

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA  
FACULTAD DE EDUCACION Y HUMANIDADES  
E.A.P COMUNICACIÓN SOCIAL**



---

**DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA – 2016**

---

TESIS PARA OBTENER EL TITULO  
PROFESIONAL DE

**LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL**

**TESISTAS: JERROLD JANDIR GAVIDIA LUNA**

**MIGUEL ÁNGEL GÓMEZ LÓPEZ**

**ASESOR: LIC. CARLOS SÁNCHEZ VÁSQUEZ**

**NUEVO CHIMBOTE – PERÚ**

**2017**

**HOJA DE CONFORMIDAD DE ASESOR**

El presente Informe de Tesis titulado “**DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA -2016**”, ha contado con el asesoramiento del Lic. Carlos Sánchez Vásquez.

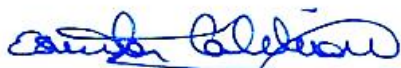
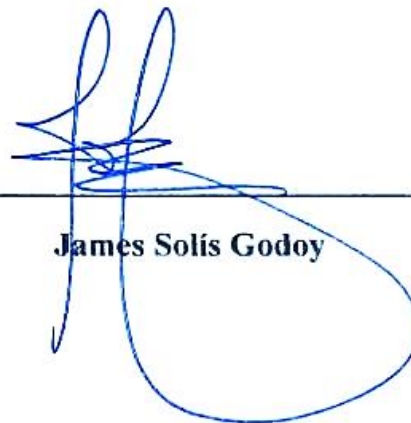


LIC. CARLOS SÁNCHEZ VÁSQUEZ

ASESOR

**HOJA DE APROBACIÓN DEL JURADO EVALUADOR**

El presente informe de tesis “**DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA – 2016**”, tiene como aprobación del jurado evaluador, los docentes manifiestan la conformidad el informe de TESIS que se presenta a continuación.

**Esmila Calderón Reyes****James Solís Godoy****Carlos Sánchez Vásquez**

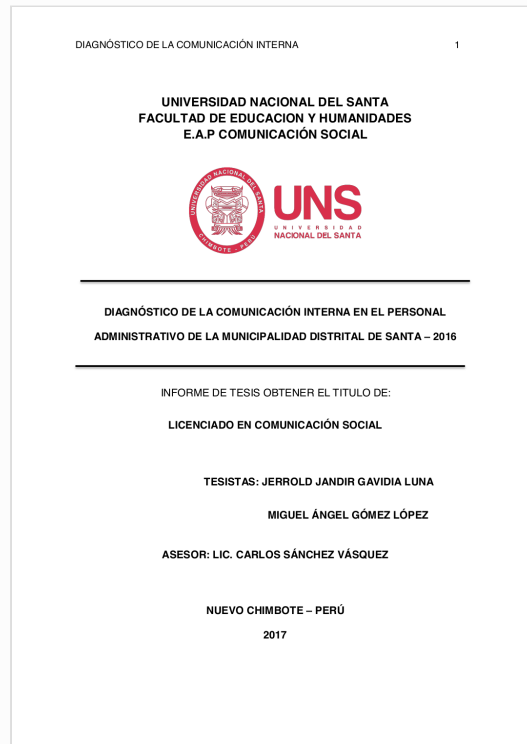


## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Jerrold Jandir Gavidia Luna  
Título del ejercicio: TESIS 2023  
Título de la entrega: DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL PERSO...  
Nombre del archivo: INFORME\_DE\_TESIS.pdf  
Tamaño del archivo: 1.07M  
Total páginas: 120  
Total de palabras: 17,265  
Total de caracteres: 99,779  
Fecha de entrega: 20-jul.-2023 12:48p. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entre... 2134141111



# DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA – 2016

## INFORME DE ORIGINALIDAD

24%

INDICE DE SIMILITUD

23%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

15%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://repositorio.uns.edu.pe">repositorio.uns.edu.pe</a> Fuente de Internet	4%
2	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	3%
3	<a href="http://1library.co">1library.co</a> Fuente de Internet	2%
4	<a href="http://de.slideshare.net">de.slideshare.net</a> Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Nacional San Agustin Trabajo del estudiante	1%
6	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	1%
8	<a href="http://repositorio.unsa.edu.pe">repositorio.unsa.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%

## **DEDICATORIA**

“Con todo mi cariño y mi amor para mis padres Miguel Gómez y Carolina López, quienes hicieron todo en la vida para que pudiera alcanzar mis sueños, por motivarme y ayudarme cuando sentí que el camino había terminado. Para ustedes por siempre mi corazón y mi cariño”.

**Miguel Ángel Gómez López**

“Gracias a las personas importantes en mi vida que siempre me brindaron toda su ayuda. Ahora tengo que devolver un poco de todo lo inconmensurable que me dieron. Con todo mi amor estoy escribiendo este trabajo a mi familia”.

**Jerrold Jandir Gavidia Luna**

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Dios, quien fue nuestro guía y fortaleza para poder concluir con éxito nuestra tesis.
- A nuestros docentes, quienes sembraron en nosotros lecciones y sabiduría en formarnos como profesionales de bien y enfrentarnos los desafíos de la vida laboral.
- A nuestros amigos y personas que ayudaron a la realización de esta investigación, a todos y cada uno de ellos nuestro más sincero agradecimiento.

**Jandir Gavidia y Miguel Gómez**

## RESUMEN

En la presente tesis se realizó el diagnóstico de la comunicación interna para la obtención de resultados que favorezcan la gestión comunicativa de la Municipalidad Distrital de Santa (MDS).

Se desarrolla el marco teórico del proceso de comunicación organizacional, ilustrando la importancia de una adecuada comunicación interna dentro de una organización: ascendente, descendente, horizontal y transversal; refleja un mejor desempeño laboral de los trabajadores.

La investigación se realiza analizando la comunicación interna de los empleados administrativos, incluidos los que cuentan con un contrato de servicios administrativos (CAS), que son designados y reintegrados; Se aplica la metodología descriptiva según el diseño de Hugo Sánchez Carlessi y Carlos Reyes Meza.

Los resultados muestran una comunicación interna deficiente en el MDS y un uso escaso e insuficiente de los canales internos. Estos resultados brindan información que está disponible para las autoridades interesadas en crear un plan de comunicación interna. Ellos, a su vez, demuestran la eficacia de la metodología y fomentan nuevos estudios sobre este problema.

### PALABRAS CLAVES:

Comunicación, comunicación interna, canales de comunicación interna, comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación horizontal, comunicación transversal y diagnóstico.



## **ABSTRACT**

In this thesis the diagnosis of internal communication for obtaining positive results in communicative management of the District Municipality of Nuevo Chimbote is investigated.

The theoretical framework of organizational communication process is exposed, describing the importance of adequate internal communication in an organization, upward, downward, and horizontal and transverse, looking reflected in better work performance by employees.

Research is developed through analysis of internal communication by contract workers, Descriptive Methodology according to the design of Hugo Sanchez and Carlos Reyes Meza Carlessi applies. The results show the poor internal communication in MDNCH and poor and inadequate use of internal channels. These results provide information that is available to the authorities concerned to develop an internal communications plan. In turn, prove the effectiveness of the methodology and encourage further studies on this issue.

### **KEYWORDS:**

Communication, internal communication, internal communication channels, upward, downward communication, horizontal communication, cross-communication and diagnostics

## Índice

<b>Carátula</b> .....	1
<b>Página en blanco (de respeto)</b> .....	2
<b>Conformidad del asesor</b> .....	3
<b>Hoja de aprobación del jurado evaluador</b> .....	4
<b>Dedicatoria</b> .....	5
<b>Agradecimientos</b> .....	6
<b>Resumen</b> .....	7
<b>Abstract</b> ... ..	8
<b>Índice</b> .....	9 - 13

## CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

<b>1.1. Planteamiento del problema de investigación</b> .....	15 - 16
<b>1.2. Formulación del problema</b> .....	17
<b>1.3. Justificación</b>	
<b>1.3.1. Conveniencia</b> .....	17
<b>1.3.2. Relevancia social</b> .....	17

1.3.3. Valor teórico.....	18
1.3.4. Implicancias prácticas.....	18
1.3.5. Utilidad metodológica .....	19
<b>1.4. Antecedentes de la investigación</b>	
1.4. 1. Antecedentes internacionales .....	19
1.4. 2. Antecedentes nacionales.....	20
1.4. 3. Antecedente local.....	2

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **2.1. Marco teórico**

2.1.1. Definición de la comunicación .....	23
2.1.2. Definición de la comunicación interna.....	23 - 24
2.1.3. Flujos de la comunicación interna... ..	24
2.1.3. a. Descendente.....	25
2.1.3. b. Ascendente.....	25
2.1.3. c. Horizontal .....	25
2.1.4. Funciones de la comunicación interna .....	25- 26
2.1.5. Objetivos de la comunicación interna .....	27

<b>2.1.6. Canales de la comunicación interna .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.6. a. Boletines.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.6. b. Revistas .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.6. c. Correo electrónico .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.6. d. Correo postal.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.6. e. Teléfono .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.6. f. Tablón de anuncios .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.6. g. Reuniones .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.6. h. Internet.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.6. i. Intranet.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.6. j. Espacios públicos .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.7. Definición de las relaciones públicas .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.8. Funciones de las relaciones públicas.....</b>	<b>31 - 32</b>
<b>2.1.9. Cultura organizacional .....</b>	<b>32- 33</b>
<b>2.1.10. Clima organizacional... ..</b>	<b>33 - 34</b>
<b>2.1.11. Características del clima organizacional.....</b>	<b>34</b>
<b>2.1.14. a. Estructura .....</b>	<b>34</b>

2.1.14. b. Responsabilidad.....	34
2.1.14. c. Recompensa .....	35
2.1.14. d. Desafío .....	35
2.1.14. e. Relaciones .....	35
2.1.14. f. Cooperación .....	35
2.1.14. g. Estándares.....	35
2.1.14. h. Conflictos.....	36
2.1.14. i. Identidad .....	36
2.1.15. Barreras de la comunicación .....	36
2.1.15. a. Barrera semántica .....	37
2.1.15. b. Barrera psicológica... ..	37
2.1.15. c. Barrera fisiológica... ..	38
2.1.15. d. Barrera física.....	38
2.1.15. e. Barrera administrativa .....	38- 39
2.1.16. Diagnóstico de la comunicación interna.....	39
2.1.16. 1. Objetivos .....	39-40
2.2. Marco conceptual.....	40

2.2.1. Clima organizacional.....	40
2.2.2. Cohesión.....	40
2.2.3. Comunicación descendente .....	41
2.2.4. Comunicación ascendente .....	41
2.2.5. Comunicación horizontal.....	41
2.2.6. FODA .....	42
2.2.7. Retroalimentación o Feed-Back .....	42
2.2.8. Rumor.....	42
2.3. Objetivos.....	43
2.3.1. Objetivo general .....	43
2.3.2. Objetivo específico.....	43
2.4. Hipótesis.....	43

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Tipo de estudio .....	45
3.2. Diseño de investigación .....	45
3.3 Identificación de variables .....	46

3.3.1. Definición conceptual.....	46
3.3.2. Definición operacional.....	46
3.4. Población, muestra y muestreo .....	47
3.4.1. Población.....	47
3.4.2. Muestra .....	47
3.4.3. Muestreo .....	47
3.4.3. 1. Unidad de Análisis .....	47
3.5. Técnicas de recolección de datos.....	48
3.5.1. Técnica .....	48
3.5.1. Entrevista en profundidad.....	48
3.5.2. Test de Likert.....	48
3.5.2 Instrumento .....	49
3.5.2.1 Cuestionario de entrevista .....	49
3.5.2.2. Cuestionario de Test de Likert .....	49- 50
3.6. Validación y confiabilidad del instrumento.....	50
3.7. Procedimientos de recolección de datos.....	51
3.8. Métodos de investigación .....	52

**3.9. Tratamiento de datos recopilados.....57**

**3.10. Compromiso ético... ..57**

#### **CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

**4.1. Resultados .....55 – 60**

**4.2. Lista de gráficos ..... 61 – 76**

**4.3. Desarrollo de entrevista en profundidad ..... 77 – 92**

**4.4 Discusión .....93- 96**

#### **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**5.1. Conclusiones.....98- 101**

**5.2. Recomendaciones ..... 102-103**

**5.3 Limitación de la investigación..... 104**

**5.4 Reseña histórica ..... 104-105**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 106107**

**ANEXOS..... 108**

**Anexo 01..... 109- 110**

**Anexo 02..... 111-112**

**Anexo 03..... 113-116**



**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema de investigación**

La comunicación interna es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre integrantes de una organización, y entre estas y sus diferentes públicos; es decir es el proceso de la comunicación dentro de las instituciones públicas o privadas, a través de actividades efectuadas por la empresa para el mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros.

Tiene como fin utilizar diversos medios de comunicación para que mantengan informados, integrados y motivados a todos los empleados y empleadores, así contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales, cumpliendo con cinco objetivos primordiales: integración, identificación, información, imagen e investigación. Desarrollando una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre sus miembros. Andrade (2005).

En la actualidad la comunicación interna es muy importante en todas las instituciones, pero es todavía una de las grandes asignaturas pendientes de la empresa, siendo que aún no ha alcanzado el conocimiento práctico requerido. Jiménez (1998). El 60% de los problemas en las organizaciones se originan por una mala comunicación. Generan conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral. No resolver a tiempo estos problemas produce serios inconvenientes que trascienden el ámbito laboral y terminan por alterar las metas de la organización y los objetivos de negocio. Druker (2001).

En Latinoamérica, estudiantes de comunicación de la Universidad Sergio Arboleda de Colombia realizaron un estudio de comunicación interna en el Perú, concluyendo que la falta de reconocimiento y motivación de los superiores inmediatos hacia los colaboradores es muy frecuente, sintiendo los empleados que no se les toman en cuenta en la política de comunicación interna, ocasionando complicaciones en la comunicación.

Miguel Antezana, catedrático de ESAN a la revista Gestión, afirmó que muchas veces la comunicación interna es dejada de lado, priorizándose la comunicación externa. “Cuando las empresas hablan de comunicación, piensan en publicidad, marketing o comunicación externa, y la comunicación interna es la gran abandonada en el Perú” (sic).

El sector público no tiene un modelo de comunicación interna desarrollado, el portal de intranet se limita a comunicar información administrativa sin interactuar con los empleados, y en muchas empresas no hay comunicación corporativa. Miguel Antezana, catedrático de ESAN. “La comunicación interna es fundamental para asegurar el futuro de las empresas, en el caso de Perú, eso es indispensable”, indicó **Núria Villanova**, presidenta de Inforpress.

Ante lo expuesto, los investigadores decidieron necesario realizar un diagnóstico de la comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Santa, con la finalidad de conocer el proceso de comunicación que se realiza en dicha institución, contribuyendo con sugerencias y conclusiones que beneficien a todo el público interno y a la institución.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cuál será el diagnóstico de la comunicación interna del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa- 2016?

## **1.3. Justificación**

### **1.3.1. Conveniencia**

La presente investigación es de conveniencia de la Municipalidad Distrital de Santa, porque se conoció el nivel de eficacia o deficiencia en el crecimiento de la comunicación interna en la entidad.

### **1.3.2. Relevancia social**

Los antecedentes reflejan que la comunicación interna en las entidades del estado está quedando relegada, es por eso la importancia social de este estudio, porque muestra los problemas de comunicación interna que tiene la MDS, la cual permitirá ser mejorada por las autoridades pertinentes.

#### **1.3.2.1. Docente**

Es importante porque les brinda una base teórica para reforzar conocimientos respecto a la comunicación interna en las instituciones estatales.

### **1.3.2.2. Universitarios**

Es significativo el estudio porque les brinda base académica para futuros estudios de investigación respecto a comunicación en entidades estatales.

### **1.3.3. Valor teórico**

La investigación tiene implicancia teórica para futuros estudios de la comunicación interna organizacional en especial en el sector público, logrando a partir de nuestro estudio proponer la implementación de estrategias comunicativas o desarrollar futuras exploraciones con variables similares.

### **1.3.4. Implicancias prácticas**

Diversos estudios reflejan que las municipalidades de distintas ciudades del Perú tienen problemas de comunicacionales internas, que no son atendidas ni rápida ni adecuadamente; la presente investigación no solo dejó un bagaje teórico, también proyecta acciones que mejoren la comunicación.

La implicancia práctica beneficia directamente a las municipalidades, quienes pueden agregar las recomendaciones para un mejor manejo en sugerión.

### 1.3.5. Utilidad metodológica

Producto de nuestro estudio, se dejó un Test de Likert, un cuestionario de entrevista de profundidad y el diagnóstico de la comunicación interna según los servidores ediles.

De igual manera se tendrá una base documental para los futuros estudios municipales de gestión interna. Se sugirió la implementación de una estrategia comunicativa interna. Finalmente, se dejó importantes conclusiones sobre esta investigación.

## 1.4. Antecedentes de la investigación

- **En Guatemala, García (2012)**, en su tesis titulada **“Diagnóstico de la comunicación organizacional interna en Inacop”**, concluyó que: Demostraron la necesidad de contar con un manual de comunicación interna. La carencia de herramientas afecta la comunicación ascendente y descendente en la empresa, ocasionando falencias como el desconocimiento de los trabajadores respecto a los logros e idea de trabajo de la empresa. Otro elemento determinante es la falta de motivación en sus empleados al no recibir premios extras que los impulsen a desempeñarse mejor.

Se concluyó que la comunicación dentro del Inacop es débil y deficiente, formando barreras administrativas, psicológicas y promoviendo rumores que ocasionan rivalidades internas e incumplimientos en las funciones de los trabajadores.

- **Lima, Villugas (2007)**, en su tesis titulada “**Identidad corporativa y estrategias de comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Santa Anita.**”, concluyó: La oficina de imagen sólo se preocupa de la comunicación externa de la municipalidad limitándose a transmitir solamente las obras y actividades del alcalde, no trabajan la comunicación interna causando malestar en los trabajadores, porque sienten que no se les considera importante.

La municipalidad no cuenta con un programa de comunicación interna, no tienen guía para la elaboración de contenidos de los mensajes internos, además las estrategias de comunicación interna utilizados en su difusión no son los adecuados.

- **En Lima, Pollack y Ramiro (2001)**, en su tesis titulada “**Comunicación interna y comunicación organizacional en la empresa agroindustrias San Jacinto S.A.A**”, concluyo: Los contenidos que se emiten en los medios de comunicación escritos no representan las necesidades del público interno, perjudicando el clima laboral y a su vez dañando la imagen de la alta dirección de la empresa.

No existe un canal de comunicación formal ascendente, el mensaje llega distorsionado, impidiendo una relación de comunicación eficiente entre los diferentes niveles de la empresa.

- **Chimbote, Armas y Pintado (2011), en su tesis titulada “Diagnostico de la comunicación interna en los trabajadores y trabajadoras del Hospital Regional Eleazar Guzmán Barrón”.** Concluyó: El 86.7% de los trabajadores y trabajadoras aseguran que la comunicación interna es deficiente, además que la comunicación ascendente es mala, no existe la facilidad y receptibilidad para hablar a los jefes, a su vez asumen que prevalece la comunicación descendente clasificándola como órdenes y no de sugerencias.

Asumen que la inserción tecnológica es deficiente, obsoleta, carecen del servicio de intranet, además el trámite de los documentos internos también es deficiente.

En el estudio lograron encontrar barreras psicológicas ya que existen rivalidades y diferencias entre compañeros de trabajo.



**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Marco teórico**

### **2.1.1 Definición de la comunicación**

Según Stanton, Etzel y Walker (2007), una primera acción para comprender la definición de comunicación es según su etimología. Comunicación viene del vocablo latino *communicare*, que significa “compartir algo, hacerlo común”, y por “común” entendemos comunidad; o sea, comunicar se infiere a hacer a “algo” del conocimiento de nuestros similares.

La comunicación es "la transferencia verbal o no verbal de ideas e información entre un grupo que trata de exponer un juicio"(sic).

Su etimología nos hace suponer que la comunicación es una corriente que se desarrolla como parte fundamental de las relaciones sociales. Tanto los humanos como los animales recolectan continuamente datos de nuestro contexto, los desarrollamos y los exponemos con un receptor que nos permita resolver un problema.

### **2.1.2 Definición de comunicación interna.**

Según Pizzolante Negrón (2004), “La comunicación interna o corporativa determina contextos en donde dos o más personas cooperar, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global”. (Sic)

García (2012) La Comunicación Interna responde a la necesidad específica de las empresas de motivar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial que a veces es cambiante. Desde este punto de vista, se trata de una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y de motivación. Es, además, un agente de cambio, ya que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión y la alineación de los empleados con los objetivos empresariales.

Una definición clásica de la comunicación interna la ofrece Rodríguez De San Miguel (1991), quien la dibuja como el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones 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”.  
(Sic)

### **2.1.3 Flujos de la Comunicación Interna**

La comunicación que se establece en toda empresa se puede clasificar según los niveles de los individuos que intervienen en ella a partir de las funciones que desempeñan. Existen tres niveles: un primer nivel, *la dirección*, un segundo rango formado por los mandos intermedios. Ongallo (2007)

Se establece tres tipos principales de comunicaciones que pueden darse dentro de la organización:

- A. **Descendente:** Con el objetivo de comunicar a los trabajadores de la empresa, las directrices o novedades que dictan de los jefes.
- B. **Ascendente:** Con el objetivo de conseguir datos y noticias relativas a la ética laboral de los trabajadores, socios y obrero, sus objetivos, deseos e ideas.
- C. **Horizontal:** Con el objetivo de fomentar el intercambio de ideas e impresiones entre los trabajadores con el mismo rango jerárquico, o de su misma organización.

#### 2.1.4 Funciones de la comunicación interna

Según Zapata (2011), las principales contribuciones que tiene la comunicación interna son:

- a. Incentivar y desarrollar la comunicación dentro la organización en toda la unidad del negocio, cuidando la eficiencia de todo el desarrollo de comunicación.
- b. Desarrollar una cultura de ayuda: favoreciendo al feedback y los flujos de comunicación en todos los sentidos.

- c. Desarrollar una cultura de ayuda: favoreciendo al feedback y los flujos de comunicación en todos los sentidos.
- d. Mejorar la imagen de empresa entre los empleados, indicándoles de la importancia de cuidar la buena reputación de la empresa dentro y fuera de la organización.
- e. Desarrollar el plan estratégico de comunicación interna con la cooperación de la dirección general y el área de Marketing, Comunicación Externa y Recursos Humanos.
- f. Hacer un diagnóstico y validar los canales oficiales de la organización.
- g. Incentivar una cultura interna digital y cooperativa con ayuda del uso de las nuevas tecnologías: páginas web, redes sociales y teléfono móvil.
- h. Diagnosticar la gestión de la empresa, elaborando un FODA interno.
- i. Desarrollar y planificar actividades para mejorar el buen clima de laboral.
- j. Encontrar ocasión y precisión informativas.
- k. Mantener la efectividad de todas las herramientas autorizadas de comunicación en el desarrollo de comunicación: mensajes, contenido, feedback.

### 2.1.5 Objetivos de la comunicación interna

Ongallo (2000), argumenta que los objetivos deben ser facilitar y agilizar el flujo de información tanto en canales ascendentes como en canales descendentes y canales horizontales; informar a los miembros de la empresa sobre la gestión de las técnicas de comunicación; y servir como vehículo de difusión de las iniciativas de la empresa.

Según Vértice (2008), la comunicación interna es una herramienta de gestión de las RRPP, es un intercambio programado dentro de la organización, su finalidad es establecer una serie de procesos de transmisión de información que ayuden a la obtención de los objetivos organizacionales:

- a. Ayudar a mantener correctas conexiones interpersonales.
- b. La simplificación de las conexiones entre la organización y las personas que las integran.
- c. La preparación de la información que recibirá el personal de la organización respecto a la finalidad de la empresa.
- d. Ayudar y desplegar la información para la motivación de la conducta de los colaboradores de la empresa.

### **2.1.7 Canales de la Comunicación Interna**

Según Ongallo (2007), para una comunicación eficaz deben existir canales convenientes que aseguren el compromiso y participación de todos los stakeholders. Los canales son:

#### **a. Boletines**

El objetivo es mantener a nuestro público informado sobre la empresa y animarlos a enviar sus opiniones, noticias, etc., para que forme parte de la publicación.

#### **b. Revistas**

Tienen una participación menor que los boletines (mensuales, bimensuales, semestrales), propagan información que puede conservarse en el tiempo de su interés y no tienen fecha de vencimiento inmediata.

#### **c. Correo electrónico**

Facilita a la empresa enviar mensajes y comunicaciones urgentes de forma inmediata, y es más fácil obtener una respuesta.

#### **d. Correo postal**

Se utiliza para dirigirse a las familias de los empleados, de uso íntimo, entre la empresa y el público, el mensaje debe ser claro y preciso.

**e. Teléfono**

Este es una herramienta que se usa de muchas maneras, cuando un mensaje necesita una respuesta inmediata, la desventaja es que no puede ser dirigido a varias personas al mismo tiempo.

**f. Tablón de anuncios.**

Este canal nos permite distribuir noticias específicas y relevantes de la empresa. Esto es muy útil para el público que pasa por la entidad.

**g. Reuniones.**

El objetivo es promover la comunicación ascendente y descendente, especialmente la comunicación transversal, así como brindar información y organizar estrategias claves para la empresa, esto forma parte de la comunicación directa.

**h. Internet.**

La es una herramienta muy importante hoy en día para las empresas, nos permite consultar e respaldar la información de las entidades, leer las últimas noticias y enterarnos de lo que dicen de nosotros, generando una comunicación ascendente, descendente y horizontal. En internet, se deben crear "grupos de trabajo" para permitir el intercambio de documentación y la colaboración en tiempo real.



i. Intranet.

Son servidores internos privadas de la empresa que facilitan el flujo de información y su acumulación, la ventaja es que no requiere de Internet para funcionar.

### 2.1.8 Definición de Relaciones Públicas

Viteri Huerta (2003), las relaciones públicas son una disciplina socio-técnica administrativa mediante la cual se analiza la opinión y actitud del público y se permite llevar a cabo un programa de acción planificado, continuo y de comunicación recíproca, basado en el interés de la comunicación y destinado a mantener una afinidad y comprensión provechosa con el público.

Una mejor y más simple definición es el Instituto de Relaciones Públicas de Inglaterra "Las Relaciones Públicas son el deliberado, planeado y sostenido esfuerzo para establecer y mantener un mutuo entendimiento entre una organización y su público" (sic).

Para la International Public Relations Association (IPRA) "las relaciones públicas son una actividad de dirección de carácter permanente y organizado por la cual una empresa o un organismo privado o público busca obtener o mantener la comprensión, la simpatía o el concurso de aquéllos con los que tieneo puede tener que ver".

### **2.1.9 Funciones de la Relaciones Públicas**

Caldevilla (2007), las relaciones publicas es un conjunto de actividades encaminadas a optimizar los flujos de comunicación entre la empresa y sus públicos internos y externos, con el objetivo de promover la buena comunicación entre ambos y su participación en tareas de desarrollo mutuo que inciden en el desarrollo de la empresa. Las principales funciones de las relaciones públicas en una organización incluyen:

- a.** Identificar las necesidades de comunicación en todos los ámbitos de la empresa y con sus públicos internos y externos.
- b.** Examinar las ideas y actitudes de los diferentes grupos objetivo hacia la empresa.
- c.** Informar al equipo de gestión sobre los cambios y tendencias clave en el entorno socioeconómico y político de la empresa.
- d.** Regular todas las actividades formales de comunicación y relaciones públicas proyectadas a integrar la organización con todas sus audiencias objetivas.
- e.** Establecer, promover y ampliar las relaciones de la empresa con sus grupos destinatarios para el logro de sus objetivos.
- f.** Comunicar los objetivos y planes de la comunicación interna y externamente para que sus grupos objetivo puedan identificarse con ellos.

- g.** Informar y brindar de servicios de comunicación para todas las áreas de la organización.
  
- h.** Examinar las actividades de comunicación realizadas dentro de la empresa en función de los objetivos establecidos a partir de los resultados de las encuestas de opinión entre los diferentes grupos internos y externos.
  
- i.** Desarrollar las políticas de comunicación y relaciones públicas para toda la empresa.

#### **2.1.10 Cultura organizacional**

Para Gámez (2007), comprende lo que sucede en un entorno y explica las actividades que se realizan en la empresa, es decir es la forma característica de pensar y hacer las cosas en la organización; a su vez es todo lo que comparte todos o casi todos los miembros, y esa interacción está comprendida por actitudes, valores, comportamientos, conductas y creencias.

La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones

Chiavenato (1998) lo expresa como “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.

La cultura se constituye en uno de los elementos más difíciles de modificar, ya que se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye. Estos, a su vez, se apoyan en instituciones básicas del medio social y en las ideologías y valores que legitiman los mecanismos de poder.

### **2.1.11 Clima Organizacional**

Para Gamy Gaspar (2007). El clima organizacional es un reflejo de la vida interna de una organización, y son relativamente duraderas en el tiempo, explica las reacciones de los grupos (conducta, actitudes y sentimientos) ante la rutina, normas o políticas de la empresa afectando directamente el grado de compromiso e identificación de los miembros es decir el clima influye en el comportamiento del individuo, si se está en un ambiente agradable el individuo con su comportamiento contribuye sin darse cuenta a que este se mantenga, lo mismo sucede en un lugar hostil.

Cuando los empleados se sienten motivados se genera una relación satisfactoria de interés. Comunicación, confianza y cohesión entre compañeros, y cuando están desmotivados se manifiesta en agitación, agresividad, descontento, desconfianza, y se llega a reflejar en huelgas, ausentismo rotación, etc.

Cabe precisar que la cultura organizacional moldea el clima laboral de una empresa, es netamente un tema interno y está estrechamente relacionado a la comunicación interna afecta directamente actitudes y sentimientos teniendo efectos directamente en la productividad y desenvolvimiento de los miembros de la empresa.

#### **2.5.12.1. Características del clima organizacional**

Las características del sistema organizacional crean un específico clima organizacional que interviene en las motivaciones de los trabajadores de la organización y su correspondiente comportamiento, el cual se proyecta dentro de la empresa, tales como: Productividad, satisfacción, Adaptación, etc. Gamez (2007).

**Estructura:** Representa el punto de vista de los miembros de una organización sobre la cantidad de reglas, procedimientos, documentos y otros impedimentos que enfrentan en el desarrollo de su trabajo.

- a. **Responsabilidad:** Es el sentir de los empleados de la organización respecto a su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Se trata de hasta qué punto la supervisión que reciben es general y no estrecha, i. h la sensación de ser su propio jefe y no tener que verificar dos veces en el trabajo.

- b. **Recompensa:** Consiste con los puntos de vista de los trabajadores sobre la eficiencia de los incentivos recibidas por un trabajo bien realizado. Este es el grado en que la organización utiliza las recompensas sobre el castigo.
  
- c. **Desafío:** Se entiende como el sentir de los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados afin de lograr los objetivos propuestos.
  
- d. **Relaciones:** Es la percepción de los miembros de la empresa respecto a la existencia de un ambiente de trabajo agradable y buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre superiores y subordinados.
  
- e. **Cooperación:** Este es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre el espíritu de ayuda mutua por parte del gerente y otros empleados del grupo. Se hace hincapié en el apoyo mutuo, tanto desde los niveles superiores como desde los inferiores.
  
- f. **Estándares:** Esta es la opinión de los miembros de que las organizaciones prestan especial atención a los estándares de desempeño.
  
- g. **Conflictos:** Es el sentimiento del nivel en que el personal de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar.

h. **Identidad:** Es un sentimiento de pertenencia a una organización y es un elemento importante y valioso en un grupo de trabajo. En general, es un sentimiento de compartir metas personales con metas organizacionales.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

#### **2.1.12 Barreras de la comunicación interna**

Según Vértice (2008) dentro de la comunicación organizacional es importante que la comunicación fluya adecuadamente, sin embargo, existen ciertos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de ésta, y son llamadas BARRERAS. Hay varios tipos de barreras:

**Barreras semánticas:** Tiene que ver con el significado de las palabras habladas o escritas. Cuando no especificamos su definición, estas se pueden de diferentes maneras y así el destinatario puede que no entiendan de lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.

Hay muchas barreras mentales que impiden entender una idea, algunos de ellos son: No darnos cuenta la manera de que piensan las otras personas, sospechan, preocupación o emoción no relacionada con el trabajo, vergüenza, explicación inadecuada, sobreestimación de uno mismo, etc

Se necesita algo más que hablar para obtener resultados. Por lo general, una persona necesita explicarle, convencerlo, verlo actuar y también dejarlo hablar. Esto nos lleva a nuestro objetivo final: comprender a los demás.

Algunas de las razones que contribuyen a la formación de barreras psicológicas son: alto estatus (título), derecho a contratar o despedir, uso del sarcasmo, actitud opresiva, crítica aguda, uso de conocimientos precisos y detallados, facilidad de uso. del lenguaje, de carácter excesivamente formal. , apariencia imponente, interrumpir a los demás cuando están hablando, etc.

A. **Barreras fisiológicas.** En este tipo se incluyen las que impiden enviar o recibir un mensaje con claridad y precisión por defectos fisiológicos del remitente o del destinatario.



B. **Barreras físicas.** La distancia y el ruido excesivo dificultan la comunicación, al igual que las interferencias de radio o teléfono. Estos son ejemplos de barreras físicas que debemos tener en cuenta a la hora de comunicarnos para eliminarlas en la medida de lo posible.

C. **Barreras Administrativas.** Son causados por estructuras organizativas como una mala planificación y una canalización imperfecta.

El filtrado es la manipulación de la información del remitente para que el destinatario la perciba de manera más favorable. Los intereses personales y las percepciones de la importancia de quienes resumen están presentes en los resultados de la información, lo que imposibilita que los destinatarios reciban información objetiva. Cuanto más vertical sea la estructura de la organización, más oportunidades de fugas.

Impresión selectiva en la que los destinatarios ven y escuchan de forma selectiva en función de sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes, lo que no permite percibir la realidad sino interpretarla según sus opiniones individuales.

Defensa. Cuando el destinatario se siente amenazado, tiende a reaccionar de manera que reduce su capacidad para establecer una buena relación, reaccionando de manera que ralentiza la comunicación efectiva.

Lenguaje. La edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación.

### **2.1.13 Diagnóstico de la comunicación interna**

Se trata de un examen sistemático, metódico y actualizado del estado de la comunicación interna. Los resultados de la medición brindan información sobre el estado actual de la comunicación interna en las organizaciones. Medir la comunicación interna nos permite identificar fortalezas y áreas de mejora para luego traducirlas en propuestas concretas. García (2004)

#### **2.1.13.1 Objetivos**

El diagnóstico de la comunicación, cuenta con objetivos que deben alcanzarse tales como reconocer las principales necesidades de la empresa en materia de la comunicación interna, conocer el grado de sentir del público interno, respecto a la totalidad de la empresa y al funcionamiento de sus áreas, departamentos y servicios; asimismo agrupar los puntos de vistas negativos y positivos de la comunicación interna; el labor y beneficio de la empresa de un modo concreto que sirva de instrumento a las políticas y estrategias de la gestión, para hacer de la comunicación y la imagen interna recursos estratégicos básicos, cuya gestión aporte un valor añadido a la entidad.

## **2.2. Marco conceptual**

### **2.2.1 Clima organizacional**

Representa el ambiente interno de una organización, el entorno psicológico una característica que existe en cada organización, abarcando diferentes aspectos de una situación, que se superponen recíprocamente en diferentes grados, como el tipo de planificación, tecnología, políticas, metas operativas, reglas internas (elementos estructurales); además de aptitudes, sistema de valoración y comportamientos sociales que son premiados o castigados (factores sociales).

### **2.2.2 Cohesión**

Es el grado de consenso u opinión entre los miembros de una organización o perteneciendo a un proyecto común o situación común, unión de dos cosas.

### **2.2.3 Comunicación Descendente**

La comunicación descendente se encarga de establecer un orden comunicacional para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, pautas, políticas, etc. Su principal característica se define por la naturaleza de la organización, dar un orden. Y no solamente desde el sentido dominante de quien da una orden, sino desde el sentido de planificar y organizar. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y cumplir las normas.

#### **2.2.4 Comunicación Ascendente**

La comunicación ascendente es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos , este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera pro activa en la toma de decisiones y participen de manera constante en la creación e innovación de la organización, hay quienes consideran que la comunicación ascendente es indispensable pues desde aquí se habla de retroalimentación constante y se fundamenta en el conocimiento mutuo de pensamientos y acciones.

#### **2.2.5 Comunicación horizontal**

La 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 sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc.

#### **2.2.6 FODA**

El termino FODA significa, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es una técnica que permite conformar un cuadro analítico de la situación actual de una organización, permitiendo de esta manera un diagnóstico preciso que permita en función de ellos tomar decisiones.

### **2.2.7 Retroalimentación o Feedback:**

El resultado de la conexión que se da entre ambas partes intervinientes, conexión que incluye y supone el traspaso de datos, información u otro tipo de elementos, es además un proceso que puede darse de manera continua entre la parte que manda los datos y la que los recibe, posiciones que pueden intercambiarse durante el proceso una y otra vez.

### **2.2.8 Rumor**

Son proposiciones para ser creídas que se transmiten de persona a persona habitualmente de forma oral, sin que existan datos para comprobar su veracidad. Se trata de especulaciones no confirmadas que se intentan dar por ciertas con un objetivo determinado, y que condicionan el comportamiento de los demás por encima de la información objetiva.

## **2.3. Objetivos**

### **2.3.1. Objetivo general**

Diagnosticar la comunicación interna de la Municipalidad Distrital de Santa-2016.

### **2.3.2. Objetivos específicos**

Reconocer el tipo de comunicación interna que es utilizado con mayor regularidad en la Municipalidad Distrital de Santa -2016.

Reconocer el flujo de comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Santa - 2016.

Reconocer los canales internos de comunicación que tiene la MunicipalidadDistrital de Santa - 2016.

Identificar el uso de los canales internos de comunicación en la MunicipalidadDistrital de Santa – 2016.

Describir las barreras de comunicación interna en la Municipalidad Distrital deSanta – 2016.

## **2.4. Hipótesis**

Teniendo en cuenta la dificultad de la variable del estudio, tomamos la decisión de omitir alguna hipótesis.

**CAPÍTULO III:**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1. Tipo de estudio

- La presente investigación es de enfoque mixto, porque se utilizó técnicas de enfoque cuantitativo y cualitativo.
- Asimismo, es descriptiva porque solo cuenta con una variable.
- Básica o no experimental porque solo se proyectó en tener datos de la variable, más no operar cambios en ella.
- Transversal, porque los instrumentos que se aplicaron se utilizaron una vez.

### 3.2. Diseño de investigación

Sera el diseño de Hugo Sánchez Carlessi y Carlos Reyes Meza (2002).

X

O

Leyenda:

X es la muestra a estudiar

O son los datos encontrados



### 3.3 Identificación de variables

#### 3.3.1. Definición conceptual

Implica en exámenes sistemáticos, metódicos y actualizados del estado de las comunicaciones internas. La medición de la comunicación interna nos permite reconocer fortalezas y oportunidades para luego convertirlas en hechos concretos.

#### 3.3.2. Definición operacional

Variable	Dimensiones	Indicadores
<i>Diagnóstico de la comunicación interna</i>	Tipos de comunicación interna	Formal
		Informal
	Flujos de comunicación interna	Ascendente
		Descendente
		Horizontal
	Canales de la comunicación interna	Nº de canales de comunicación interna
		Tipos de información publicadas
	Barreras de la comunicación interna	Aspecto semántico
		Aspecto psicológico
		Aspecto Fisiológicas
		Aspectos Físicas
	Aspectos Administrativas	

### **3.4. Población, muestra y muestreo**

#### **3.4.1 Población:**

Grupo de servidores ediles administrativos de las áreas especiales de la Municipalidad Distrital de Santa, cuyo número asciende a 72 personas.

#### **3.4.2 Muestra:**

Los tesisas decidieron apropiado trabajar con muestra por conveniencia, el número total de los servidores ediles administrativos es de 72 personas siendo muy factible trabajar con todos servidores ediles como muestra.

#### **3.4.3 Muestreo**

##### **3.4.3.1 Unidad de análisis**

Trabajadores(as) administrativos de la Municipalidad Distrital de Santa.

### **3.5. Técnicas de recolección de datos**

#### **3.5.1. Técnica**

##### **3.5.1.1 Entrevista en profundidad**

Como su mismo nombre lo indica, se trata de entrevistar de una manera profunda al personal administrativo, dejar que el entrevistado responda de manera amplia las preguntas sin limitarse a respuestas cerradas, sino por lo contrario responder de manera abierta cada interrogante.

##### **3.5.1.2 Test de Likert**

Ayudará a comprender y cuantificar la comunicación interna de la Municipalidad Distrital de Santa percibida por los Trabajadores(as) administrativos. Se prepara y empleara el método de la escala de Likert estructurada según a Rensis Likert. Este método se aplicó de manera personal y bajo la forma del anonimato.

### 3.5.2 Instrumento

#### 3.5.2.1 Cuestionario de entrevista de profundidad

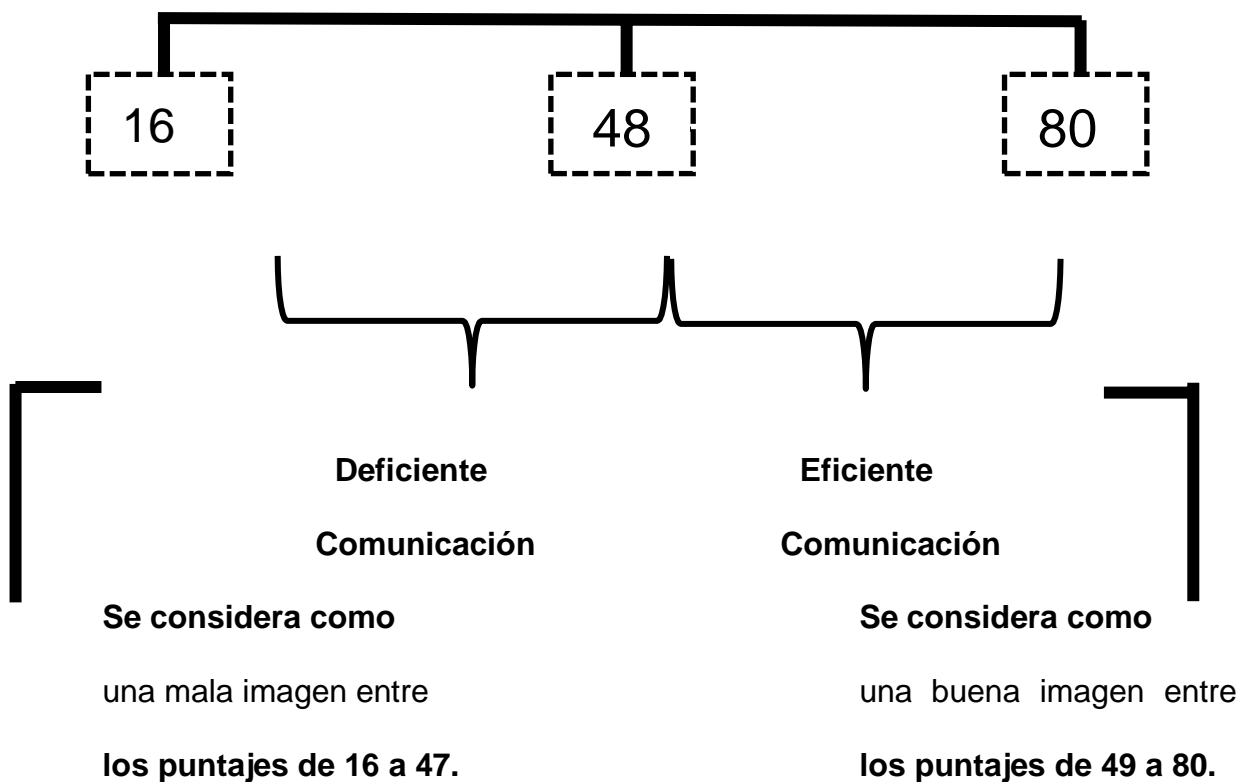
Se elabora un cuestionario guía en el cual se formulan 17 preguntas abiertas (Ver Anexo 1) por parte del entrevistador.

#### 3.5.2.2 Cuestionario

Se elaborará un cuestionario, el cual estuvo formado por 16 ítems (Ver Anexo 2), así mismo contara con cinco alternativas de respuesta, con sus respectivos valores como se detalla a continuación.

CATEGORÍAS	VALORES	
	Ítems Positivos	Ítems Negativos
“Muy de acuerdo”	5	1
“Algo de acuerdo”	4	2
“Ni en acuerdo, ni en desacuerdo”	3	3
“Algo de acuerdo”	2	4
“Muy en acuerdo”	1	5

Medir la comunicación interna de la Municipalidad Distrital de Santa, con una puntuación mínima de 16 y la puntuación máxima a 80. La puntuación de cada trabajador se obtendrá dividiendo el número de ítems entre el puntaje obtenido, el valor obtenido se ubicará en el continuo, como se describe a continuación.



### 3.6. Validación y confiabilidad del instrumento

La validación y confiabilidad de los instrumentos a utilizar por los investigadores se realizaron con prueba piloto y se validaron con el programa estadístico informático Statistical Package for the Social Sciences SPSS.

### **3.7. Procedimientos de recopilación de datos**

Para el siguiente proyecto de investigación, se realizó primero la entrevista de profundidad, la muestra fue estratificada de acuerdo al tipo de contrato firmado, las cuales son: nombrados, contrato administrativo por servicio (CAS) y reincorporados ley 20530; con la finalidad de incrementar la cantidad de información precisa de acuerdo a los subgrupos seleccionados.

La entrevista en profundidad se aplicó a una muestra representativa de cada estrato, hasta llegar al punto de saturación, en el que se muestre una tendencia respecto a la comunicación interna de la institución. El número de la muestra representativa es diferente en cada subgrupo porque cuentan con diferente cantidad de trabajadores por estrato.

La actividad se desarrolló desde la quincena de enero hasta el fin mes de febrero. La aplicación de esta herramienta cubrió la primera etapa en la recolección de datos y los inicios del diagnóstico de comunicación interna de dicha institución.

Para la segunda etapa, se aplicó el Test de Likert a los 72 trabajadores administrativos que cuanta la MDS, este instrumento se desarrolló en la primera semana de marzo, en la segunda y tercera semana se analizaron los datos obtenidos.

### **3.8. Métodos de investigación**

#### **3.8.1 Análisis descriptivos**

El análisis de los datos se realizó en base a la estadística descriptiva, la cual se refleja en los cuadros de frecuencia, gráfico de barras con los porcentajes correspondientes, en los cuales se visualiza los resultados obtenidos, así también se utilizó las medidas de tendencia como la media, mediana y moda, de igual forma se emplearon las medida de dispersión (desviación estándar) y las medida de localización (percentiles).

#### **3.8.2 Análisis ligados a las hipótesis**

Para la construcción de hipótesis y estadística se aplicó la estadística inferencial (T de Student) para una media; la cual permitió analizar e interpretar los efectos de la percepción de la comunicación interna.

Ambos procedimientos, la estadística descriptiva y la inferencial se realizaron mediante el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) o Programa Estadístico para las ciencias sociales Versión 19.

### **3.9. Tratamiento de datos recopilados**

El análisis de los datos se realizó en base a la estadística descriptiva, la cual se vio reflejada al hacer uso de cuadros de frecuencia, gráfico de barras con los porcentajes respectivos, en los cuales visualizamos los resultados que obtuvimos, así también se utilizaron las medidas de tendencia como la media, mediana y moda, de igual forma se emplearon las medidas de dispersión (desviación estándar) y las medidas de localización (percentiles).

### **3.10. Compromiso ético**

Los investigadores se apegan a los siguientes lineamientos:

- Garantizan la autenticidad del estudio.
- Garantizan el correcto manejo de las referencias bibliográficas considerando la autoría intelectual, esto será comprobado con el correspondiente uso de la norma APA.
- Las entidades y funcionarios que colaboren con el estudio brindando material, tendrán el pleno conocimiento de los objetivos del presente estudio.
- Utilizarán un esquema de rigor entregado por la universidad.
- Respetarán las observaciones de los asesores.
- Desde un punto de vista legal, se garantiza el trabajo sea conforme la aplicación del instrumento, se realizará en la localidad de Nuevo Chimbote.
- Se ceñido a la nueva ley universitaria según los artículos 6, 7, 28, 45 y 48.



**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

## 4.1. Resultados

### 4.1.1 Lista de cuadros

CUADRO N° 01

**La información para la participación en reuniones, charlas y eventos es usualmente de manera informal.**

	Porcentaje	Total
Válido De acuerdo	7,1	5
ni de acuerdo , ni desacuerdo	11,4	8
en desacuerdo	62,9	44
muy en desacuerdo	18,6	13
Total	100,0	70

Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS  
Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

CUADRO N° 02

**La información que tienes de la interna de la municipalidad no son por los comentarios de tus compañeros**

	Porcentaje	Total
Válido De acuerdo	5,7	4
ni de acuerdo , ni desacuerdo	11,4	8
en desacuerdo	78,6	55
muy en desacuerdo	4,3	3
Total	100,0	70

Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS  
Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

CUADRO N° 03

**Definitivamente mis opiniones son escuchadas por los altos directivos de la gerencia**

	Porcentaje	Total
Válido De acuerdo	5,7	4
ni de acuerdo , ni desacuerdo	10,0	7
en desacuerdo	75,7	53
muy en desacuerdo	8,6	6
Total	100,0	70

Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS

Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

CUADRO N° 04

**Comunicación que fluye entre la alta gerencia y el resto del personal es satisfactoria, pudiendose comunicar con facilidad los trabajadores con los directivos**

	Porcentaje	Total
Válido De acuerdo	5,7	4
ni de acuerdo , ni desacuerdo	25,7	18
en desacuerdo	65,7	46
muy en desacuerdo	2,9	2
Total	100,0	70

Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS

Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

CUADRO N° 05

**Con frecuencia los jefes disponen de tiempo para atender a los trabajadores, cuando estos lo requieren**

	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	11,4	8
ni de acuerdo , ni desacuerdo	8,6	6
en desacuerdo	74,3	52
muy en desacuerdo	5,7	4
Total	100,0	70

Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS  
Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

CUADRO N° 06

**La comunicación de los trabajadores en conjunto, la catalogarías de eficiente**

	Porcentaje	Total
Válido De acuerdo	12,9	9
ni de acuerdo , ni desacuerdo	15,7	11
en desacuerdo	65,7	46
muy en desacuerdo	5,7	4
Total	100,0	70

Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS  
Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia.

CUADRO N° 07

**El área de relaciones públicas cumple con el rol de evitar una deficiente comunicación entre trabajadores**

	Porcentaje	Total
Válido De acuerdo	2,9	2
ni de acuerdo , ni desacuerdo	25,7	18
en desacuerdo	71,4	50
Total	100,0	70

Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS  
 Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

CUADRO N° 08

**Actualmente contamos con una mejor implementación tecnológica para la comunicación entre trabajadores**

	Porcentaje	Total
Válido De acuerdo	10,0	7
ni de acuerdo , ni desacuerdo	14,3	10
en desacuerdo	74,3	52
muy en desacuerdo	1,4	1
Total	100,0	70

Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS  
 Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

CUADRO N° 09

**Los canales actuales son los necesarios para tener una buena comunicación interna en la municipalidad**

	Porcentaje	Total
Válido De acuerdo	7,1	5
ni de acuerdo , ni desacuerdo	12,9	9
en desacuerdo	77,1	54
muy en desacuerdo	2,9	2
Total	70	70

Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS  
Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

CUADRO N° 10

**Los trabajadores cuentan con el servicio de intranet para la comunicación interna**

	Porcentaje	Total
Válido De acuerdo	10,0	7
ni de acuerdo , ni desacuerdo	15,7	11
en desacuerdo	72,9	51
muy en desacuerdo	1,4	1
Total	100,0	70

Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS  
Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

CUADRO N° 11

**Cree usted que los canales de comunicación interna sirven para los mensajes transversales**

	Porcentaje	Total
Válido De acuerdo	5,7	4
ni de acuerdo , ni desacuerdo	24,3	17
en desacuerdo	70,0	49
Total	100,0	70

Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS  
Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

CUADRO N° 12

**La información que se emiten en los canales son los adecuados para los trabajadores**

	Porcentaje	Total
Válido De acuerdo	14,3	10
ni de acuerdo , ni desacuerdo	15,7	11
en desacuerdo	64,3	45
muy en desacuerdo	5,7	4
Total	100,0	70

Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS  
Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

CUADRO N° 13

**Entre compañeros no exista rivalidad o diferencias**

	Porcentaje	Total
Válido De acuerdo	8,6	6
ni de acuerdo , ni desacuerdo	14,3	10
en desacuerdo	74,3	52
muy en desacuerdo	2,9	2
Total	100,0	70

Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS

Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

CUADRO N° 14

**En coordinación entre áreas, existe comprensión de la información**

	Porcentaje	Total
Válido De acuerdo	12,9	9
ni de acuerdo , ni desacuerdo	15,7	11
en desacuerdo	71,4	50
Total	100,0	70

Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS

Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia



CUADRO N° 15

**Entre áreas o compañeros de trabajo no existe malentendidos originados por el rumor**

	Porcentaje	Total
Válido De acuerdo	15,7	11
ni de acuerdo , ni desacuerdo	14,3	10
en desacuerdo	64,3	45
muy en desacuerdo	5,7	4
Total	100,0	70

Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS

Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

CUADRO N° 16

**Los trabajadores con discapacidad física suelen tener dificultad en la emisión de mensajes**

	Porcentaje	Total
Válido De acuerdo	10,0	7
ni de acuerdo , ni desacuerdo	11,4	8
en desacuerdo	75,7	53
muy en desacuerdo	2,9	2
Total	100,0	70

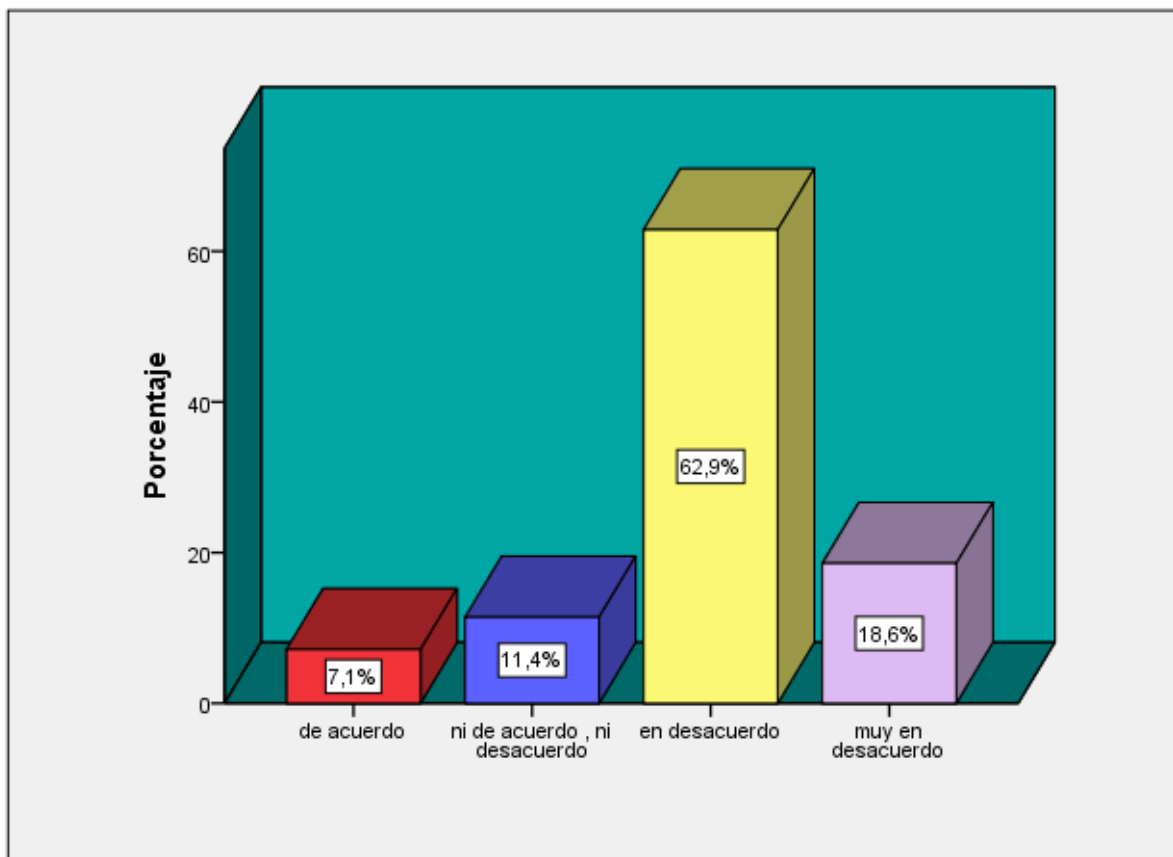
Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS

Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

## Lista de gráficos

GRÁFICO N° 01

La información para la participación en reuniones, charlas y eventos es usualmente de manera informal.



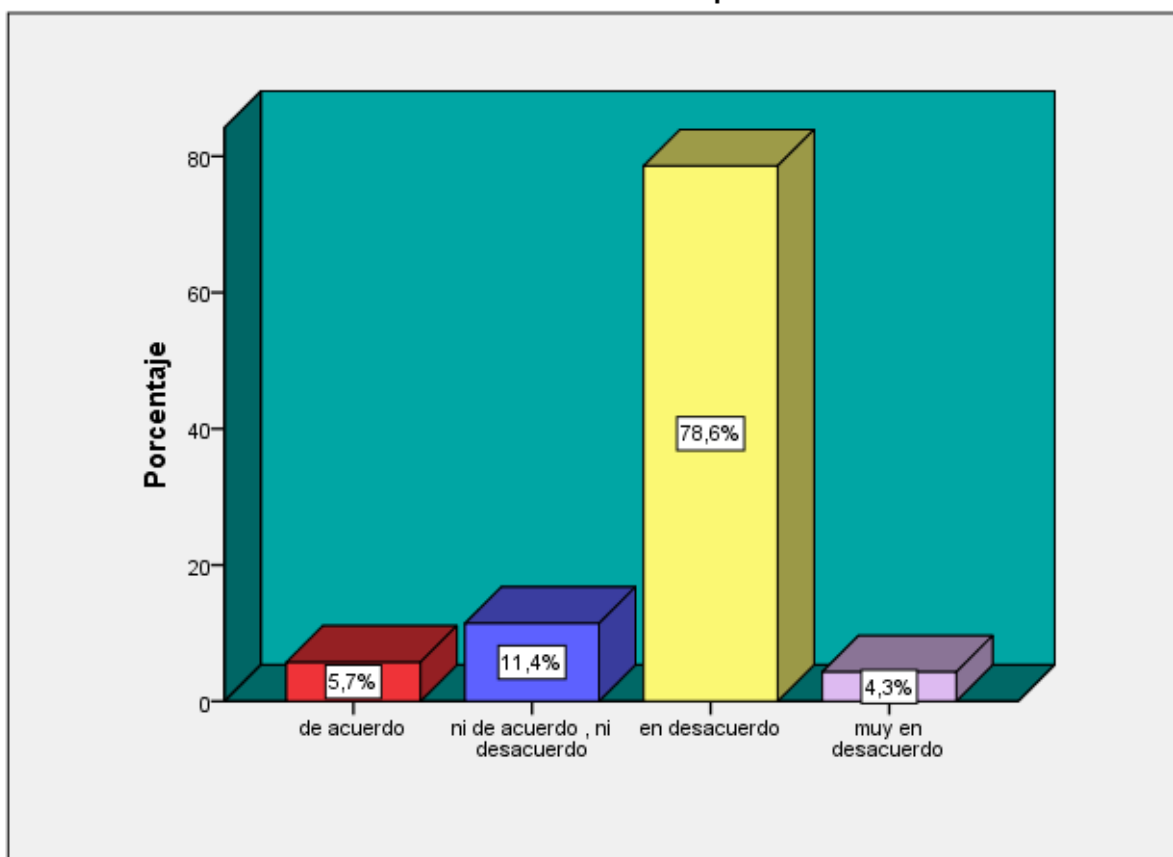
Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS

Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

**Interpretación:** Ante la premisa la información para la participación de reuniones, charlas y eventos es usualmente de manera informal, el 62.9% de los Trabajadores administrativos de la MDS manifestaron que están en desacuerdo, el 18.6% respondió muy en desacuerdo, por su parte el 11, 4% ni de acuerdo/ ni en desacuerdo, y el 7,1% de acuerdo.

GRÁFICO N° 02

La información que tienes de la interna de la municipalidad no son por los comentarios de tus compañeros

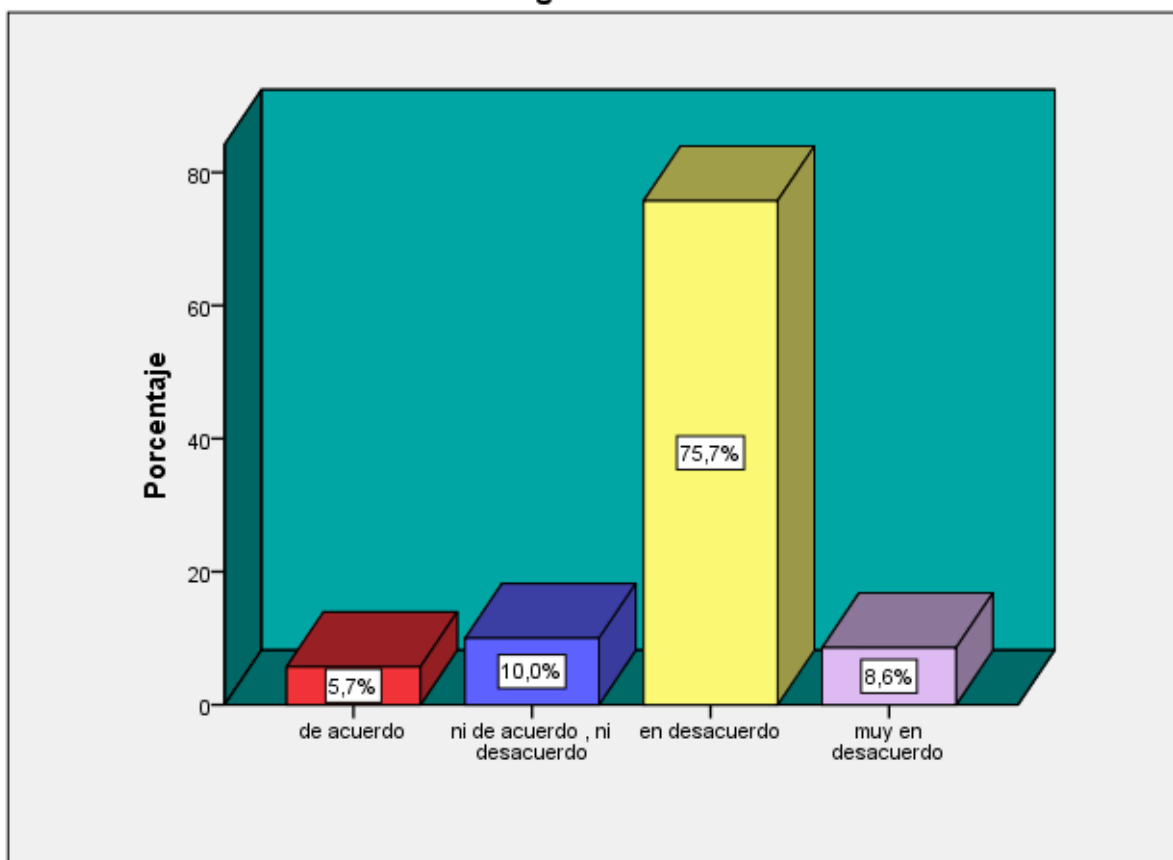


Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS

Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

**Interpretación:** Ante la proposición, la información que tienes de la interna de la municipalidad no es por los comentarios de tus compañeros, el 78,6% de los trabajadores administrativos de la MDS respondieron estar en desacuerdo, el 11,4% ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 5,7% de acuerdo y el 4,3% muy en desacuerdo.

GRÁFICO N° 03

**Definitivamente mis opiniones son escuchadas por los altos directivos de la gerencia**

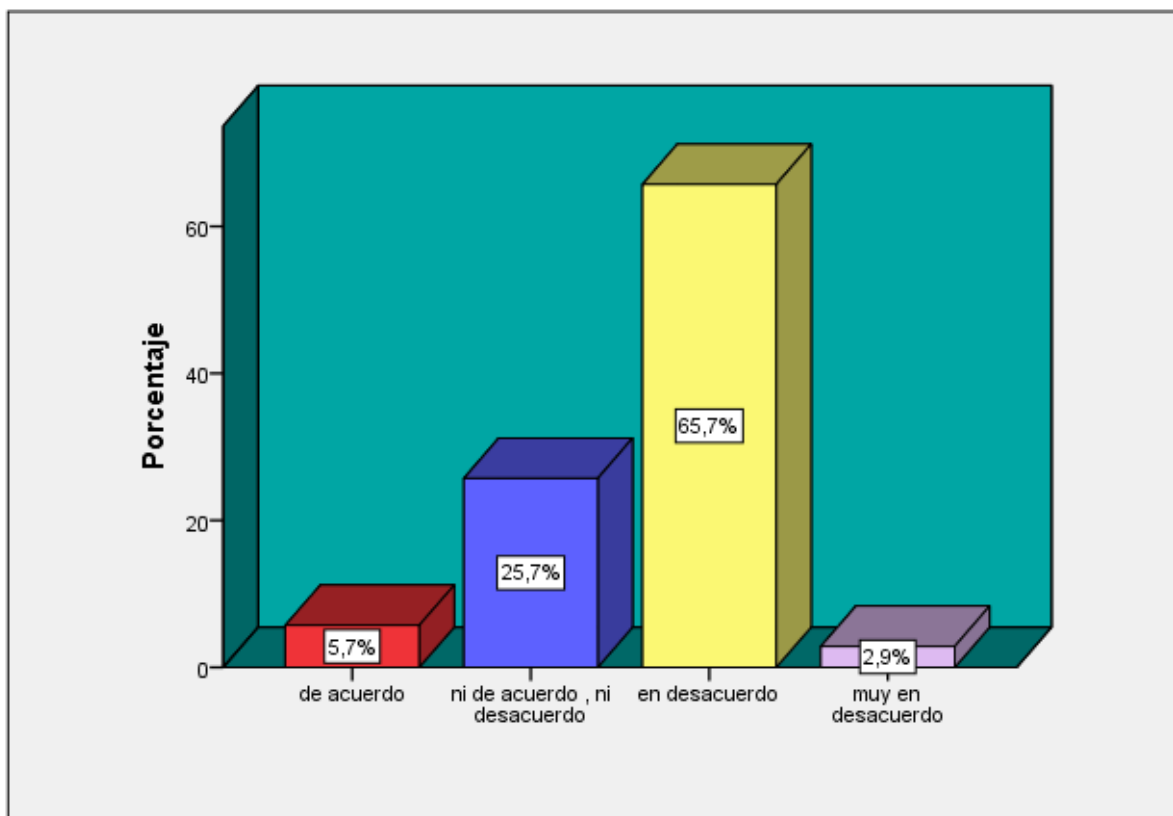
Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS

Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

**Interpretación:** De total de resultados el 75,5% de los Trabajadores administrativos de la MDS manifestaron estar en desacuerdo en que definitivamente sus opiniones son escuchadas por los altos directivos de la gerencia, el 10% ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 8,6% muy en desacuerdo y solo el 5,7% de acuerdo.

GRÁFICO N° 04

**Comunicación que fluye entre la alta gerencia y el resto del personal es satisfactoria, pudiéndose comunicar con facilidad los trabajadores con los directivos**



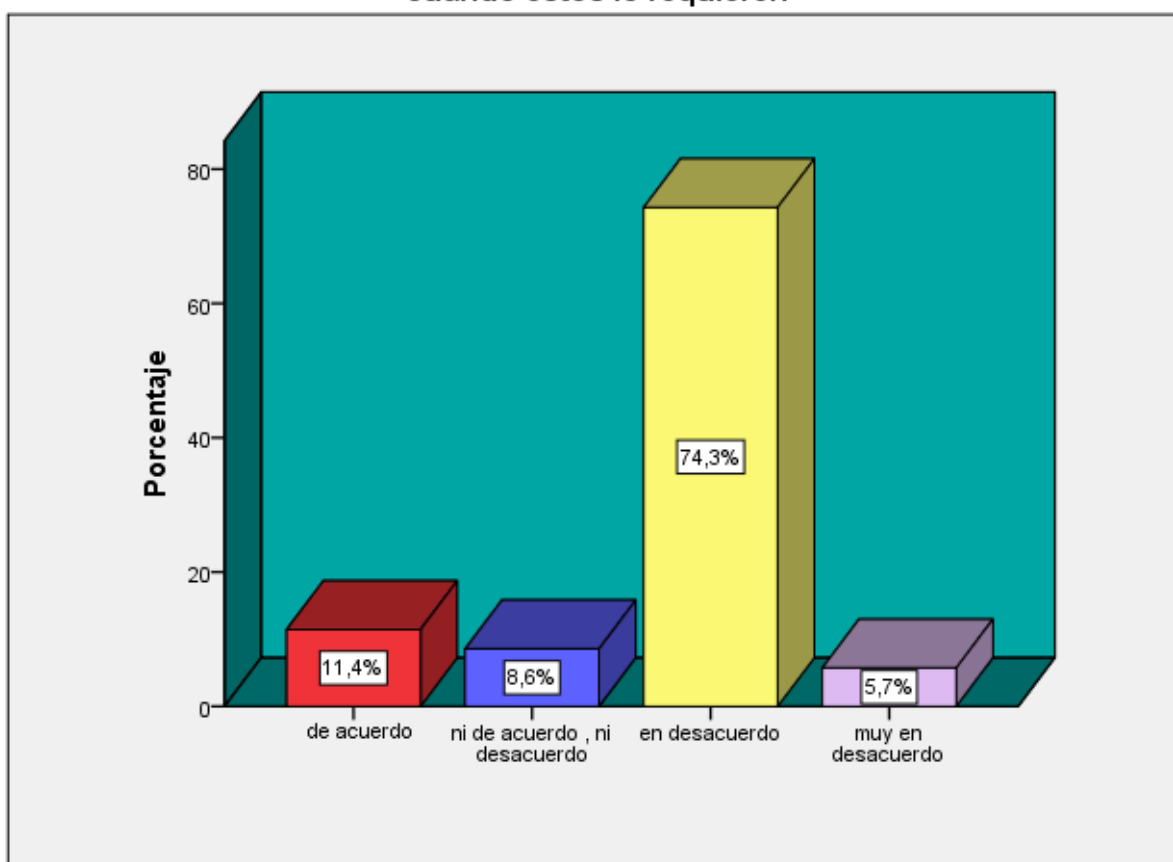
Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS

Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

**Interpretación:** De total de resultados el 65,7% de los trabajadores administrativos de la MDS respondió estar en desacuerdo que la comunicación entre la alta gerencia y el resto del personal es satisfactoria, pudiéndose comunicar con facilidad con los altos directivos, el 25,7% ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 5,7 de acuerdo y el 2,9 muy en desacuerdo.

GRÁFICO N° 05

**Con frecuencia los jefes disponen de tiempo para atender a los trabajadores, cuando estos lo requieren**



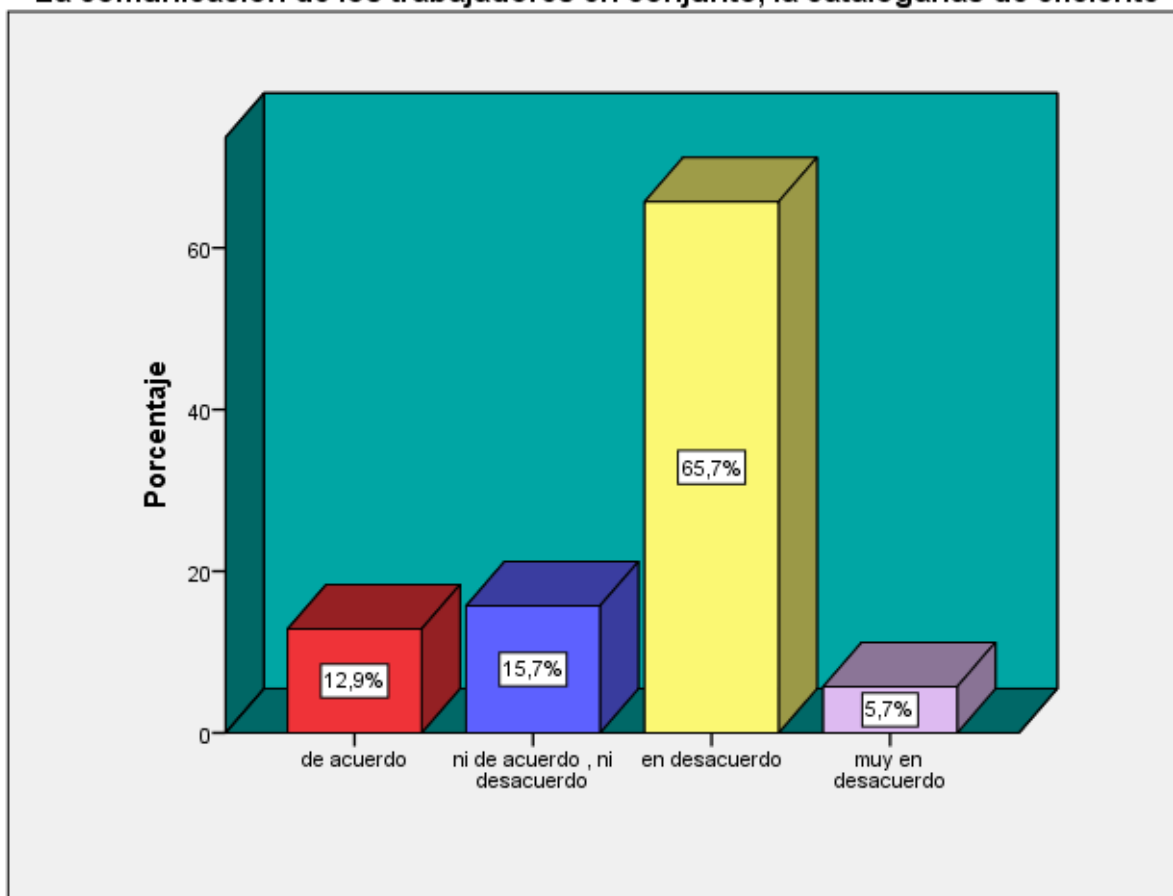
Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS

Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

**Interpretación:** De total de resultados el 74,3% de los trabajadores administrativos de la MDS manifestaron estar en desacuerdo ante la premisa con frecuencia los jefes disponen de tiempo para atender a los trabajadores, cuando estos lo requieren, el 5,7% muy en desacuerdo, mientras el 8,6% ni de acuerdo/ni en desacuerdo y el restante 11,4% de acuerdo.

GRÁFICO N° 06

La comunicación de los trabajadores en conjunto, la catalogarías de eficiente



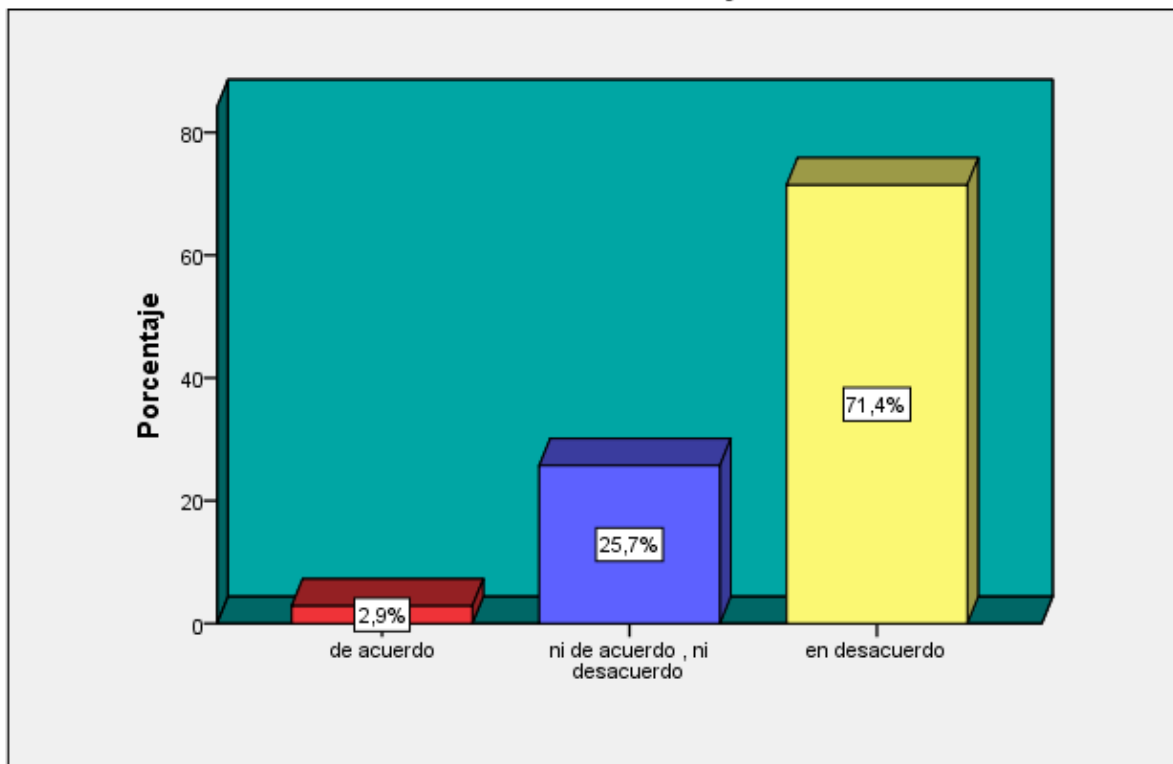
Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS

Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

**Interpretación:** De total de resultados el 65,7% de los trabajadores administrativos de la MDS respondieron estar en desacuerdo que la comunicación entre trabajadores la catalogarían de eficiente, el 5,7% muy en desacuerdo, el 15,7% ni de acuerdo/ni en desacuerdo, y el 12,9% de acuerdo.

GRÁFICO N° 07

**El área de relaciones públicas cumple con el rol de evitar una deficiente comunicación entre trabajadores**



Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS

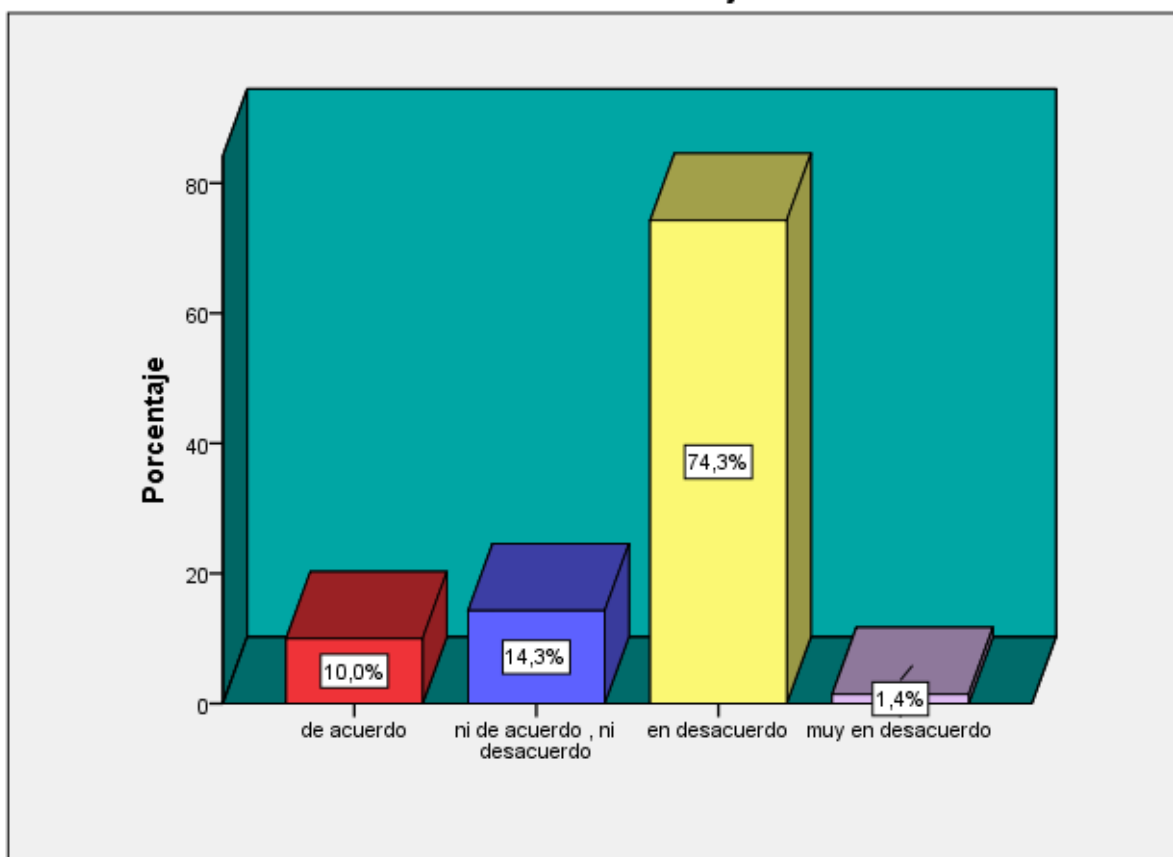
Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

**Interpretación:** Ante la premisa el área de relaciones públicas cumple con el rol de evitar una deficiente comunicación entre los trabajadores, el 71,4% de los trabajadores administrativos de la MDS indicaron estar en desacuerdo, el 25,7% ni de acuerdo /ni en desacuerdo y el 2,9% respondió estar de acuerdo



GRÁFICO N° 08

Actualmente contamos con una mejor implementación tecnológica para la comunicación entre trabajadores



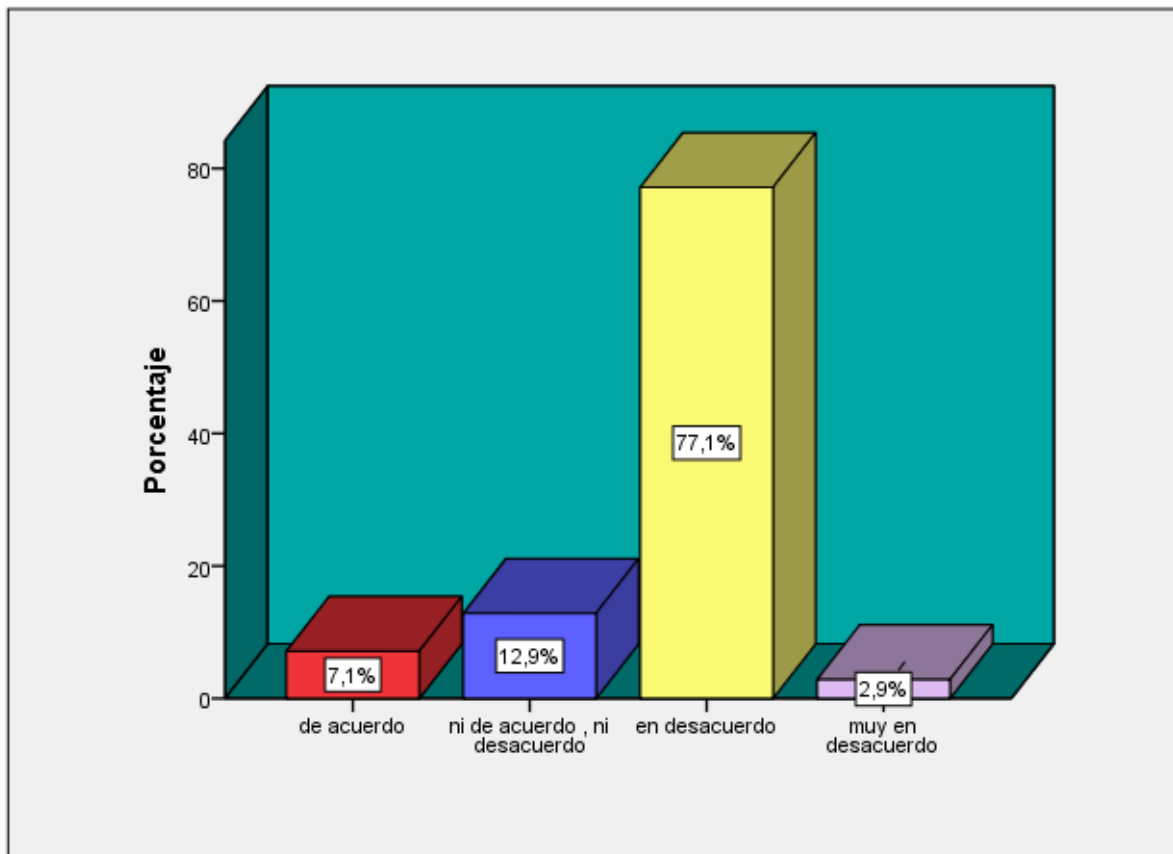
Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS

Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

**Interpretación:** Ante la premisa actualmente contamos con una mejor implementación tecnológica para la comunicación entre trabajadores, el 74,3% de los trabajadores administrativos de la MDS respondió estar en desacuerdo, el 1,4% muy en desacuerdo, mientras el 14,3% ni de acuerdo/ni en desacuerdo y el 10% de acuerdo.

GRÁFICO N° 09

Los canales actuales son los necesarios para tener una buena comunicación interna en la municipalidad



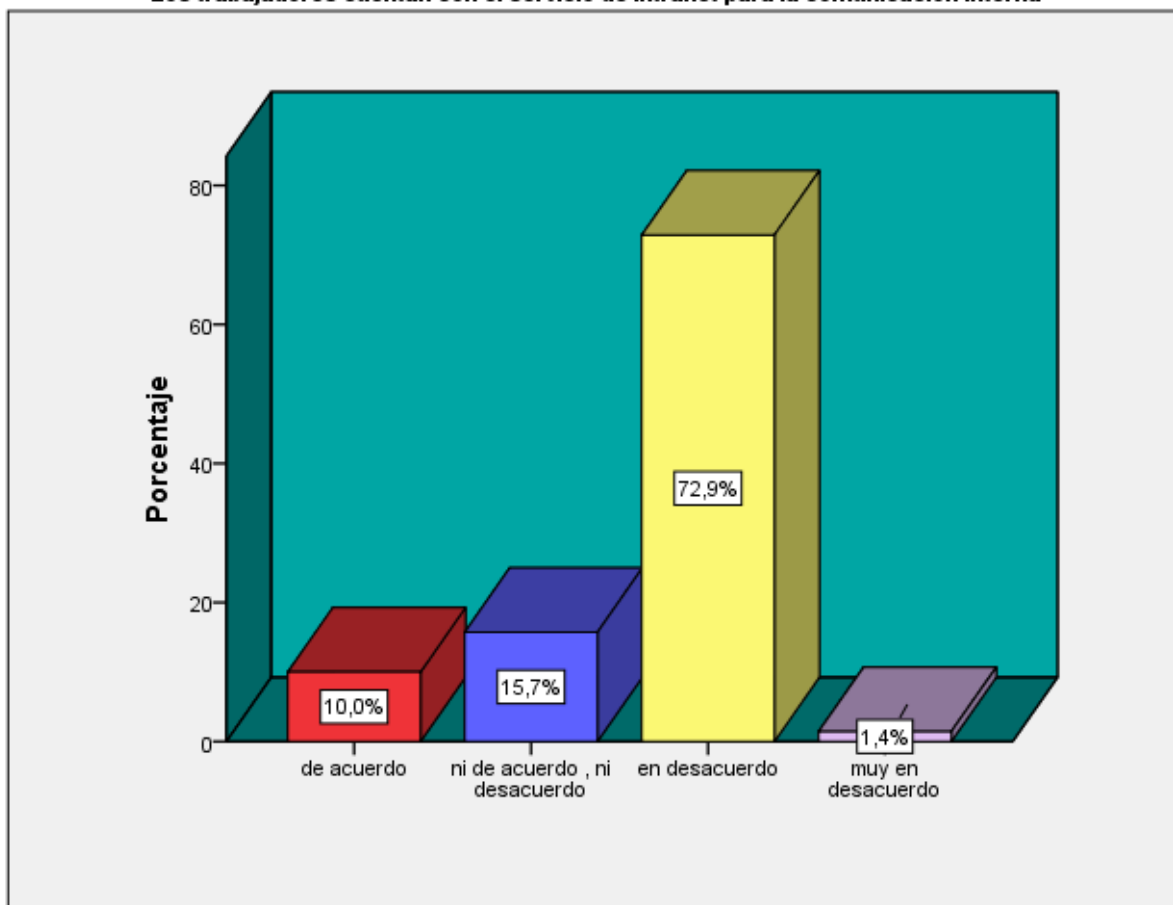
Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS

Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

**Interpretación:** Ante la premisa los canales actuales son los necesarios para tener una buena comunicación interna en la municipalidad el 77,1% de los trabajadores administrativos de la MDS respondió estar en desacuerdo, el 2,9% muy en desacuerdo, mientras el 12,9% ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el restante 7,1% indicó estar de acuerdo.

GRÁFICO N° 10

Los trabajadores cuentan con el servicio de intranet para la comunicación interna



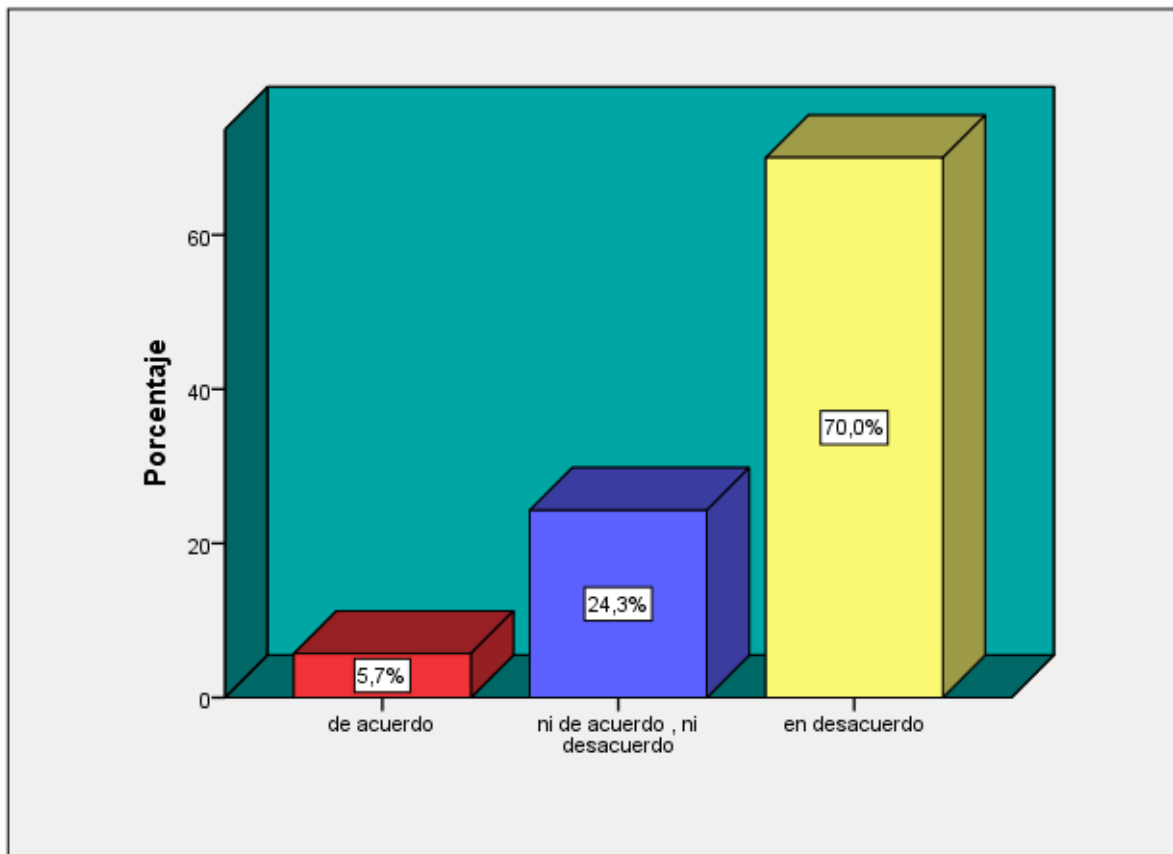
Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS

Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

**Interpretación:** Ante la premisa los trabajadores cuentan con el servicio de intranet para la comunicación interna, el 72,9% de los trabajadores administrativos indicaron estar en desacuerdo, el 1,4% muy en desacuerdo, el 15,7% ni de acuerdo/ni en desacuerdo, mientras el 10% manifestó estar de acuerdo.

GRÁFICO N° 11

**Cree usted que los canales de comunicación interna sirven para los mensajes trnasversales**



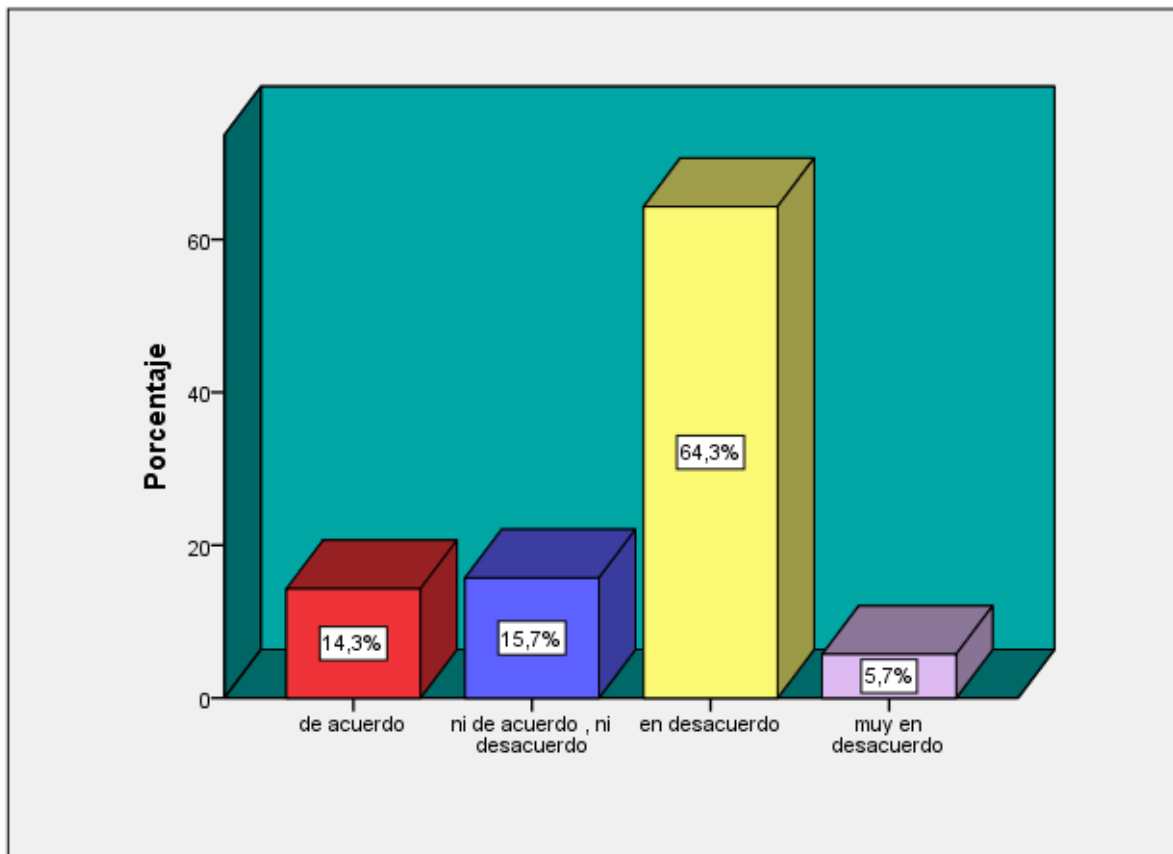
Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS

Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

**Interpretación:** De total de resultados el 70% de los trabajadores administrativos de la MDS manifestaron estar en desacuerdo en que los canales de comunicación interna sirven para transmitir mensajes transversales, el 24,3% ni de acuerdo/ni en desacuerdo, y el 5,7% de acuerdo.

GRÁFICO N° 12

La información que se emiten en los canales son los adecuados para los trabajadores



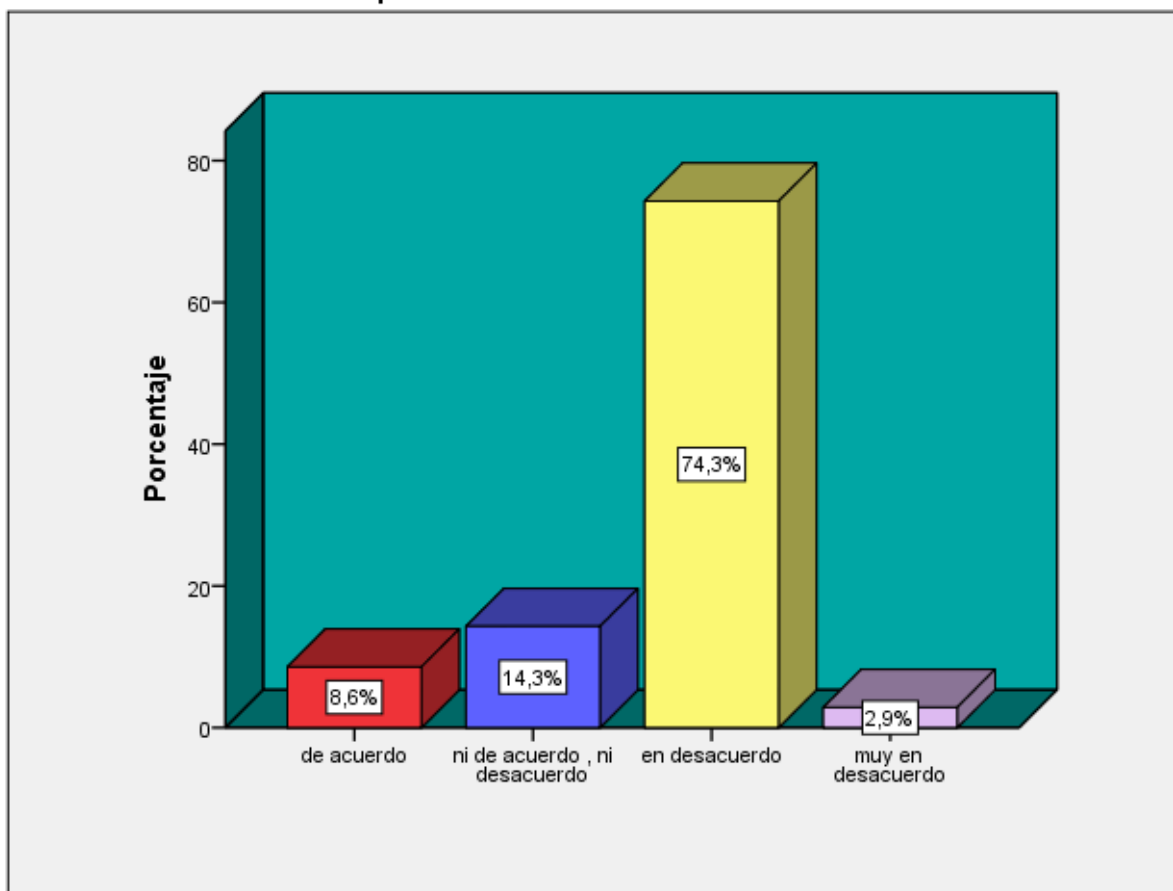
Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS

Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

**Interpretación:** De total de resultados el 64,3% de los trabajadores administrativos de la MDS manifestaron estar en desacuerdo ante la premisa, la información que se emite en los diversos canales de comunicación son los adecuados para los trabajadores, el 5,7% muy en desacuerdo, el 15,7% ni de acuerdo/ni en desacuerdo, mientras el 14,3 afirmo estar de acuerdo.

GRÁFICO N° 13

## Entre compañeros no exista rivalidad o diferencias



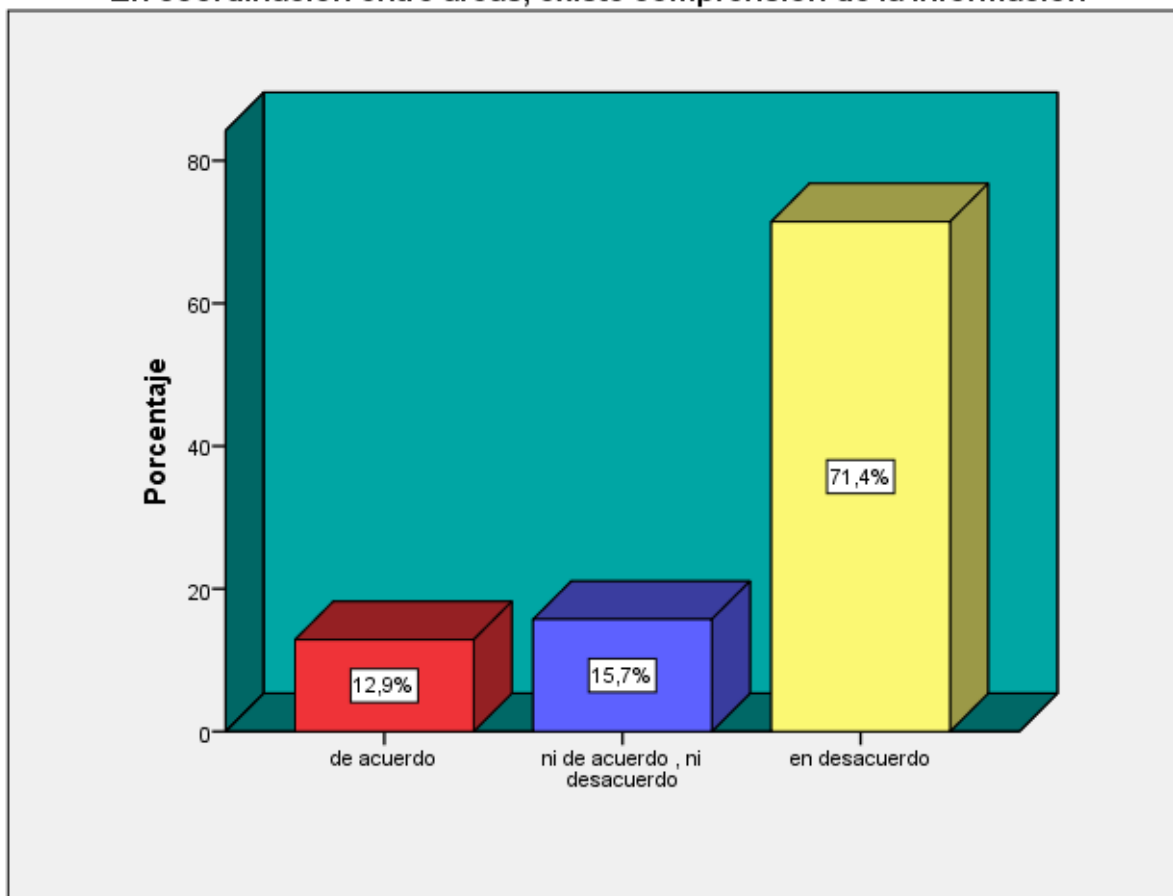
Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS

Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

**Interpretación:** De total de resultados el 74,3% de los trabajadores administrativos de la MDS respondieron estar en desacuerdo ante la preposición si entre compañeros no existe rivalidad o diferencias, el 2,9% muy en desacuerdo, el 14,3% ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el restante 8,6% afirmó estar de acuerdo.

GRÁFICO N° 14

En coordinación entre áreas, existe comprensión de la información



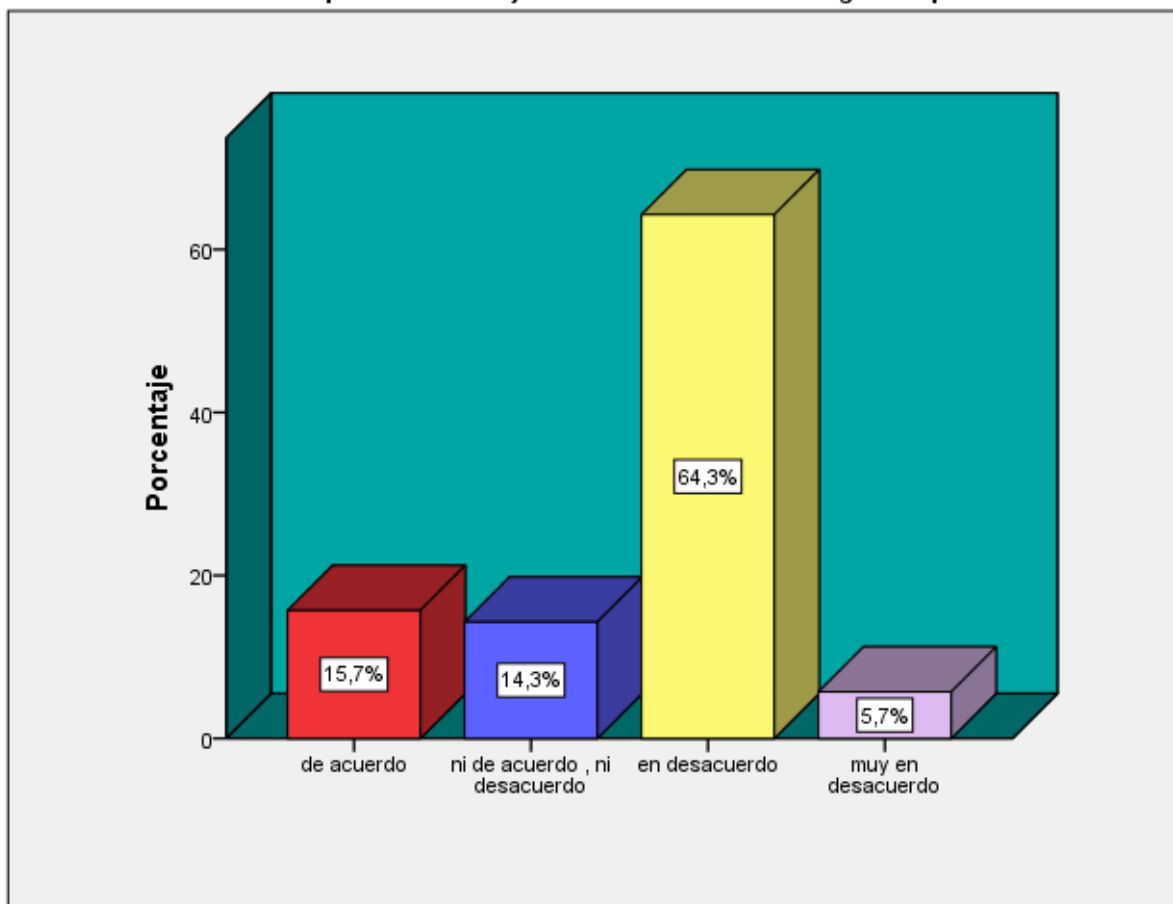
Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS

Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

**Interpretación:** Del total de resultados el 71,4% de los trabajadores administrativos de la MDS indicaron estar en desacuerdo respecto a la premisa en coordinación entre áreas, existe comprensión de la información, el 15,7% ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 12,9% de acuerdo.

GRÁFICO N°15

Entre áreas o compañeros de trabajo no existe malentendidos originados por el rumor



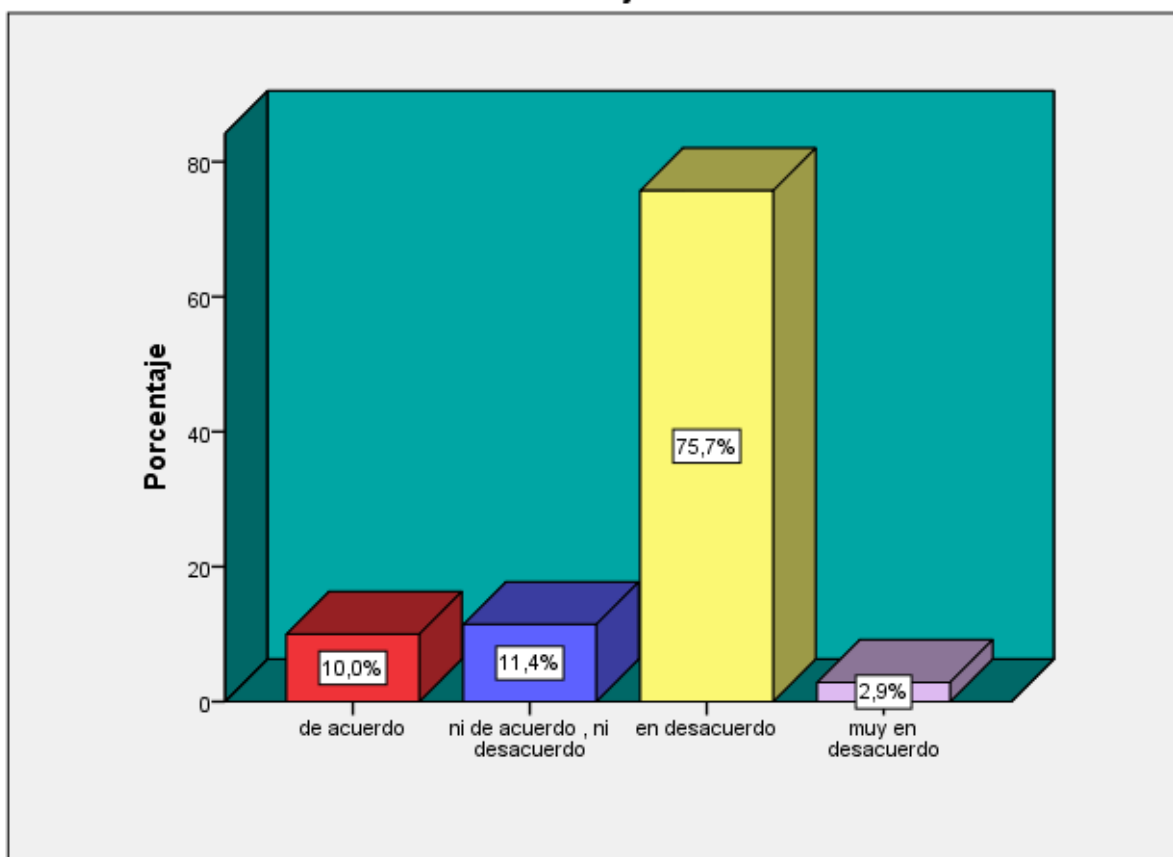
Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS

Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

**Interpretación:** De total de resultados el 64,3% de los trabajadores administrativos de la MDS indicó estar en desacuerdo respecto a la formulación entre áreas o compañeros no existe malentendidos originados por el rumor, el 5,7% muy en desacuerdo, mientras el 14,3% ni de acuerdo/ni en desacuerdo, en tanto el 15,7% respondió estar de acuerdo.



GRÁFICO N° 16

**Los trabajadores con discapacidad física suelen tener dificultad en la emisión de mensajes**

Fuente: Trabajadores administrativos de la MDS

Elaboración: Miguel Gómez y Jandir Gavidia

**Interpretación:** De total de resultados el 75,7% de los trabajadores administrativos de la MDS respondieron estar en desacuerdo ante la formulación los trabajadores con discapacidad física suelen tener dificultad en la emisión de mensajes, el 2,9% muy en desacuerdo, el 11,4% ni de acuerdo/ni en desacuerdo, y el 10% de acuerdo.

**Desarrollo de entrevista en profundidad****I. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD PARA MEDIR LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRIAL DE SANTA****DATOS PERSONALES**

- a) Nombre: FRANCISCO ALEX ROBER ROMUCHE
- b) Cargo: Jefe de biblioteca municipal
- c) Edad: 54 años
- d) Tiempo de servicio: 21 años
- e) Tipo de contrato: Nombrado

**PREGUNTAS:****1. ¿Cómo es la comunicación interna en la MDS?**

No es fluida, es trabada porque existe aislamiento de los trabajadores y no hay una integridad

**2. ¿La comunicación interna en la MDS es directa o indirecta?**

Indirecta porque no puedes tener acercamiento con las autoridades, a lo mucho que puedes aspirar es una conversación con tu jefe inmediato pero si deseas hacerlo con los altos gerentes esto no se da, y te enteras de lo que sucede de forma informal.

**3. ¿Cuáles son los canales o medios de comunicación interna en la MDS?**

No todos tenemos los mismos canales, en mi área, contamos con la documentación interna (memorándum, solicitud, cartas, etc.) y con teléfono fijo, pero existen áreas que no cuentan con teléfono, y otras en donde existe el intranet, que es un canal que mi área no tiene.

**4. ¿Cuál es su uso?**

Solo para comunicarnos respecto a eventos que se realizaran y desean contar con la participación de nuestra área, pero si es para integrarnos o velar por la calidad del personal, eso no existe.

**5. ¿Qué tipo de información se vierte en los canales de comunicación interna?**

Solo información de la gerencia hacia sus trabajadores, o de otras áreas pero solo para contar con apoyo, no hay una retroalimentación, solo órdenes del cargo mayor al menor.

**6. ¿Existen barreras en la comunicación interna de la MDS?**

Si, si existen

**7. ¿Por qué existen?**

Existen porque a los nombrados siempre nos aíslan, cada gestión trae su propia gente y a los que tienen mi tipo de contrato, nos reparten a áreas alejadas y todo intento de sugerencia o proyectos son obstaculizados y no lo dejan desarrollar

**8. ¿Los administrativos pueden dar su opinión o sugerencias a los gerentes respecto a la comunicación interna?**

Solo lo puedes dar a tu feje inmediato

**9. ¿son escuchados sus opiniones o sugerencias?**

No, y si son escuchadas estas jamás son puestas en prácticas, es decir las ignoran, caen en el vacío

**10. ¿Qué dispositivos tecnológicos usan para mejorar su comunicación?**

Para mejorarla ninguna, la existe solo es para q nos trasmitan sus mensajes

**11. ¿Cómo te enteras de las noticias que suceden en la municipalidad?**

Muchísimas veces por lo que dicen mis compañeros y otras por lo que veo en la noticia

**12. ¿Le es fácil comunicarse con el alcalde?**

No, usualmente no tiene tiempo

**13. ¿sabe cuál es la función de la oficina de imagen institucional?**

Si, y no cumplen con el rol de crear un clima laboral idóneo para trabajar, ni que exista una retroalimentación y mucho menos una comunicación transversal.

**14. ¿Algunas veces han existido conflictos con otras áreas?**

Si, muchas veces productos de celos laborales o mala información.

**15. ¿Cómo percibe el ambiente laboral dentro de la MDS?**

No es como uno desearía que sea

**16. ¿hacen reuniones para coordinar u organizar algún evento interno?**

Sí, pero solo participan la alta gerencia no existe involucramiento de todo el personal, solo es una comunicación limitada

**17. ¿Sus jefes inmediatos tienen una comunicación directa con ustedes?**

Si, solo existe esa conversación de jefe a empleados pero si aspirar a hablar con el jefe superior esto no se da.

## **II. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD PARA MEDIR LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRIAL DE SANTA**

### **DATOS PERSONALES**

- a) Nombre: RUBI PONCE AGUILAR
- b) Cargo: Jefe de informática de la municipalidad.
- c) Edad: 37 años
- d) Tiempo de servicio: 4 años
- e) Tipo de contrato: CAS

**PREGUNTAS:****1. ¿Cómo es la comunicación interna en la MDS?**

Normal como en toda institución, en base a documentación interna

**2. ¿La comunicación interna en la MDS es directa o indirecta?**

De ambas, la parte formal es a través de documentación, pero nos enteramos muchas veces por los comentarios de los compañeros

**3. ¿Cuáles son los canales o medios de comunicación interna en la MDS?**

Contamos con teléfono fijo, la documentación interna, el intranet.

**4. ¿Cuál es su uso?**

Netamente para informarnos respecto a lo que desean de nuestra área, por ejemplo si hay un proyecto nos envían una documentación para saber cómo participaremos del proyecto

**5. ¿Qué tipo de información se vierte en los canales de comunicación interna?**

La información de los gerentes hacia los trabajadores y el apoyo que necesitan de nosotros

**6. ¿Existen barreras en la comunicación interna de la MDS?**

Si, si existen

**7. ¿Por qué existen?**

Como en toda entidad existen barreras psicológicas, algunas rencillas, altercados, etc

**8. ¿Los administrativos pueden dar su opinión o sugerencias a los gerentes respecto a la comunicación interna?**

Si, se les da al feje inmediato

**9. ¿son escuchados sus opiniones o sugerencias?**

Si, pero muchas veces estas no son tomadas en cuenta y en otras si

**10. ¿Qué dispositivos tecnológicos usan para mejorar su comunicación?**

Para mejorarla no, solo con lo que tenemos nos comunicamos

**11. ¿Cómo te enteras de las noticias que suceden en la municipalidad?**

Por lo que comentan los compañeros

**12. ¿Le es fácil comunicarse con el alcalde?**

No, es un poco complicado

**13. ¿sabe cuál es la función de la oficina de imagen institucional?**

Si, promover la imagen de la municipalidad, transmitir al ciudadano lo que la municipalidad realiza,

**14. ¿Algunas veces han existido conflictos con otras áreas?**

Si, varias veces

**15. ¿Cómo percibe el ambiente laboral dentro de la MDS?**

No es el adecuado

**16. ¿hacen reuniones para coordinar u organizar algún evento interno?**

Sí, pero solo participan la alta gerencia y luego nos lo informan

**17. ¿Sus jefes inmediatos tienen una comunicación directa con ustedes?**

Si, ellos se encargan de decirnos los puntos acordados.

**III. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD PARA MEDIR  
LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRIAL DE  
SANTA**

**DATOS PERSONALES**

- a) Nombre: SANTOS HILARIO LOPEZ
- b) Cargo: Jefe de la oficina de cementerio municipal
- c) Edad: 45
- d) Tiempo de servicio: 7
- e) Tipo de contrato: Nombrado

**PREGUNTAS:****1. ¿Cómo es la comunicación interna en la MDS?**

Mala, no hay integración de todos los trabajadores

**2. ¿La comunicación interna en la MDS es directa o indirecta?**

Si hablamos de documentación es directa pero si hablamos de los comentarios o chismes sería indirecta, y lo que nos enteramos en más la segunda opción.

**3. ¿Cuáles son los canales o medios de comunicación interna en la MDS?**

No todas las áreas cuentan con el mismo mecanismo, mi área solo tiene el teléfono fijo y documentación interna, en otras áreas hay intranet, internet y hasta celulares.

**4. ¿Cuál es su uso?**

Si uso es netamente informativo

**5. ¿Qué tipo de información se vierte en los canales de comunicación interna?**

Para enterarnos de proyectos, información que compete a cada área

**6. ¿Existen barreras en la comunicación interna de la MDS?**

Si, si existen

**7. ¿Por qué existen?**

Existen de diversas formas desde tecnológica porque no todos contamos con los mismos medios, hasta barreras de índole laboral por celos o problemas personales

**8. ¿Los administrativos pueden dar su opinión o sugerencias a los gerentes respecto a la comunicación interna?**

Si pero usualmente no se hace porque cada área se centra en realizar sus labores, no se le da importancia a la comunicación.

**9. ¿son escuchados sus opiniones o sugerencias?**

No son puestas en práctica

**10. ¿Qué dispositivos tecnológicos usan para mejorar su comunicación?**

Solos los que te mencione anteriormente

**11. ¿Cómo te enteras de las noticias que suceden en la municipalidad?**

Por los comentarios de los compañeros, las noticias y documentación interna

**12. ¿Le es fácil comunicarse con el alcalde?**

No, un poco complicado por sus mismas funciones

**13. ¿sabe cuál es la función de la oficina de imagen institucional?**

Si, crear un ambiente agradable para el trabajador, informar y promover las actividades del municipio a través de la página web y los diversos canales de comunicación externa

**14. ¿Algunas veces han existido conflictos con otras áreas?**

Si, como en toda entidad

**15. ¿Cómo percibe el ambiente laboral dentro de la MDS?**

Mala, no es lo ideal

**16. ¿hacen reuniones para coordinar u organizar algún evento interno?**

Sí, pero muchas veces solo en cada área hace sus reuniones y sus propias actividades

**17. ¿Sus jefes inmediatos tienen una comunicación directa con ustedes?**

Si, solo existe esa conversación de jefe a empleados.

**IV. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD PARA MEDIR  
LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRIAL DE  
SANTA**

**DATOS PERSONALES**

- a) Nombre: MARTA VARGAS MONZON
- b) Cargo: asistente de servicios públicos.
- c) Edad: 34
- d) Tiempo de servicio: 1



e) Tipo de contrato: CAS

### **PREGUNTAS:**

**1. ¿Cómo es la comunicación interna en la MDS?**

Regular porque siempre hay inconvenientes entre compañeros

**2. ¿La comunicación interna en la MDS es directa o indirecta?**

Existen ambas, te enteras más de lo que sucede en la municipalidad por lo que comentan los compañeros

**3. ¿Cuáles son los canales o medios de comunicación interna en la MDS?**

Teléfono fijo y documentación interna

**4. ¿Cuál es su uso?**

Informativo

**5. ¿Qué tipo de información se vierte en los canales de comunicación interna?**

Relacionado a información pertinente de cada área

**6. ¿Existen barreras en la comunicación interna de la MDS?**

Si existen

**7. ¿Por qué existen?**

Porque a veces hay demoras en las respuestas de los documentos enviados, y se hace lenta el traspaso de la información, se desea un documento rápido y tiende a demorar

**8. ¿Los administrativos pueden dar su opinión o sugerencias a los gerentes respecto a la comunicación interna?**

No te hacen caso, muchas veces se evita dar sugerencias porque piensan que estas minimizando su labor

**9. ¿son escuchados sus opiniones o sugerencias?**

No son escuchadas.

**10. ¿Qué dispositivos tecnológicos usan para mejorar su comunicación?**

Solo con el teléfono y las redes sociales

**11. ¿Cómo te enteras de las noticias que suceden en la municipalidad?**

Por los comentarios de los compañeros y las noticias

**12. ¿Le es fácil comunicarse con el alcalde?**

No, es difícil

**13. ¿sabe cuál es la función de la oficina de imagen institucional?**

Promover una buena comunicación interna, velar por crear un buen clima laboral, dar a conocer a la comunidad lo que realiza la municipalidad

**14. ¿Algunas veces han existido conflictos con otras áreas?**

Si, muchas veces

**15. ¿Cómo percibe el ambiente laboral dentro de la MDS?**

Regular

**16. ¿hacen reuniones para coordinar u organizar algún evento interno?**

Sí, no todos los trabajadores participan, solo los gerentes

**17. ¿Sus jefes inmediatos tienen una comunicación directa con ustedes?**

Si, ellos nos comunican todo los acuerdos llegados en las reuniones.

**V. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD PARA MEDIR  
LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRIAL DE  
SANTA**

**DATOS PERSONALES**

- a) Nombre: ELVIRA ESPINOZA DE LA CRUZ
- b) Cargo: Secretaria de oficina de Registro Civiles
- c) Edad: 35

- d) Tiempo de servicio: 7
- e) Tipo de contrato: Reincorporado

### **PREGUNTAS:**

#### **1. ¿Cómo es la comunicación interna en la MDS?**

Mala, cada uno por su lado

#### **2. ¿La comunicación interna en la MDS es directa o indirecta?**

La indirecta, si deseas enterarte de lo que sucede en el municipio te lo comentan los compañeros.

#### **3. ¿Cuáles son los canales o medios de comunicación interna en la MDS?**

La intranet, internet, el teléfono fijo, la solicitud, el memorándum, informes, actas (documentación interna)

#### **4. ¿Cuál es su uso?**

Informar las actividades que competen a cada gerencia

#### **5. ¿Qué tipo de información se vierte en los canales de comunicación interna?**

Información respecto a las actividades de cada gerencia, designar licencias, delegar atribuciones, nombrar, negar, cesar y sancionar a los servidores municipales, informar de los decretos de alcaldía, etc.

#### **6. ¿Existen barreras en la comunicación interna de la MDS?**

Si, algunas veces

#### **7. ¿Por qué existen?**

Porque existen algunas barreras psicológicas producto de celos laborales, envidia o simplemente porque algunos se creen superiores a otros, y las administrativas porque no te escuchan las sugerencias que puedas brindar

#### **8. ¿Los administrativos pueden dar su opinión o sugerencias a los gerentes respecto a la comunicación interna?**

No, porque no son escuchadas por los altos directivos, es tirar las palabras al viento, sabes q no le darán importancia si a comunicación hablamos.

**9. ¿son escuchados sus opiniones o sugerencias?**

No son escuchadas.

**10. ¿Qué dispositivos tecnológicos usan para mejorar su comunicación?**

El teléfono y la intranet

**11. ¿Cómo te enteras de las noticias que suceden en la municipalidad?**

Por la página web, los comentarios de los compañeros, las noticias

**12. ¿Le es fácil comunicarse con el alcalde?**

No, no es fácil, el alcalde para ocupado

**13. ¿sabe cuál es la función de la oficina de imagen institucional?**

Si, se enfocan más en lo que realiza el alcalde para informar a la población de las actividades, se encargan de velar por la imagen del municipio y ofrecer a la población los servicios que brindamos.

**14. ¿Algunas veces han existido conflictos con otras áreas?**

Si, muchas veces

**15. ¿Cómo percibe el ambiente laboral dentro de la MDS?**

Regular

**16. ¿hacen reuniones para coordinar u organizar algún evento interno?**

No, cada área hace sus eventos y luego se comunica por interno a las otras áreas

**17. ¿Sus jefes inmediatos tienen una comunicación directa con ustedes?**

Si, de hecho para coordinar nuestras actividades y lo que realizamos, la comunicación es constante.

**VI. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD PARA MEDIR LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRICTAL DE SANTA**

**DATOS PERSONALES**

- a) Nombre: MARTA VARGAS MONZON
- b) Cargo: asistente de servicios públicos.
- c) Edad: 34
- d) Tiempo de servicio: 1
- e) Tipo de contrato: CAS

**PREGUNTAS:**

**1. ¿Cómo es la comunicación interna en la MDS?**

Normal, siempre estamos comunicándonos e las actividades que realizamos diariamente

**2. ¿L a comunicación interna en la MDS es directa o indirecta?**

Es directa, todo se rigüe a través de documentación respecto a las funciones de cada gerencia, también hay información informal por parte de los compañeros.

**3. ¿Cuáles son los canales o medios de comunicación interna en la MDS?**

Teléfono fijo, intranet y documentación interna

**4. ¿Cuál es su uso?**

Comunicación interna

**5. ¿Qué tipo de información se vierte en los canales de comunicación interna?**

Información respecto a coordinar y cooperar asuntos municipales, programar actividades municipales, participar en la participación de actividades, etc. respecto a cada gerencia.

**6. ¿Existen barreras en la comunicación interna de la MDS?**

Sí, por su puesto

**7. ¿Por qué existen?**

Como en toda institución siempre va a existir celos laborales, además de que se genera muchos rumores por algunos comentarios de los compañeros que luego se trastocan y se descontextualizan.

**8. ¿Los administrativos pueden dar su opinión o sugerencias a los gerentes respecto a la comunicación interna?**

Sí, pero solo lo puede hacer a tu jefe inmediato

**9. ¿son escuchados sus opiniones o sugerencias?**

Por la alta gerencia no, tu jefe inmediato te escucha pero no se ponen en prácticas lo que puedes sugerir, usualmente por eso es que no se hace sugerencias, el tema comunicación no es tomado en cuenta.

**10. ¿Qué dispositivos tecnológicos usan para mejorar su comunicación?**

Intranet, teléfono fijo, lo que contamos actualmente.

**11. ¿Cómo te enteras de las noticias que suceden en la municipalidad?**

Por las noticias, la documentación y los comentarios de los compañeros y los rumores que se escuchan a diario

**12. ¿Le es fácil comunicarse con el alcalde?**

No sé, nunca lo eh intentado.

**13. ¿sabe cuál es la función de la oficina de imagen institucional?**

Sí, y no cumplen con el rol de crear un clima laboral idóneo para trabajar, ni que exista una retroalimentación y mucho menos una comunicación transversal en la institución, todo es vertical.

**¿Algunas veces han existido conflictos con otras áreas**

Si, muchas veces

**14. ¿Cómo percibe el ambiente laboral dentro de la MDS?**

Mala desde el lado comunicacional porque no hay comunicación transversal que será lo ideal, para un mejor trabajo en equipo.

**15. ¿hacen reuniones para coordinar u organizar algún evento interno?**

Algunas veces, participan los gerentes y luego nos lo trasmiten a nosotros para tener conocimiento de los puntos y acuerdos que se tomaron

**16. ¿Sus jefes inmediatos tienen una comunicación directa con ustedes?**

Si con ellos la comunicación es fluida.

**VII. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD PARA MEDIR  
LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRIAL DE  
SANTA**

**DATOS PERSONALES**

- a) Nombre: RICARDO SALGADO RODRIGUEZ
- b) Cargo: asistente de oficina de mantenimiento de infraestructura.
- c) Edad: 45
- d) Tiempo de servicio: 7
- e) Tipo de contrato: CAS

**PREGUNTAS:**

**1. ¿Cómo es la comunicación interna en la MDS?**

Mala porque no hay una integración total de todos los trabajadores, cada uno por su lado mostrando egoísmo entre áreas.

**2. ¿La comunicación interna en la MDS es directa o indirecta?**

Ambas, directa si hablamos de documentación interna, de información formal de la gerencia hacia sus trabajadores, e informal respecto a los comentarios de los trabajadores que termina convirtiéndose en rumor.

**3. ¿Cuáles son los canales o medios de comunicación interna en la MDS?**

Celular, el teléfono fijo, el intranet, la documentación, las reuniones.

**4. ¿Cuál es su uso?**

Comunicarnos los diversos proyectos, actividades, informaciones de tu área de trabajo

**5. ¿Qué tipo de información se vierte en los canales de comunicación interna?**

Información de interés del trabajador respecto a su área, eso si nada integral, sino solo de funciones.

**6. ¿Existen barreras en la comunicación interna de la MDS?**

Por su puesto.

**7. ¿Por qué existen?**

A veces cuando se quiere la participación de otras áreas, no te prestan la atención requerida porque prefieren hacer sus actividades que le competen y no prestan la atención requerida a otras actividades o muchas veces demoran en atenderlas cuando se quiere un documento que ellos tienen.

**8. ¿Los administrativos pueden dar su opinión o sugerencias a los gerentes respecto a la comunicación interna?**

Por políticas de la institución eso no es primordial así que se evita dar esas sugerencias porque no las hacen caso, se prefiere sugerir en otros aspectos que son más productivos para los gerentes.

**9. ¿son escuchados sus opiniones o sugerencias?**

No lo sé, nunca sugerí algo respecto a comunicación.



**10. ¿Qué dispositivos tecnológicos usan para mejorar su comunicación?**

El celular, el teléfono fijo y la intranet

**11. ¿Cómo te enteras de las noticias que suceden en la municipalidad?**

Entre compañeros nos contamos lo que sucede en otras áreas, y mediante la información que se emite en los diversos canales.

**12. ¿Le es fácil comunicarse con el alcalde?**

No mucho

**13. ¿sabe cuál es la función de la oficina de imagen institucional?**

Tiene q ver con la comunicación interna y externa del muni+cipio, crear estrategias de integración y de cooperación de todas las áreas, brindar un adecuado ambiente laboral para los trabajadores, e informar a la población de nuestras actividades.

**14. ¿Algunas veces han existido conflictos con otras áreas?**

Claro.

**15. ¿Cómo percibe el ambiente laboral dentro de la MDS?**

Si de comunicación se habla, no es la mejor por lo que no se le da la debida importancia, acá se preocupan más por realizar obras para que se diga que la municipalidad trabaja más que velar por la comunicación de los trabajadores.

**16. ¿hacen reuniones para coordinar u organizar algún evento interno?**

Si cuando se reúnen los regidores con el alcalde.

**17. ¿Sus jefes inmediatos tienen una comunicación directa con ustedes?**

Si, con ellos la comunicación es fluida por lo que trabajamos juntos.

## 4.2 Discusión

La comunicación ascendente, se refiere a la información que proviene de los trabajadores de la organización a la gerencia de la empresa, donde la alta gerencia escucha y pone en práctica las sugerencias de sus empleados, lográndose una retroalimentación, Ongallo (2007). Esto en la MDS no se realiza, la inclinación de las entrevistas de profundidad refleja que los trabajadores no pueden hacer llegar sus opiniones a la alta gerencia, solo a sus jefes inmediatos, pero estas no son tomadas en cuenta, esta tendencia también se ve reflejada en el gráfico N° 03 donde el 75,7% de los trabajadores administrativos están en desacuerdo ante la afirmación definitivamente mis opiniones son escuchadas por los altos directivos de la gerencia.

Para Ongallo (2007), la comunicación descendente resulta eficiente si se notifica de forma concreta y con un adecuado trabajo para hacer llegar el mensaje al receptor, generando respeto y seguridad, sin embargo, en la MDS la inclinación de las entrevistas de profundidad proyecta que la comunicación descendente es solo para recibir órdenes por parte de la alta gerencia y no con un fin integral que genere respeto y confianza. Esta postura se ve reflejada en el gráfico N°04 donde el 65,7% de los trabajadores administrativos respondieron -estar en desacuerdo que la comunicación entre la alta gerencia y los servidores ediles es satisfactoria.

Según Caldevilla (2007), las relaciones públicas son una serie de actividades apropiadas para optimizar el proceso de comunicación entre la organización y sus grupos objetivos, intern y externos, pero esto no se ve reflejado en el cuadro N° 07 en donde ante la premisa el área de relaciones públicas cumple con el rol de evitar una deficiente comunicación entre los trabajadores, el 71,4% de los servidores ediles

indicaron estar en inconformes, asimismo en las entrevistas en profundidad hay una tendencia en que el área de relaciones públicas priorizan la comunicación externa y deja de la interna, no logrando crear un ambiente adecuado para las funciones de los administrativos.

Según Mínguez Vela (2008), el nivel de importancia e influencia de los canales informales (rumor) es mayor cuanto más baja es la cantidad y la calidad de la comunicación formal de una organización, y esto se ve reflejado en el grafico N°02 ante la proposición, la información que tienes de la interna de la municipalidad no es por los comentarios de tus compañeros, el 78,6% de los trabajadores administrativos respondieron estar en desacuerdo; la tendencia en las entrevistas de profundidad reflejan que la comunicación formal solo es con el fin de recibir órdenes de la alta gerencia, pero si se desea tener conocimiento respecto a otros aspectos de la municipalidad la mejor forma es el dialogo– oído entre compañeros (rumor).

Según la FEAPS (2008), para una adecuada comunicación deben existir buenas herramientas que aseguren la cooperación e involucramiento de todas las áreas de interés, pero esto no se ve reflejado en el cuadro 08 en donde el 74,3% de los trabajadores ediles de la MDS respondieron estar en desacuerdo ante la premisa en la actualidad se cuenta con un uso de las tecnologías para el funcionamiento de una buena comunicación entre los servidores ediles, asimismo se descubrió en las entrevistas en profundidad que no todas las gerencias tienen los mismos canales, mientras algunos cuentan con teléfono, celular, intranet, documentación interna, charlas informativas, etc., otras áreas solo detallan tener teléfono fijo y documentación interna, mostrándose una marcada desventaja entre áreas respecto a estos medios, no garantizándose la participación d todos los grupos de interés.

Según Miguel Antezana (2012), cuando las empresas hablan de comunicación, piensan en publicidad, marketing o comunicación externa, y la comunicación interna es la gran abandonada en el Perú”, este concepto se reafirma con los resultados del cuadro N° 09 donde el 64,3% de los trabajadores administrativos de la MDS manifestaron estar en desacuerdo ante la premisa, el dato que se emite en diversos canales de comunicación son los adecuados para los trabajadores, la información que se emite no sirve para una comunicación transversal e integral; asimismo en las entrevistas de profundidad los trabajadores afirman que la institución se centra en realizar obras y que estas sean promocionadas, enfocándose únicamente en su público externo y dejando delado el interés de su público interno.

Según FEAPS (2008), los periódicos murales permiten difundir noticias puntuales e interesantes para el público objetivo, este medio de comunicación en la MDS está dirigido al público interno, pero no cuenta con amplia información y la que está impresa no está actualizada.

Según Gámez (2007), los conflictos de los integrantes de una empresa, así como jefes y empleados, acostumbran a aceptar las sugerencias, dudas y solucionar los problemas apenas son percatados, dicha afirmación no se constatan en los resultados del grafico N° 13 del total de resultados el 74,3% de los servidores ediles de la Municipalidad Distrital de Santa contestaron en estar inconformes de la preposición si entre compañeros no existe rivalidad o diferencias, además la tendencia de las entrevistas en profundidad señalan que los rumores no son atendidos o no son atendidos a tiempo desencadenando conflictos internos.

Según Mazo Salmerón (1996), Los rumores crean un proceso de propagación de ideas o comentarios que exponencialmente se vierte en una cascada a medida que los receptores buscan a otros receptores para correr la voz, dicha afirmación se confirma

en las entrevistas en profundidad en donde los administrativos indicaron que existe información formal que parte de la comunicación documental del municipio y otra gran cantidad de información que parte de los compañeros de trabajo a través de rumor y que desencadena conflictos internos y muestran los celos laborales que hay entre trabajadores: en el grafico N° 15 refleja dicho enunciado, del total de administrativos el 64,3% indicó estar en desacuerdo respecto a la formulación entre áreas o compañeros no existe malentendidos originados por el rumor, es decir muchos de los conflictos nacen y parten del rumor( comunicación informal)

Según Kreps Gary (1995), la comunicación ascendente promueve las aportaciones de ideas, sirve como retroalimentación y se conoce directamente posibles conflictos, dicho concepto no se refleja en los resultados del grafico N° 05 el 74,3% de los trabajadores administrativos de la MDS manifestaron estar en desacuerdo ante la premisa. Los funcionarios públicos no se dan la oportunidad hablar con sus trabajadores de su área, es decir no hay oportunidad para crear una comunicación en la que el trabajador pueda hacer llegar sus inquietudes a los altos dirigentes.

Según Ongallo (2007), la comunicación horizontal facilita el cambio de información e ideas entre trabajadores con la misma jerarquía dentro de una empresa entidad pública, esta afirmación, no se ve reflejada en la MDS, puesto que los trabajadores manifiestan que no existe comunicación transversal y se constata en el grafico N° 11, el 70% de los trabajadores administrativos de la MDS manifestaron estar en desacuerdo en que los canales de comunicación interna sirven para transmitir mensajes transversales.

Según Vértice (2008), el objetivo de la comunicación interna es entablar un conjunto de proceso de la transmisión de la información que contribuyan a lograr los objetivos empresariales, este concepto no se evidencia con los resultados del cuadro N° 04, el 65,7% de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Santa respondió estar en desacuerdo que la comunicación entre la alta gerencia y los trabajadores es eficiente; sino se tiene claro la parte comunicacional no se podrá lograr los objetivos organizacionales.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### 5.1. Conclusiones.

En la presente investigación se diagnosticó la comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Santa – 2016, concluyendo que el estado de la comunicación es defectuoso entre los funcionarios y servidores ediles, así como la interacción entre oficinas es deficiente, agravando el desarrollo de las actividades internas entre los trabajadores administrativos, teniendo como consecuencia una mala atención al público en general.

- El tipo de comunicación interna que es utilizado en su mayoría en la Municipalidad Distrital de Santa – 2016, es la comunicación formal (ver cuadro 01), pero esto solo hace referencia al trámite rutinario y formal de la municipalidad y la comunicación informal es la que se utiliza por casi todos los trabajadores para informarse de los acontecimientos suscitados en la municipalidad (rumores), causando riñas entre trabajadores. (ver cuadro 13 y 15).
- El flujo de comunicación que se usa en la Municipalidad Distrital de Santa – 2016, es la descendente, imponiéndose de forma arbitraria dentro de la municipalidad y no con intención de integrar a los trabajadores. Los administrativos revelan que sus ideas son menospreciadas por sus jefes inmediatos, haciéndoles sentir que son infravalorados (ver cuadro 03), y cuando solicitan una cita con algún jefe de área, no son atendidos o se demoran días o semanas en ser atendidos. (ver cuadro 05), ocasionando que la comunicación entre jefes y el personal administrativo, sea deficiente o nula. ( ver cuadro 04).



- Los canales de comunicación interna que se utiliza en la Municipalidad Distrital de Santa – 2016 no son uniformes, algunas áreas solo tienen archivos internos y telefonía fija, y en otras áreas cuentan con teléfonos móviles, red informática interna, internet, telefonía fija, archivos internos y charlas formativas, la cual causa inconformidad y envidia laborales entre administrativos (ver pregunta 03 y10 del instrumento de entrevista de profundidad)
- El manejo de los canales de comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Santa– 2016 es informativa, aunque los mensajes que se emiten en los canales de comunicación interna no son los adecuados para los trabajadores en términos de integración o que les sirva para un mejor desempeño laboral, (ver cuadro 12), además no es transversal, que sería idóneo para un trabajo integral y en conjunto entre trabajadores ( ver cuadro 11), asimismo no son suficientes para tener una buena comunicación entre compañeros (ver cuadro 09).
- Los administrativos con discapacidad físicas no suelen tener dificultad al momento de transmitir los mensajes, logrando desempeñarse adecuadamente, sin dejar que su diferencia física se convierta en una barrera (ver cuadro 16) que impida al 100% de su condición; se logró encontrar barreras físicas porque no todas las áreas tienen los mismos canales de comunicación interna además de encontrar barreras psicológicas provenientes del rumor.
- El área de imagen se limita solo a transmitir las obras o actividades que realiza el alcalde, cumpliendo un rol de relacionista público en beneficio del burgomaestre, enfocándose en la comunicación externa con el fin de

enaltecerla figura de los jefes de las áreas más importantes de la municipalidad, transmitiendo eventos y actividades irrelevantes para los trabajadores municipales, ocasionando el deterioro de la comunicación interna y evadiendo responsabilidades como incentivar, comunicar y fomentar la integración del personal administrativo.

- Los cargos públicos están politizados, cada nuevo gobierno ingresa con sus propiostrabajadores (CAS), los cuales son puestos en cargos de confianza, mientras los nombrados son relegados a áreas de menor interés (biblioteca, seguridad ciudadana, parques y jardines, entre otros), ocasionando celos laborales, conflictosentre los miembros organizacionales, desencadenando una pésima comunicación interna,
- No hay un proyecto comunicacional interno la cual se sostenga a largo plazo, la cual sea utilizado como modelo para la municipalidad y los gobiernos de turno que acomodarse, con el objetivo tengan que desarrollar herramientas comunicacionales duraderos, o sino contario los municipios trabajaran sus propios planes comunicacionales según sus conveniencia y beneficio propio, por consiguiente la comunicación dentro del municipio varía según cada vez que hay un nuevo jefe encargado en la oficina de imagen institucional , priorizando el enaltecimiento la comunicación externa y descuidando la comunicación entre sus trabajadores.
- Los conflictos entre los trabajadores que tiene tipos de contratos diferentes son constantes; los trabajadores CAS se quejan que los trabajadores nombrados se creen intocables y alegan que terminan sus labores antes de la hora indicada, en cambio los trabajadores CAS se quedan trabajando tiempo extra; ocasionando un ambiente laboral hostil, desencadenando una deficiente comunicación interna.

## 5.2. Recomendaciones

Los tesistas recomiendan:

- A la alta gerencia, formular y fomentar políticas de comunicación, proponiendo metas encaminadas a mejorar la comunicación interna, las relaciones laborales, estrategias y acciones, que ayuden al logro de las metas trazadas, abordar temas como la comunicación ascendente, descendentes y vertical.
- A la alta gerencia, realizar auditorías periódicamente para supervisar la situación de la comunicación interna en el municipio y con ello poder mejorar la planificación de una buena comunicación.
- A la alta gerencia, realizar un prueba a todos los trabajadores nuevos que comienzan a laborar por primera vez en la entidad, con el objetivo de tener el perfil exacto de cada trabajador en los puestos y no solo personal de confianza de la gestión nueva, promoviendo de esta manera una verdadera meritocracia en el sector publico subnacional y tratar de suprimir los puestos de trabajos por padrinazgo y el clientelismo, los cuales hace que haya un mal ambiente laboral por los privilegios que tienen algunos.
- A la alta gerencia en coordinación con el responsable de imagen institucional, desarrollar un proyecto de comunicación interna sustentable a largo plazo, que no se altere en cada vez que haya un cambio de gobierno edil.

- Al responsable del área de Imagen institucional, trabajar en un plan que tengan como objetivo de establecer políticas de comunicación interna en la MDS (comunicación vertical, transversal y horizontal), para que sean presentados a los jefes inmediatos mostrando los frutos, los inconvenientes al no adherirlas y la contribución que produce a la entidad edil.
- Al responsable de imagen institucional, asegurar que las oficinas gerenciales, tengan los mismos canales de comunicación interna, para que todos obtengan las mismas opciones de comunicación y ni haya divisiones entre colegas.
- Al responsable de imagen institucional, establecer canales de comunicación interna, tales como email, intranet, reuniones virtuales, etc, en donde el personal edil pueda exponer y proponer el progreso de la entidad edil, motivando una comunicación ascendente y que dichas propuestas se desarrollen para el funcionamiento de una buena función edil.
- Al responsable de imagen institucional, concretar eventos de integración con la meta de mejorar los tratos interpersonales entre los colegas de trabajo, por lo mismo realizar eventos que motiven el mejoramiento de la práctica laboral administrativa.

### **5.3. Limitaciones de la investigación**

- Falta de acceso a la información en algunos meses, por causa de los desastres naturales que afectó la costa peruana.
- Carencia de antecedentes sobre investigaciones referente a temas relacionados.

- Los archivos centrales de las municipalidades tienen poca data para el debido trabajo.
- La burocracia interna de la municipalidad que retrasaba la investigación.
- Limitaciones por los tiempos de los trabajadores para poder aplicar las herramientas.

#### **5.4. Referencia histórica**

Reseña histórica de la Municipalidad Distrital de Santa:

El distrito de Santa fue creado el 6 de diciembre de 1906, mediante Ley N° 417; su ámbito territorial comprende la villa y el puerto de Santa; las haciendas de San Bartolomé., primavera, San Luis, Huamanchacate, y demás chacras colindantes con lavilla de Santa, teniendo como límite Sur los terrenos de la hacienda Tambo Real y el distrito de Coishco.

Tiene una superficie de 38.61Km, cuenta con una población de 18,010 habitantes compuesta de 9, 135 hombres y 8,885 mujeres distribuidos en 15, 754 en la zona urbana y 2,256 en la zona rural.

El distrito de Santa limita por el Norte con el distrito de Guadalupito, provincia de Virú, departamento de la Libertad; por el Este con el distrito de Chimbote, por el Sur con el distrito de Coishco y por el Oeste con el Océano Pacífico.

La Municipalidad Distrital de Santa tiene como misión promover de forma democrática y concertada el desarrollo integral prestando servicios de calidad, manejando los recursos públicos de forma responsable, administrando el territorio del distrito cumpliendo con los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado para poder satisfacer las necesidades de los habitantes de Santa. Asimismo, su visión es ser al 2018, una institución líder, moderna, brindando un servicio de calidad a la comunidad, demostrando con ello una gestión pública transparente y segura, satisfaciendo las necesidades de los ciudadanos santeños.

La MDS tiene como objetivos generales: Desarrollar una gestión eficaz y eficiente, promover e impulsar la modernización de la gestión administrativa, Propiciar la identificación de la comunidad con las funciones y deberes que corresponden a la Municipalidad Distrital de Santa a fin de hacerlo más accesible, a toda la comunidad del Distrito de Santa y aplicar criterios de objetividad, simplicidad, funcionalidad, flexibilidad, racionalidad, eficiencia, eficacia y economicidad de los recursos en la ejecución de los procesos administrativos respondiendo a una gestión por objetivos.

La MDS tiene en la actualidad como alcalde al Sr. Germán Rojas Soto, además cuenta con 5 regidores y 132 empleados conformados por administrativos nombrados, administrativos contratados, obreros y seguridad ciudadana.

El municipio santeño estructuralmente cuenta con la Alcaldía, un Consejo Municipal que está conformado por la comisión de regidores, 3 oficinas de Secretaría General, y 9 Gerencias Municipales conformadas por 38 oficinas.

La parte de comunicación interna está a cargo de la Unidad de Imagen Institucional, que es una de las tres unidades que integran las Oficinas de Secretaría General; esta unidad tiene como responsabilidad Planear, dirigir, controlar y evaluar las actividades de relaciones públicas; asimismo elaborar, ejecutar, controlar y evaluar el plan de la Imagen Institucional y comunicación externa de la municipalidad; además brindar servicios de comunicación e información especializada, desarrollar campañas de publicidad para difundir los servicios y actividades de la municipalidad, editar los canales de comunicación interna y planificar, programar y desarrollar las herramientas del marketing para mejorar la gestión municipal.

La parte comunicativa que entrelaza e interactúa a la municipalidad con la comunidad para un desarrollo integral está a cargo de la Gerencia de Desarrollo Social, Promoción de Derechos y Participación Vecinal, que está conformada por la Oficina de la DEMUNA, Oficina de CIAM, Oficina de OMAPED, Oficina de Programas Sociales, Oficina de Participación vecinal, Oficina de Educación, Cultura, Deporte Y recreación, y la Oficina de Unidad de Local de Empadronamiento

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Armas, M. y Pintado, C. (2011) Diagnostico de la comunicación interna en los trabajadores y trabajadoras del Hospital Regional Eleazar Guzmán Barrón.
- Barquero, J. Barquero, M (2008), El libro de oro de las relaciones públicas y el marketing.
  - Caldevilla, D. (2007), Manual de relaciones públicas
- Constantin Malik.(2010).Ahead of Change: How Crowd Psychology andCybernetics Transform the Way we govern
- Diario Gestión (2013). Martes, 30 de julio
- Diario La República (2013). Jueves, 22 de agosto
- Editorial Vértice. (2007), comunicación interna
- Estudio de la Comunicación Interna en la Administración Pública. (2003).La Comunicación Interna en la Administración Pública
- Gámez, J. (2007), Caracterización de la comunicación en las organizaciones
- García, C. (2012). Diagnóstico de la Situación de Comunicación Organizacional Interna en el Instituto Nacional de Cooperativas, Inacop.
  - García, J. (2007), La comunicación interna
- Internacional Comutation Association. (1968).La Comunicación Interna en las Empresas, Washington.

- Jorge Aguilera y Geovanny Orjuela. (2014). Portal de Relaciones Públicas
  
- Miguez, I. (2010), Los públicos de las relaciones públicas.
  
- Ongallo, C. (2007), Manual de comunicación
  
- Pollack, C. y Ramiro, A. (2001), “Comunicación interna y comunicación organizacional en la empresa agroindustrias San Jacinto S.A.A”.
  
- Stanton, W. Etzel, M. y Walker, B (2007), Fundamentos de Marketing.
  
- Villugas, L. y Junny, T. (2007), Identidad corporativa y estrategias de comunicación interna en la municipalidad distrital de Santa Anita.
  
- Zapata, L. (2011), Funciones de la comunicación interna.



**ANEXOS**

**TEST ESCALA DE LIKERT PARA MEDIR LA COMUNICACIÓN INTERNA DE  
LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTA**

**DATOS PERSONALES**

a) Sexo: M\_\_\_ F\_\_\_    b) Edad: \_\_\_\_    c) tiempo de trabajo \_\_\_\_\_

b) Tipo de contrato: \_\_\_\_\_

**INDICACIONES:** Estimado (a) colaborador (a), solicitamos tu apoyo resolviendo los siguientes ítems, de la sinceridad con que respondas dependerá el éxito de nuestro trabajo.

Marca con una equis (x) en la respuesta (as) conveniente..

**LEYENDA:**

- Muy de acuerdo (MA)
- De acuerdo (DA)
- Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo (NA/ND)
- En desacuerdo (ED)
- Muy en desacuerdo (MD)

• ITEMS	MA	DA	NA/ND	ED	MD
La información para la participación en reuniones, charlas y eventos es usualmente de manera informal					
Te informas mayormente de lo que sucede en la municipalidad por los comentarios de tus compañeros					
Definitivamente mis opiniones son escuchadas por los altos directivos de la gerencia.					

DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

112

la comunicación que fluye entre alta gerencia y el resto del personal es satisfactoria pudiéndose comunicar con facilidad los trabajadores con los directivos					
Con frecuencia los jefes disponen de tiempo para atender a sus trabajadores, cuando estos lo requieren					
La comunicación de los trabajadores en conjunto, la catalogarías de eficiente					
El área de relaciones públicas cumple el rol de evitar una deficiente comunicación entre trabajadores					
Actualmente contamos con una mejor implementación tecnológica para la comunicación entre trabajadores.					
Los canales actuales son los necesarios para tener una buena comunicación interna en la municipalidad.					
Los trabajadores contamos con el servicio de intranet para la comunicación interna					
Cree usted que los canales de comunicación interna solo sirven para los mensajes de la alta dirección.					
La información que se emite en los canales son los adecuados para los trabajadores					
Existe rivalidad y diferencias entre compañeros					
En coordinaciones entre áreas, existe comprensión de la información.					
Existe malentendidos originados por el rumor, entre áreas o compañeros de trabajo					
Los trabajadores con discapacidad física suelen tener dificultad en la emisión de mensajes					

**18. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD PARA MEDIR LA  
COMUNICACIÓN INTERNA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
SANTA**

**DATOS PERSONALES**

18. Nombre:

19. Cargo:

20. Edad:

21. Tiempo de servicio:

22. Tipo de contrato

**PREGUNTAS:**

1. ¿Cómo es la comunicación interna en la MDS?
2. ¿La comunicación interna en la MDS es directa o indirecta?
3. ¿Cuáles son los canales o medios de comunicación interna en la MDS?
4. ¿Cuál es su uso?
5. ¿Qué tipo de información se vierte en los canales de comunicación interna?
6. ¿Existen barreras en la comunicación interna de la MDS?
7. ¿Por qué existen?
8. ¿Los administrativos pueden dar su opinión o sugerencias a los gerentes respecto a la comunicación interna?
9. ¿son escuchados sus opiniones o sugerencias?
10. ¿Qué dispositivos tecnológicos usan para mejorar su comunicación?

11. ¿Cómo te enteras de las noticias que suceden en la municipalidad?
12. ¿Le es fácil comunicarse con el alcalde?
13. ¿sabe cuál es la función de la oficina de imagen institucional?
14. ¿Algunas veces han existido conflictos con otras áreas?
15. ¿Cómo percibe el ambiente laboral dentro de la MDS?
16. ¿hacen reuniones para coordinar u organizar algún evento interno?
17. ¿Sus jefes inmediatos tienen una comunicación directa con ustedes?

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

### CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL CUESTIONARIO CONFORME A ALFA DE CRONBACH (SPSS) DE LA VARIABLE PUBLICIDAD

#### Datos de Prueba piloto:

- **Cantidad de encuestados:** 70
- **Fecha de aplicación:** 17 de noviembre del 2016.
- **Número de ítems:** Ocho (16).

#### CONFIABILIDAD DEL TEST

Considerando que la confiabilidad aceptable oscila entre 0.6 y 1:

0 \_\_\_\_\_ 06. \_\_\_\_\_ 1  
Baja confiabilidad      Alta confiabilidad

Los resultados arrojaron un resultado de:

Alfa de Cronbach	N de elementos
,805	16

Por tanto se puede considerar el instrumento con confiabilidad alta

#### VALIDEZ POR ÍTEM

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
<ul style="list-style-type: none"><li>• La información para la participación en reuniones, charlas y eventos es usualmente de manera informal.</li></ul>	55,37	26,817	,430	,792

# DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

116

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información que tienes de la interna de la municipalidad no son por los comentarios de tus compañeros</li> </ul>	55,49	27,355	,498	,789
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitivamente mis opiniones son escuchadas por los altos directivos de la gerencia</li> </ul>	55,43	27,437	,448	,791
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación que fluye entre la gerencia y el resto del personal es satisfactoria, pudiéndose comunicar con facilidad los trabajadores con los directivos</li> </ul>	55,64	30,929	-,072	,823
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con frecuencia los jefes disponen de tiempo para atender a los trabajadores, cuando estos lo requieren</li> </ul>	55,56	26,424	,510	,786
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación de los trabajadores en conjunto, la catalogarías de eficiente</li> </ul>	55,66	25,185	,641	,775
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El área de relaciones públicas cumple con el rol de evitar una deficiente comunicación entre trabajadores</li> </ul>	55,61	30,182	,063	,812

# DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

117

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente contamos con una mejor implementación tecnológica para la comunicación entre trabajadores</li> </ul>	55,63	27,628	,386	,795
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los canales actuales son los necesarios para tener una buena comunicación interna en la municipalidad</li> </ul>	55,54	27,672	,420	,793
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los trabajadores contamos con el servicio de intranet para la comunicación interna</li> </ul>	55,64	27,566	,392	,795
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cree usted que los canales de comunicación interna sirven para los mensajes transversales</li> </ul>	55,66	30,779	-,047	,820
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información que se emiten en los canales son los adecuados para los trabajadores</li> </ul>	55,69	24,972	,648	,774
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre compañeros no exista rivalidad o diferencias</li> </ul>	55,59	28,159	,316	,800
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En coordinación entre áreas, existe comprensión de la información</li> </ul>	55,71	26,555	,512	,786



DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA  
118

<ul style="list-style-type: none"><li>• Entre áreas o compañeros de trabajo no existe malentendidos originados por el rumor</li></ul>	55,70	24,445	,700	,769
<ul style="list-style-type: none"><li>• Los trabajadores con discapacidad fisica suelen tener dificultad en la emision de mensajes</li></ul>	55,59	26,971	,476	,789