad de interacción es que permiten la disminución de las distancias entre los diferentes estratos jerárquicos de la organización. Así mismo permiten la generación de comunicaciones no solo por parte de los responsables de la comunicación de la organización sino también por cada uno de los miembros del público interno que participa e interactúa en este tipo de canales.

La adopción de una nueva tecnología de comunicación debe estar siempre enmarcada en la política de comunicación de la institución, sus objetivos y estrategia. Es justamente en este punto en que muchas veces se cometen errores, porque se adoptan tecnologías de comunicación sin consultar al responsable de crear y gestionar la comunicación en la organización.

Cabe aclarar que, al momento de aplicar canales tecnológicos, es de vital importancia tener en cuenta los diferentes perfiles del público interno ya que, mientras los adultos mayores de 50 años son más reticentes a las herramientas tecnológicas, son los más jóvenes tienden a ser más participativos y receptivos.

Además dichos canales deben adaptarse a la cultura de la organización; es decir que tiene que haber un antes, durante y un después de su implementación en donde se explique y prepare a la organización para el uso de estos canales no tradicionales.

Lo anterior sugiere que una buena política de implementación de canales no tradicionales en comunicación interna debe estar orientada a generar sentido de pertenencia, posibilitar la contención y reforzar la identidad entre el público interno de la organización.

2.2.2.10. La comunicación interna como fenómeno organizacional

Una buena política de comunicaciones internas debe ser comprendida como una comunicación de dos vías. Por un lado la comunicación impartida por la compañía que es transmitida de acuerdo con sus planes estratégicos de comunicación implica una codificación, es decir, definir que se comunicará, como se lo expresará y con que intensidad, con el objetivo ideal de generar empatía.

Por ello, que la comunicación interna no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe verse como un camino de ida y vuelta (feedback) o de dos vías, a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos (tanto del emisor como del receptor).

Los puntos cardinales de la comunicación interna que tenemos que reconocer son:

- **La comunicación** es un proceso continuo porque se reciben y envían mensajes en forma permanente. Porque el público interno está dando impresiones sobre su institución ante todas las personas con quienes se relaciona, todos los días, a cada minuto. Y es donde se pone en manifiesto el estilo de organización.

- Para lograr **la oportunidad del mensaje** es necesario tener una mentalidad a largo plazo y asegurarse que el mensaje llegue a su destino en forma apropiada para alcanzar los objetivos previstos.

- También se debe tener en cuenta que lo que se cree o se intenta comunicar no es comunicación. Lo importante es el mensaje que se recibe, como se

interpreta y como se actúa por el. **La clave es la comprensión del mensaje.**

- Y no todo lo que se comunica es asimilado por el receptor. La gente tiende a leer y comprender una mínima proporción de los mensajes que recibe. **La respuesta al mensaje** es parte de una buena retroalimentación o feedback.

- El público interno de la comunicación, los recursos humanos son los principales destinatarios de las comunicaciones internas, aunque no son los únicos. También se pueden considerar a los trabajadores mercerizados, a la familia de los empleados, proveedores y accionistas que también forman parte del público interno, de una forma indirecta.

Así mismo, a pesar que las comunicaciones internas ofrezcan un panorama de los que sucede en la institución no deben estar alejadas de lo que se comunica externamente porque, en definitiva, el público interno también es externo.

2.2.2.11. Los propósitos de la Comunicación Interna

Para Tironi y Cavallo (2004) son cinco:

- 1.- Liberar ataduras y restricciones para que la información fluya en todas las direcciones posibles, y no sólo en la vertical.

- 2.- Abrir diálogo entre los estamentos de la institución para influir en sus proyectos, incluso si éstos son estratégicos o identitarios.

3.- Enfrentar y administrar los conflictos y las discrepancias.

4.- Promover el razonamiento en conjunto.

5.- Ampliar, mediante instrumentos diversos y novedosos, las posibilidades de asociación y participación.

2.2.2.12. Los niveles de la comunicación interna

Son tres niveles según Scheinsohn (1998):

- Nivel interpersonal: se da entre dos personas y se construye sobre la intrapersonal, ya que para comunicarse efectivamente con el otro, la persona primero ha de comunicarse consigo mismo (Autocomunicarse).
- Nivel de pequeños grupos: acontece entre pequeños grupos de tres o más personas. Es más complejo que el anterior debido a que la interacción del grupo está compuesta por muchas relaciones interpersonales.
- Nivel de multigrupos: se desarrolla en el seno de un sistema social (por ejemplo una empresa) compuesto por grupos interdependientes.

2.2.2.13. Características de la comunicación interna

Para Escobar Fernández Jorge, señala una serie de componentes y/o características que la comunicación interna debería contener para ser más eficiente:

- Se deben conocer de manera certera cual es el mensaje que se quiere emitir.
- Se deben seleccionar los medios adecuados para transmitir el mensaje.

- Debe existir una realimentación, ya que es la única manera de saber que el mensaje fue comprendido.
- Hay que considerar las necesidades de los receptores del mensaje que se desea transmitir.
- La comunicación debe ser asertiva, y con esto nos referimos a que no solo debe serlo en cuanto ha contenido sino que también contenga elementos motivadores.
- La comunicación debe ser multidireccional, es decir ascendente, descendente y/o cruzada, y deben participar todos los miembros de la organización.
- Hay que entender la comunicación interna como una herramienta de gestión y darle a conocer a lo organización las ventajas de esto.
- Se debe potenciar la comunicación con el uso de nuevas tecnologías, pero siempre dejar abierto otros canales de comunicación (por lo general no todos tienen acceso a nuevos equipos y conocimientos).

2.2.2.14. Los componentes de la comunicación interna

Los componentes de la comunicación interna integran todos los elementos que permiten la circulación de los flujos comunicativos.

Según D'Humières (1993) las tres dimensiones constitutivas de la comunicación interna son:

- La imagen y la identidad
- La información
- La animación

Es fundamental establecer y difundir los mecanismos y los sistemas de difusión de información y constatar su correcta recepción en el seno de la organización, mediante la aplicación del plan de acción.

2.2.2.15. Efectos de la comunicación interna

- Mejora el clima laboral y éste la productividad.
- Motiva a los trabajadores porque comunica las acciones positivas y negativas y sirve para valorar los esfuerzos, exponer las estrategias de la empresa, formar los métodos de trabajo.
- Promueve el diálogo como palanca para generar compromiso.
- Apoya la implantación de procesos de cambio, interviene en la gestión de crisis, incluso ahora la jubilación.
- Promueve la gestión de conocimiento (información funcional y buenas prácticas).
- Favorece la integración en la empresa.
- Desarrolla el sentimiento de pertenencia a un equipo.
- Crea lazos de solidaridad entre el personal.
- Favorece el diálogo fluido entre los departamentos.
- Despierta la identificación de la familia del trabajador con la empresa.

2.2.2.16. Los Factores Claves en la Gestión de la Comunicación Interna

Según Cáceres Susana, señala que para gestionar de manera eficiente y efectiva la comunicación interna es necesario contar con la base de ciertos factores claves. Los cuales son:

- **Compromiso de la alta dirección**, puesto que podemos tener todas las energías e ideas para impulsar las comunicaciones internas, pero sin el apoyo gerencial todos los esfuerzos pueden ser en vano.
- **Colaboración de todos los líderes** de la organización, ya que son comunicadores primordiales que deben bajar información y canalizar ideas y dudas de sus equipos. Actualmente, muchas organizaciones están trabajando en formar habilidades en sus jefes, para impulsar esta comunicación cara a cara.
- **Diagnosticar**. El diagnóstico es otro factor clave para la gestión de las comunicaciones internas, ya que nos indica qué falencia tenemos que superar, qué público requiere qué tipo de medios y cuáles son los contenidos que debemos trabajar prioritariamente.
- **Estrategia de comunicación interna**. Es otro factor relevante, ya que nos entrega los lineamientos claros de hacia dónde aspiramos llegar con nuestros mensajes y qué queremos lograr con ellos.
- **La planificación** de las tácticas y medios internos –con base en nuestra estrategia- es un elemento muy importante, ya que nos permite ordenar nuestras acciones, de acuerdo a las audiencias identificadas, apoyando la meta propuesta y dando coherencia a las labores diarias.
- **Escuchar, escuchar, escuchar**. Esta práctica nos conduce a entender a nuestros colaboradores, y a mirar si nuestras acciones van por el camino correcto. Además, podemos recibir excelentes ideas e innovaciones.

2.2.2.17. La comunicación interna y la cultura organizacional

Rivera (2009) señala que la globalización, la apertura económica y la competitividad, son fenómenos relativamente nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competencia sea un elemento

fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de calidad.

Agrega que: “La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y de las pautas acerca de como las personas deben conducirse en esta”.

Annie Bartoli (1992:15) apunta que: “Los modos de comunicación y organización están más vinculados entre sí cuando pertenecen a culturas similares o compatibles”. Concluyendo con esta definición “la empresa es un conjunto heterogéneo de micro culturas que algunos esperan manejar de manera uniforme”.

De acuerdo a las autoras del libro “El poder de la comunicación en las organizaciones”, Rebeil Corella, María Antonieta y Ruíz Sandoval Reséndiz, Celia, Universidad Iberoamericana (México, 1998: 215), “la cultura organizacional es la base en la estructura de cualquier empresa ya que gracias a esta una empresa se diferencia de otra y de acuerdo a sus lineamientos orienta a los ejecutivos a la toma de decisiones”.

2.2.3. ORGANIZACIÓN

2.2.3.1. Definición

Establece que el concepto de organización proviene del griego **organon** que significa instrumento; por lo que etimológicamente podemos considerarla como u instrumento para hacer algo.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

La cooperación de sus miembros es esencial para la existencia de la organización y ésta existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse.
- Están dispuestas a actuar conjuntamente y de forma coordinada.
- Para obtener un objetivo común.

Diversos autores se refieren a la organización de la siguiente manera:

Robbins R. (1987, p.106). Considera que la organización es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.

Según Pérez (1996, p.9). Es un conjunto de personas cuyos esfuerzos se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes.

Fernández C. (2006, p.49). Señala que “Es importante comprender que el hombre, como ente social, es imposible de concebirse sino tiene relación con algún tipo de organización. En el momento que el ser humano adquiere roles, funciones o tareas que le lleven a la obtención de un beneficio mutuo hablamos de una organización automáticamente”.

Oviedo Valenzuela (2002, p.68). Acerca de la organización, considera como “Un sistema humano compuesto de subsistemas de individuos y grupos, cada uno de los cuales afecta a los otros y la organización.

La Argentina, Annie Bertoli (1991, p.17) define como “Un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que obtiene características que no se encuentran en los elementos que la compone”.

Añade también Bertoli, Annie:”La organización es a la vez acción de organizar el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo”. El conjunto organizado se refiere al grupo humano hacia un objetivo. **Ibíd.**

Para Andrade, Simón. (2005, p.448) señala que la organización es “La acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto”.

Por su parte Goldhaber, Gerald (1977, p.107) define “La organización es una red de relaciones interdependientes; un sistema vivo y abierto unido por flujo de información entre los individuos que ocupan diferentes posiciones y que representan diversos roles”.

Bonilla, Carlos (1988, p.16). Considera a la organización “Como un sistema social en el que la acción coordinadora y la interrelación de los individuos de la organización conducen, mediante la división del trabajo, a la obtención de fines comunes.

El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones, menciona que la organización es una “asociación de persona regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”. (Obtenido de su versión digital).

En conclusión, las organizaciones son entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de alcanzar objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales.

2.2.3.2. Importancia de la Organización

Según Melinkoff, Ramón la importancia de la organización radica en lo siguiente:

- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

2.2.3.5. Relaciones entre Organización Y Comunicación

La organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas dentro del funcionamiento que busca resultados positivos entre necesidades y satisfacciones.

Sus vínculos vienen dados a través de los componentes:

- **Políticos**, de una acción estratégica global.
- **Socioculturales**, de los valores y de las representaciones simbólicas de las acciones reguladas por normas.
- **Psicológicos**, los establecidos mediante las acciones dialógicas entre los participantes o miembros de la organización.

Para que esté organizada, y no desfasada, la comunicación en una organización, ésta debe estar asociada a objetivos y planes conjuntos (finalidad), circule en todas las direcciones y a través de todos los canales (multidireccional), pueda valerse de instrumentos seleccionados en función de los objetivos a lograr (instrumentada), integre necesidades con circunstancias específicas de los respectivos contextos interactuantes (adaptada), de manera abierta entre lo informal y las estructuras (flexible).

En este sentido, la contingencia es un principio clave para el análisis de la comunicación en las organizaciones. “La adaptación a las especificidades del contexto constituye uno de los factores esenciales de la eficacia” (Annie Bartoli, 1992). Y este contexto presenta, a saber diferentes facetas – ambiente externo (político, económico, cultural), políticas de administración, hábitos sociológicos y culturales, además de la influencia de personalidades individuales o colectivas asociadas con la vida de la organización.

Una intervención significativa que aborde el problema de la comunicación en la organización, es según Annie Bartoli, un acto político, insertado en una lógica a mediano y largo plazo, nunca visto desde ópticas cortoplacistas a las cuales están acostumbrados muchos gerentes de organizaciones.

2.2.4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.2.4.1. Definición

La comunicación organizacional es un proceso de intercambio de información entre los mismos individuos que conforman la organización, dicho proceso puede ser interno, es decir basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo entre organizaciones). Sin duda alguna, la comunicación organizacional es el factor más importante dentro de la institución.

Aportes de los diferentes autores:

Goldhaber, (1984, p.16). Define a la comunicación organizacional como algo que “ocurre dentro sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados....Se involucran actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales”.

Otro investigador, Fernández C. (2002, p.12). Puntualiza que “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y los diferentes públicos que tienen en su entorno. Estos mensajes circulan en varios niveles y diversas maneras. La comunicación se puede dividir en interna y externa.

Por otra parte Rebil, (1998, p.160). Señala que la comunicación organizacional “se dedica fundamentalmente a las comunicaciones internas, entendidas éstas como un quehacer complejo que va la fondo de las organizaciones de cualquier índole. p. 160

Según Fernández C. (2002). La comunicación organizacional puede entenderse como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes

que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

Goldhaber G. (1977), señala tres definiciones sobre comunicación organizacional “es el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización”. “Es aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación en la organización”.

Es el flujo de información o el intercambio de información y transmisión de mensajes con sentido dentro de la organización”.

Para Quintana, M. la comunicación organizacional es “un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” Este flujo de mensajes es una actividad constante (ingreso y salida de información, intercambio de mensajes) este intercambio lleva mensajes vitales para la empresa y el cliente.

2.2.4.2. Tipos de Comunicación Organizacional

- **Comunicación vertical:** Se denomina aquella que fluye ascendente o descendentemente entre subordinados y managers. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como:

- Instrucciones y planificación de las tareas, información relativa a procedimientos, prácticas, políticas, valoración del rendimiento de los empleados, etc.
 - Los canales de comunicación empleados para la misma, son: el teléfono, reuniones, correo electrónico, manuales y guías, etc. Los medios más eficaces para transmitir información son las reuniones y el teléfono. Permite condensar una gran cantidad de información en un breve espacio de tiempo.
- **Comunicación horizontal:** Es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirve para agilizar la estructura organizativa. Este tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc.
- **Comunicación oblicua:** Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización.
- **Comunicación formal:** Es aquella que se efectúa y transmite por canales concebidos para que sea recibida por un público y que responda a unos objetivos o pretensiones. Sirve para llevar a cabo una mayor eficacia organizativa.
- **Comunicación informal:** Es la que fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales a cerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida

popularmente como “rumores” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

2.2.4.3. Importancia de la Comunicación Organizacional

La importancia de la comunicación organizacional radica en esta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

Sin embargo, la comunicación organizacional es esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación.

Según Fernández (1999), la comunicación organizacional puede dividirse en:

- **Comunicación Interna:** Cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

- **Comunicación Externa:** Cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

En fin, es notorio como la comunicación organizacional cada día se pone más en práctica y se puede decir que las instituciones tanto públicas como privadas que utilizan este método de la comunicación organizacional tienen una mayor efectividad laboral, y por ende mejores resultados.

2.2.5. RELACIONES HUMANAS

2.2.5.1. Definición

Son aquellas en que a pesar de las divergencias lógicas entre las personas, hay un esfuerzo por lograr una atmósfera de comprensión y sincero interés en el bien común.

Las relaciones humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

En síntesis las relaciones humanas son la forma como tratamos a los demás y cómo los demás nos tratan a nosotros.

2.2.5.2. Factores que Intervienen en las Relaciones Humanas

- **Respeto:** Aun cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerar las creencias y sentimientos de los demás. Usted depende de los demás y es importante comprender y que le comprendan.

- **Comprensión:** Aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades. La comprensión y la buena voluntad son la clave de las Relaciones Humanas.
- **Cooperación:** Es la llave del bienestar general. Trabajando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados y beneficios.
- **Comunicación:** Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.
- **Cortesía:** Es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados. La cortesía cuesta poco y vale mucho.

2.2.6. CULTURA ORGANIZACIONAL

2.2.6.1. Definición

La Cultura Organizacional es, pues, el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tiene en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras. A su vez es un proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de una organización, a partir del cual se genera sentido.

Los elementos de la cultura organizacional están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modelos de conducta; cargos y funciones; roles;

ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias.

Así mismo, la cultura organizacional contiene elementos con actitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales, hallándose entonces en el dominio de las capacidades existente y por lo tanto en la auto organización.

Algunas definiciones consideradas por otros autores:

Rebeil C, María A. y Ruíz S. Celia. (1998, p.125), “la cultura organizacional es la base en la estructura de cualquier empresa ya que gracias a esta una empresa se diferencia de otra y de acuerdo a sus lineamientos orienta a los ejecutivos a la toma de decisiones”.

García Jiménez, Jesús (2000, p.19), entiende la cultura organizacional como aquella que está ligada a los entornos que se manifiestan dentro de la organización. El autor señala por entorno al conjunto de condiciones ambientales o fuerzas sociales, culturales, de costumbres, legales, políticas, tecnológicas y económicas que modifican una empresa u organización o influyen en ellas.

Según Gonzáles Martín (2009, p.27), Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.

Robbins S. y Coulter M. (2010), definen que la cultura implica tres cosas. Primero, es una percepción. No es algo que pueda tocarse o verse físicamente, pero los empleados la perciben según lo que experimentan dentro de la organización. Segundo, la cultura organizacional es descriptiva. Tiene que ver con cómo perciben los miembros la cultura, no con si les gusta. Por último, aunque los individuos pueden tener distintas experiencias, o trabajar en niveles diferentes de la organización, tienden a describir la organización en términos similares.

Como hemos visto anteriormente estos conceptos de cultura organizacional podemos entender que se trata de “valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización”

Para concluir se puede decir que la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ella.

2.2.6.2. Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización ya que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989), considera que la cultura organizacional nace en la sociedad, y es aplicada mediante los recursos que la misma sociedad le proporciona.

El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias de las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura

organizacional como “la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones”.

Lewin, (citado por Newstrom, 1991) explica: que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Hay prácticas dentro de la organización que reflejan, que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Siliceo (1995) sostiene: que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir, un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Para Robbins (1991), la cultura cumple: varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos defieren unos de otros. En segunda instancia dice, que transmite un sentido de identidad a sus miembros. Luego como tercera función, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Y por último incrementa la estabilidad del sistema social.

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados.

2.2.6.3. Valores Organizacionales

Los valores representan la base de evaluación; que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como: las creencias y conceptos básicos de una institución y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional. (Denison, 1991).

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional; definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (Deal y Kennedy, 1985). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas. Robbins (1991).

También, la cultura organizacional: sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en está. En muchas ocasiones, la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

En conclusión: La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización; así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

2.2.7. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.2.7.1. Definición

Es el conjunto de sentimientos y actitudes que caracterizan a los trabajadores de una organización en sus relaciones laborales, asimismo determina la forma como estos perciben su trabajo, sus relaciones, su satisfacción.

➤ **Definición de algunos autores:**

Méndez Álvarez (2006, p.108), señala “el clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

Para Bustos, Paulina y Miranda, Mauricio (2001) señala que el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de esta, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional.

- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios.
- El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Para Tarazona, David y Alva, Roger (2004, p.16) señala “El modelo de Clima Laboral u Organizacional de Edison Trickett y Rudolph H. Moss, de las Universidades de Yale y Stanford considera que este es un concepto sistémico, en cada organización es única, ya que posee su propia cultura, tradiciones y métodos de acción, que en su totalidad constituyen su clima organizacional, el cual es importante en la medida que influye en la motivación, desempeño y satisfacción en el cargo”.

Teniendo en cuenta las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional: es un fenómeno interviniente entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se manifiesta en un comportamiento que tiene consecuencias en la organización.

2.2.7.2. Tipos de Clima Organizacional

Como ya se indicó el Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

Barroso, Paolo (2004) distingue los siguientes tipos de Climas existentes en las organizaciones:

- **Clima tipo Autoritario – Explotador:** La dirección no tiene confianza en 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, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de ordenes e instrucciones específicas.
- **Clima tipo Autoritario – Paternalista:** Es aquel en que la dirección tiene 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.
- **Clima tipo Participativo – Consultivo:** Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.
- **Clima tipo Participativo – Grupal:** Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también de forma lateral.

El Clima Organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran.

2.2.10. MUNICIPALIDAD

2.2.10.1. Definición

Son las instituciones públicas encargadas de la gestión de las provincias, sus distritos y centros poblados del país, así como de la prestación de servicios de ámbito local en sus respectivas jurisdicciones.

2.2.10.2. Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote

La Municipalidad de Nuevo Chimbote es el ente del Estado responsable del gobierno del municipio, es una institución autónoma, es decir, no depende del gobierno central. Se encarga de realizar y administrar los servicios que necesitan una ciudad o un pueblo. Una función importante de la Municipalidad es la planificación, el control y la evaluación del desarrollo y crecimiento de su territorio.

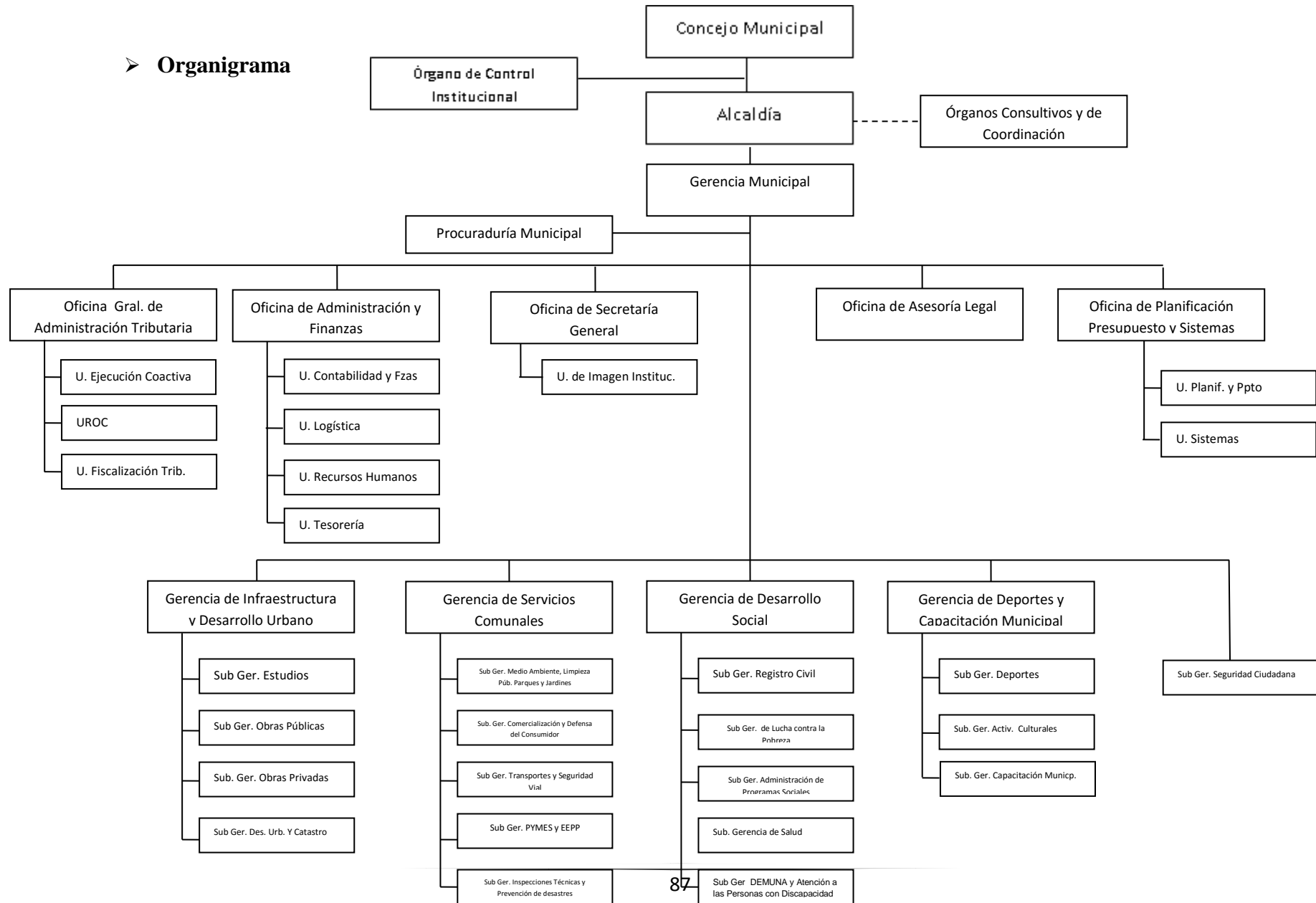
➤ Misión

Somos una Institución Pública, dedicada a la Planificación, Desarrollo y Ejecución de un nuevo ordenamiento Urbanístico del Distrito de Nuevo Chimbote, cuyo propósito es facilitar la calidad de vida de sus habitantes, coadyuvando al desarrollo económico y social de toda la Población.

➤ Visión

Ser la Institución líder y modelo regional en el sector de Infraestructura, capaz de brindar al País un Patrimonio Urbanístico bien construido y conservado, para coadyuvar eficientemente al desarrollo económico y social y al posicionamiento del Distrito de Nuevo Chimbote como centro Logístico Regional.

➤ **Organigrama**



➤ **Imagen Institucional de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote**

Es el órgano de apoyo que depende del alcalde, encargado de desarrollar y promover las actividades destinadas a fortalecer la gestión y buena imagen de la Municipalidad tanto internamente como externamente. Además de gestionar actividades relacionadas con el protocolo y las relaciones públicas.

➤ **Funciones Específicas**

- Elaborar el Plan de Trabajo de Imagen Institucional en función a estrategias y tácticas acordes con los objetivos estratégicos.
- Proyectar una excelente Imagen de la Institución hacia la comuna, informando acerca de las políticas de gestión municipal, acciones y servicios que se ofrecen.
- Mantener informada a la alta dirección sobre comentarios o publicaciones en los diferentes medios de comunicación a las funciones y servicios que presta.
- Preparar y convocar a conferencias, asegurando el éxito de las mismas con la presencia de los medios de comunicación.
- Coordinar la asistencia del Alcalde, de su representante, de los regidores y funcionarios a los actos oficiales.
- Publicar o gestionar la publicación de las normas y demás disposiciones aprobadas por la entidad, en coordinación con la secretaría general.
- Coordinar la actualización permanente de la información institucional en la página web, periódico mural, boletín, publicaciones institucionales y otros medios.

- Utilizar el correo electrónico institucional como herramienta de coordinación y gestión.
- Elaborar, proponer y ejecutar el plan de acción y presupuesto de su área.
- Dirigir y supervisar las actividades del área a su cargo.
- Informar periódicamente al Alcalde acerca de los resultados de su gestión.
- Coordinación de actividades de proyección social.
- Otras funciones que le delegue la Alcaldía o la Gerencia Municipal.

➤ **Herramientas de la Unidad de Imagen Institucional de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote**

- **Periódico mural:** Es el medio por el cual el área de Imagen Institucional informa a los trabajadores sobre algún acontecimiento de interés realizado por determinada área de la Municipalidad.
- **Boletín informativo:** Sirve para brindar información de las diversas dependencias (empleados y superiores) produciéndose una comunicación multidireccional (descendente, ascendente y horizontal).
- **Correo electrónico:** Es el medio utilizado para comunicarse de forma interna en la Municipalidad, es una herramienta clave para la comunicación interna que facilita la gestión municipal.
- **Intranet:** Es una red informática diseñada para ser utilizada por los públicos internos. A través de ella los empleados reciben información, comparten sistemas operativos o servicios de computación dentro de una organización.

- **E - mail:** Actualmente es la principal herramienta que tienen las empresas para comunicarse constantemente y de forma directa con los empleados y las demás personas de manera rápida.
- **Página web:** Tiene como finalidad actualizar de forma inmediata información sobre los eventos realizados por la Municipalidad.
- **Buzón de Sugerencias:** Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer al nivel superior de la organización.
- **Folletos:** Son temas particulares como ¿Qué hacer frente a un accidente laboral? Se puede diseñar sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización interna.
- **Oficios, memorándum y circulares:** Para realizar comunicaciones que necesitan formalidad y seriedad. Son un medio útil de transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la institución.
- **Línea abierta o Línea Directa:** Es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, sin temores en un contestador. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la organización y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen su nombre y sector. Los mensajes son revisados por responsable.
- **Reuniones:** Son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.

CAPITULO III

MATERIAL Y MÉTODOS

3.1. MATERIAL Y MÉTODO

3.1.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

- **Diagnóstica:** Utilizando este método nos permitió verificar cual era la realidad en donde se iba a desarrollar la investigación.

- **Método Inductivo:** Con este método se obtendrán por medio del razonamiento lógico, conclusiones concretas para registrar la mayor precisión posible las características del entorno en la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote

- **Método Deductivo:** Se utilizará para conocer el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote y además teniendo ya una muestra de estudio y de esta manera podrá sacar nuestros resultados sobre la comunicación interna en los trabajadores de la comuna.

- **Método Analítico:** Con este método se analiza los datos e informaciones obtenidas por medio de las encuestas y entrevistas para determinar si en la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote, si existe y como se emplea la comunicación interna.

- **Método Sintético:** Mediante este método se podrá realizar la síntesis de toda la investigación.

3.1.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizará el diseño descriptivo simple, cuyo esquema es el siguiente.



Dónde:

M: Representa a la muestra con que se realizará el trabajo de investigación.

O: Representa la información de interés que se recogerá de la muestra.

3.1.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

➤ **Universo o Población:**

La población estuvo determinada por 386 empleados administrativos: los contratados y nombrados bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 276; y los contratados C.A.S bajo el régimen N° 1057, de ambos sexos, de diferentes edades, integrantes de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote 2014., exceptuando al personal de serenazgo, limpieza pública y obras civiles, debido a que la función que desempeñan los obliga a mantenerse, la mayor parte de su tiempo, fuera del municipio, pues se trabajará solo con el personal municipal que laboren el mayor tiempo dentro de su oficina.

➤ **Muestra:**

La muestra de estudio está constituida por 193 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote en el año 2014.

Aquí se aplica la fórmula para determinar la muestra:

$$n = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 PQN}{Z_{1-\alpha/2}^2 PQ + e^2(N-1)}$$

Donde:

$Z_{1-\alpha/2}^2$: Nivel de confianza al 95%, $Z_{1-\alpha/2}=1.96$

P: Proporción de servidores públicos que si tienen conocimientos de comunicación interna. **P=0.50**

Q: Proporción de servidores públicos que no tienen conocimientos de comunicación interna. **Q=0.50**

N: Tamaño de la población. **N=386**

e: Error de muestreo. **e=0.05**

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 386}{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 + 0.05^2(386-1)} = \frac{370.71}{1,9229} = 192.78$$

$$n \cong 193$$

➤ **Criterio de Inclusión:**

- Todo personal con más de tres meses de labor dentro de la institución
- Personal mayor de los 18 años

➤ **Criterio de Exclusión:**

- Personal que no labora mayor de tres meses en la institución
- Personal que se encuentra de vacaciones.

3.1.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.4.1. Técnicas

Las técnicas que nos ayudaron a recolectar la información fueron:

- **Análisis documental:** Permitió recolectar información referente al problema, dando la fundamentación teórica de la variable de investigación

- **Encuesta:** Destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interpersonales nos interesan. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

3.1.4.2. Instrumentos

Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

- **Ficha Bibliográfica:** Permitió fichar la información de la variable de investigación.

- **Cuestionario:** El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario será validado por expertos en comunicación social.

3.1.5. PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

- Selección y elaboración de una encuesta (cuestionario), entrevista (guías de preguntas).

- Fichaje de información teórica y análisis de contenidos.

- Escritos de bibliotecas, indagación bibliográfica, información de portales.

- Para el procesamiento de la información las prescritas por la estadística.

3.1.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para la realización del presente trabajo de investigación se utilizó, las técnicas prescritas por la estadística descriptiva, a través de las medidas de frecuencia simple y de frecuencia porcentual, así como la elaboración de gráficos estadísticos y que finalmente fueron analizadas, interpretadas y concluidas.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

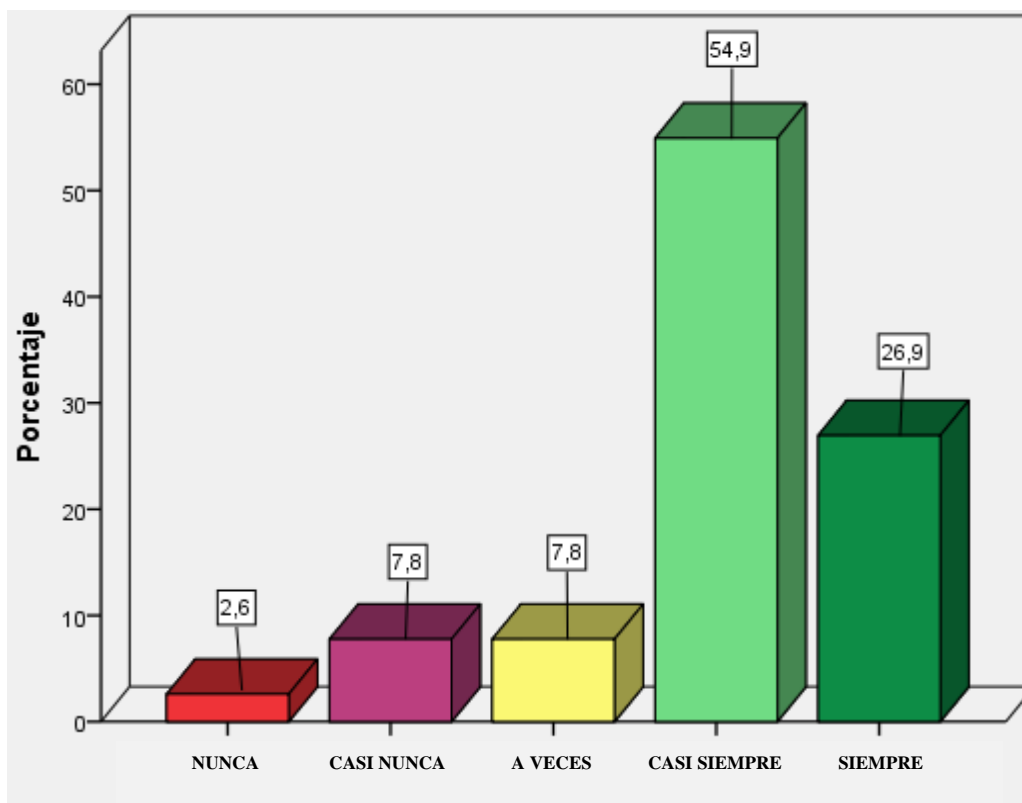
- **OBJETIVO N° 1:** Identificar los canales de la comunicación interna utilizados en la municipalidad distrital de Nuevo Chimbote en el año 2014.

Tabla 01: El material informativo (periódico mural, boletines, volantes) fortalece la comunicación interna.

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	5	2,6
CASI NUNCA	15	7,8
A VECES	15	7,8
CASI SIEMPRE	106	54,9
SIEMPRE	52	26,9
Total	193	100,0

Fuente: Encuesta aplicado por los autores a trabajadores ediles

Gráfico 01: El material informativo (periódico mural, boletines, volantes) fortalece la comunicación interna.



Fuente: Tabla 01

DESCRIPCIÓN:

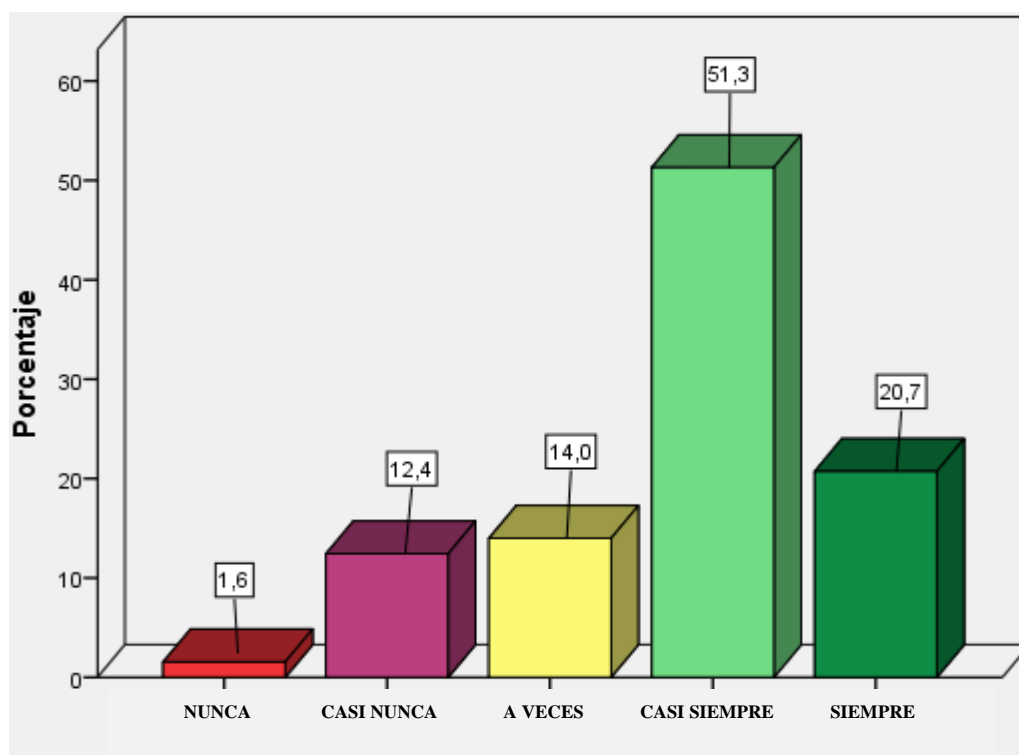
En la Tabla 01 y Gráfico 01 se observa que, del total del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote, el 2,6% manifestó estar muy en desacuerdo en que el material informativo fortalece la comunicación interna, sin embargo mayormente el personal administrativo (54,9%) dijo estar de acuerdo que el material informativo fortalece la comunicación interna y más aún un considerable porcentaje de 26,9% del personal administrativo califico estar muy de acuerdo en que el material informativo si fortalece la comunicación interna.

Tabla 02: La información para la participación en reuniones, charlas y eventos es siempre de manera formal.

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	3	1,6
CASI NUNCA	24	12,4
A VECES	27	14,0
CASI SIEMPRE	99	51,3
SIEMPRE	40	20,7
Total	193	100,0

Fuente: Encuesta aplicado por los autores a trabajadores ediles

Gráfico 02: La información para la participación en reuniones, charlas y eventos es siempre de manera formal.



Fuente: Tabla 02

DESCRIPCIÓN:

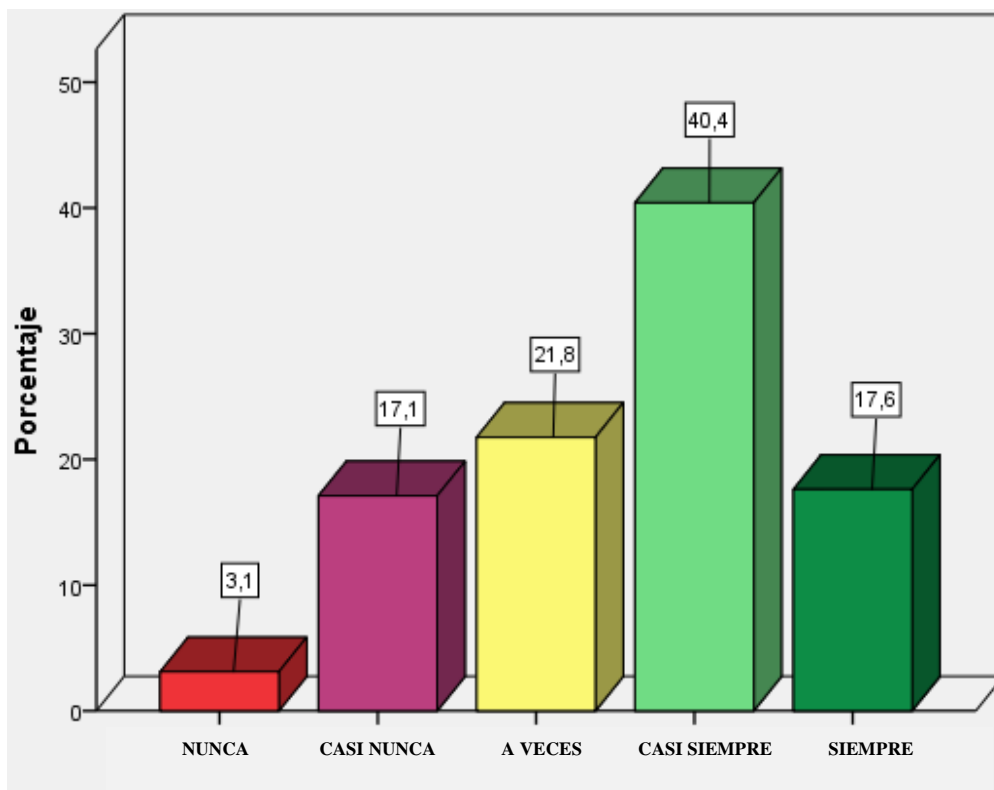
En la Tabla 02 y Gráfico 02 se observa que, del total del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote, el 1,6% dijo estar muy en desacuerdo en que la información para la participación en reuniones, charlas y eventos es siempre de manera formal, sin embargo mayormente el personal administrativo (51,3%) expreso estar de acuerdo y más aún el 20,7% del personal administrativo califico estar muy de acuerdo en que la información para la participación en reuniones, charlas y eventos es siempre de manera formal.

Tabla 03: Los trabajadores hacen uso productivo del Internet en la comunicación de la Institución.

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	6	3,1
CASI NUNCA	33	17,1
A VECES	42	21,8
CASI SIEMPRE	78	40,4
SIEMPRE	34	17,6
Total	193	100,0

Fuente: Encuesta aplicado por los autores a trabajadores ediles

Gráfico 03: Los trabajadores hacen uso productivo del Internet en la comunicación de la Institución.



Fuente: Tabla 03

DESCRIPCIÓN:

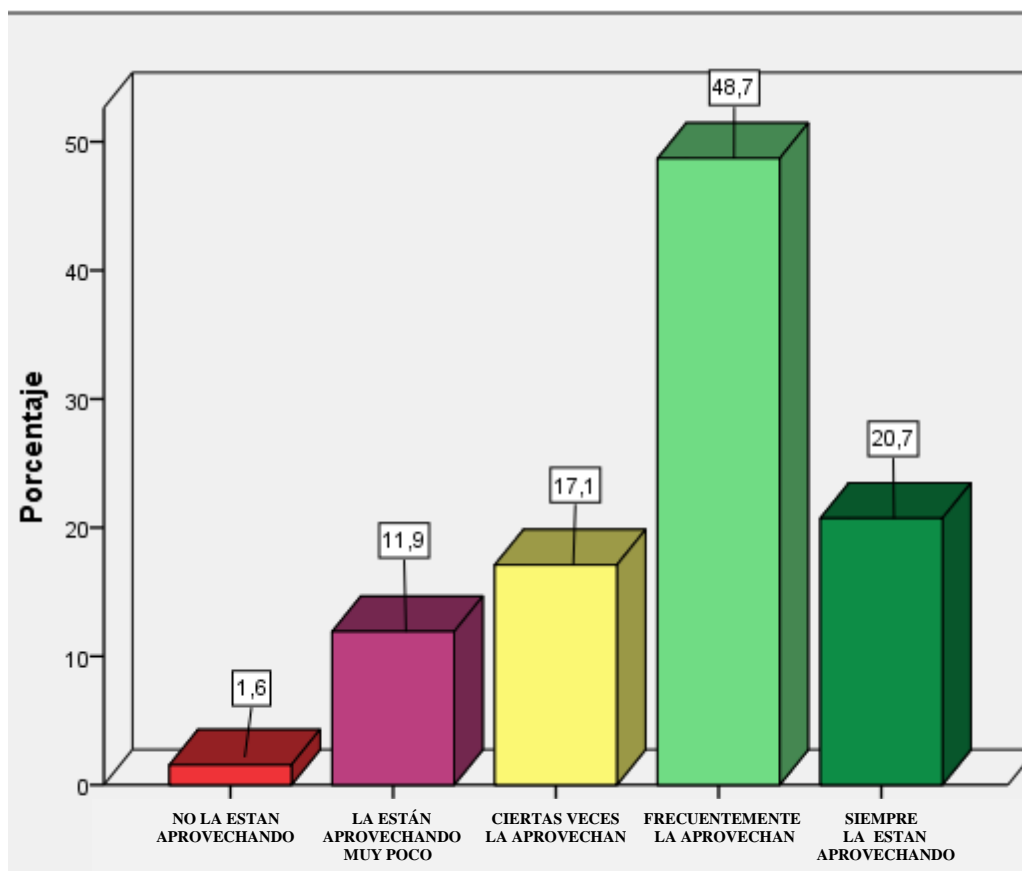
En la Tabla 03 y Gráfico 03 se observa que, del total del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote, el 3,1% manifestó estar muy en desacuerdo en que los trabajadores hacen uso productivo del internet en la comunicación de la institución, sin embargo la mayoría del personal administrativo (40,4%) califico estar de acuerdo en que los trabajadores si hacen uso productivo del internet en la comunicación de la institución y más aún un 17,6% del personal administrativo indico estar muy de acuerdo con que efectivamente los trabajadores si hacen uso productivo del internet en la comunicación de la institución.

Tabla 04: Los trabajadores están aprovechando la implementación tecnológica para mejorar la comunicación entre sí.

	Frecuencia	Porcentaje
NO LA ESTAN APROVECHANDO	3	1,6
LA ESTÁN APROVECHANDO MUY POCO	23	11,9
CIERTAS VECES LA APROVECHAN	33	17,1
FRECUENTEMENTE LA APROVECHAN	94	48,7
SIEMPRE LA ESTÁN APROVECHANDO	40	20,7
Total	193	100,0

Fuente: Encuesta aplicado por los autores a trabajadores ediles

Gráfico 04: Los trabajadores están aprovechando la implementación tecnológica para mejorar la comunicación entre sí.



Fuente: Tabla 04

DESCRIPCIÓN:

En la Tabla 04 y Gráfico 04 se observa que, del total del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote, el 1,6% considero estar muy en desacuerdo en que los trabajadores están aprovechando la implementación tecnológica para mejorar la comunicación entre sí, sin embargo la mayoría del personal administrativo (48,7%) indico estar de acuerdo en que los trabajadores si están aprovechando la implementación tecnológica para mejorar la comunicación entre sí y más aún un 20,7% del personal administrativo indico que efectivamente está muy de acuerdo con que los trabajadores están aprovechando la implementación tecnológica para mejorar la comunicación entre sí.

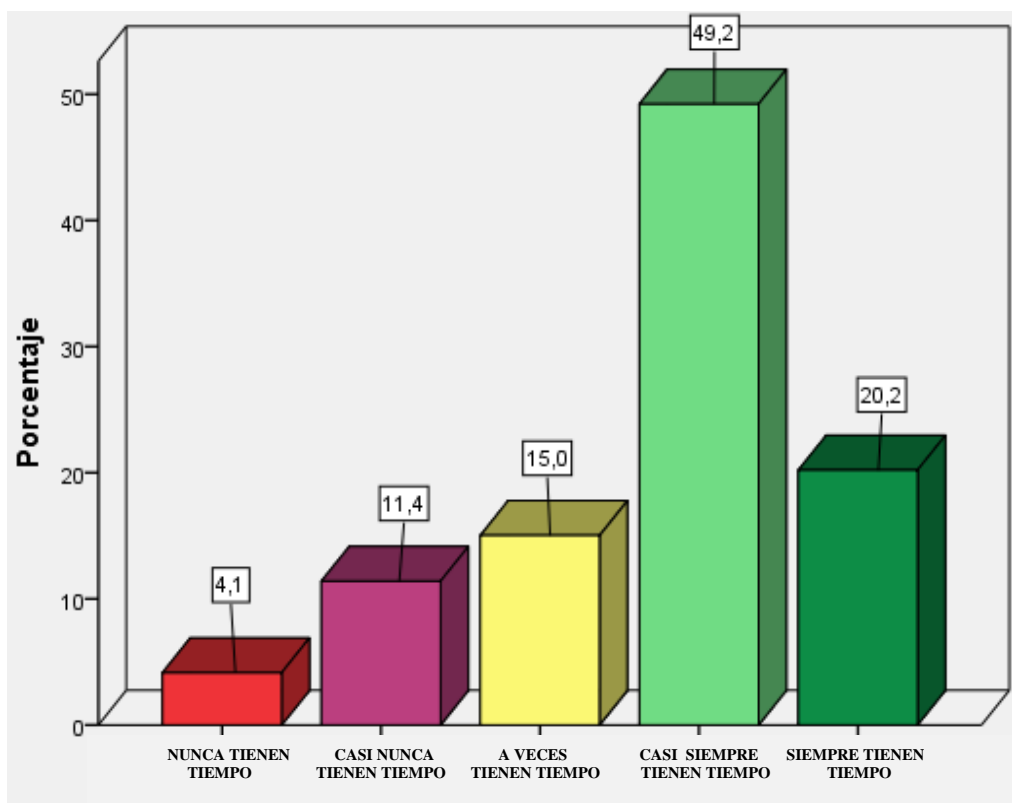
OBJETIVO N° 2: Describir los flujos de comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote en el año 2014.

Tabla 05: Con frecuencia, los jefes disponen de tiempo para atender a sus trabajadores, cuando estos lo requieren.

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA TIENEN TIEMPO	8	4,1
CASI NUNCA TIENEN TIEMPO	22	11,4
A VECES TIENEN TIEMPO	29	15,0
CASI SIEMPRE TIENEN TIEMPO	95	49,2
SIEMPRE TIENEN TIEMPO	39	20,2
Total	193	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores ediles

Gráfico 05: Con frecuencia, los jefes disponen de tiempo para atender a sus trabajadores, cuando estos lo requieren.



Fuente: Tabla 05

DESCRIPCIÓN:

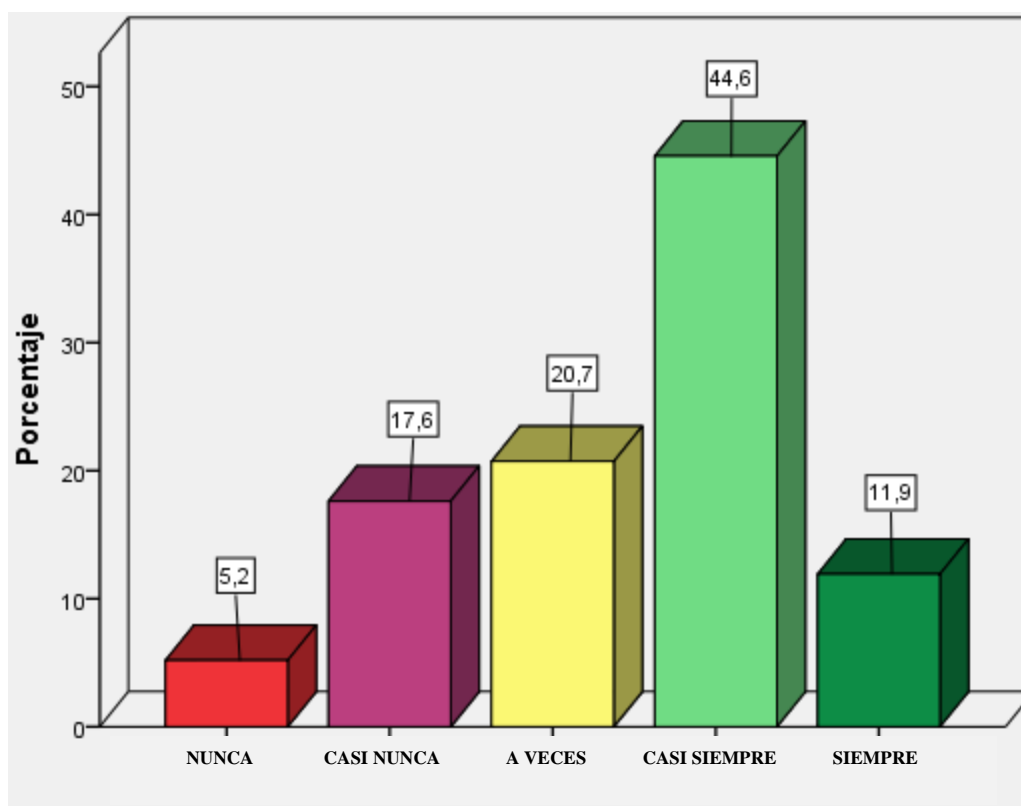
En la Tabla 05 y Gráfico 05 se observa que, del total del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote, el 4,1% considero estar muy en desacuerdo en que los jefes disponen de tiempo para atender a sus trabajadores, cuando estos lo requieren, sin embargo la mayoría del personal administrativo (49,2%) preciso estar de acuerdo en que los jefes si disponen de tiempo para atender a sus trabajadores, cuando estos lo requieren y más aún el 20,2% del personal administrativo recalco que efectivamente está muy de acuerdo en que los jefes si disponen de tiempo para atender a sus trabajadores, cuando estos lo requieren.

Tabla 06: Los trabajadores pueden comunicarse con facilidad hacia los directivos a través de documentos escritos, teléfono, internet e intranet.

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	10	5,2
CASI NUNCA	34	17,6
A VECES	40	20,7
CASI SIEMPRE	86	44,6
SIEMPRE	23	11,9
Total	193	100,0

Fuente: Encuesta aplicado por los autores a trabajadores ediles

Gráfico 06: Los trabajadores pueden comunicarse con facilidad hacia los directivos a través de documentos escritos, teléfono, internet e intranet.



Fuente: Tabla 06

DESCRIPCIÓN:

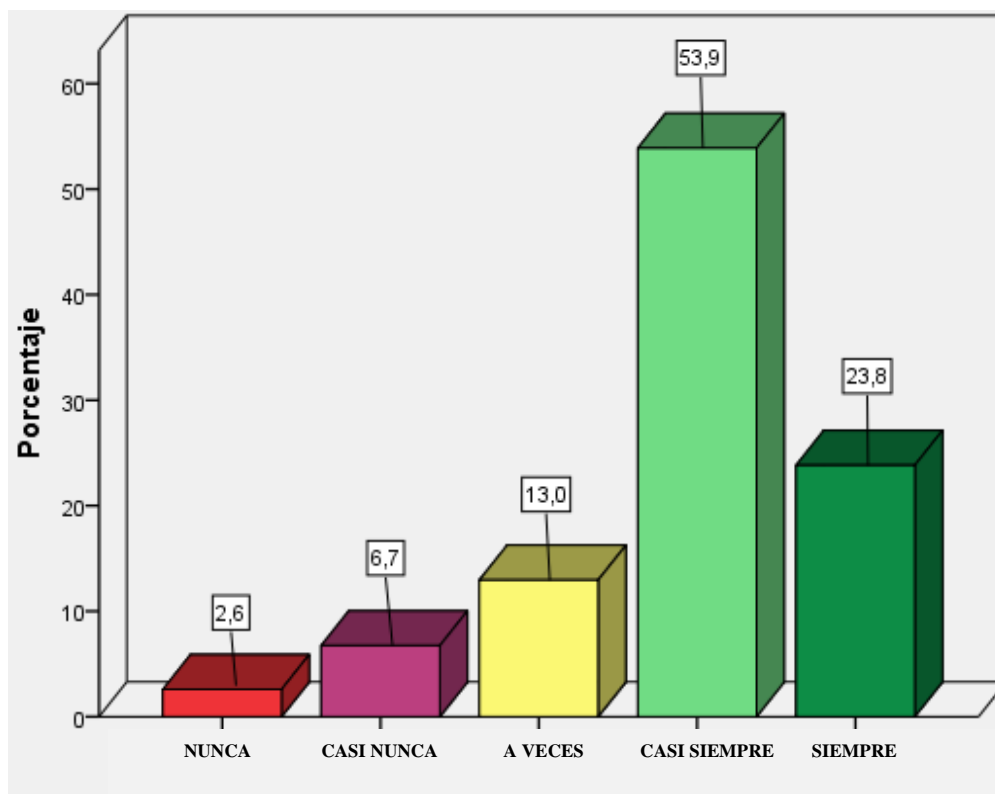
En la Tabla 06 y Gráfico 06 se observa que, del total del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote, el 5,2% acepto estar muy en desacuerdo en que los trabajadores pueden comunicarse con facilidad hacia los directivos a través de documentos escritos, teléfono, internet e intranet, sin embargo la mayoría del personal administrativo (44,6%) preciso estar de acuerdo en que los trabajadores si pueden comunicarse con facilidad hacia los directivos a través de documentos escritos, teléfono, internet e intranet y más aún el 11,9% del personal administrativo recalco que efectivamente está muy de acuerdo en que los trabajadores si pueden comunicarse con facilidad hacia los directivos a través de documentos escritos, teléfono, internet e intranet.

Tabla 07: En las reuniones de trabajo se le permite expresar sus opiniones, ideas o sugerencias libremente.

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	5	2,6
CASI NUNCA	13	6,7
A VECES	25	13,0
CASI SIEMPRE	104	53,9
SIEMPRE	46	23,8
Total	193	100,0

Fuente: Encuesta aplicado por los autores a trabajadores ediles

Gráfico 07: En las reuniones de trabajo se le permite expresar sus opiniones, ideas o sugerencias libremente.



Fuente: Tabla 07

DESCRIPCIÓN:

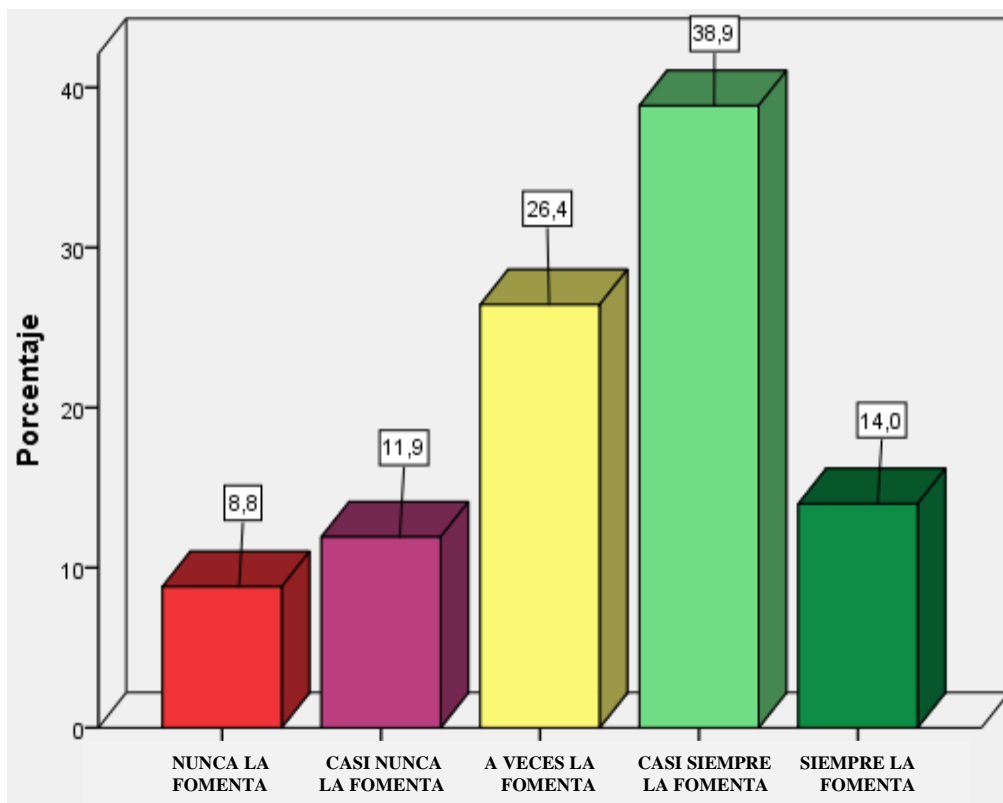
En la Tabla 07 y Gráfico 07 se observa que, del total del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote, el 2,6% expreso estar muy en desacuerdo en que en las reuniones de trabajo se le permite expresar sus opiniones, ideas o sugerencias libremente, sin embargo la mayoría del personal administrativo (53,9%) preciso estar de acuerdo que en las reuniones de trabajo si se le permite expresar sus opiniones, ideas o sugerencias libremente y más aún el 23,8% del personal administrativo recalco que efectivamente está muy de acuerdo que, en las reuniones de trabajo si se le permite expresar sus opiniones, ideas o sugerencias libremente.

Tabla 08: Las actividades que realiza la oficina de imagen institucional fomenta la integración interpersonal entre los grupos de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA LA FOMENTA	17	8,8
CASI NUNCA LA FOMENTA	23	11,9
A VECES LA FOMENTA	51	26,4
CASI SIEMPRE LA FOMENTA	75	38,9
SIEMPRE LA FOMENTA	27	14,0
Total	193	100,0

Fuente: Encuesta aplicado por los autores a trabajadores ediles

Gráfico 08: Las actividades que realiza la oficina de imagen institucional fomenta la integración interpersonal entre los grupos de trabajo.



Fuente: Tabla 08

DESCRIPCIÓN:

En la Tabla 08 y Gráfico 08 se observa que, del total del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote, el 8,8% indicó estar muy en desacuerdo con que las actividades que realiza la oficina de imagen institucional fomenta la integración interpersonal entre los grupos de trabajo, sin embargo la mayoría del personal administrativo (38,9%) acepto estar de acuerdo que, las actividades que realiza la oficina de imagen institucional fomenta la integración interpersonal entre los grupos de trabajo y más aún el 14,0% del personal administrativo dijo que efectivamente está muy de acuerdo que, las actividades que realiza la oficina de imagen institucional fomenta la integración interpersonal entre los grupos de trabajo.

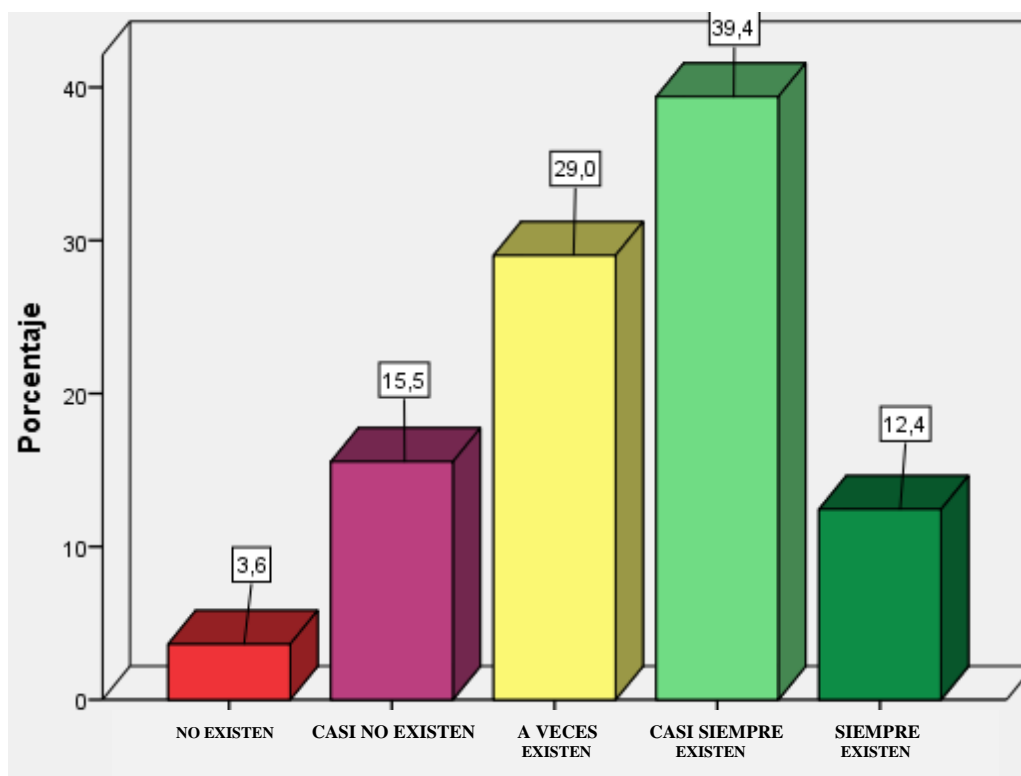
OBJETIVO N° 3: Identificar las barreras de comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote en el año 2014.

Tabla 09: Existen actitudes negativas de compañeros que interfieren en la comunicación al interior de la institución.

	Frecuencia	Porcentaje
NO EXISTEN	7	3,6
CASI NO EXISTEN	30	15,5
A VECES EXISTEN	56	29,0
CASI SIEMPRE EXISTEN	76	39,4
SIEMPRE EXISTEN	24	12,4
Total	193	100,0

Fuente: Encuesta aplicado por los autores a trabajadores ediles

Gráfico 09: Existen actitudes de compañeríos que interfieran en la comunicación al interior de la institución.



Fuente: Tabla 09

DESCRIPCIÓN:

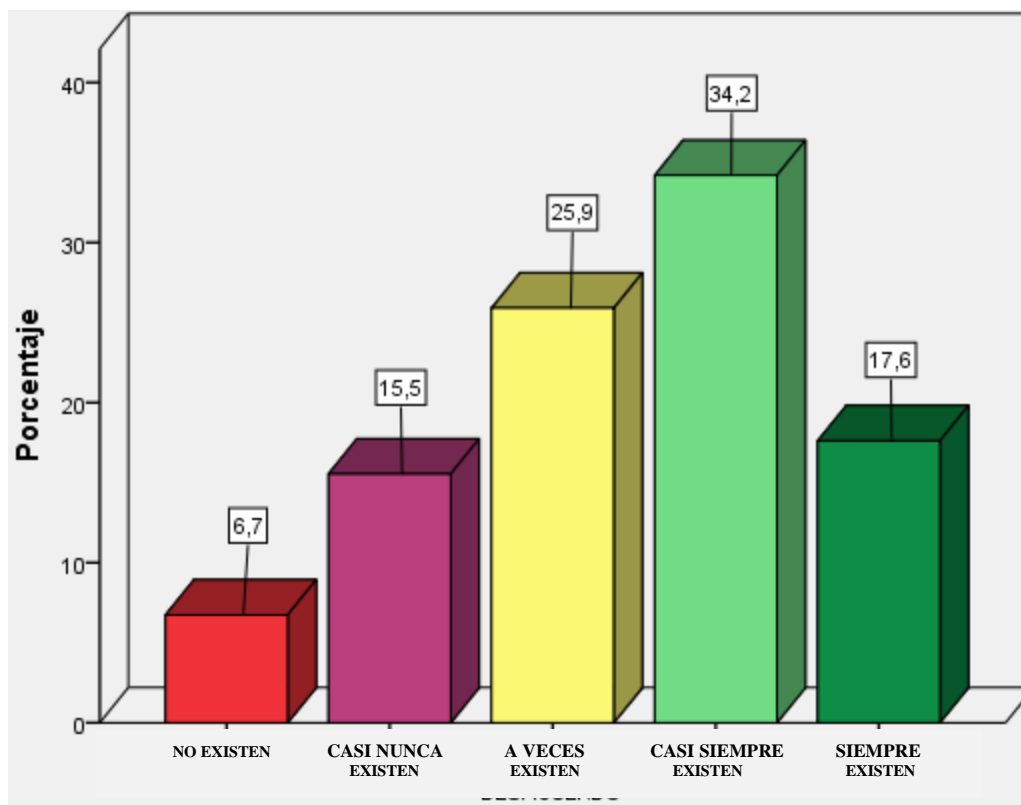
En la Tabla 09 y Gráfico 09 se observa que, del total del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote, el 3,6% indico estar muy en desacuerdo de que existan actitudes de compañeríos que interfieran en la comunicación al interior de la institución, sin embargo la mayoría del personal administrativo (39,4%) acepto estar de acuerdo que, existen actitudes de compañeríos que interfieran en la comunicación al interior de la institución y más aún el 12,4% del personal administrativo dijo que efectivamente está muy de acuerdo que, existen actitudes de compañeríos que interfieran en la comunicación al interior de la institución.

Tabla 10: Existen malentendidos originados por el rumor entre áreas o compañeros de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
NO EXISTEN	13	6,7
CASI NUNCA EXISTEN	30	15,5
A VECES EXISTEN	50	25,9
CASI SIEMPRE EXISTEN	66	34,2
SIEMPRE EXISTEN	34	17,6
Total	193	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores ediles

Gráfico 10: Existen malentendidos originados por el rumor entre áreas o compañeros de trabajo.



Fuente: Tabla 10

DESCRIPCIÓN:

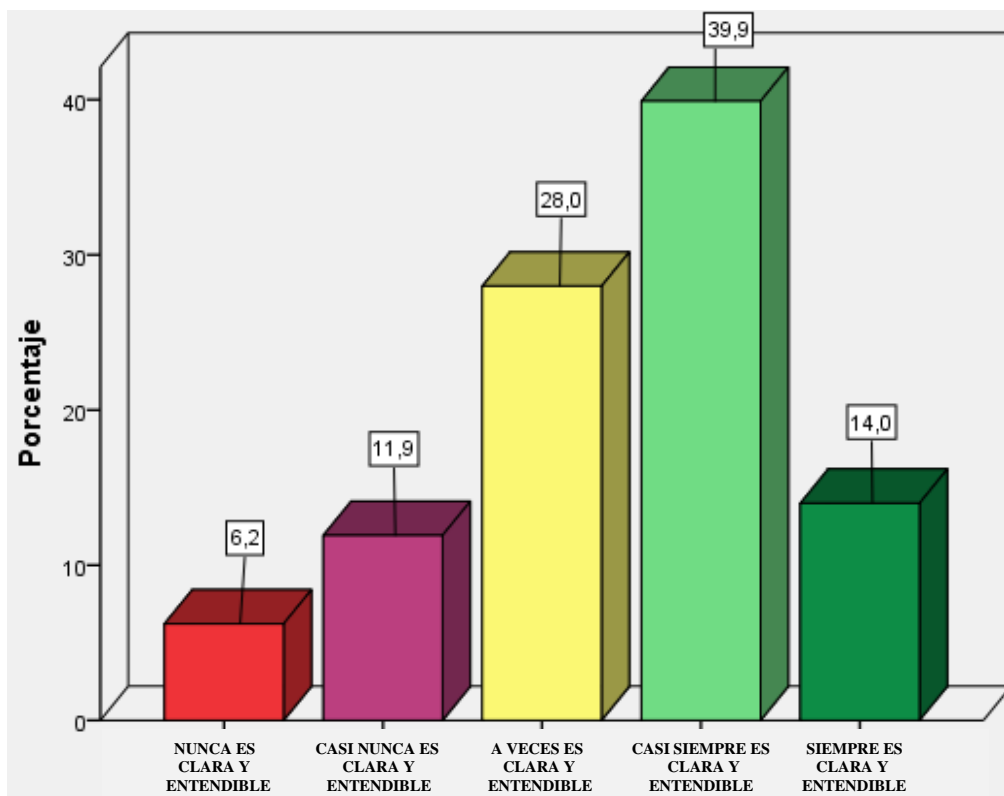
En la Tabla 10 y Gráfico 10 se observa que, del total del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote, el 6,7% dijo estar muy en desacuerdo de que existen malentendidos originados por el rumor entre áreas o compañeros de trabajo, sin embargo la mayoría del personal administrativo (34,2%) acepto estar de acuerdo que, existen malentendidos originados por el rumor entre áreas o compañeros de trabajo y más aún el 17,6% del personal administrativo confirma que efectivamente está muy de acuerdo que, existen malentendidos originados por el rumor entre áreas o compañeros de trabajo.

Tabla 11: La comunicación interna, transmitida a través de documentos escritos, siempre es clara y entendible y nunca genera confusión o ambigüedad.

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA ES CLARA Y ENTENDIBLE	12	6,2
CASI NUNCA ES CLARA Y ENTENDIBLE	23	11,9
A VECES CLARA Y ENTENDIBLE	54	28,0
CASI SIEMPRE CLARA Y ENTENDIBLE	77	39,9
SIEMPRE CLARA Y ENTENDIBLE	27	14,0
Total	193	100,0

Fuente: Encuesta aplicado por los autores a trabajadores ediles

Gráfico 11: La comunicación interna, transmitida a través de documentos escritos, siempre es clara y entendible y nunca genera confusión o ambigüedad al.



Fuente: Tabla 11

DESCRIPCIÓN:

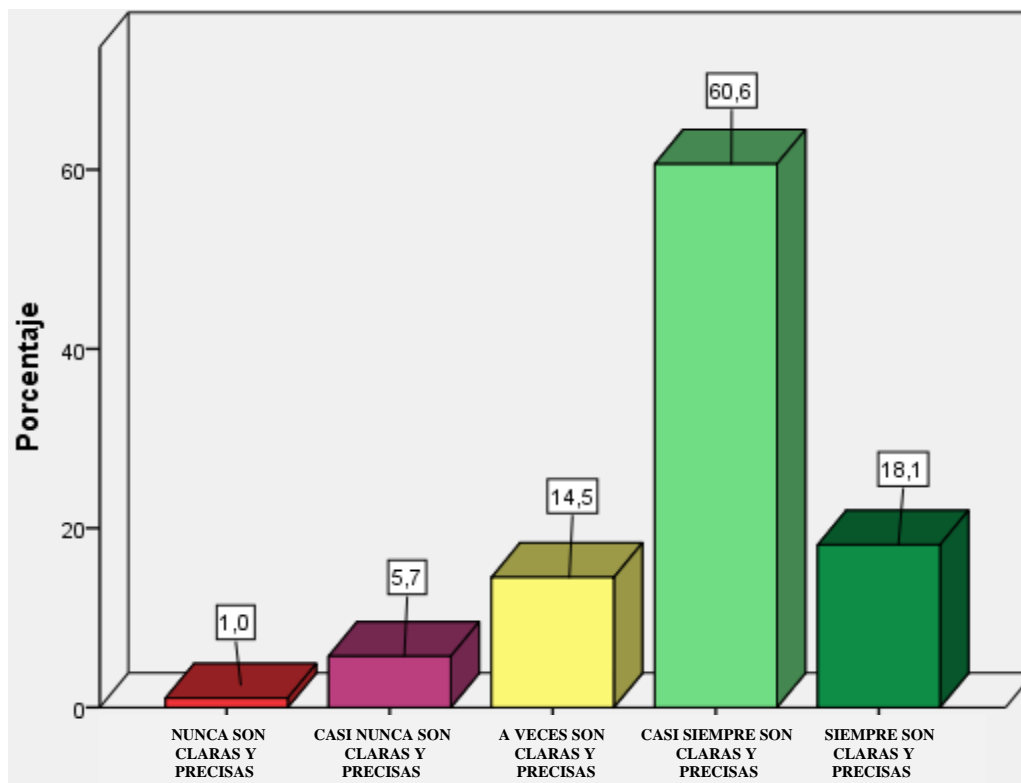
En la Tabla 11 y Gráfico 11 se observa que, del total del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote, el 6,2% manifestó estar muy en desacuerdo de que la comunicación interna nunca genera confusión o ambigüedad al emitir comunicados, órdenes y coordinaciones, sin embargo la mayoría del personal administrativo (39,9%) considero estar de acuerdo que, la comunicación interna nunca genera confusión o ambigüedad al emitir comunicados, órdenes y coordinaciones y más aún el 14,0% del personal administrativo confirma que efectivamente está muy de acuerdo que, la comunicación interna nunca genera confusión o ambigüedad al emitir comunicados, órdenes y coordinaciones.

Tabla 12: Las órdenes verbales o sugerencias que reciben de sus jefes son claras y precisas.

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA SON CLARAS Y PRECISAS	2	1,0
CASI NUNCA SON CLARAS Y PRECISAS	11	5,7
A VECES SON CLARAS Y PRECISAS	28	14,5
CASI SIEMPRE SON CLARAS Y PRECISAS	117	60,6
SIEMPRE SON CLARAS Y PRECISAS	35	18,1
Total	193	100,0

Fuente: Encuesta aplicado por los autores a trabajadores ediles

Gráfico 12: Las órdenes verbales o sugerencias que reciben de sus jefes son claras y precisas.



Fuente: Tabla 12

DESCRIPCIÓN:

En la Tabla 12 y Gráfico 12 se observa que, del total del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote, el 1,0% manifestó estar muy en desacuerdo de que, las órdenes verbales o sugerencias que reciben de sus jefes son claras y precisas, sin embargo la mayoría del personal administrativo (60,6%) considero estar de acuerdo que, las órdenes verbales o sugerencias que reciben de sus jefes son claras y precisas y más aún el 18,1% del personal administrativo confirma que efectivamente está muy de acuerdo que, las órdenes verbales o sugerencias que reciben de sus jefes son claras y precisas.

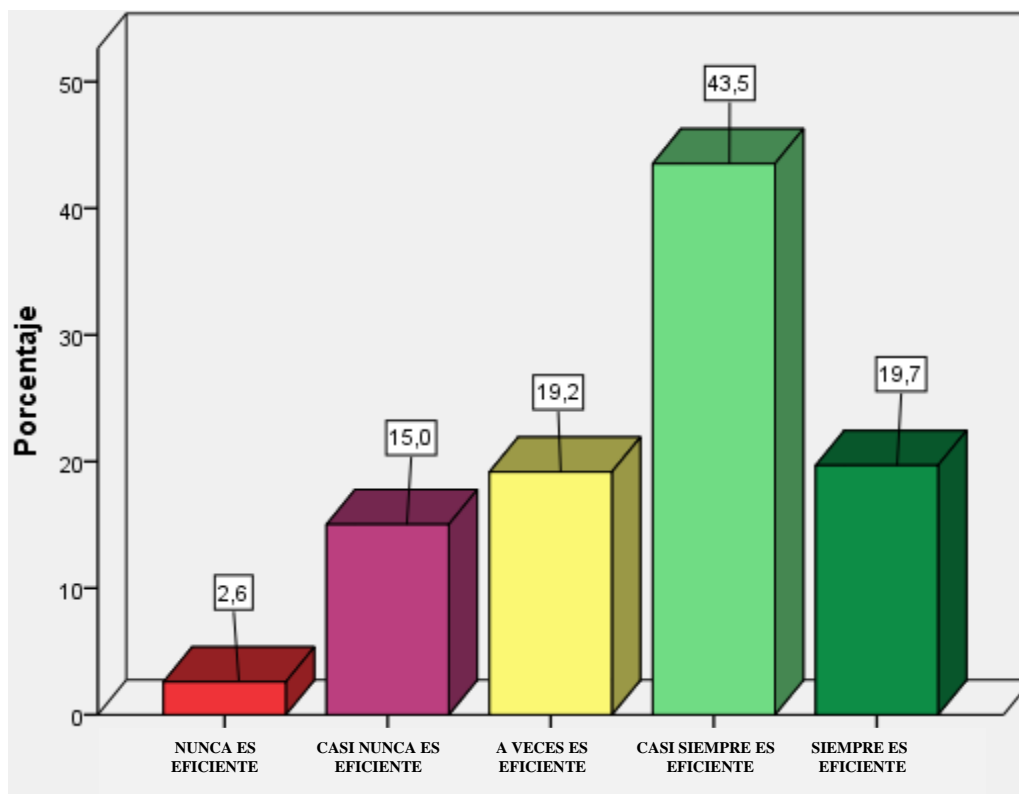
OBJETIVO N° 4: Describir el uso de los tipos de comunicación interna utilizados en la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote en el año 2014.

Tabla 13: La comunicación de los trabajadores en conjunto es eficiente.

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA ES EFICIENTE	5	2,6
CASI NUNCA ES EFICIENTE	29	15,0
A VECES ES EFICIENTE	37	19,2
CASI SIEMPRE ES EFICIENTE	84	43,5
SIEMPRE ES EFICIENTE	38	19,7
Total	193	100,0

Fuente: Encuesta aplicado por los autores a trabajadores ediles

Gráfico 13: La comunicación de los trabajadores en conjunto es eficiente.



Fuente: Tabla 13

DESCRIPCIÓN:

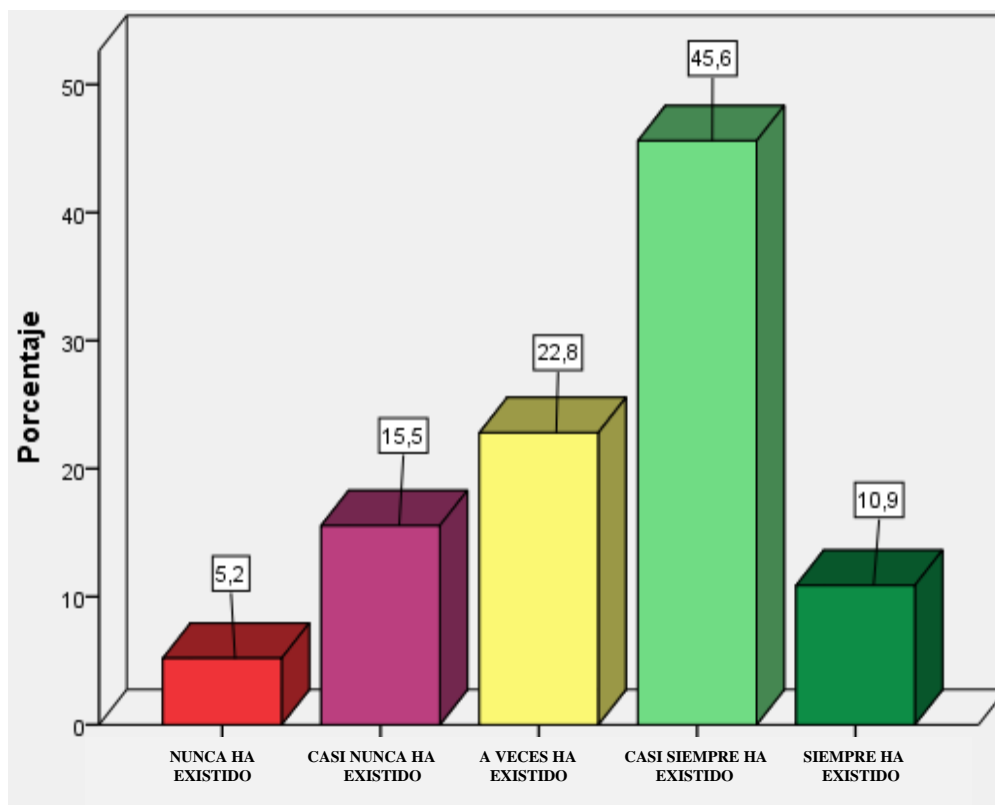
En la Tabla 13 y Gráfico 13 se observa que, del total del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote, el 2,6% expreso estar muy en desacuerdo de que, la comunicación de los trabajadores en conjunto es eficiente, sin embargo la mayoría del personal administrativo (43,5%) considero estar de acuerdo que, la comunicación de los trabajadores en conjunto es eficiente y más aún el 19,7% del personal administrativo confirma que efectivamente está muy de acuerdo que, la comunicación de los trabajadores en conjunto es eficiente.

Tabla 14: En coordinaciones entre áreas siempre ha existido una plena comprensión de la información.

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA HA EXISTIDO	10	5,2
CASI NUNCA HA EXISTIDO	30	15,5
A VECES HA EXISTIDO	44	22,8
CASI SIEMPRE HA EXISTIDO	88	45,6
SIEMPRE HA EXISTIDO	21	10,9
Total	193	100,0

Fuente: Encuesta aplicado por los autores a trabajadores ediles

Gráfico 14: En coordinaciones entre áreas siempre ha existido una plena comprensión de la información.



Fuente: Tabla 14

DESCRIPCIÓN:

En la Tabla 14 y Gráfico 14 se observa que, del total del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote, el 5,2% sostuvo estar muy en desacuerdo de que, en coordinaciones entre áreas siempre ha existido una plena comprensión de la información, sin embargo la mayoría del personal administrativo (45,6%) preciso estar de acuerdo que, en coordinaciones entre áreas siempre ha existido una plena comprensión de la información y más aún el 10,9% del personal administrativo confirma que efectivamente está muy de acuerdo que, en coordinaciones entre áreas siempre ha existido una plena comprensión de la información.

4.2 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En la tabla N° 1

Los porcentajes permiten determinar que un 54,9% los trabajadores aceptan estar de acuerdo que el material informativo fortalece la comunicación interna, mientras que un 7,8% está en desacuerdo, asimismo el 7,8% es indiferente.

Al respecto Gonzáles, Martín (2009) afirma que los canales que utilizan un soporte en papel son efectivos a la hora de comunicar cierta información que requiera la existencia de un registro escrito. Por eso las comunicaciones escritas deben estar muy bien planificadas y organizadas de manera que respeten una periodicidad para la publicación y su distribución. Con esto no se quiere decir que las comunicaciones cara a cara no deban estar planificadas, por el contrario, también necesitan de una proyección y organización.

En este sentido, nos permite deducir que los canales son necesarios e importantes para el fortalecimiento de la comunicación interna dentro de la institución. Asimismo podemos concluir que al interior de la organización los canales están en proceso de desarrollo.

En la tabla N° 2

Se determina que un el 51,3% indica estar de acuerdo y el 12,4% de los trabajadores están en desacuerdo en que la información para la participación en reuniones, charlas y eventos es siempre de manera formal, por otra parte un 14% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Según González Martín (2009) nos menciona que para la elección del canal es importante tener en cuenta cuál es el objetivo de lo que se desea comunicar y quienes son los destinatarios. Así mismo es importante aclarar que hay que utilizar ambos tipos de soportes.

En este sentido, es necesario tener en claro lo que queremos informar para que de esta manera hagamos una buena elección del medio que vamos a utilizar para transmitir el mensaje a nuestro público objetivo en consecuencia ayudará a facilitar el entendimiento del mensaje.

En la tabla N° 3

Nos presenta que el 40,4% califico estar de acuerdo en que los trabajadores si hacen uso productivo del internet en la comunicación de la institución, el 17, 1% indicaron lo contrario, y un 21,8% es indiferente.

De acuerdo con González (2009), nos menciona que los canales tecnológicos derivada de la posibilidad de interacción en que permiten la disminución de las distancias entre los diferentes estratos jerárquicos de la organización. Así mismo permite la generación de comunicaciones no solo por parte de los responsables de la comunicación de la compañía sino también por cada uno de los miembros del público interno que participa e interactúa en este tipo de canales.

En este sentido los empleados están haciendo buen uso productivo del internet que les permite almacenar y distribuir información laboral, lo cual conlleva a proporcionar una información rápida, inmediata y actualizada esto contribuye a una mejor valoración del desempeño laboral.

En la tabla N° 4

Nos muestra que el 48,7% asegura estar de acuerdo en que los trabajadores si están aprovechando la implementación tecnológica, y el 11,9% de los encuetados manifestó lo contrario y un 17,1% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Según Gonzáles Martín (2009) afirma que la adopción de una nueva tecnología de comunicación debe estar siempre enmarcada en la política de comunicación de la institución, sus objetivos y estrategias, por esto es de vital importancia tener en cuenta los diferentes perfiles del público interno ya que, mientras los adultos mayores de 50 años son más reticentes a las herramientas tecnológicas, son los más jóvenes tienden a ser más participativos y receptivos.

Por lo tanto es necesario tener en cuenta la implementación tecnológica lo cual va a contribuir a tener un proceso de comunicación de manera inmediata, esto permitirá alcanzar una comunicación efectiva.

En la tabla N° 5

Se puede determinar que el 49,2% de los trabajadores encuestados consideran estar de acuerdo en que los jefes sí disponen de tiempo para atender a sus trabajadores, el 11,4% manifiestan estar en desacuerdo y el 15%no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Al respecto Brandoli Alejandra (2009) menciona que los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista acerca del trabajo, aunque esto crea un clima de tensión y algunas dificultades, sirve para mejorar las acciones. El objetivo es que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos.

Entonces podemos decir que existe en la institución un flujo de comunicación ascendente debido a que los trabajadores no solo reciben órdenes, sino que existe un contacto permanente entre trabajadores y jefes.

En la tabla N° 6

Nos permite determinar que el 44,6% está de acuerdo en que los trabajadores si pueden comunicarse con facilidad hacia los directivos a través de documentos escritos, mientras que un 17,6% considera que no lo es, y un 20,7% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Podemos indicar que los trabajadores al contar con la facilidad de comunicarse con los altos directivos esto va a permitir que exista un grado de confianza para poder expresarse, asimismo habrá coordinación en sus labores evitando algún tipo de deficiencias para alcanzar sus objetivos.

En la tabla N° 7

Se determina que un 53,9% de los trabajadores precisaron estar de acuerdo que en las reuniones de trabajo si se le permite expresar sus opiniones, ideas o sugerencias libremente, por otra parte un 6,7% expreso estar en desacuerdo, y un 13,0% es indiferente.

Podemos concluir que existe un determinado grupo que se reserva sus comentarios u opiniones quizás con la finalidad de evitar algún debate, sin embargo un mayor grupo de trabajadores aprovechan estas oportunidades para manifestarse y sentirse escuchados, estas acciones ayudan a que se consolide el grupo laboral y pueda trabajarse de manera coordinada.

En la tabla N° 8

Los porcentajes nos permiten determinar que un 38,9% acepto estar de acuerdo que, las actividades que realiza la oficina de imagen institucional fomenta la integración interpersonal entre los grupos de trabajo y un 11,9% manifestó lo contrario, asimismo el 26,4% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Podemos indicar que para realizar una integración interpersonal los trabajadores deben estar predispuestos a participar para obtener buenos resultados, asimismo debes tener en cuenta que un grupo integrado conlleva a formar un buen clima laboral y de esta manera se facilita poder lograr los objetivos.

En la tabla N° 9

Nos permite determinar que un 39,4% acepta que existen actitudes de compañeros que interfieran en la comunicación al interior de la institución, mientras que un 15,5% dijo que efectivamente está en desacuerdo, y el 29,0% manifiesta que no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Al respecto Olano Betty (1990) indica que la meta de una buena comunicación exige trabajo y cuidados constantes para conservarla libre de obstáculos e interferencias.

Podemos precisar que no solo basta con tener de forma clara el mensaje que queremos transmitir sino que nuestra actitud debe ser coherente o compatible a lo que se está informando para evitar alguna confusión en nuestro receptor.

En la tabla N° 10

Los porcentajes permiten determinar que un 34,2% acepto estar de acuerdo que, existen malentendidos originados por el rumor entre áreas o compañeros de trabajo, sin embargo el 15,5% considera estar en desacuerdo, y un 25,9% es indiferente.

Al respecto Olano indica que la aceptación de lo que se diga o se comunique dependerá de la confianza que se tenga en los motivos y la sinceridad de quien lo dice. Si no existe tal confianza, la comunicación en cualquier forma que se haga, suele no dar los resultados que se esperan.

En síntesis podemos indicar que los trabajadores deben brindarse confianza para reducir los malentendidos y evitar obstáculos que le impiden alcanzar sus metas. La existencia de confianza va a permitir que los mensajes sean transmitidos de forma eficiente generando mejores resultados.

En la tabla N° 11

Nos muestra que el 39,9% considero estar de acuerdo que, la comunicación interna nunca genera confusión o ambigüedad al emitir comunicados, órdenes y coordinaciones, mientras que el 11,9% del personal administrativo confirma que efectivamente está en desacuerdo y un 28% indicó que ni están de acuerdo ni en desacuerdo.

Al respecto Olano menciona que para evitar las interferencias en la comunicación, el emisor debe tener una visión clara y saber con certeza lo que trata de transmitir o hacer conocer al receptor. La buena comunicación empieza por tener la idea precisa de lo que se trata de transmitir.

Podemos concluir que se obtendrán buenos resultados cuando la comunicación e información transmitida sea clara, es decir los emisores deben tener la idea precisa para evitar inconvenientes al momento de emitir el mensaje.

En la tabla N° 12

Se puede determinar que 60,6% considero estar de acuerdo que, las órdenes verbales o sugerencias que reciben de sus jefes son claras y precisas, mientras que un 5,7% manifestó estar en desacuerdo, y el 14,5% indicó que ni están de acuerdo ni en desacuerdo.

Podemos mencionar que la claridad en los mensajes facilitará el entendimiento en los receptores y de esta manera cualquier tipo de mensajes serán captados. Asimismo la información transmitida con precisión permitirá que los resultados sean positivos debido a que la idea principal ha sido captada.

En la tabla N 13

Se determina que el 43,5% considero estar de acuerdo que, la comunicación de los trabajadores en conjunto es eficiente sin embargo el 15% indicó lo contrario y solo el 19,2% manifestó que ni están de acuerdo ni en desacuerdo.

Al respecto Brandoli indica que la comunicación interna que funciona correctamente contribuye al desarrollo de habilidades que ayuden al logro de las metas y objetivos y a la integración entre directivos y empleados.

Podemos concluir que los trabajadores mantienen una comunicación eficiente pero no de forma contundente, asimismo para alcanzar la totalidad de la eficiencia debe trabajar en conjunto y para ello deben comunicarse entre todos los miembros del equipo.

En la tabla N° 14

Encontramos que un 45,6% de los trabajadores encuestados considera estar de acuerdo que, en coordinaciones entre áreas siempre ha existido una plena comprensión de la información, asimismo un 15,5% considera lo contrario y un 22,8% es indiferente.

Podemos mencionar que la comprensión de la información ayudará a que los trabajadores puedan interrelacionarse y realizar cualquier tipo de coordinaciones con la finalidad que se logre cumplir los objetivos y metas establecidas.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La comunicación interna en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote en el año 2014, debe ser fortalecida porque hay problemas como la circulación de rumores o malentendidos y actitudes negativas de parte de los empleados que si bien no afectan radicalmente el trabajo de gestión, si afectan las relaciones interpersonales.

- Respecto a los canales de comunicación, mayormente el personal administrativo indica que el material informativo sí fortalece la comunicación interna dentro de la Municipalidad, por ser un sistema de información favorable que les pueda integrar laboralmente.

- Se determinó que los flujos de comunicación interna son eficientes, según el personal administrativo con frecuencia los jefes disponen de tiempo para atenderlos, Asimismo en las reuniones de trabajo se les permite expresarse ante los altos jefes de la institución brindándoles facilidades de expresar sus ideas

- Con respecto a las barreras de comunicación que causan más daño son las psicológicas, debido a la existencia de actitudes negativas y rumores entre compañeros y áreas de

trabajo, la barrera semántica refiere a que todo comunicado escrito es claro y comprensible.

- Los tipos de comunicación que se presentan en la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote corresponde al tipo formal, respecto a la precisión y claridad de los documentos escritos y previa información para participación en eventos, charlas y reuniones. Por otro lado, en lo informal utilizan este tipo de comunicación para emitir mensajes de aspectos laborales de manera inmediata y efectiva utilizando canales no oficiales.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote que se mantenga las reuniones de trabajo, talleres y espacios donde el personal de la institución pueda dar a conocer sus inquietudes, comentarios, sugerencias y opiniones sobre su labor que desarrolla hacia sus jefes en un contexto de confraternidad.

- Se le recomienda a la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote es indispensable realizar un curso, seminarios y talleres sobre Relaciones Humanas que permita tener buenas relaciones interpersonales y generar un clima organizacional favorable, teniendo en cuenta que existen barreras que dificultan el desarrollo de la comunicación interna.

- La oficina de Imagen Institucional de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote debe implementar estrategias de adelantamiento y nominación permitirá mejorar sus procesos comunicativos, que generaran un fortalecimiento en las relaciones sociales y el clima laboral para que todos los colaboradores trabajen con motivación, agrado y comprometidos con la Institución.

- Se recomienda a la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote aplicar un diagnóstico de la comunicación interna para obtener una información relevante sobre la eficiencia de la comunicación en sus diferentes niveles: como el equipo directivo (Alcalde y Gerencias), mandos intermedios (subgerencias) y empleados; para medir el grado en que se encuentra la comunicación interna en la entidad y tomar medidas correctivas. Este diagnóstico se debe realizar cada seis meses utilizando herramientas como encuestas, focus group, entrevistas y observación.

Finalmente, luego de un proceso de investigación, podemos recomendar a la Oficina de Imagen Institucional que producto del presente trabajo, implementen acciones de cómo mejorar la comunicación interna y sean puestas en práctica ya que será un factor importantísimo para que la entidad preste un mejor servicio a la ciudadanía.

CAPITULO VI

REERENCIAS BIBLOGRÁFICOS

6.1. TEXTOS BIBLIOGRÁFICOS

- ❖ Aguilar, B. (1990). Psicología de la comunicación. Editorial CONEYTEC. Primera Edición, Lima.
- ❖ Álvarez, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito (Tesis de Licenciatura). Universidad de Sevilla. España.
- ❖ Armas, G. y Pintado, P. (2011). Diagnóstico de la comunicación interna según los trabajadores y trabajadoras del Hospital Regional Eleazar Guzmán Barrón del distrito de Nuevo Chimbote en el año 2011 (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada César Vallejo. Chimbote.
- ❖ Bartoli, A. (1991). Comunicación y Organización. Editorial Paidós, Argentina.
- ❖ Berlo, B. (1987). El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y la práctica Primera Edición. Editorial El Ateneo, Buenos Aires.
- ❖ Berlo, D. (2000:17). El Proceso de la Comunicación. Editorial El Ateneo.
- ❖ Bonilla, C. (1994). Comunicación Organizacional. México: Trillas S.A.
- ❖ Brandoli, A. y Gonzales, M. (2009). Comunicación interna: Claves para una Gestión Exitosa Primera Edición. Argentina: La Crujía Ediciones y el Grupo DIRCOM. ISBN. 978987601573.
- ❖ Cotrina, Barcella (2011). Propuesta de área de comunicación interna en la empresa avícola Yema de Oro S.R.L. Para su posterior sistematización (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo.
- ❖ Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional: LA dinámica del éxito en la Organizaciones. Thomson, Distrito Federal - México.

- ❖ Chiavenato, I. (1992:62). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tercer Edición. Editorial Mc Graw-Hill
- ❖ Díaz, N. (2010). *Diagnostico comunicacional interno del personal Administrativo de la UCV filial Chimbote (Tesis de Licenciatura)*. Universidad Privada César Vallejo. Chimbote.
- ❖ Fernández, C. (1999:103). *La Comunicación en las Organizaciones: la visión estratégica del comunicador organizacional*. Primera Edición. Editorial Trillas S.A, México.
- ❖ Fernández, C. (2006:49). *La Comunicación en las Organizaciones: la visión estratégica del comunicador organizacional*. Primera Edición. Editorial Trillas S.A, México.
- ❖ Goldhaber, G (1977:21). *Comunicación Organizacional*. Editorial Calzada Tlapan.
- ❖ González, C. (2003). *Para una buena comunicación, lo mejor es empezar por dentro. La Comunicación Interna en el Centro Cultural y Museo Jorge Pasquini López (Tesis de Licenciatura)*. Universidad Nacional de Jujuy. Argentina.
- ❖ Guactzin, S. (2003). *Diagnóstico de la Comunicación Interna en una Institución de Nivel Superior (Tesis de Licenciatura)*. Universidad de las Américas Puebla. México.
- ❖ Gutiérrez, C. (2009). *Comunicación interna: instrumento de buena gestión para potenciar la atención al cliente en el Centro de salud Vista Alegre (Tesis de Licenciatura)*. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo.
- ❖ Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición, México: Mc Graw – Hill.
- ❖ León, A. (2005). *Estrategias para el Desarrollo de la Comunicación Profesional*. México: Editorial Limusa, S.A. ISBN 968- 18- 6356-9.

- ❖ Melincof, R. (1969:25). La estructura de la Organización. Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- ❖ Méndez, C. (2006:108). Clima Organizacional en Colombia. (S.N) Bogotá: Universidad del Rosario. Colombia.
- ❖ Ojalvo, V. (1999:125). La ciencia de la comunicación. Habana: Universidad de la Habana (S.N).
- ❖ Oviedo, C. (2002:68). Las esferas de la Comunicación en las Organizaciones. Lima (S.N).
- ❖ Pariona, J. (2000). La comunicación interna en la práctica de una cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Huancayo (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional del Centro del Perú – UNCP. Huancayo.
- ❖ Pasquali, A. (1999). Comprender la Comunicación. Editores Monte Ávila, Venezuela.
- ❖ Pérez, A. (1996:9). Introducción a la Dirección de Empresas. Editorial San Marcos, Lima – Perú.
- ❖ Rebeil, M. y Ruíz, C. (1990). El Poder de la Comunicación.
- ❖ Robins, Steve (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson Education. Octava Edición. México: Prentice Hall.
- ❖ Robins, Steve (2010). Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson Education. Décima Edición. México: Prentice Hall.
- ❖ Tello, C. (1994). Sistema de la Comunicación Interna. Lima: (S.N)

6.2 PORTALES DE INTERNET

- ❖ Bustos, P. y Miranda, M. (2001). Clima Organizacional. Santiago: Lautaro.
Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm>
Consultado 21 de Julio 2014, 10:30 a.m.
- ❖ Capriotti, P. (1998:5). Comunicación Interna. Artículo publicado en Reporte. Revista C&D Capacitación y Desarrollo N°13 Diciembre 1998 -. Universidad Rovoir. España: Virgili Tarragona. Disponible en:
<http://www.bireccional.net/blog/comunicacioninterna.pdf>.
- ❖ Comunicación estratégica en las Organizaciones, solo Estrategias de Comunicaciones Perú. Disponible: www.comunicaciones.pe/definición.htm
Consultado el 22 de Agosto 2014, 11:30 a.m.
- ❖ Fernández, C. (2010). Definición de la comunicación interna. México. Disponible:
<http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>
- ❖ García, J. (2000). La comunicación interna. Editorial Díaz de Santos S.A. Juan Bravo 3 – A 28006 Madrid – España. Disponible en:
https://www.google.com.pe/webhp?source=search_app#q=jesus+garcia+jimenez+-
- ❖ Hernández, A. (2002). Comunicación Interna. Disponible en:
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina48marzo/4812ajhernandez.htm>
- ❖ Kreps, G. (1990). Comunicación en las Organizaciones. Editor Addison – Wasley Iberoamericana, Estados Unidos. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>
Consultado 5 de Agosto 2014.
- ❖ Morales, F. (2000). La comunicación interna: Herramientas estratégica de gestión para las empresas. Disponible en:www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf
Consultado 8 de Agosto 2014, 9:30 a.m.

ANEXOS



ENCUESTA A TRABAJADORES EDILES

Sírvase colaborar con el llenado de la siguiente encuesta. La misma que forma parte de un trabajo de investigación de carácter académico. Estos datos servirán para obtener un panorama claro y representativo del funcionamiento de la comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote. Tu participación es anónima, por lo que no se te pide ningún dato. ¡Gracias!

- Sexo: M () F ()

Indicaciones:

Marca con un aspa (X) la alternativa que usted crea conveniente.

- 1. El material informativo (periódico mural, boletines, volantes) fortalece la comunicación interna.**
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
- 2. La información para la participación en reuniones, charlas y eventos es siempre de manera formal.**
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
- 3. Los trabajadores hacen uso productivo del Internet en la comunicación de la Institución.**
a) Nunca b) Casi nunca c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
- 4. Los trabajadores están aprovechando la implementación tecnológica para mejorar la comunicación entre sí.**
a) No la están aprovechando b) La están aprovechando muy poco
c) Ciertas veces la aprovechan d) Frecuentemente la aprovechan
e) Siempre la están aprovechando
- 5. Con frecuencia, los jefes disponen de tiempo para atender a sus trabajadores, cuando estos lo requieren.**
a) Nunca tienen tiempo b) Casi nunca tienen tiempo
c) A veces tienen tiempo d) Casi siempre tienen tiempo
e) Siempre tienen tiempo
- 6. Los trabajadores pueden comunicarse con facilidad hacia los directivos a través de documentos escritos, teléfono, internet e intranet.**
a) Nunca tienen tiempo b) Casi nunca tienen tiempo
c) A veces tienen tiempo d) Casi siempre tienen tiempo
e) Siempre tienen tiempo
- 7. En las reuniones de trabajo se le permite expresar sus opiniones, ideas o sugerencias libremente.**
a) Nunca tienen tiempo b) Casi nunca tienen tiempo
c) A veces tienen tiempo d) Casi siempre tienen tiempo
e) Siempre tienen tiempo
- 8. Las actividades que realiza la oficina de imagen institucional fomenta la integración interpersonal entre los grupos de trabajo.**
a) Nunca la fomenta b) Casi nunca la fomenta
c) A veces la fomenta d) Casi siempre la fomenta
e) Siempre la fomenta

- 9. Existen actitudes negativas de compañeros que interfieren en la comunicación al interior de la institución.**
- a) No existen b) Casi no existen c) A veces existen
c) Casi siempre existen d) Siempre existen
- 10. Existen malentendidos originados por el rumor entre áreas o compañeros de trabajo**
- a) No existen b) Casi no existen c) A veces existen
c) Casi siempre existen d) Siempre existen
- 11. La comunicación interna, transmitida a través de documentos escritos, siempre es clara y entendible y nunca genera confusión o ambigüedad.**
- a) Nunca es clara y entendible b) Casi nunca es clara y entendible
c) A veces clara y entendible d) Casi siempre clara y entendible
e) Siempre clara y entendible
- 12. Las órdenes verbales o sugerencias que reciben de sus jefes son claras y precisas.**
- a) Nunca son claras y precisas b) Casi nunca son claras y precisas
c) A veces son claras y precisas d) Casi siempre son claras y precisas
e) Siempre son claras y precisas
- 13. La comunicación de los trabajadores en conjunto es eficiente.**
- a) Nunca es eficiente b) Casi nunca es eficiente c) A veces es eficiente
d) Casi siempre es eficiente e) Siempre es eficiente
- 14. En coordinaciones entre áreas siempre ha existido una plena comprensión de la información.**
- a) Nunca ha existido b) Casi nunca ha existido c) A veces ha existido
d) Casi siempre ha existido e) Siempre ha existido



GUÍA DE PREGUNTAS
ENTREVISTA A FUNCIONARIOS
JEFE DE IMAGEN INSTITUCIONAL

Nombre:

Cargo:

Fecha:

1. Cómo miden ustedes la eficacia de la comunicación interna que se gestiona a través de las herramientas: boletines, periódicos murales, afiches y volantes?
2. ¿Actualmente el internet y las redes sociales se han convertido en aliados para las oficinas de imagen. A nivel interno, como utilizan estas posibilidades en la gestión de comunicación interna
3. Detectan ustedes que los trabajadores, comprenden con claridad los mensaje emitidos a través de las diferentes herramientas de comunicación que se utilizan?
¿Cómo?
4. La oficina de comunicación de MDNCH cómo alinea sus objetivos con los objetivos institucionales
5. Qué objetivos institucionales de manera precisa, involucran la gestión de los trabajadores.
6. La oficina de comunicación no puede ser ajena a la existencia de rumores, en el caso de la MDNCH, la presencia de rumores, como se enfrenta o reduce desde el área de imagen
7. ¿De qué manera los rumores dificultan el trabajo en conjunto?
8. ¿La información transmitida entre áreas son realizadas a través de documentación en su totalidad o utilizan la comunicación verbal?

-Cuál es la frecuencia de comunicación escrita y verbal que se da permanentemente en la municipalidad a nivel interno.



GUIA DE PREGUNTAS

JEFE DE PERSONAL

Nombre:

Cargo:

Fecha:

1. Qué dificultades encuentra usted para que los trabajadores comprendan los mensajes emitidos en las documentaciones?
2. ¿Los trabajadores cumplen la normatividad establecida por la municipalidad?
3. ¿Cómo verifican que los trabajadores están cumpliendo con la normativa establecida por la municipalidad?
4. ¿Ha realizado informes o memorándums por incumplimiento de normativa? ¿Con qué frecuencia?
5. ¿Cree usted que existen dificultades entre los trabajadores para comunicarse? ¿De que manera se evidencia ello?
6. ¿Usted cree que existe dificultades en la comunicación entre los jefes y su grupo de trabajo? ¿De que manera se evidencia ello?
7. ¿Existen dificultades por parte de los trabajadores para practicar los valores y mantener la política de la institución? Cómo se evidencia ello?
- 8.Cuál considera que es actualmente el aporte del área de comunicación para una mejor relación y desarrollo de actividades por parte de los trabajadores?

- Que sugeriría para que se mejore o fortalezca la labor de comunicación que debe gestionar el área de imagen a nivel interno



GUIA DE PREGUNTAS

GERENTE MUNICIPAL Y ADMINISTRADOR

Nombre:

Cargo:

Fecha:

1. ¿Se promueve la comunicación interna entre los trabajadores de la institución?
2. ¿La comunicación interna cuenta con el apoyo constante de la alta dirección de la institución?
3. ¿Qué herramientas se utilizan para comunicarse con sus empleados?
4. ¿Considera usted que la oficina Imagen Institucional cuenta con el equipamiento (cámara fotográfica, cámara filmadora, computadoras, isla de edición, programas de diseño, teléfono) necesario para el cumplimiento de su trabajo?
5. ¿Cuál es el perfil que debe reunir la persona que va a desempeñarse en el área de imagen institucional?
6. ¿Tiene asignado el área de imagen institucional los recursos económicos y humanos adecuados para sus labores?
7. ¿Se establecen planes de trabajo y programas para mejorar la comunicación interna entre los trabajadores?
8. ¿Cuál considera que es el medio de comunicación (oficios, cartas, memorando, periódico mural, correo electrónico o reuniones) más apropiado para comunicarse con los empleados?
9. ¿La relación de los altos directivos con respecto a la comunicación con los empleados se manifiesta de manera buena o regular?
10. ¿Se contribuye a la creación de espacios de información, participación y opinión para los trabajadores de la Municipalidad?

ENTREVISTA A FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE NUEVO CHIMBOTE

Nombre: DENNIS QUEZADA BLANCO

Cargo: Jefe de Imagen Institucional

Fecha: 13/05/2015

1. Cómo miden ustedes la eficacia de la comunicación interna que se gestiona a través de las herramientas: boletines, periódicos murales, afiches y volantes?

- la medida es en base a resultados, los resultados son fundamentales cuando queramos utilizar algo al interno de la municipalidad como afiches, periódicos murales, volantes; permite que el trabajador este informado de todo el trabajo que se realiza y eso nos ayudará a la identificación con la entidad y eso es lo que buscamos.

2. ¿Actualmente el internet y las redes sociales se han convertido en aliados para las oficinas de imagen. A nivel interno, como utilizan estas posibilidades en la gestión de comunicación interna

- Así es, son nuestros aliados porque nosotros utilizamos el internet día a día. A nivel interno estamos comunicados a través de un grupo de whatsapp, donde 42 funcionarios de las diferentes áreas y nos comunicamos todos los días para apoyarnos en cualquier actividad.

3. Detectan ustedes que los trabajadores, comprenden con claridad los mensaje emitidos a través de las diferentes herramientas de comunicación que se utilizan?
¿Cómo?

- No, porque existen algunas personas que no están adaptadas a las redes sociales debido a que no manejan el Facebook o whatsapp. Asimismo existen

inconvenientes para las personas mayores que no conocen de esto pero poco a poco se les va capacitando.

4. La oficina de comunicación de MDNCH cómo alinea sus objetivos con los objetivos institucionales

- Si queremos que los trabajadores se identifiquen con la gestión también hacemos que la población se comprometa e identifique con lo que estamos realizando, es decir que no solo piensen que es deber de la municipalidad ejecutarles una obra sino que participen en la elaboración de ella.

5. Qué objetivos institucionales de manera precisa, involucran la gestión de los trabajadores.

- Básicamente nosotros somos una entidad de servicio, nosotros estamos para ayudar al pueblo, nuestros objetivos están evocados a ayudar a la gente, el objetivo es que la persona que llega sea atendido y se vaya satisfecha.

6. La oficina de comunicación no puede ser ajena a la existencia de rumores, en el caso de la MDNCH, la presencia de rumores, como se enfrenta o reduce desde el área de imagen

- Lo primero que se debe de hacer es aclarar, cualquier tipo de inconvenientes dentro de la institución de solucionarse, evitar que exista algún tipo de controversia.

7. ¿De qué manera los rumores dificultan el trabajo en conjunto?

- Confunden, debes aprender a controlarlo, aclarando, frente a un hecho debe haber una determinación inmediata.

8. ¿La información transmitida entre áreas son realizadas a través de documentación en su totalidad o utilizan la comunicación verbal?

- Utilizamos ambas pero somos una entidad pública, debemos emitir nuestros informes. Somos una entidad que cuenta con 42 áreas pero todas en coordinación logran difundir sus actividades.

- Cuál es la frecuencia de comunicación escrita y verbal que se da permanentemente en la municipalidad a nivel interno.

Todos los días estamos en comunicación por algo tenemos reuniones para coordinar las actividades

Nombre: María del Carmen Céspedes Cuenca

Cargo: Jefe de Personal

Fecha: 13/05/2015

1. Qué dificultades encuentra usted para que los trabajadores comprendan los mensajes emitidos en las documentaciones?

- Siempre se trata de redactar de forma clara, los documentos van directos a los jefes y ellos se encargan de informar a los trabajadores. Hasta al momento se está entiendo los mensajes transmitidos.

2. ¿Los trabajadores cumplen la normatividad establecida por la municipalidad?

- No, en toda entidad siempre habrá normas que el trabajador incumple, por ejemplo los trabajadores no llevan fotocheck todo el día al igual que no utilizan una vestimenta adecuada a la institución.

3. ¿Cómo verifican que los trabajadores están cumpliendo con la normativa establecida por la municipalidad?

- Mediante visitas inopinadas.

4. ¿Ha realizado informes o memorándums por incumplimiento de normativa? ¿Con qué frecuencia?

- Sí, realizamos con la frecuencia de dos a tres meses, los informes que se realizado son por incumplimiento de trabajo o por no portar el fotocheck.

5. ¿Cree usted que existen dificultades entre los trabajadores para comunicarse? ¿De qué manera se evidencia ello?

- Sí existe inconvenientes pero se trata a través del sindicato y de esta manera se puede manifestar abiertamente.

6. ¿Usted cree que existe dificultades en la comunicación entre los jefes y su grupo de trabajo? ¿De qué manera se evidencia ello?

- Hay áreas donde existe una buena comunicación y hacen un equipo de trabajo que cumplen sus labores. Asimismo hay áreas donde se evidencia un tipo de recelo y se acercan a nuestra área para poner los paños fríos.

7. ¿Existen dificultades por parte de los trabajadores para practicar los valores y mantener la política de la institución? Cómo se evidencia ello?

- En toda entidad existe este tipo de problemas, la política de institución, la identificación de la institución, cumplir con el horario de trabajo.

8. Cuál considera que es actualmente el aporte del área de comunicación para una mejor relación y desarrollo de actividades por parte de los trabajadores?

- El área de comunicación nos está apoyando a realizar las visitas inopinadas y de esta manera se verifica el labor de las áreas.

Que sugeriría para que se mejore o fortalezca la labor de comunicación que debe gestionar el área de imagen a nivel interno

- Debe haber capacitación en temas de liderazgo, trabajos de grupo y distintas charlas. Las relaciones entre trabajadores ayudarán a fortalecer los lazos de trabajo.

Nombre: CLAUDIA SILVIA SANTIESTEBAN CASTRO

Cargo: Gerente Municipal

Fecha: 19/05/15

1. ¿Se promueve la comunicación interna entre los trabajadores de la institución?
- Es bien constante en los trabajadores, tanto como como los demás funcionarios tienen todo el derecho de atender a los trabajadores de manera personalizada, tanto casos laborales como casos personales.

2. ¿La comunicación interna cuenta con el apoyo constante de la alta dirección de la institución?
- Claro, por supuesto, es bien constante la comunicación.

3. ¿Qué herramientas se utilizan para comunicarse con sus empleados?
- Nosotros como toda entidad pública nos comunicamos bastante por escrito quisiéramos llegar al tema de correos electrónicos como alguna empresas privadas pero aún estamos utilizando oficios, cartas, memorándum, entre otros pero eso no quiere decir que no nos comunicamos directamente.

4. ¿Considera usted que la oficina Imagen Institucional cuenta con el equipamiento (cámara fotográfica, cámara filmadora, computadoras, isla de edición, programas de diseño, teléfono) necesario para el cumplimiento de su trabajo?
- Tenemos en este momento deficiencias como toda empresa, estamos tratando de subsanar y hace poco hemos hecho un requerimiento de cámaras y personal más especializado, estamos haciendo lo posible por apoyarlos dentro de lo que nuestro medio económico nos pueda dar, para nosotros es un área clave.

5. ¿Cuál es el perfil de debe reunir la persona que va a desempeñarse en el área de imagen institucional?

- **No tengo el ROF a la mano pero debe ser alguien que tenga conocimientos en comunicación, que tenga un verbo fluido, persona ética y moral, sobre todo que sepa trabajar en equipo, un líder.**

6. ¿Tiene asignado el área de imagen institucional los recursos económicos y humanos adecuados para sus labores?

- **Estamos tratando de crear una infraestructura humana como técnica, hay personas bastantes capacitadas en fotografías y en las redes sociales.**

7. ¿Se establecen planes de trabajo y programas para mejorar la comunicación interna entre los trabajadores?

- **Charlas más que todo derechos laborales, temas psicológicos como violencia familiar, educación en los niños, esas son charlas de capacitación, en el tema del clima laboral celebramos los cumpleaños el día del padre o madre, mantenemos una buena relación dentro lo que podemos. Asimismo los funcionarios nos reunimos casi todos los días, mientras que cada funcionario se reúne con su personal de trabajo todos los días.**

8. ¿Cuál considera que es el medio de comunicación (oficios, cartas, memorando, periódico mural, correo electrónico o reuniones) más apropiado para comunicarse con los empleados?

- **Por supuesto que la comunicación directa, el habla directamente y más clara donde puedes dar una explicación, mientras que conversas vas a recibir una respuesta.**

9. ¿La relación de los altos directivos con respecto a la comunicación con los empleados se manifiesta de manera buena o regular?

- **Manejamos mucho el liderazgo, si tú no lideras pues tus trabajadores no van a funcionar, cómo pueden exigir que trabaje bien si lo tratas mal si no lo escuchas y no te comunicas con él, la comunicación es básica.**

10. ¿Se contribuye a la creación de espacios de información, participación y opinión para los trabajadores de la Municipalidad?

- **Por supuesto, acá la mayoría son profesionales y por lo tanto tienen muchas ideas que aportar. Los trabajadores se comunican con su jefe directo de acuerdo a la jerarquía, nosotros los jefes nos reunimos todos los días.**

Nombre: VÍCTOR HERNÁNDEZ CHUNGA

Cargo: Administrador

Fecha: 18/05/15

1. ¿Se promueve la comunicación interna entre los trabajadores de la institución?

- **Tenemos reuniones continuas para ver los temas de trabajo que se van a realizar semanal y tener los puntos claros para nuestro objetivos.**

2. ¿La comunicación interna cuenta con el apoyo constante de la alta dirección de la institución?

- **Nos reunimos con el alcalde quien nos da pautas para ver dónde están los “cuellos de botella” y realizar bien nuestro trabajo. Todas las semanas si el caso lo amerita para ir evaluándonos.**

3. ¿Qué herramientas se utilizan para comunicarse con sus empleados?

- **Estamos capacitándonos a través de coaching también en lo que es reuniones de confraternidad con la finalidad de romper el hielo porque somos una gran familia.**

Asimismo utilizamos documentos de gestión los cuales son más de forma lineal.

4. ¿Considera usted que la oficina Imagen Institucional cuenta con el equipamiento (cámara fotográfica, cámara filmadora, computadoras, isla de edición, programas de diseño, teléfono) necesario para el cumplimiento de su trabajo?

- En la medida de la posibilidad se está tratando de actualizar los puntos de diseño donde estamos desfasados, en el tema de cámaras si se han adquirido. Vamos a implementar porque el área de comunicación es importante para mostrar la gestión sobre todo a la población.

5. ¿Cuál es el perfil que debe reunir la persona que va a desempeñarse en el área de imagen institucional?

- Debe ser un profesional honesto y transparente que sepa cómo llegar y comunicar al público en general. Obviamente que debes ser una persona titulada que reúna las condiciones técnicas para que pueda cumplir esta labor, sobre todo en el tema humano.

6. ¿Tiene asignado el área de imagen institucional los recursos económicos y humanos adecuados para sus labores?

- Sí, cuenta la municipalidad con un presupuesto determinado.

7. ¿Se establecen planes de trabajo y programas para mejorar la comunicación interna entre los trabajadores?

- Se nos ha pedido un plan anual a cada uno y se verifica de manera anual. Todas las gerencias tenemos un plan anual y lo presentamos al área de imagen quienes se encargan de consolidarlo.

8. ¿Cuál considera que es el medio de comunicación (oficios, cartas, memorando, periódico mural, correo electrónico o reuniones) más apropiado para comunicarse con los empleados?

- Las reuniones porque tenemos la posibilidad de expresarnos, presentar la necesidad directamente con el alcalde quien lidera estas reuniones, así se hace de forma más práctica que a través de un documento por eso nos reunimos de dos a tres veces por semana.

9. ¿La relación de los altos directivos con respecto a la comunicación con los empleados se manifiesta de manera buena o regular?

- Buena, porque como administrador me preocupa que haya un buen trato en la familia que es la municipalidad. La comunicación es un punto importante para poder desarrollarnos como funcionarios públicos, debemos tener las cosas claras para poder orientar al público.

10. ¿Se contribuye a la creación de espacios de información, participación y opinión para los trabajadores de la Municipalidad?

- Sí, nos reunimos para ver si existen algún tipo de inconvenientes y sobre todo verificar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos.

Se comunican con su jefe directo de acuerdo a la jerarquía, nosotros los jefes nos reunimos todos los días.

CONCLUSIÓN:

- Las reuniones continuas permiten que la comunicación interna sea productiva, debido a que los trabajadores tienen un espacio para presentar sus opiniones. Asimismo los altos directivos apoyan la comunicación interna organizando reuniones para verificar el cumplimiento de sus objetivos y sobre todo teniendo un buen trato para con los trabajadores.

FOTOGRAFÍAS







