

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE
HUAMANGA**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**



**“GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL SAN JUAN BAUTISTA 2015”**

*Tesis presentada para optar el título de licenciado en Ciencias de la
Comunicación*

Autor: Bach. Salomina Salvador Zapata

Asesor: Mg. Boris Peña Morales

Ayacucho – Perú

2015

Dedico este trabajo al divino por guiar mi sendero y darme la oportunidad de lograr mis objetivos profesionales y personales.

A mis padres, Andrés y Vicenta, gracias a cuyo apoyo, esfuerzo y ejemplo perseverante e incondicional pude alcanzar cumplir mis metas y forjar mi vida cotidiana. Este logro es tanto mío como suyo, los amo.

A Jang, Salomé y Kaleb, su amor ha superado la distancia temporal y se han convertido en mi fortaleza y estímulo para crecer a su lado. Tengo toda una vida para seguir amándolos.

A Margoth, Raquel y Yovana, mis hermanas, por su apoyo constante y por ser parte de mi vida.

Gracias.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesor de tesis, Mg. Boris Peña Morales, quien me brindó su guía y su tiempo a lo largo de este proyecto, con quien he vivido alegrías, regaños y tramos en estos meses que nunca olvidaré.

Al profesor Rafael Naveros por su invaluable conocimiento, paciencia, apoyo desinteresado, su tiempo y consejos a lo largo de este proyecto, a quien le tengo un eterno agradecimiento.

A los trabajadores y alcalde de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista, que accedieron a brindarme las facilidades para hacer posible la realización de esta investigación.

Finalmente, y sin afán de olvidar a alguien, doy espacio a todas y cada una de las personas que en mi camino he tenido el placer de haber conocido y que hoy, indudablemente, forman parte de lo que soy.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	I
I. CUERPO METODOLÓGICO	
1.1. El problema de investigación.....	09
1.2. Objetivos de la investigación.....	09
1.3. Hipótesis.....	10
1.4. Variables e indicadores.....	10
II. MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la investigación.....	11
2.2. Enfoques organizacionales	
Teoría clásica.....	13
Tipos de comunicación.....	17
Canales de comunicación.....	22
Flujos de comunicación.....	25
Niveles de comunicación.....	31
2.3. Definiciones Operativas	
Concepto de comunicación.....	33
Definición de organización.....	35
Qué es la comunicación interna.....	36
Plan y estrategia comunicacional.....	37
III. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	
3.1 Comunicación Interna en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista...40	
3.2 Planes y Estrategias en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista.....59	
CONCLUSIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXOS	
Matriz de consistencia.....	79
Instrumentos aplicados.....	80
Cuadros Estadísticos.....	84
Elementos de Verificación.....	89

RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue conocer la gestión de la comunicación en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista, periodo 2014. El método general que se empleó fue el hipotético – deductivo y, como métodos particulares, el estadístico y el hermenéutico. Los resultados de la investigación determinaron que no existe un plan estratégico de comunicación dentro de la institución; asimismo, que la gestión de la comunicación interna de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista no es planificada ni organizada por tanto la comunicación no logra ni cumple sus objetivos dentro de la institución, confirmándose plenamente el presente estudio.

INTRODUCCIÓN

La comunicación en el interior de las organizaciones siempre ha existido, pues es consustancial a la vida de las mismas en cuanto que en ellas se relacionan personas y la información circula. Pero la necesidad por parte de la organización de gestionar esa información y la toma de conciencia por parte de ésta de la importancia de la Comunicación Interna en las organizaciones ha hecho que en los últimos años se preste especial atención a esta dimensión comunicativa de la empresa enfocándola desde un punto de vista estratégico.

La importancia que se le está comenzando a dar a la Comunicación Interna en la gestión estratégica de las organizaciones ha hecho que en los últimos años haya proliferado la literatura económica en este tema, interesada en resaltar el valor potencial de la Comunicación Interna en la motivación laboral y la consiguiente repercusión en los resultados finales de la organización, su aportación al logro de los objetivos institucionales, la consecución de un clima laboral tendente a la ausencia de conflictos, sin descuidar su relación inequívoca con la gestión de recursos humanos en la organización.

Evidentemente, la comunicación interna propicia nos llevaría a una organización modelo desde el punto de vista no sólo de la Comunicación Interna sino de la Comunicación en su sentido más amplio, puesto que Comunicación Interna y Comunicación Externa son dos partes indisolubles de la Comunicación

Organizacional e Institucional, ya que la Comunicación Interna es el soporte y la base de una correcta política de Comunicación Externa, y parece lógico que una organización que aplica la Comunicación Interna de un modo tan correcto haga lo mismo con la vertiente comunicativa externa.

La presente investigación titulada “Gestión de la Comunicación Interna en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista 2014” tuvo como objetivo conocer la Gestión de la Comunicación Interna en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista. En este sentido, las organizaciones en nuestra ciudad no son la excepción desde la perspectiva personal puesto que no le dan la importancia respectiva a la comunicación interna, por ello este argumento es el que vislumbró la necesidad de investigar: “La gestión de la comunicación interna en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista, periodo 2014”.

El marco teórico que fundamentó el problema de investigación se construyó a partir de las posturas de Fernández Collado, Carlos, Gary L. Kreps, Gerald Goldhaber, entre otros, para conceptualizar las variables: La Comunicación Interna y Gestión de la Comunicación Interna y teorizar los indicadores: Tipos, canales y niveles de comunicación, todo ello con la finalidad de abordar con propiedad y conocimiento.

El problema de investigación fue: ¿Cómo es la gestión de la comunicación interna en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista 2014? Siendo el objetivo general, Conocer la gestión de la comunicación interna en la Municipalidad Distrital San Juan Bautista. Habiéndome planteado la siguiente hipótesis de estudio: La gestión de la comunicación interna de la Municipalidad Distrital San

Juan Bautista no es planificada ni organizada, por tanto la comunicación no logra ni cumple sus objetivos dentro de la institución.

La tesis se estructura por capítulos, en el Capítulo I se presenta el cuerpo metodológico, contiene la descripción del problema de investigación, objetivos de la investigación, formulación de la hipótesis, operacionalización de variables e indicadores. El Capítulo II: marco teórico, hace referencia a los antecedentes internacionales, nacionales y locales de la investigación, enfoques teóricos y definición de términos. El Capítulo III: presentación de resultados y discusión, en él se analizan los resultados de la investigación. Finalmente, se presentan las conclusiones.

CAPÍTULO I

CUERPO METODOLÓGICO

1.1 Problema de Investigación

1.1.1 Problema General

¿Cómo es la gestión de la comunicación interna en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista 2014?

1.1.2 Problemas Específicos

¿Cuáles son los tipos y canales de comunicación en la Municipalidad Distrital San Juan Bautista?

¿Cuáles son los niveles de comunicación en la Municipalidad Distrital San Juan Bautista?

¿Cuáles son las estrategias de comunicación formuladas en la Municipalidad Distrital San Juan Bautista?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Conocer la gestión de la comunicación interna en la Municipalidad Distrital San Juan Bautista.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar los canales y tipos de comunicación interna en la Municipalidad Distrital San Juan Bautista.
- Conocer los niveles de comunicación interna en la Municipalidad Distrital San Juan Bautista.
- Conocer las estrategias de comunicación formuladas en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista.

1.3. Hipótesis

La gestión de la comunicación interna de la Municipalidad Distrital San Juan Bautista no es planificada ni organizada por tanto la comunicación no logra ni cumple sus objetivos dentro de la institución.

1.4. Variables e Indicadores

VARIABLES	INDICADORES
Comunicación interna	Canales de comunicación Tipos de comunicación. Niveles de comunicación
Gestión de la comunicación interna	Planes de comunicación Estrategias de comunicación

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

A nivel internacional se ubicaron a los siguientes trabajos:

La tesis: “Diagnóstico de comunicación organizacional interna en las agencias de viajes de Bahías de Huatulco, Oaxaca”, Beatriz Elena García Rosado. Universidad Del Mar – México 2011, que señala categóricamente que la comunicación interna de estas agencias de viaje no es planeada totalmente, lo que deja espacios vacíos con el uso de los medios con los que cuentan y que no son aprovechados completamente, por lo que la creación de un plan de comunicación interna ayudaría a mejorarla, y está claro que deben ser incluidos en él todos los aspectos que se identificaron en el instrumento y que conforman la comunicación organizacional interna.

María P. Covarrubias Antezana, María S. Riadi Leyan y Cristian Vásquez Saelzer. Universidad Diego Portales de Chile 2004 con la tesis: “Diagnóstico del Clima Organizacional y Propuesta para fortalecer la Comunicación Interna del Hogar Cristo”, cuyo resultado es que la gestión de la institución se encuentra dividida, porque el trabajo es muy absorbente, lo que lleva a que no estén claros los niveles ni los canales de información y el acceso a ésta. Los expertos en comunicación

interna refieren que es necesario aclarar cuál es la misión de cada uno de los trabajadores y que entiendan cuales son los objetivos a largo plazo, para así formar equipos cohesionados, que sientan que tienen un objetivo en común. Sin embargo en toda organización existen personas a quienes no les interesa la comunicación interna y, para convencerlas, lo primero es no conceptualizarlo como un enfrentamiento.

A nivel nacional se ubicó el trabajo de Sheila V. Roca González, Universidad Nacional Mayor de San Marcos 2012, “Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009”, cuyo resultado refiere que en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga la comunicación interna se caracteriza por ser ineficaz (59.3%), desde la percepción de los docentes, y hace referencia a una interacción escasamente operativa, estratégica, valorativa y motivacional. Este tipo de comunicación, nociva para los intereses de esta organización, ha generado conflictos no sólo entre docentes y autoridades universitarias, sino también entre estudiantes y administrativos. Fruto de esta afirmación, son los constantes desacuerdos y la escasa tolerancia, que conducen a la toma de decisiones unilaterales y arbitrarias, en perjuicio de la imagen corporativa de las instituciones universitarias estatales.

A nivel local se ubicó la investigación “La Comunicación Interna en las Instituciones Públicas de Ayacucho”, Rafael Martín Naveros Castro y Boris Enrique Peña Morales. Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho – 2013, cuyo resultado determina que en las instituciones públicas de Ayacucho están presentes las dos redes de comunicación, aunque con mayor

importancia la comunicación formal, asimismo en las instituciones públicas de Ayacucho existen aún estructuras verticales en el proceso de toma de decisiones en las que no se toman en cuenta el diálogo y los consensos.

2.2 Teorías y Enfoques de Comportamiento Organizacional

Al referirnos a comunicación organizacional es ineludible identificarse y conocer una de las teorías que conciben a la comunicación organizacional para lo que nos centraremos en la teoría clásica con la que trataremos de enfocar la presente investigación:

La teoría clásica de Kreps (1995), que se desarrolla a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, tanto en Europa como en Estados Unidos, y es uno de los primeros intentos por explicar la importancia de la estructura de la organización y el control administrativo sobre su desempeño. Serán el ingeniero mecánico estadounidense Frederick Taylor, el industrial francés Henry Fayol y el sociólogo Max Weber sus máximos representantes, la teoría se basa en tres áreas de estudio distintas y a la vez relacionadas, el estudio de la burocracia que proporciona un modelo descriptivo de la naturaleza y estructura de las organizaciones jerárquicas efectivas. La teoría administrativa y la dirección científica son aproximaciones paralelas al comportamiento de organización.

La Teoría de la Dirección

Kreps (1995) tras la revolución industrial a principios del siglo XX, la base de la producción estaba constituida por las fábricas y los talleres. Los departamentos administrativos, comerciales y de distribución apenas existían o si no eran de

reducidas dimensiones, sin importancia en el engranaje industrial. Es en este contexto, donde Frederick Taylor, desarrolla los principios básicos de la “escuela del *management* científico”. Taylor intentó establecer una serie de principios por medio de los cuales los administradores podrían llegar a determinar los métodos más eficaces y científicos para que los obreros realizaran su trabajo. Su objetivo era hallar la forma óptima de hacer cada trabajo. La dirección científica describe la forma en que deben estructurarse tareas específicas de la organización para incrementar la eficiencia de su cumplimiento. Fernández (2009:40) los cuatro principios más importantes de este autor son:

- El personal deberá ser seleccionado “científicamente”, capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características tanto físicas como intelectuales.
- El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente, o sobre bases de poder o influencia.
- Debe haber una cooperación muy cercana entre los que plantean (tareas mentales) y los que ejecutan (tareas manuales) para lograr una adecuada integración de funciones.
- Administradores y trabajadores deben compartir responsabilidades por igual, aunque cada grupo en la tarea más adecuada a sus características.

La Teoría Administrativa

El industrial y empresario francés Henry Fayol, citado por Kreps (1995), fue el primer y más influyente teórico de la teoría administrativa. Sus investigaciones se basan en su trabajo como administrador en una compañía minera. En 1916, en su

libro *General and Industrial Management* señaló varios principios que se han convertido en las bases de la teoría administrativa. Henry Fayol y sus seguidores centraron su estudio en los problemas administrativos y de dirección, completando así las investigaciones de Taylor.

Fayol trabajó durante toda su vida en un consorcio minero francés, donde tras veintiocho años llega a la presidencia, en un momento de quiebra inminente. Permaneció en el cargo treinta años, dejándolo en una posición inmejorable. Una de sus principales aportaciones radica en su pensamiento de que el conocimiento administrativo se puede enseñar, para lo que formuló la Teoría General de la disciplina y estableció una serie de principios que la sustentaban, recogido todo ello en su obra *General and Industrial Management*.

Fayol identificó 20 principios claves de dirección, aunque algunos pueden parecer de sentido común, debido sobre todo a su extendido uso. De ellos, hay tres principios afines que sobresalen por su importancia y novedad con respecto a la escuela del *management* científico: unidad de dirección, la cadena en escalafón y la unidad de mando. Estas tres definen las estructuras jerarquizadas y con funciones claramente delimitadas y diferenciadas dentro de la organización. Estos principios administrativos, postulados de la teoría de Fayol, ponen las bases del *management* actual: planificación, organización, coordinación, dirección y control.

La teoría administrativa se desarrolla como una serie de normas establecidas para la dirección de las organizaciones industriales, de acuerdo con reglas y autoridad estrictas. En esto radican todas las fuerzas y debilidades de la teoría administrativa. En cuanto al tema de la comunicación en las organizaciones, Fayol

contempló ya la necesidad de que, en ocasiones, se empleara la comunicación lateral (entre personas del mismo nivel jerárquico) en las organizaciones.

Teoría de la Burocracia

Max Weber, citado por Kreps (1995), proporciona un modelo descriptivo de la naturaleza y estructura de las organizaciones jerárquicas efectivas. Sus principios básicos quedan recogidos en su obra *Theory of Social and Economic Organization*. Max Weber sugiere que las organizaciones se deben gobernar por grupos firmes de reglas abstractas concebidas para asegurar la predecibilidad de la ejecución y la coordinación de las tareas”. Las relaciones entre compañeros de trabajo se deben regir por la formalidad y la impersonalidad, evitando así problemas entre los trabajadores y dando lugar a una mayor eficiencia en el trabajo. Sus postulados pueden ser aplicados tanto a la administración pública como a la empresa privada.

Para Weber, la organización burocrática ideal muestra ocho características estructurales:

- Todo debe estar bajo unas reglas y normas, que son las que designarán las tareas y reglamentarán las actividades de la organización.
- El trabajo se debe dividir en áreas de especialización, lo que ayudará a incrementar la productividad del trabajador.
- Las relaciones interpersonales se deben organizar jerárquicamente, para una mayor organización y para un mejor cumplimiento de las tareas.
- El empleo de personal cualificado tanto desde un punto de vista técnico como desde el punto de vista de la habilidad.

- La calidad intercambiable del personal permite que distintos trabajadores pueden desempeñar varias actividades de la organización.
- El trabajo ha de regirse por la impersonalidad y el profesionalismo.
- Las descripciones detalladas de trabajo deben proporcionarse a todos los miembros de la organización para delimitar sus obligaciones formales y sus responsabilidades laborales.
- Las organizaciones se estructuran y organizan desde la racionalidad, con una lógica definida y unas reglas y normas predecibles.

Esta teoría simplifica la vida de la organización al cumplimiento de las tareas formales, y pasando por alto la importancia del miembro individual de la organización.

Tipos de Comunicación: Comunicación Verbal y No Verbal

La comunicación humana se agrupa en dos grandes categorías: la comunicación verbal y la comunicación no verbal.

La comunicación verbal se refiere a las palabras que utilizamos y en los tonos de nuestra voz. La comunicación no verbal hace referencia a un gran número de canales, entre los que se podrían citar como los más importantes el contacto visual, los gestos faciales, los movimientos de brazos y manos o la postura y la distancia corporal.

Fernández (1999) define al lenguaje como las palabras, modismos, claves, etc., que utilizan los miembros de una organización para comunicarse verbalmente, ya sea en forma oral o escrita. Cada organización tiene una manera particular no sólo de hacer las cosas, sino también de decirlas. Vale destacar, que muchos de los

modismos, expresiones que utilizan los miembros de una organización, provienen del país, región y localidad donde se encuentran, por un lado, y de la clase social y nivel educacional de las personas, por otro. Pero por encima de estas variables se puede llegar a encontrar un lenguaje propio de esa organización.

Pese a la importancia que le solemos atribuir a la comunicación verbal, la mayor parte de nuestra comunicación con los demás la realizamos a través de la comunicación no verbal. Para comunicarse eficazmente, los mensajes verbales y no verbales deben coincidir entre sí. Se producen muchas dificultades en la comunicación cuando nuestras palabras se contradicen con nuestra conducta no verbal. Ejemplo: Un hijo le entrega un regalo a su padre por su cumpleaños y éste, con una expresión de decepción, dice: “Gracias, es justo lo que quería”.

Un chico encuentra a su mejor amigo por la calle y, cuando le saluda, el otro le devuelve el saludo con un frío y seco “hola” y desvía la mirada.

Goldhaber (1998:152) señala que: “la comunicación no verbal es aquella que se refiere a los mensajes que no son hablados”. Es la capacidad para responder a movimientos casi imperceptibles e inconscientes de quienes nos rodean: “se habla de comportamiento no verbal cuando se refiere a las señales que se ha de atribuir significados y no al proceso de atribución de significados.

Como es obvio, hay diferentes tipos de conducta no verbal, algunas son más específicas que otras, algunas tienen la intención de comunicar y otras son sólo expresivas. Goldhaber (1998:152) cita a Harrison (1972), quien sostiene que “la conducta no verbal define y regula el sistema de comunicación al tiempo que comunica un contenido específico.

Fernández (2001) menciona que cuando se habla de comunicación no verbal se está haciendo referencia a las señales a las que se atribuirá significado y no al proceso de atribución de significado.

En resumen, la comunicación no verbal se puede definir como aquella que abarca señales distintas de las palabras, siempre y cuando se entienda que la distinción entre las palabras y “otras” señales, a veces no es muy clara y puede traslaparse. Asimismo, Fernández (2001:202), define las siguientes características generales de la comunicación no verbal:

- La comunicación no verbal, generalmente, mantiene una relación de interdependencia con la interacción verbal.
- Con frecuencia los mensajes no verbales tienen más significación que los mensajes verbales.
- En cualquier situación comunicativa, la comunicación no verbal es inevitable.
- En los mensajes no verbales, predomina la función expresiva o emotiva sobre la referencial.
- En culturas diferentes, hay sistemas no verbales diferentes.
- El estudio en que se encuentra este tipo de búsqueda es el descriptivo.

De lo anterior se puede deducir entonces, que tanto el cuidado que tiene un individuo determinado en su apariencia física, los conocimientos intelectuales, como así mismo la forma de caminar, comer, hablar o relacionarse con otras personas, son también signos de que se quiere comunicar algo, sea en forma consciente o inconsciente. Por su parte Fernández, (2001:202), refiere “La comunicación no verbal es un proceso complejo en el que intervienen las personas, el tono de la voz y los movimientos del cuerpo”.

La comunicación no verbal es más que un simple sistema de señales emocionales y que en realidad no puede separarse de la comunicación verbal. Ambas están estrechamente vinculadas entre sí, ya que cuando dos seres humanos se encuentran cara a cara se comunican simultáneamente a muchos niveles, conscientes e inconscientes y luego integran todas estas sensaciones mediante un sistema de decodificación, que algunas veces llamamos el “sexto sentido”: la intuición”.

Todo lo que se ha explicado anteriormente habla de comunicación no verbal y cómo se relaciona con la comunicación verbal, pero analizando a fondo el tema se puede apreciar que ignoramos por completo que al efectuar una acción e inclusive al no hacerlo nos estamos comunicando, por esto se hace necesario saber cómo emitir y recibir señales no verbales, esto consiste en que aprendemos conductas no verbales mediante la imitación y el auto modelado conforme a los demás, y también adaptando nuestras reacciones a la instrucción, la retroalimentación y el consejo de los demás.

Para el desarrollo de las habilidades no verbales, debemos contar con una motivación para que el sujeto sienta que estas habilidades le ayudarán a mejorar su vida. Además, se debe tener una actitud productiva o improductiva; un conocimiento amplio de la observación de los demás y a medida que crecemos debemos contar con una experiencia variada para así aumentar las oportunidades del discurso.

Como comunicadores debemos tener en cuenta que la comunicación no verbal en forma descontrolada y mal utilizada puede ser contraproducente, por ejemplo, algunos gestos, posturas, movimientos faciales podrían ofender a otras personas:

Fernández (2001:202) señala que “la capacidad de decodificación de señales no verbales, se ve afectada por muchos factores, algunos de los cuales son intrínsecos a las personas y revelan diferencias entre distintos grupos”. Por ejemplo, las emociones de actitudes de gusto y disgusto se perciben con mayor precisión en el rostro que en la voz; es así también, como para algunos autores los mensajes no verbales negativos pueden incluso ser mejor transmitidos que los positivos.

Si existen buenos receptores, también existen los buenos emisores de comunicación no verbal que al igual que los receptores, donde las personas poseen gran control de sí mismas y los extrovertidos, los populares están en mejores condiciones para emitir información emocional a través de los canales vocales y faciales.

Dentro de la percepción humana se encuentran los buenos observadores que deben ser capaces de mantener un equilibrio entre la ignorancia y el dominio de un tema o asunto determinado. En la etapa de interacción se ve si hay alguna clase de contacto físico, así también se ven expresiones faciales, posturas, movimientos físicos, etc. El análisis global otorga cierta consistencia para orientar las observaciones iniciales y sirve como estímulo de ideas adicionales para adaptarlas en cualquier encuentro.

La comunicación interna puede realizarse en un plano verbal o no verbal. Nos referimos a los códigos no verbales compartidos por los miembros, que remiten a lo intuitivo y lo Psicológico.

Kreps (1995) señala que dentro del plano verbal la comunicación interna puede desarrollarse de una forma oral escrita y de modo directo o mediado. La mejor forma es la comunicación escrita en sus distintos soportes, al igual que la

comunicación audiovisual; aunque ha surgido cierto interés por la información intercambiada oralmente. También hay que señalar el crecimiento de la comunicación escrita a través de soportes informáticos (Intranet, e-mails, portal del empleado, revista digital). Además Kreps (1995:40) refiere que la “comunicación verbal generalmente implica el uso del pensamiento digital, ya que las palabras representan objetos o ideas. El pensamiento digital se basa en el uso de un sistema arbitrario de símbolos diseñado para nombrar a un fenómeno. Las palabras no son las cosas que nombran. Son símbolos que se utilizan para significar la experiencia.” De lo mencionado se puede deducir que el idioma es una manera sintética de la comunicación, ya que las personas son las que designan que palabra se utilizará para qué experiencia. Esta es una de las razones principales por lo que se dice que los significados están en las personas y no en las palabras.

Canales de Comunicación: Formal e Informal Luego de conocer los tipos de comunicación es pertinente reconocer los canales de la comunicación que abordaremos entre los que consideramos el canal formal e informal: Kreps (1995).

Comunicación formal Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc. y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los miembros de la empresa. Define el modo en que cada persona debe comportarse y cómo debe recoger y transmitir la información que circula. Este tipo de comunicación constituye el cómo debe llegar la información según el nivel

jerárquico que ocupe el receptor, y es cuando el personal tiene comunicación un nivel mas alto que el otro. En la práctica, la comunicación formal viene perfectamente definida, ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planificados para la organización. Los canales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento; son herramientas importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas

Comunicación Informal La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores o ruidos” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

En definitiva, el estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirma que las organizaciones que la llevan a cabo presentan un mayor crecimiento, pues se tiene en cuenta complejos factores especialmente humanos que median entre los comportamientos y objetivos, políticas y metas de la organización para que de esta manera exista lineamientos que permitan el correspondiente crecimiento de la organización.

Las Comunicaciones Informales: Los rumores de pasillo, las conversaciones en los baños o en las horas de descanso son un tipo de comunicación que debe tomarse en cuenta en toda empresa y dependiendo del caso se debe actuar mediante el uso de la comunicación formal.

El rumor como canal informal de comunicación: El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma. Es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos y lo podemos clasificar en cuatro.

Ilusiones o deseos: Son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas. Aunque su tono es positivo, expresan lo que preocupa a los empleados.

El rumor "mete miedos": Obedece a los temores y ansiedades de los empleados, provocando una incomodidad general entre los trabajadores. En este caso los empleados expresan oralmente sus temores a otros empleados, siendo a veces perjudiciales (como cuando anuncian posibles despidos).

Rumor cicatero: Es el más agresivo y perjudicial, ya que divide a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona, creando enfrentamientos. Tienden también a desprestigiar a una empresa o a una persona afectando negativamente su reputación.

Rumor estimulante: Son los que tratan adelantarse a los hechos y suelen darse cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia.

Flujos de Comunicación

Los flujos de comunicación son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones Kreps (1995). La comunicación interna está dispuesta en cuatro formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Cada una de ellas obedece a la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia. Para la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.

Comunicación Descendente La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc.

Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden, no solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas, el mensaje es vertical. La comunicación descendente es el sistema de mensajes formal más básico. Sin embargo, cabe indicar que los flujos de comunicación descendente, a pesar de que la dirección reconoce su importancia, sufre frecuentemente dificultades como lo menciona

Chase(1970) citado por Kreps (1995). Muchas organizaciones sobreutilizan la comunicación descendente, generando exceso de órdenes lo que genera confusión y frustración en los trabajadores, este tipo de flujo es poco claro y a menudo comunica la falta de consideración de los superiores con los subordinados.

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. La comunicación ascendente tiene varias funciones importantes en la vida de la organización: Proporciona retroalimentación a los directores acerca de los problemas actuales de la organización e información sobre las operaciones cotidianas que necesitan para tomar decisiones sobre la dirección de la organización. Es la fuente primaria de retroalimentación de la dirección para determinar la efectividad de su comunicación descendente, entre otros, de igual forma, el flujo de comunicación ascendente también presenta dificultades en la práctica de la organización porque es arriesgado para los trabajadores contar a sus jefes los problemas que existen en la organización o las incomodidades que tienen con el flujo descendente porque los superiores son poco receptivos a la

retroalimentación de sus trabajadores, por ello los trabajadores a menudo comunican sólo mensajes favorables a sus jefes.

Comunicación horizontal La comunicación horizontal es aquella que fluye 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. Se da entre los empleados de un mismo nivel jerárquico, y se utiliza para coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa.

Es un canal de comunicación formal que sirve para resolver problemas y manejo de conflictos entre compañeros. Se usa en reuniones de trabajo, notas, comunicados internos, trabajo en equipo, debates, teléfono, Internet... etc. A menudo son insuficientes los flujos de comunicación horizontal en las organizaciones. Una de las dificultades que afronta este tipo de flujo comunicacional es que la dirección puede no reconocer a la comunicación horizontal como una forma útil y necesaria en la organización, además de que en muchos niveles, los miembros de la organización están tan ocupados trabajando en el área que les corresponde en la organización, que tienen poco tiempo para comunicarse con los compañeros.

Según Goldhaber (1998:38), “las comunicaciones descendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados. La mayoría de las comunicaciones descendentes implican a mensajes de tarea o mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes o preguntas. Las comunicaciones ascendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los

subordinados hasta los superiores y normalmente sirven para formular preguntas, recibir feedback, o hacer sugerencias. Las comunicaciones ascendentes tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados; por consiguiente, los mensajes que son directamente ascendentes se incluyen en los mensajes humanos o de integración. La comunicación horizontal es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Los mensajes comunicados horizontalmente están relacionados con la resolución de problemas, con la coordinación, resolución de conflictos, y rumores”

La situación o el clima interno de la organización puede provocar el origen de comunicaciones de tipo defensivo, es decir, los trabajadores pueden distorsionar la información y crear rumores. El flujo de mensajes dentro de la empresa y la frecuencia con que se emiten está determinado por factores estructurales y psicológicos. El flujo de información puede obstruirse en ocasiones producto de la escasez de información, inseguridad en las decisiones que se toman, gran cúmulo de mensajes enviados o vacilación en la transmisión de la información.

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones Katz y Kahn (1990).

Comunicación Descendente Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas

organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir

Comunicación Ascendente Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

Comunicación Horizontal Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

A diferencia de los anteriores autores, Katz y Kahn (1990) adhieren el flujo de mensajes de comunicación diagonal que complementa a las anteriores.

Comunicación Diagonal Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Por tanto de las definiciones anteriores se puede concluir que la comunicación fluye en distintas direcciones y niveles; puede darse entre personas de igual estatus, entre superiores y subordinados y entre personas de distinto nivel jerárquico que desempeñen distintas funciones. Los flujos de comunicación pueden ser horizontales, verticales (ascendente y descendente).

Los flujos descendentes se emplean generalmente para transmitir indicaciones, explicar propósitos, comunicar sobre reglamentos y procedimientos, comentar metas y objetivos de la empresa.

Los flujos ascendentes son utilizados en su mayoría para dar a conocer resultados o efectos de las tareas o las acciones que se ejecutan, opiniones y criterios acerca de las políticas de la organización, sugerencias, necesidades, insatisfacciones o logros.

Los flujos horizontales permiten la organización del trabajo, la coordinación de actividades, posibilita la interacción entre trabajadores de los mismos niveles y favorece el trabajo en equipo. Predomina el intercambio de información de manera más informal.

Como se pudo describir anteriormente todo los flujos de comunicación presentan problemas, sin embargo si se puede utilizar de manera efectiva los flujos de mensajes descendente, ascendente y horizontal, la dirección debe estar consciente de su importancia. Los mensajes descendentes deben ser claros y sensatos, para preparar a los miembros de la organización sin alejarlos. Por otro lado, los directores deben mostrar receptividad genuina a los flujos de mensajes de comunicación ascendente abierta y honesta para generar confianza en los trabajadores a que les den la retroalimentación necesaria para ayudarles a dirigir las actividades de la organización como refiere Reding (1970) citado por Kreps (1995) y finalmente los directores deben alentar el flujo de mensajes de la comunicación horizontal entre los miembros de la organización, especialmente en situaciones complejas donde la coordinación de tareas y las habilidades para la resolución de problemas son más necesarias.

Niveles de Comunicación

Luego de conocer el flujo de la comunicación, debemos entender sobre los niveles de comunicación existentes y las cuales nos parecen pertinentes para el presente trabajo.

La comunicación Interpersonal Es el proceso entre dos o más individuos que intercambian mensajes a través de un canal, el principal problema ha sido delimitar el resultado de tales encuentros a partir de las características de los emisores/receptores, su número y el canal utilizado (Fernández2009). El debate se ha enriquecido a últimas fechas, gracias a la inclusión de factores como el rol social, la cultura y el modo en que los participantes construyen sus mensajes a partir del conocimiento que tienen del otro.

Los trabajos acerca de la comunicación interpersonal han tratado, por mucho tiempo, la cuestión situacional como la que determina el lenguaje y las actitudes de las personas.

La comunicación interpersonal involucra todas las diferentes formas en que las personas comunican sus pensamientos, ideas, sentimientos y deseos a otra persona o a un grupo de gente. La comunicación interpersonal es el medio para mandar mensajes a otros con gestos, palabras, posturas y expresiones faciales. La mayoría de la comunicación de este tipo utiliza mensajes no verbales, por ejemplo: el tacto, el contacto visual, la proximidad, los gestos, la postura, la forma de vestir y las expresiones faciales. Dado a que mucha gente puede interpretar la comunicación no verbal de formas distintas, incluso el intento más simple de expresar algo

puede hacerse complicado a veces. La comunicación interpersonal tiene dos diferentes estilos.

La comunicación Grupal En este caso, lo primero es distinguir entre “grupo” y “organización”, pues la comunicación organizacional se ha erigido como una rama que favorece los procesos internos en estructuras empresariales, políticas, sociales, educativas, religiosas o económicas, organizadas y cohesionadas por objetivos comunes las que, a su vez, pueden contener diferentes grupos (Fernández 2009).

FernándezCollado sostiene que los grupos “se forman cuando dos o más personas perciben o creen que algo se puede lograr por medio de la acción conjunta, y no por la acción individual”.

Existen diversos motivos por los que una persona decide sumarse a un grupo. Según Fernández Collado, la atracción interpersonal, las metas de grupo, la necesidad de afiliación o el logro de metas exteriores intervienen en la elección de cada individuo. En los intercambios cotidianos, la noción de rol es importante para comprender cómo una posición, cualquiera que ésta sea, sirve para definir las conductas de los integrantes con respecto a otra persona. Podemos identificar tres roles esenciales: el esperado, el percibido y el representado.

Para concluir, entre las características que definen a un grupo, es importante considerar que las normas tienen un gran peso en la comunicación: en la comunidad católica, nadie emplea el tuteo para dirigirse al sacerdote. Los profesores universitarios, en cambio, entablan un tono de la comunicación mucho más relajado que el que se estilaba tres o cuatro décadas atrás en el aula, siempre y

cuando tal acercamiento entre alumnos y docentes no derive en una negación de la autoridad que éstos últimos poseen por su lugar en la estructura educativa, pero sobre todo, por su conocimiento.

2.3 Definiciones Operativas

Comunicación

La comunicación es un elemento base para que se desarrolle la vida en sociedad e imprescindible para que el hombre logre la adaptación al medio en que vive, por lo que es consustancial al individuo en todas las etapas de su existencia. Para entender y tener en cuenta en que consiste la comunicación citaremos a los siguientes autores:

Pasquali (1978) afirma que "la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social". Para este autor, el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. Pasquali (1978:32) concluye considerando a la comunicación como "la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre".

El concepto de Pascuali es específico y tiene un funcionamiento adecuado como concepto, pero como modelo no es viable porque establece que cuando hay fallas en la comunicación, estas no se solventan en el futuro.

Fernández Collado (2001) considera que para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos.

En cuanto a su propósito, Berlo (1979) cita a Aristóteles, quien en sus tiempos dejó muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista. Berlo (1979) afirma que nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas. De igual modo afirma que nuestro fin básico (al comunicarnos) es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea.

La comunicación como proceso se centra en el proceso comunicacional desde un ángulo bastante científico y exacto; aquí el concepto central es la "transmisión de mensajes a través de un proceso eficiente" (Berlo 1979:40), donde tiene gran relevancia el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y receptores respectivamente.

Organización: Como lo menciona Fernández Collado y otros teóricos de comunicación organizacional, una institución para poder ser llamada organización es necesario que esté conformada por dos o más personas, que logren tener

interdependencia e interrelación aprovechando al máximo sus insumos en pro de la obtención de un producto o un servicio en particular y que el mismo se caracterice por poseer buena calidad a través del control ejercido de una forma coordinada.

Goldhaber (1998) define a las organizaciones como “sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente”. Es decir, un cambio en una parte del sistema (subsistema) afectará a otras partes del sistema.

Kreps sostiene que las organizaciones son sistemas y cada sistema recibe recursos o entradas de su entorno, procesa estas entradas y exporta productos o salidas a su entorno. La salida del sistema nunca es la misma de su entrada. La organización hace entradas con el fin de efectuar salidas que ayudarán a cumplir sus metas (modelo de transformación), por ejemplo: clientes, dinero, tecnologías, materiales, alimentos, personal y exporta productos: bienes, entretenimiento, información procesada.

Comunicación Organizacional Muy acertadamente la define Goldhaber (1998:18) cuando afirma que “la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. Con este concepto se advierte la complejidad del proceso comunicativo y la estrecha relación existente entre sus distintas variables.

Por otro lado Fernández (2009:42) define la comunicación organizacional como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una

organización, y entre ésta y su medio, también la entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Según Kreps (1995), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella".

De los conceptos emitidos anteriormente se extrae la esencia de la comunicación organizacional, lo que permite definirla como la disciplina encargada de analizar, diagnosticar, planificar y evaluar la comunicación interna y externa para alcanzar los objetivos organizacionales previstos.

Contribuye a establecer relaciones favorables entre los distintos públicos, estableciendo canales de comunicación adecuados y equilibrando los flujos comunicativos, produciendo a su vez variedad de mensajes que facilitarán el sentido de pertenencia, así como la solución a problemas de integración interna y adaptación externa.

Comunicación Interna La comunicación interna es la comunicación dirigida al público interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las organizaciones y/o instituciones de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno institucional donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las organizaciones y/o instituciones son

lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados, veamos algunas definiciones citadas por autores respecto al tema.

Según Kreps (1995:22) la comunicación interna la define como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad, y estar orientada a la calidad en función del cliente.

Por su parte Fernández (2009:32) manifiesta que es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos institucionales.

Planes y estrategia de Comunicación Luego de entender la comunicación interna, nos ocuparemos en tratar de conocer la gestión de la comunicación interna, para lo que se debe entender por Plan.

Según Terry y Stephen (2010), el plan son las acciones o medios que los gerentes pretenden utilizar para lograr las metas de la organización.

Para empezar un plan de comunicación organizacional se define como “un método para mejorar la coherencia de las acciones al servicio de un propósito”, en el campo de la comunicación organizacional el plan aplica a cualquiera que sea el tipo de empresa. Independientemente de su tamaño, campo de actividad, objetivos y desafíos.

Elaborar un plan es concretar una estrategia en forma escrita, Josep Serrat (1996) citado por García (2011), dice que antes de elaborar cualquier política o programa de comunicación interna hay que elaborar un diagnóstico para obtener datos respecto a los siguientes puntos: La eficacia y los canales de comunicación existentes en la empresa hasta el momento, necesidades concretas y prioridad de las mismas, analizar la problemática que pueda conllevar y el grado de aceptación que previsiblemente tenga.

Este último se consigue desarrollando una sensibilidad hacia los empleados, precisando conocer sus necesidades, inquietudes y aspiraciones. Conocer el nivel de motivación y cooperación por parte del personal que intervenga.

Una vez hecho esto, es necesario consultar a todos los directivos para asegurarse del compromiso de colaboración y el apoyo de mandos y trabajadores. Serrat (1996) citado por García (2011) menciona que “las necesidades de comunicación son distintas según la posición de cada uno en la organización y la disposición de información que el propio cargo conlleva.”

Por otro lado según Aguilera (2008) “la estrategia es una propuesta de solución que busca dinamizar la gestión de una organización”

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

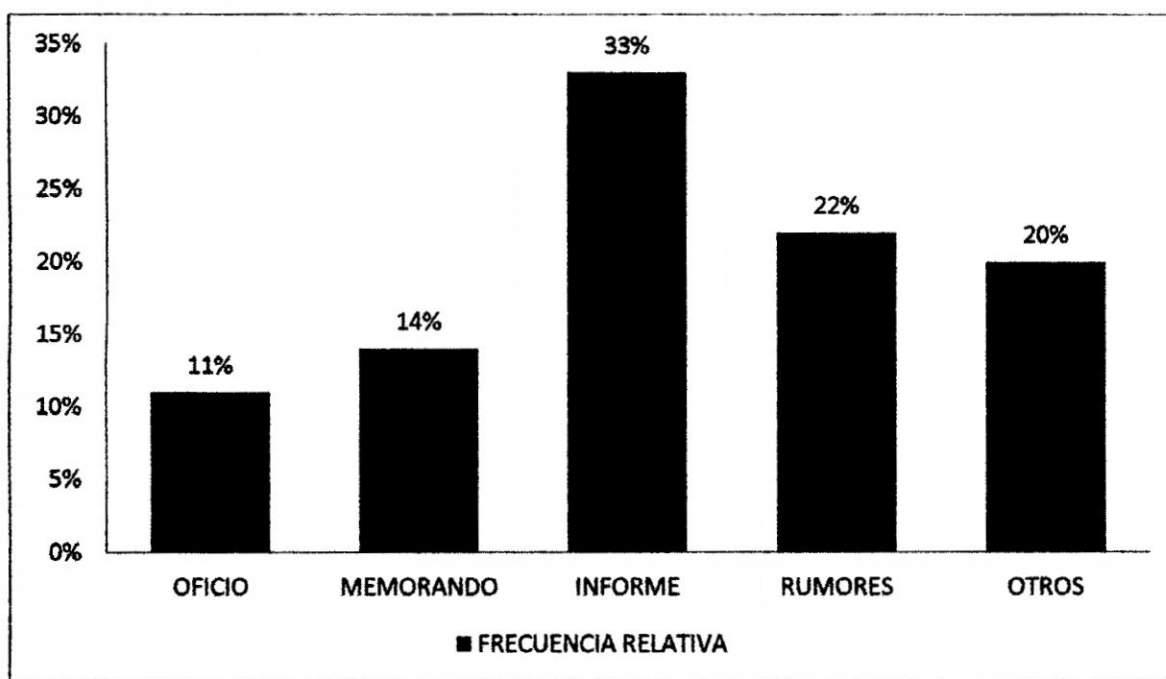
3.1. Comunicación Interna en la Municipalidad Distrital de San Juan

Bautista

3.1.1 Tipos y canales de Comunicación

GRÁFICO N° 01

COMUNICACIÓN ENTRE TRABAJADORES



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que del total de encuestados el 33% manifestaron que la comunicación entre trabajadores se realiza a través de informes, el 22% intercambia información por rumores, el 20% respondieron otros, el 14% señalan memorando y finalmente el 11% mediante oficio.

Entre las razones que refieren los encuestados es que se comunican oralmente, mediante la comunicación directa, por comentarios y diálogos, en las reuniones de coordinación con otras oficinas, previo acuerdo.

Asimismo de lo ilustrado por el gráfico estas son reafirmadas por las entrevistas.

La comunicación es esencial en nuestras vidas como seres sociales que somos, y es fundamental y decisiva en el ámbito laboral, los canales de comunicación que emplean en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista de acuerdo a la descripción de los entrevistados, considerando que, si la comunicación se efectúa dentro o fuera de la estructura jerárquica de la institución, hablamos de: Comunicación Formal, es la propia organización la que establece las vías de comunicación siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos como es el organigrama institucional, por tanto la comunicación formal tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma, se emplea para transmitir órdenes e instrucciones, o cuestiones relacionadas con el trabajo.

Para el responsable de la Oficina de Comunicación Sr. Emerson Quispe Pacheco

Internamente hay un flujo grama el cual se respeta, el de procedimientos administrativos de acuerdo a la jerarquía dentro de la institución, se envían documentos como memorandos, oficios informes, cartas, notificaciones, citación, notas de prensa comunicados, entre otras para hacer formalmente el pedido o el mandado, hay que respetar los cánones administrativos en base al flujo grama que insten a la administración

pública, por algo se llama la administración pública, en la que se basan normativamente en documentación, pero si es necesario la comunicación directa o verbal con los trabajadores, para mantener una mejor y cordial relación.

Por su parte la antropóloga Celina Salcedo Martínez Gerente de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista refiere respecto a los comunicados para realizar sus actividades dentro de la gerencia que conduce

tenemos reuniones, hacemos un plan operativo conjunto, de acuerdo a los lineamientos de la institución, también se hacen reuniones de balance para ver cómo está el cumplimiento de las actividades, pero también una comunicación formal a través de documentos que siempre se suele hacer para el conocimiento de normativas o acuerdos que se puedan llegar para que el resto del equipo se entere, se utilizan ambas comunicaciones formal e informal, la parte formal es para tener presente que hay acciones y actividades que cada uno tiene que cumplir de acuerdo a la normativa y qué planes tiene.

El Gerente Municipal administrador Germán Soriano Díaz señala

La comunicación formal lo empleamos a través de normas establecidas en los documentos de gestión como son el memorando, informe, carta, oficio, directivas, entre otros, en la que detallan el uso de cada documento y de acuerdo a la jerarquía en la Municipalidad de San Juan Bautista.

La Sub Gerente de Registro Civil trabajadora social Soledad Tello Aguilar explica que

“La documentación formal es decir los memorandos se utiliza para designar responsabilidades que deben cumplir”.

En resumen de lo ilustrado en las entrevistas se evidencia que los canales de comunicación vienen instituidos por mecanismos con mayor preponderancia formales que lo establece la propia Municipalidad Distrital de San Juan Bautista, a través de las vías de comunicación, siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos dentro del Manual de Organizaciones y Funciones MOF,

Reglamento de Organizaciones y Funciones ROF, que se emplea para transmitir órdenes e instrucciones, o cuestiones relacionadas con el trabajo, siendo los documentos de circulación interna:

Del memorando, es un documento de comunicación interna breve, concisa, empleado por unidades orgánicas de alto nivel a servidores de nivel inferior (del gerente general a los gerentes de línea, de los gerentes de línea a los subgerentes y de estos últimos a los servidores a su cargo), por ende este canal de comunicación de acuerdo a la dirección del mensaje es descendente porque la información fluye hacia abajo.

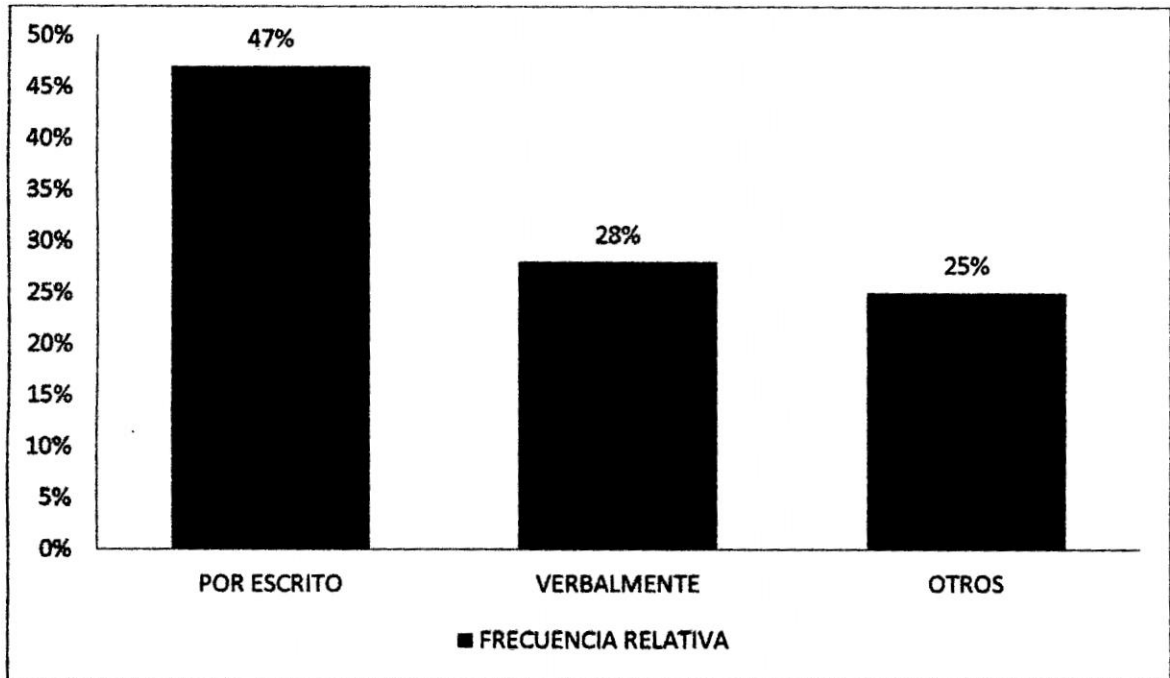
Del oficio, documento de carácter oficial y protocolar que vincula, en especial a las autoridades de más alta jerarquía y así mismo para la comunicación interinstitucional, que relaciona a nivel externo e interno, de acuerdo a la dirección del mensaje es de flujo horizontal.

Del informe, es un documento de circulación interna su contenido es amplio y detallado, por el cual se hace conocer el avance o la culminación de acciones encomendadas o la ocurrencia de hechos considerados de interés. Este documenta relaciona a los trabajadores con el jefe inmediato superior, relaciona a los jefes de las oficinas, unidades, subgerencias con su superior inmediato y finalmente relaciona a las diferentes dependencias de la municipalidad, este canal de comunicación de acuerdo a la dirección del mensaje es de flujo ascendente, si es dirigido de un servidor a un superior inmediato y de flujo horizontal, si es dirigido de un servidor a otro de su mismo nivel o si se dirige a uno que desempeña un cargo a otro también de su mismo nivel.

Asimismo, como lo refieren los entrevistados, este tipo de comunicación presenta dificultades porque genera la burocracia, sobrecarga documental y por ende la comunicación se hace muy lenta, generando muchas veces la incomodidad en los trabajadores por enterarse tardíamente de las acciones o actividades institucionales, así mismo archivando documentos que no se pudieron atender a tiempo, de igual forma el flujo de comunicación descendente de acuerdo al organigrama institucional es lento lo que también se constituye en un elemento que retrasa una comunicación fluida entre trabajadores y superiores inmediatos. Autores como Kreps (1995) refieren que en la práctica la comunicación formal viene perfectamente definida ya que es la que sigue las líneas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planificados para la organización.

GRÁFICO N° 02

COMUNICACIÓN ENTRE TRABAJADOR Y EL SUPERIOR INMEDIATO



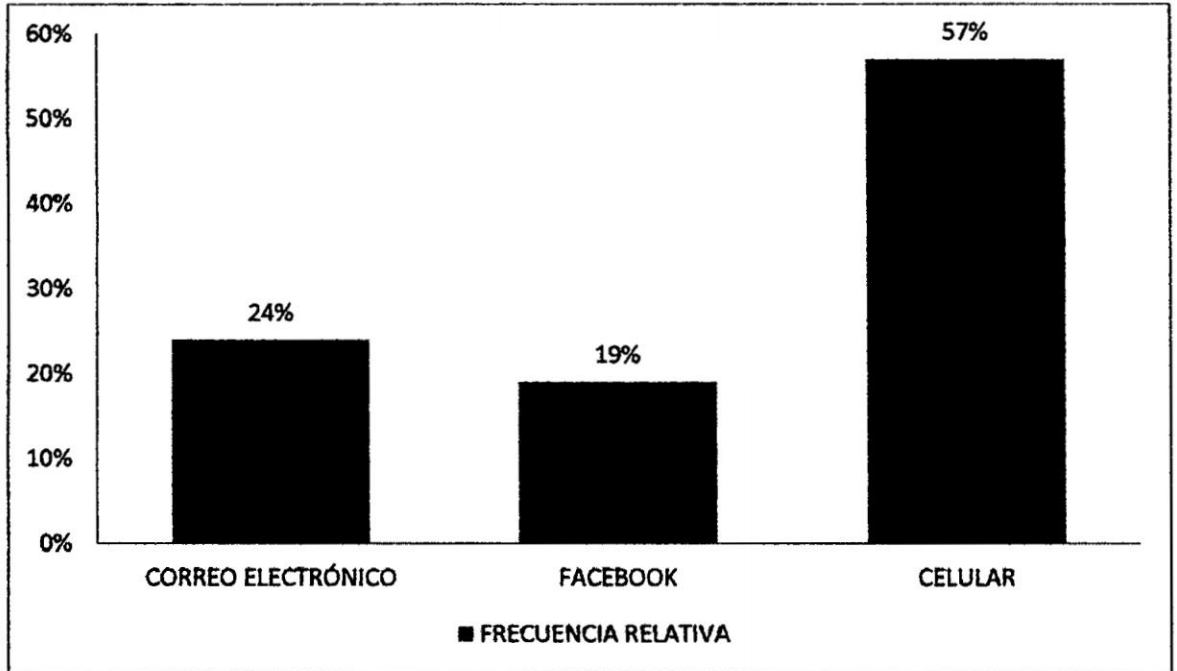
Fuente: Elaboración propia

El gráfico nos indica que del total de trabajadores encuetados el 47% manifestaron que la comunicación entre trabajadores y el superior inmediato se realiza por escrito, 28% verbalmente y el 25% respondieron otros.

Entre las razones que se esbozan es que la comunicación se da a través de ambos tipos de comunicación escrito y verbal.

GRÁFICO N° 03

FORMAS DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADAS POR LOS TRABAJADORES



Fuente: Elaboración propia

El gráfico nos indica que del total de ciudadanos encuetados el 57% manifestaron que para realizar coordinaciones de trabajo, consultas, etc. lo hacen a través del celular, el 24% se comunican por correo electrónico, 19% por el Facebook y ninguno por twiter.

Asimismo de lo ilustrado por el gráfico éstas son reafirmadas por las entrevistas, para las organizaciones, la comunicación es un elemento esencial que consiste en un conjunto de instrumentos, estrategias y acciones que facilitan las distintas tareas que una organización está encaminada a cumplir. Es fundamental que en toda organización exista en todo momento una comunicación armoniosa entre los distintos niveles que allí se operan, en este sentido, es importante resaltar la información recabada en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista

mediante las entrevistas, en los tipos de comunicación se presenta con mayor preponderancia la comunicación verbal pero también se da la comunicación no verbal. La comunicación verbal se realiza de dos formas:

ORAL: a través de signos orales y palabras habladas por ejemplo mediante diálogos, conversaciones, reuniones, internet, comunicaciones vía celular, en caso específico de la subgerencia de seguridad ciudadana las radios de comunicación y fluye de manera descendente hacia abajo. Según la información recibida por parte de los entrevistados las características de este tipo de comunicación es más rápida, existe retroalimentación, proporciona mayor cantidad de información en menos tiempo, sin embargo presenta la dificultad de exigir un elevado potencial de distorsión, el riesgo de interpretación personal es mayor.

ESCRITA: son los documentos de la administración pública informes, memorandos, solicitudes, etc. es la que más se emplea y a la que le dan mayor valor según los entrevistados, existe un registro de la comunicación permanente, tangible y verificable. La dificultad en este tipo de comunicación es el contenido del mensaje es más riguroso, preciso, lógico y claro, consume más tiempo, carece de retroalimentación y no existe seguridad de la recepción ni de la interpretación.

Para el responsable de la Oficina de Comunicación Sr. Emerson Quispe

hay comunicación directa y verbal, en este caso para poder encargar una actividad o trabajo que se está desarrollando en la misma unidad o dentro de la misma institución, la comunicación verbal es el día a día, del ser humano. La comunicación directa o verbal con los trabajadores, es necesario para mantener una mejor y cordial relación que podamos tener más que un documento que se constituye como una relación fría y seca.

El Gerente Municipal administrador Germán Soriano Díaz señala:

busco el dialogo directo para evitar la pérdida de tiempo y de recursos, cuando dialogas o la comunicación directa es mucho mejor puedes intercambiar ideas y promover más y mejor una acción que quieras emprender con alguno de tus gerentes, cuando ya las cosas se van dilatando o se olvida entonces le recuerdo ya con un documento, a veces cuando las cosas apremian y hay un tema urgente la comunicación es verbal directa, a través de la secretaria, personalmente o través del teléfono, para una reunión con determinada agenda es por escrito, para recordarles también si es de un día para otro.

Los entrevistados han estimado que la comunicación lo realizan también mediante el lenguaje no verbal; es decir, mientras sostienen diálogo con los trabajadores estos son acompañados por la apariencia, con gestos, movimientos corporales, postura, mirada, el tono de voz, la ropa y expresión (llantos, risas y situaciones anímicas), por tanto mantiene una relación con la comunicación verbal, pues suelen emplearse juntas y sirven como refuerzo a la comunicación verbal.

La Gerente de Género y Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista Antropóloga Celina Salcedo afirma

En esta institución como en cualquier otra institución para todo ser humano es importante tanto la comunicación no verbal y verbal, ambas se practican, por decir si hago un llamado de atención al trabajador, se presenta cabizbajo, con paso lento, baja la voz y su estado animico es triste, este es un claro ejemplo de que la comunicación no verbal también está presente.

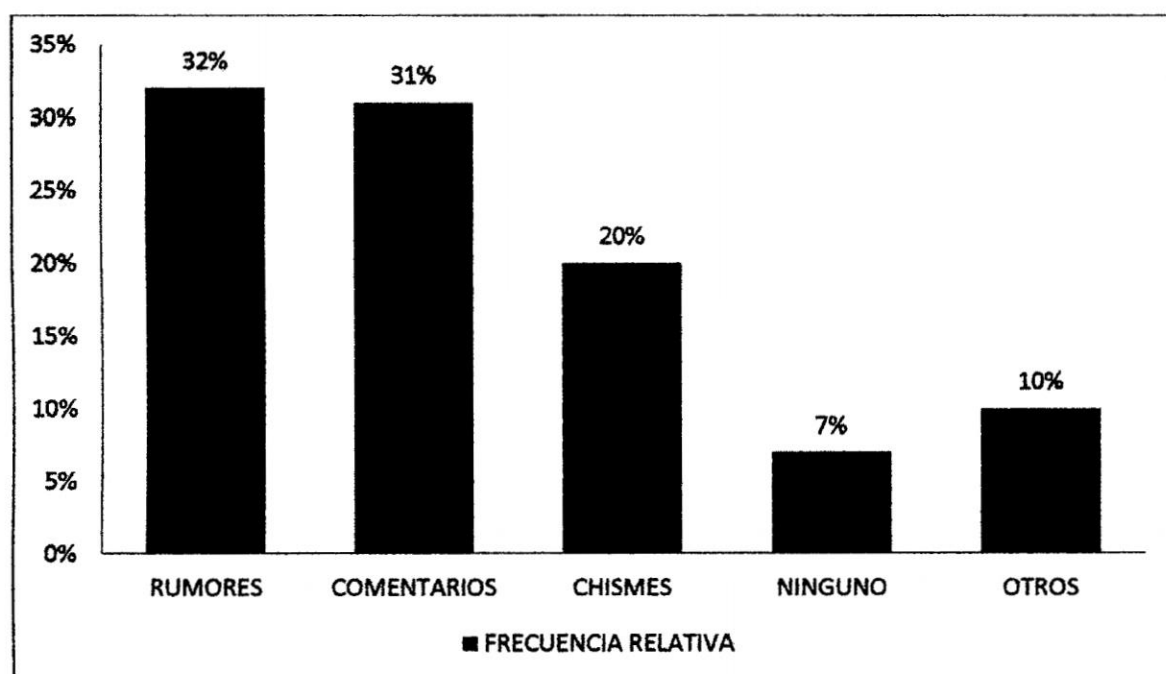
Por su parte la sub gerente de registro civil trabajadora social Soledad Tello Aguilar refiere

La comunicación verbal es la que más se practica con los trabajadores en este caso a través de documentos, como bien dice el dicho los papeles hablan, por tanto son ellos los que más se respetan, cuando los trabajadores reciben disposiciones oralmente muchas veces no lo cumplen pero si les das su memorando entonces si lo toman como una orden, entonces sí o sí tienen que cumplir

Toda esta fuente de información además es sustentada con la parte teórica de Fernández (2001) refiere la comunicación no verbal es más que un simple sistema de señales emocionales y que en realidad no puede separarse de la comunicación verbal. Ambas están estrechamente vinculadas entre sí, ya que cuando dos seres humanos se encuentran cara a cara se comunican simultáneamente a muchos niveles, conscientes e inconscientes y luego integran todas estas sensaciones mediante un sistema de decodificación.

GRÁFICO N° 04

FORMAS DE COMUNICACIÓN INFORMAL MÁS USUALES ENTRE TRABAJADORES



Fuente: Elaboración propia

Del total de trabajadores encuestados, el 32 % manifestaron que la comunicación entre trabajadores se realiza a través del rumor, el 31% a través de comentarios,

el 20% respondieron que se comunican a través de chismes, 10% respondieron otros.

Los trabajadores expresan la necesidad de comunicarse para estar informados de lo que ocurre en la municipalidad distrital de san Juan bautista, no pueden hacerlo documentadamente porque toma tiempo, además se deben seguir conductos establecidos y bajo el conocimiento del superior inmediato, en ese sentido eso toma tiempo y la comunicación se hace más lenta, por tanto emplean otras formas de comunicación por ejemplo la comunicación oral, diálogo, conversación directa, en las reuniones, etc. para estar informados de lo que acontece a su alrededor.

Asimismo, de lo ilustrado por el gráfico éstas son reafirmadas por las entrevistas. Para el responsable de la Oficina de Comunicación Sr. Emerson Quispe Pacheco

“es necesario la comunicación directa o verbal con los trabajadores, para mantener una mejor y cordial relación, en cuanto a los chismes o rumores todavía no se presentan en la institución”.

Por su parte, la antropóloga Celina Salcedo Martínez Gerente de Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista refiere

se utilizan ambas comunicaciones formal e informal, la parte informal es fundamentalmente para saber cómo se está llevando a cabo estas actividades qué dificultades tienen, si hay posibilidades de salir al campo como ya lo hacemos, estamos permanentemente en comunicación para saber lo que está pasando en la gerencia. El rumor y el chisme si se presenta y eso es un aspecto que necesitamos trabajar fuerte no solamente en los trabajadores sino en la propia población, basta que escuchen algo van comentado y esto se va incrementando, entonces es un tema difícil de desarraigar o desaprender porque es como parte de una cultura entonces es un tema que también lo conversamos con el equipo porque consideramos que la mejor forma de resolver si hay conflictos o problemas es conversando en colectivo y en equipo.

El Gerente Municipal administrador Germán Soriano Díaz señala

“También se emplea la comunicación informal a través de los comentarios al paso o rumores como se les conoce esta es una forma de comunicación rápida a comparación de la comunicación escrita o formal”.

La Sub Gerente de Registro Civil trabajadora social Soledad Tello Aguilar explica que

La comunicación informal, sin documentos se utilizan mayormente para coordinar actividades, referente a chismes o rumores, es algo negativo que no debería existir, pero lamentablemente se ven casos, los cuales se deben tratar de evitar, en el caso de mi área prefiero que la comunicación sea clara y fluida, si existen malestares que sean expresadas y manifiesten su incomodidad, para evitar estar comentando y divulgando fuera cosas indebidas, porque eso no contribuye a nada bueno, por el contrario cuando aquí se les da la confianza al trabajador, el trabajador debe reconocer sus errores, si se equivoca, en lugar de divulgar sus incomodidades fuera, entonces el área no estaría marchando bien, se debería evitar ese tipo de comentarios o rencillas, para evitar que a raíz de ello se generen los chismes, para impulsar un equipo de trabajo.

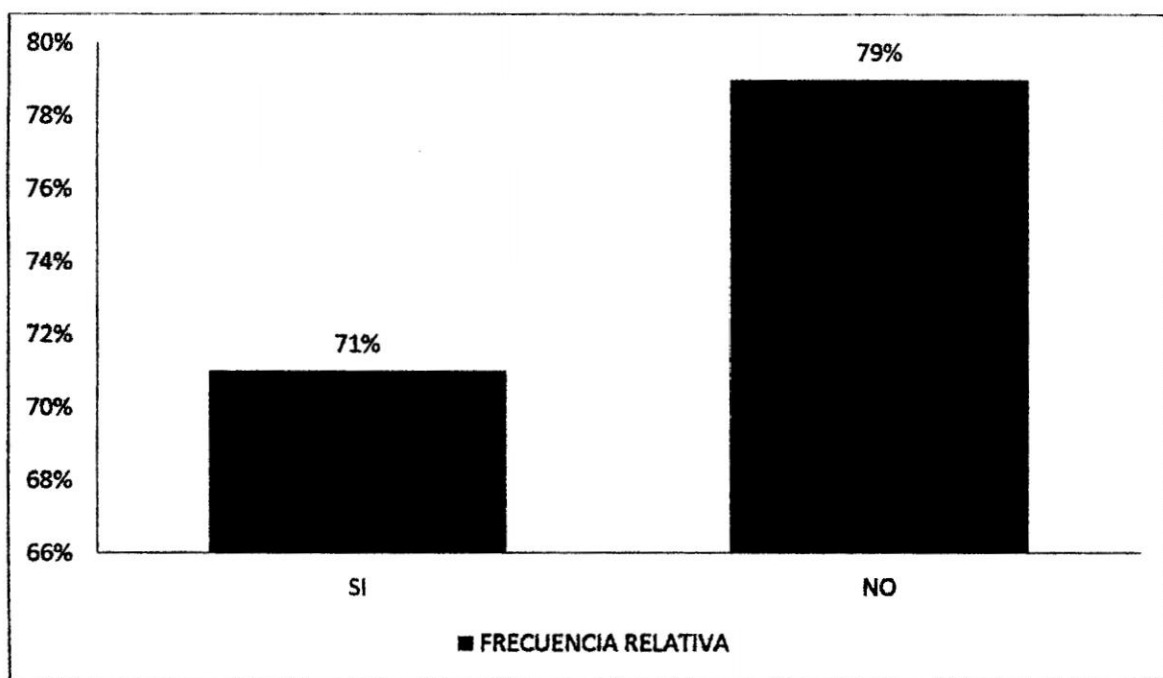
Respecto a la comunicación informal se presenta con menor preponderancia relativamente a diferencia de la comunicación formal y es la que surge espontáneamente entre los miembros de la municipalidad movidos por la necesidad de comunicarse, sin seguir los cauces oficiales y/o formales, lo cual permite agilizar muchos trámites, y en ocasiones permite obtener información adicional, este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores” refrendadas por autores como Creps (1995) que menciona que fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. También este tipo de comunicación presenta dificultades, como no se presenta por un

conducto regular ni un canal establecido por parámetros, entonces el mensaje se puede distorsionar en el trayecto y no transmitirse objetivamente al receptor.

3.1.2 Niveles de Comunicación en la Municipalidad de San Juan Bautista.

GRÁFICO N° 05

ADECUADA COMUNICACIÓN ACTUAL ENTRE TRABAJADORES



Fuente: Elaboración propia

El gráfico nos ilustra que el 79% respondieron que NO es adecuada la comunicación entre compañeros de trabajo, el 71% opinan que SI es adecuada la comunicación entre compañeros de trabajo.

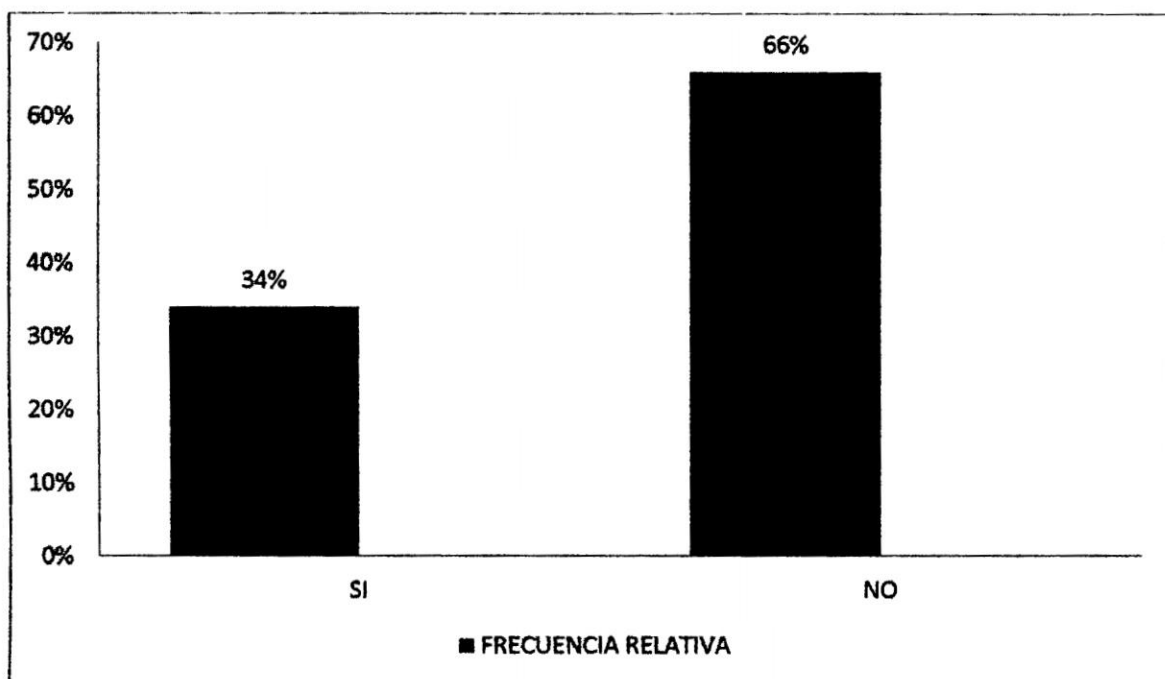
Entre las razones que se esbozan porque No es adecuada la comunicación entre compañeros porque no cuentan con tiempo suficiente para comunicarse adecuadamente, puesto que tienen bastante carga laboral y documentos que responder, no encuentran un espacio ni tiempo adecuado para comunicarse, tampoco existe un mecanismo de comunicación interna, manifiestan que deberían

poner intercomunicadores en cada área para que la comunicación sea fluida y más rápida, además manifiestan que tienen poca comunicación entre compañeros, excepto en espacios de confraternidad institucional.

SI manifiestan que es adecuada la forma de comunicación actual, puesto que es por costumbre comunicarse sólo lo necesario para cumplir con sus labores.

GRÁFICO N° 06

¿ESTÁS DE ACUERDO CON LA FORMA DE COMUNICACIÓN ENTRE EL TRABAJADOR Y EL JEFE INMEDIATO?



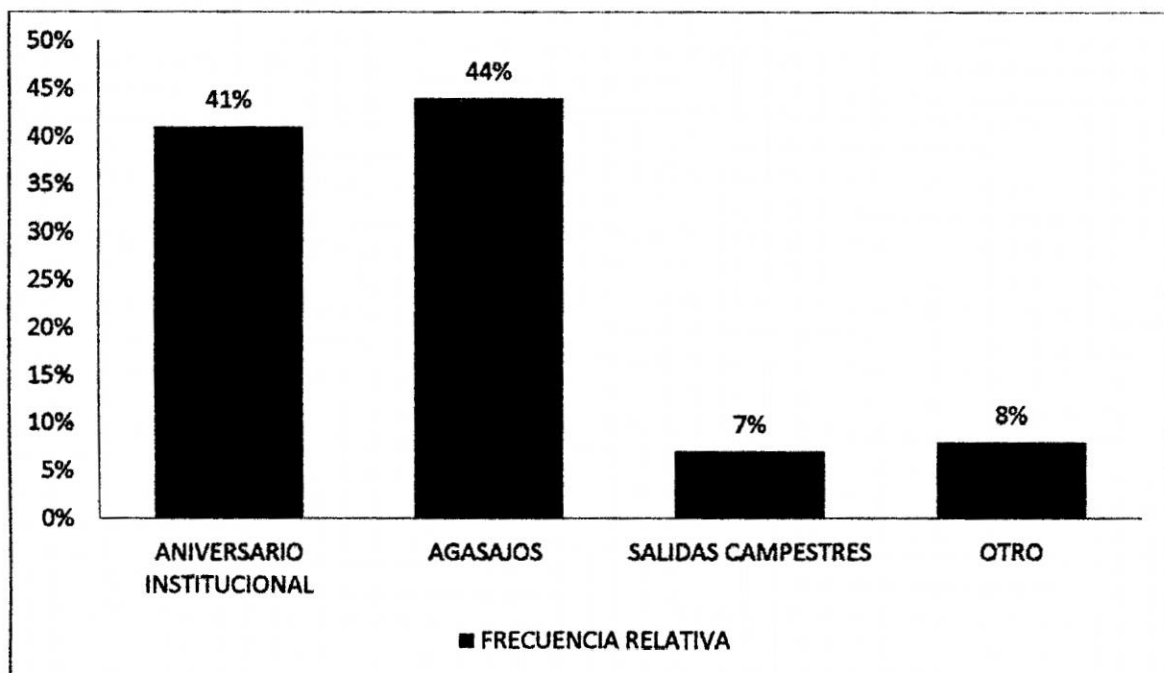
Fuente: Elaboración propia

El gráfico nos indica que del total de trabajadores encuestados el 66% NO está de acuerdo con la forma de comunicación entre el trabajador y el superior inmediato y el 34 % SI está de acuerdo con la forma de comunicación entre trabajadores y superior inmediato.

Entre las razones que indican porque NO están de acuerdo con la forma de comunicación entre el superior inmediato y los trabajadores porque la comunicación no es fluida por ser documentada y que a su vez esto toma tiempo y no permite la respuesta inmediata. Otro aspecto que consideran es que la comunicación con los superiores inmediatos es diferenciada y distante.

GRÁFICO N° 07

ACTIVIDAD INSTITUCIONAL QUE REALIZAN



Fuente: Elaboración propia

Del gráfico, el 44% manifestaron que a nivel institucional organizan agasajos de acuerdo al calendario cívico (día de la madre, del padre, navidad, del trabajador, etc.), el 41% aniversario institucional, el 7 % salidas campestres y el 8% respondieron otro.

Entre las razones que fundamentan Otras actividades indicaron que se realizan ambas actividades tanto los agasajos como el aniversario institucional, aparte de

ello también algunos indican que no se realiza ninguna de estas actividades o no participan porque no les informan.

Asimismo de lo ilustrado por el gráfico estas son reafirmadas por las entrevistas. Entre los niveles de comunicación presentes en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista podemos mencionar dos: interpersonal y grupal como lo señala la Gerente de Desarrollo Social antropóloga Celina Salcedo

Comunicación interpersonal, se emplea cuando un trabajador tiene problemas personales o profesionales, lo que pueda estar afrontando, por lo que tengo entrevistas individuales con cada uno de ellos para ir conversando y buscar la solución a esos problemas, y también grupales para socializar propuestas metodológicas para el cumplimiento de las actividades o que otras cosas nuevas se puede realizar en conjunto, me gusta escuchar al equipo para ver cómo podemos mejorar.

Para el responsable de comunicaciones Sr. Emerson Quispe Pacheco

Básicamente casi en todo momento se emplea la comunicación grupal por el área de comunicación, mínimamente tal vez una comunicación personal con los trabajadores de la oficina o con algún funcionario para poder hacer alguna coordinación previa a la actividad que vamos a desarrollar.

Gerente Municipal administrador Germán Soriano Díaz

Una de las bases de la gestión para cualquier entidad son las permanentes reuniones, si nos remontamos a la historia las comunicaciones eran más frías, eran pocas las reuniones y el trabajo en equipo, era simplemente una comunicación por escrito, hoy en día no, tú vas a cualquier entidad del estado, vas a encontrar a muchos gerentes en permanente reunión y los gerentes a su vez en permanente reunión con sus trabajadores con sus equipos de trabajo, porque las técnicas de trabajo en equipo han superado a todas esas técnicas anteriores que eran más burocráticas y frías, a veces el papel ni siquiera se entendía, en cambio cuando tú puedes conversar directamente con tu equipo, con tus colaboradores puedes además intercambiar ideas, sugerencias, soluciones y sacar mejores

conclusiones, si hay alguna dificultad personal entonces busco el dialogo directo para evitar la pérdida de tiempo.

La sub gerente de registro civil trabajadora social Soledad Bautista indica al respecto

La comunicación interpersonal lo empleo para el trabajo dentro de la oficina, sirve para comunicarme con el personal a mi cargo para encomendar las actividades que deben realizar, también para realizar llamadas de atención. El grupal se emplea en actividades de campañas, promociones de trabajo (matrimonio civil, inscripción de partidas de nacimiento, etc.).

Según los entrevistados la comunicación interpersonal (cara a cara) es la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas con retroalimentación inmediata, esta comunicación es la más eficiente para lograr el “diálogo” entre las partes y obtener mutuo entendimiento y comprensión, o para consolidar etapas de persuasión para la adopción de decisiones, ideas, innovaciones de diverso tipo, permite cubrir varios temas a la vez. Sin embargo presenta dificultades como las distracciones e interrupciones que surgen en medio de una explicación, si este proceso de comunicación no es bien respaldado por todo los trabajadores de la municipalidad, puede llegar a caer en rumores y suposiciones que desvirtúan o bloquean todo intento de comunicación, la falta de escucha, el no querer o no saber entender al otro, el cerrarse con respecto a otras opiniones va deteriorando lentamente la comunicación y la organización pierde fuerza, las percepciones de las personas pueden afectar los intentos de la gente para comunicarse.

Por otro lado la comunicación grupal también es empleada por los trabajadores de la municipalidad, entendiéndose que la comunicación grupal se da dentro de un grupo de personas que buscan alcanzar un mismo objetivo, este grupo de personas

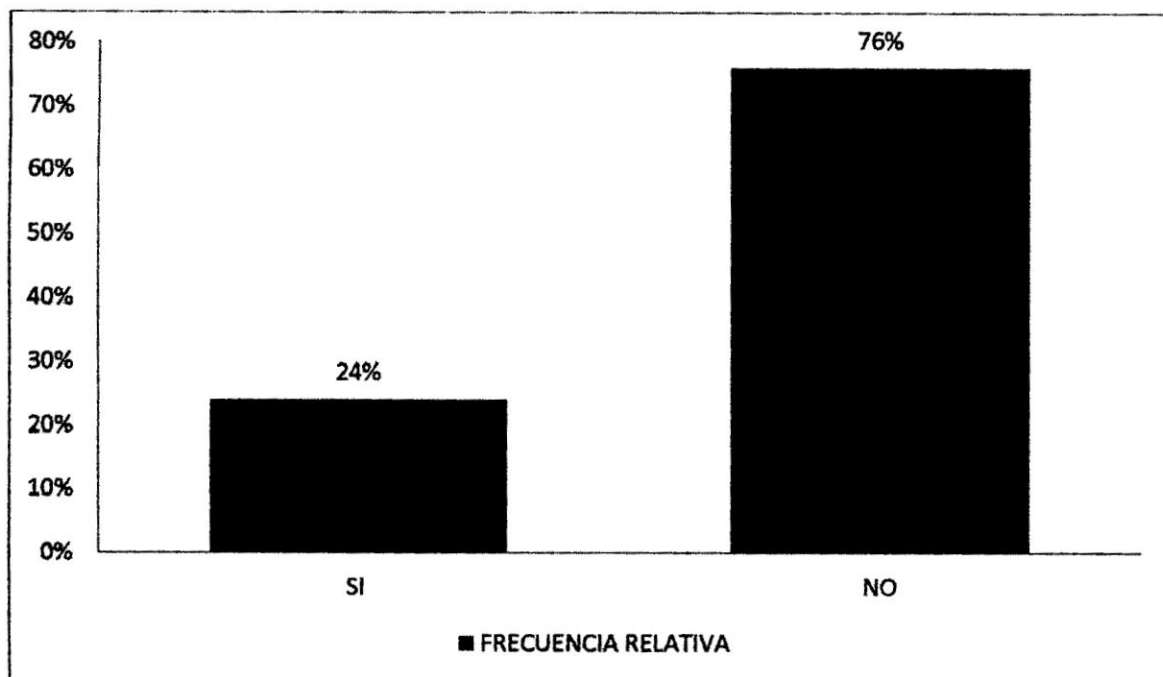
es normalmente llamado “equipo” ya que todos buscan obtener éxito en las actividades que se hacen. Este tipo de comunicación es importante, ya que cada persona o grupo de personas, dentro de otro grupo tienen tareas asignadas que son de gran importancia para que entre todos alcancen sus metas, como manifiestan los entrevistados la comunicación grupal se da mayormente por gerencias en reuniones, mesas de trabajo, campañas, promociones, etc. en la que participan grupos de interés común, en fechas festivas realizan actividades de confraternidad en la que participa la mayoría del personal, pero también se presentan dificultades según la información recogida, la convocatoria por parte de la oficina de comunicaciones en este tipo de reuniones de confraternidad y laborales no llega a todo el personal por lo que se debería mejorar, es por ello que la participación en actividades de comunicación grupal no participa la mayoría. Una comunicación grupal efectiva genera equipos de trabajo sostenible que son productivos para la institución, a nivel personal también crea vínculos de amistad duraderas, pero una comunicación grupal deficiente por el contrario deteriora los niveles de comunicación institucional por lo que no contribuyen a lograr los objetivos institucionales, por lo que es necesario como manifiestan los entrevistados identificar las debilidades y trabajar en la superación de las mismas.

3.2 Planes y Estrategias en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista.

3.2.1. Plan Estratégico de Comunicación

GRÁFICO N° 08

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

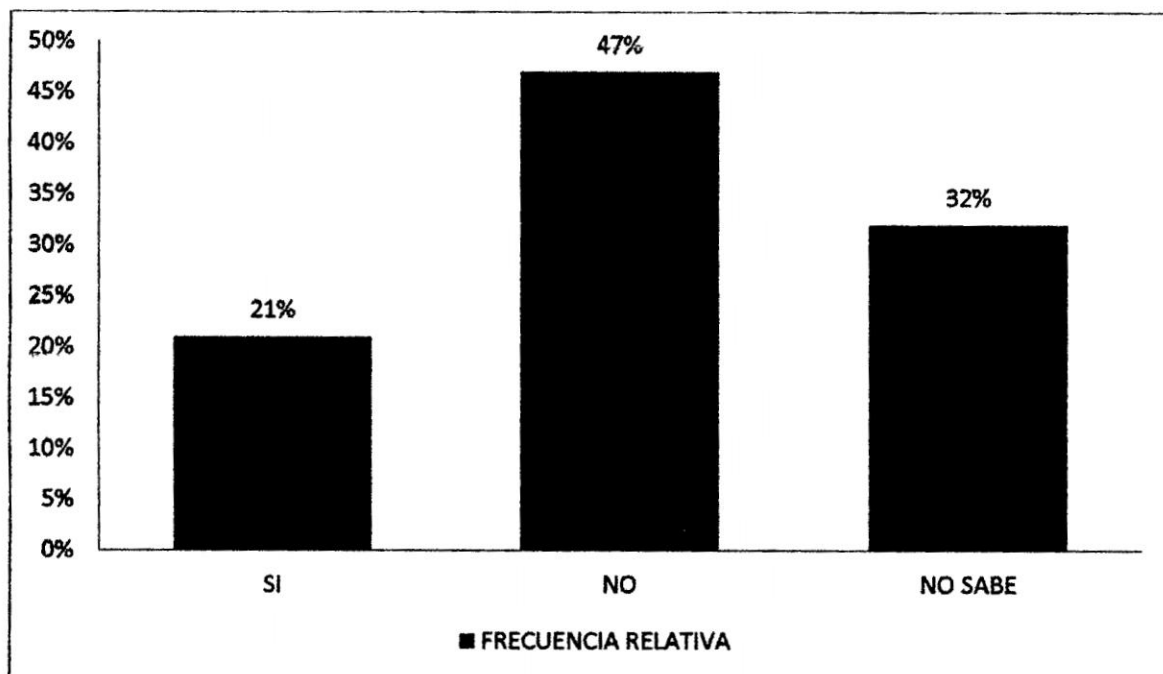


Fuente: Elaboración propia

El gráfico ilustra que el 76% NO cuenta con un plan estratégico de desarrollo institucional, el 24% SI cuenta con un plan estratégico de desarrollo institucional.

GRÁFICO N° 09

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN



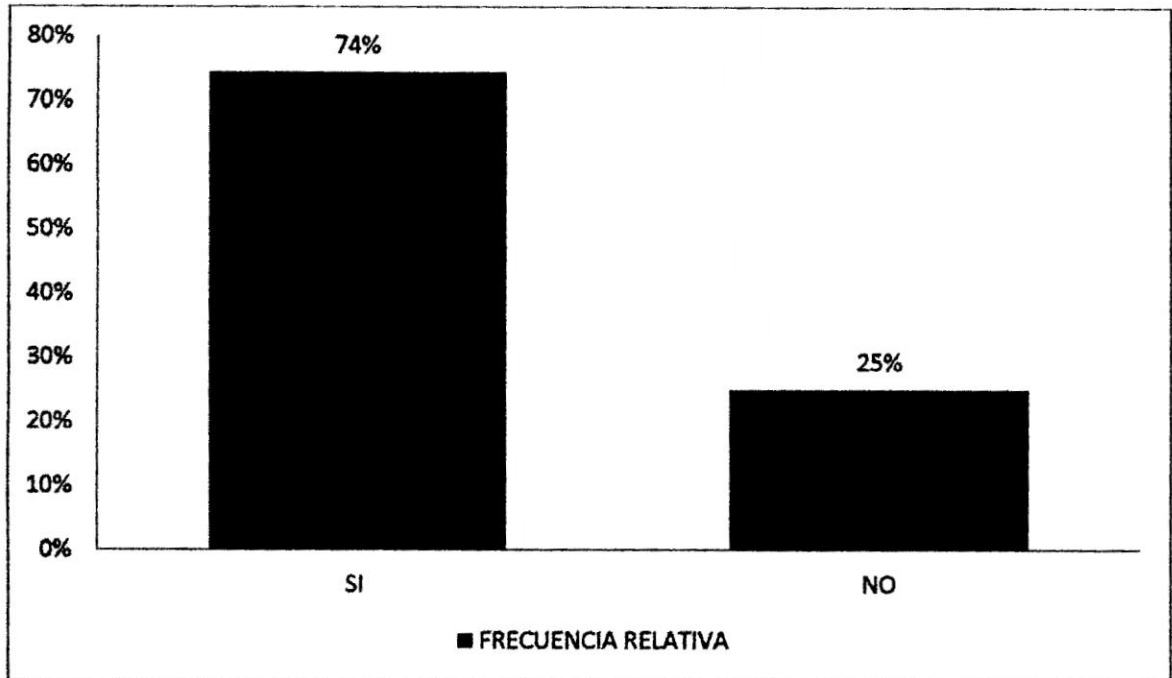
Fuente: Elaboración propia

Del gráfico, del total de los encuestados el 47% manifiesta que no existe un plan estratégico de comunicación, mientras que el 32% no saben o desconocen la existencia del plan estratégico de comunicación, pero el 21% manifiestan que si existe el referido plan.

NO responden los trabajadores porque el responsable de comunicación está iniciando el proceso de elaboración, para otros desde gestiones anteriores nunca se contó con este documento.

GRÁFICO N° 10

IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO EN COMUNICACIÓN



Fuente: Elaboración propia

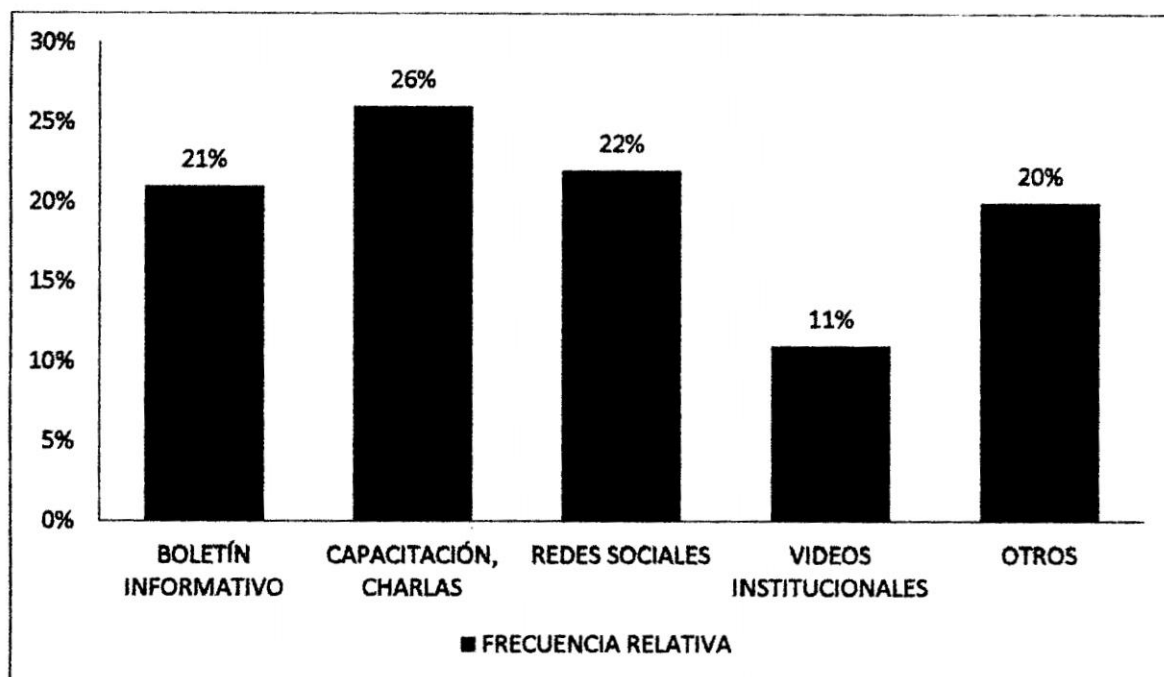
Del gráfico, del total de los encuestados el 74% SI considera que es importante contar con un plan estratégico de comunicación, mientras que el 25% NO lo consideran importante.

SI responden los encuestados porque un plan estratégico de comunicación es una herramienta que orienta las actividades para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

No responden los trabajadores porque la mayoría de este grupo desconoce que es un plan estratégico y por ende para que se utiliza.

GRÁFICO N° 11

ESTRATEGIA MÁS UTILIZADA POR LA OFICINA DE COMUNICACIÓN



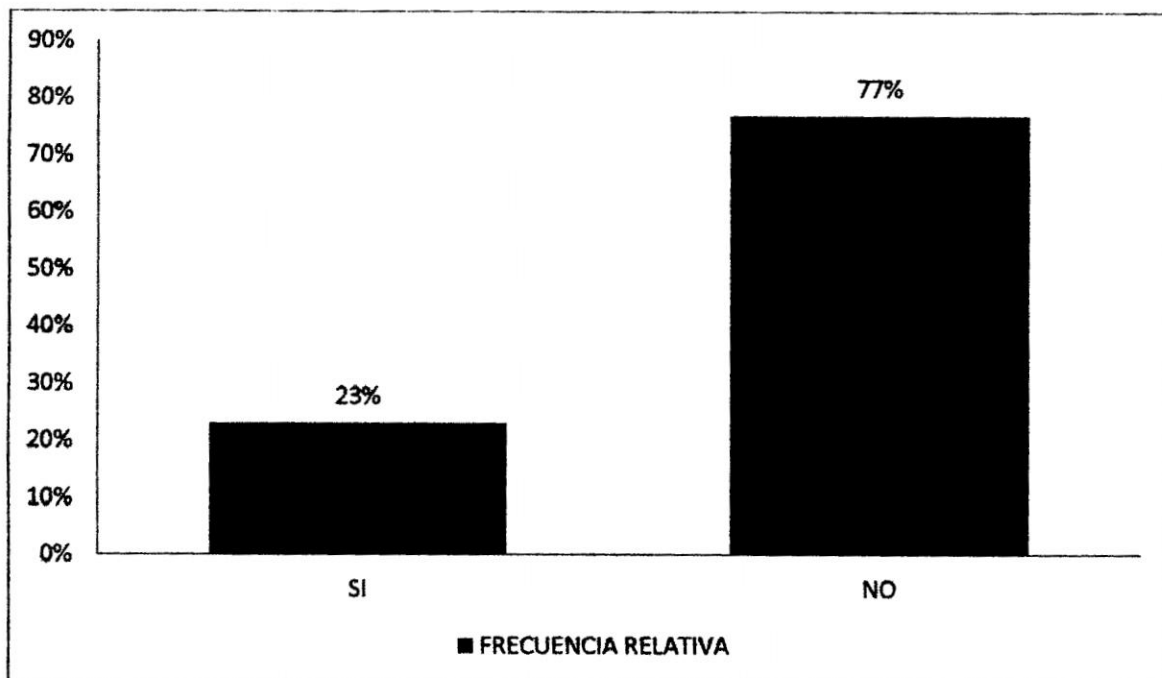
Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico el 26% indica que la estrategia más utilizada por la oficina de comunicaciones son las charlas, seguida por el 22% que refieren redes sociales, asimismo el 21% manifiestan que se emplea boletines informativos, mientras que el 20% respondieron otros y finalmente el 11% indican videos institucionales.

Los encuestados argumentan entre otras estrategias empleadas por la oficina de comunicación son el boletín informativo y charlas, mientras que algunos afirman que ninguna de las estrategias mencionadas son utilizadas por la oficina de comunicaciones.

GRÁFICO N° 12

¿LE PARECE SUFICIENTE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN UTILIZADAS EN SU CENTRO DE LABOR?



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico el 77% indica que NO es suficiente las estrategias utilizadas actualmente por la oficina de comunicaciones, mientras que el 23% menciona que SI son suficientes las estrategias de comunicación empleadas por la oficina de comunicación.

NO esbozan los encuestados porque realizan pocas veces sus actividades, sus intervenciones son puntuales y no tienen la convocatoria suficiente.

SI responden los encuestados, argumentando que desconocen de estrategias en comunicación, y que por otro lado no es visible el trabajo que realiza la oficina de comunicaciones.

Asimismo de lo ilustrado por el gráfico éstas son reafirmadas por las entrevistas. Según la información recogida de las entrevistas la municipalidad

distrital de San Juan Bautista no cuenta con un Plan estratégico de Comunicación, considerando que la comunicación estratégica debe ser entendida como una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados. Cuando se pretende una comunicación estratégica eficaz, las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización también deben ser tomados en cuenta, sobre todo determinar qué es capaz de hacer la organización con los medios y recursos disponibles, así como los elementos de la estructura interna que podrían mostrarse inadecuados o insuficientes a la hora de una mayor exigencia por parte del público externo en cuestión. Fundamentalmente, un plan estratégico de comunicación produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, así como promoviendo la participación del receptor, para que éste intervenga de manera directa en el proceso, García (2011).

Desafortunadamente, hacer comunicación en una institución u organización se ha visto con un enfoque simplista, y se cree que “cualquiera puede hacerlo”, por lo que no se le ha dado la importancia que la comunicación tiene dentro de la gestión organizacional.

Ya se ha comprobado que por sí sola una acción de comunicación no es la panacea para las necesidades de la organización y que por el contrario, muchas veces se convierten un arma de doble filo que en lugar de favorecerla le genera serios problemas.

A continuación las apreciaciones de los entrevistados respecto al tema: Para el responsable de la oficina de comunicaciones Sr. Emerson Quispe Pacheco:

No, por el momento, no contamos con un plan estratégico de comunicaciones, pero la MDSJ tiene un plan estratégico al 2021 dentro de ello se ha remarcado área por área sus principales y básicas necesidades, la oficina de comunicaciones estamos en pleno proceso de construcción de un plan estratégico, contamos con un plan de trabajo que va acompañado de un requerimiento, por ello ahora somos dos personas que laboramos en esta oficina inicialmente, había una sola persona en las gestiones pasadas y lo que busca todo ello es un poco implementar y darle condiciones para que el trabajador que esté en esta área, básicamente un especialista en comunicación tenga toda las herramientas y no usar la suya propia para el buen cumplimiento de sus funciones. Estamos en la fase de construcción, un plan estratégico entiendo que se debe hacer a corto mediano y largo plazo, recién estamos en pleno camino estamos equipándonos y eso no lo puede hacer uno solo es todo un equipo que tenemos que conformarlo.

La Gerente de Género y Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista Antropóloga Celina Salcedo contradice la opinión del responsable de la oficina de comunicaciones

En realidad no contamos con un plan estratégico institucional para empezar, estamos trabajando con el Plan Operativo y es una de las tareas inmediatas luego de toda esta etapa del Presupuesto participativo, hacer el Plan estratégico institucional yo creo que es una base fundamental para que también las oficinas hagan lo propio, creo que es un tema pendiente que necesitamos trabajar

no se ha trabajado los niveles de comunicación interna, ni planificación estratégica de comunicación, no hay mecanismos desarrollados por cada oficina para poder relacionarnos con las otras gerencias y sobre todo con la propia alcaldía, entonces son reuniones convocadas de manera formal y eventual, pero no hay una periodicidad, solo se convoca por urgencias, para algún tema que tratar que involucra a toda las gerencias, pero en realidad deberíamos tener un plan comunicacional mucho más fluida, de alcance de información no solo de los

gerentes sino de todo el personal y se puede hacer a través de correo y puede ser eso un medio, porque de repente la lejanía física no impide esa comunicación fluida pero si hay estrategias que se pueden usar.

Para el Gerente Municipal Lic. Adm. Germán Soriano Díaz

Desconozco del plan estratégico de comunicación, tenemos pequeñas debilidades pero se superarán fácilmente, se debe contar con el plan estratégico en toda la institución, tenemos un plan estratégico institucional desactualizado q está en proceso de actualización por la falta del personal, por el poco recurso que tenemos, de alguna forma tenemos una orientación para realizar nuestro trabajo que comienza con el plan de desarrollo institucional, plan de desarrollo concertado, este plan es el paraguas para nosotros y de todo los planes de gestión administrativa.

Finalmente para la Subgerente de registro civil Trabajadora Social Soledad Tello Aguilar

Son documentos de gestión con los que deberíamos contar, pero hay flaqueza en ese aspecto, desde antes no se cuenta con un plan estratégico en comunicación, pero eso es superable en función al responsable que asumió ese cargo.

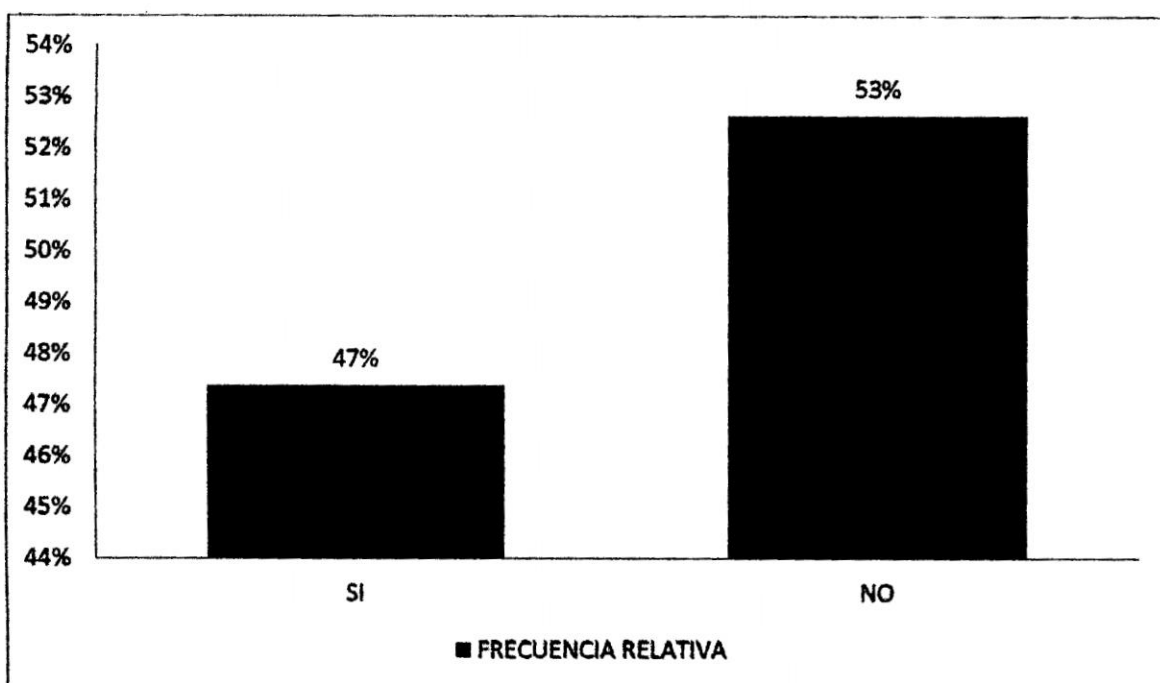
En resumen, luego de estas entrevistas reforzadas por las encuestas se puede concluir que el plan estratégico de comunicación es un elemento imprescindible en toda organización o proyecto y que son muchos los logros que se pueden obtener con una buena comunicación y que solo es posible implementándola mediante un plan estratégico debidamente estructurado, además un plan estratégico de comunicación debe ser un proceso pensado, continuo y evaluado para hacer los ajustes requeridos en el transcurso de su ejecución, para que al final, se tenga una plena toma de decisiones correcta y adecuada para el éxito de cualquier logro en la Organización, sin embargo es un tema que se tiene que trabajar en esta municipalidad puesto que no cuentan con este documento de

gestión y ello genera dificultades de comunicación y coordinación entre las diferentes áreas que cuenta la institución.

3.2.2 Rol de la oficina de comunicaciones en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista

GRÁFICO N° 13

CONOCIMIENTO DE FUNCIONES DE LA OFICINA DE COMUNICACIÓN



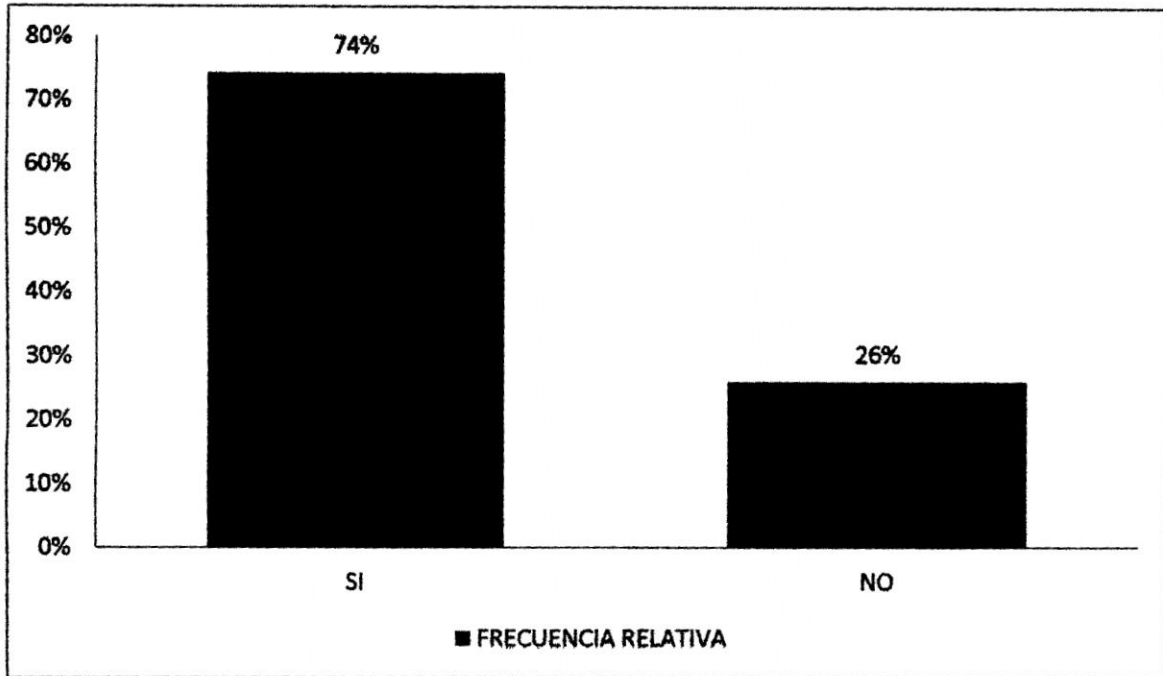
Fuente: Elaboración propia

El gráfico indica, del total de encuestados el 53% NO conocen las funciones de la oficina de comunicaciones, mientras que el 47% SI conocen las funciones de la oficina de comunicaciones.

SI responden los encuestados y mencionan algunas funciones que cumple la oficina de comunicaciones como: se encarga de filmar, registrar imágenes fotográficas, organizar algunas actividades protocolares establecidas en el calendario cívico.

GRÁFICO N° 14

IMPORTANCIA DE LA OFICINA DE COMUNICACIÓN PARA LA INSTITUCIÓN



Fuente: Elaboración propia

El gráfico indica, del total de encuestados el 74% afirma que SI es importante una oficina de comunicación, para el logro de los objetivos institucionales, mientras que para un 26% NO es importante la oficina de comunicaciones para la institución.

SI los encuestados responden porque es una oficina que trabaja la difusión para mejorar la imagen de la institución, es una oficina clave para el logro de los objetivos institucionales, es uno de los mecanismos para mejorar primero la comunicación entre trabajadores para luego generar información a nivel externo.

NO porque cuentan con la oficina y no mejora la comunicación entre trabajadores por tanto tampoco la imagen de la Municipalidad Provincial de Huamanga.

Asimismo de lo ilustrado por el gráfico éstas son reafirmadas por las entrevistas. La comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento. Por tanto la comunicación cuando se gestiona estratégicamente ayuda a cumplir los objetivos institucionales, esta afirmación es refrendada por los entrevistados: El responsable de la oficina de comunicaciones Sr. Emerson Quispe Pacheco opina:

Es importante la planificación, la orientación, todo ello enmarcado estratégicamente, tenemos que desarrollar cada actividad, no se puede caminar con un rumbo desconocido, si no tiene la direccionalidad correspondiente, se trabaja en un vacío, es importante gestionar la comunicación, porque eso te permite cumplir con los objetivos institucionales ahora todavía no se implementó al cien por ciento, pero estamos en ese proceso de construcción.

Para la Gerente de Género y Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista antropóloga Celina Salcedo

Si, la comunicación cuando se gestiona estratégicamente ayuda a cumplir los objetivos institucionales, es fundamental y básico es muy importante y debería ser práctica permanente, porque eso ayuda mucho, lo que pasa es que nosotros trabajamos con personas y si tú no sabes lo que le pasa a esa persona seguramente ni el rendimiento como trabajadora va ser óptimo, se espera que en un futuro no muy lejano se trabaje este aspecto.

Asimismo, el Gerente Municipal Lic. Adm. Germán Soriano Díaz manifiesta

Primero cuando hablas de estrategias estás hablando de medios para lograr algo, y si quieres lograr algo es que te estás proyectando a un objetivo y tienes en mente una visión, el que no practica estrategias, el que no practica buscar medios para lograr

objetivos, el que no sabe claramente cuáles son sus objetivos generales y específicos, o cual es su visión, está perdido no ha planificado nada, si lo tienes establecido claramente en tu cerebro, todo tu trabajo individual o en equipo es altamente competitivo o rendidor, como en toda institución nos falta implementar la gestión de la comunicación.

Por su parte la Subgerente de Registro Civil añade

En realidad la comunicación ayuda bastante para poder entendernos, previamente conocernos y ayuda a que uno pueda dar confianza al personal, para que los trabajadores también sean expresivos y contribuyan con opiniones, sugerencias y alcances dentro del área donde trabajamos, por cuanto ellos también son parte involucrada y comprometida, va depender mucho de su apoyo, tanto del jefe como de todo el personal para el logro de metas institucionales, a la fecha todavía no se viene trabajando a ese nivel.

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de la municipalidad. A través de la gestión en la comunicación interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de: Promover la comunicación entre los miembros de la municipalidad, facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales, reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros de la institución, contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión. De acuerdo a la síntesis de las entrevistas. La dificultad que presenta la municipalidad a través de la oficina de comunicación es que no se gestiona las estrategias de comunicación para el logro de los objetivos institucionales, de acuerdo a lo que mencionan los entrevistados, esto implica que a nivel de institucional no se está contribuyendo al desarrollo de la misma, de lo contrario sería visible y se reflejaría en el trabajo que viene realizando en el área de comunicación.

Por otro lado los entrevistados reconocen la importancia de la existencia de la oficina de comunicación para el logro de los objetivos institucionales y la función que cumplen. La subgerente de registro civil trabajadora social Soledad Tello Aguilar indica

La oficina de comunicación es la clave dentro de una institución, porque ellos deben hacer la difusión de las actividades que desarrollamos, por falta de difusión la gente desconoce lo que realizamos y no acuden ni contribuyen en nuestra institución, por ejemplo nosotros tenemos programado un matrimonio masivo y venimos trabajando en ello, ya se debió realizar una campaña de difusión en todo los medios de comunicación tanto televisivo, radial e impreso pero a la fecha nadie sabe lo que venimos realizando, excepto los que trabajamos en nuestra área y respecto a las funciones de la oficina de comunicaciones, no es visible su trabajo, cumpliríamos mas nuestras metas si funcionara bien esa oficina y damos a conocer a la población y trabajadores sobre los servicios que ofrecemos y el trabajo que realizamos, para hacer efectivo y provechoso nuestro plan de trabajo.

La opinión de la gerente de género y desarrollo social de la MDSJB antropóloga Celina Salcedo

Obviamente, sí, la oficina de comunicación es importante y fundamental, pero no solamente como una instancia de comunicar lo que pasa, sino debería procesar la comunicación, como se deben de enviar los mensajes, por ejemplo está bien que comunicaciones sea responsable de comunicar hacia afuera, pero es importante la forma, la manera y el modo de comunicarse con la población a través de la página web, Facebook, pero si no se hace de la manera adecuada, amigable, puede ser cuestionada o de repente no cuestionada pero no muy bien recibida por la población, entonces eso por ejemplo falta socializar, si no puede manejarlo el área, si se emite un comunicado o una nota de prensa hay gente que tiene conocimientos, que lee, escribe y puede dar una opinión; en cuanto a la función que cumplen conozco en líneas generales, pero creo q hay necesidad de tener reuniones que nos permitan conocer que están haciendo las gerencia y

cómo podemos articularnos todos necesitamos una comunicación fluida, el problema es que la municipalidad cuenta con locales descentralizados y no nos enteramos de lo que pasa en el local central y parecemos otra institución aparte, eso no debe constituirse como una imposibilidad de tener una relación más fluida, por la distancia, ahí falta desarrollar mucho más una relación de comunicación más fluida y por ello no podemos conformar realmente un trabajo en equipo.

La oficina de comunicaciones se ha dedicado en algo a difundir las actividades que se desarrollan dentro de la municipalidad, pero a nivel interno pocas veces se ha llevado a cabo acciones, salvo en actividades puntuales, es más ni siquiera hace una convocatoria fluida, por ejemplo se hace una actividad por el día de la madre nosotros nos enteramos ya al final, imagen debe desarrollar una estrategia de relaciones de comunicación más fluidas, porque además nosotros siempre requerimos de ellos, no solo para relacionarnos a nivel externo llevando información para que sea difundida, sino también para conocer qué está pasando a nivel de la institución porque ellos deben tener toda la información, saber lo que está pasando en infraestructura, que pasa en desarrollo social, en general en toda la institución, eso nos permitiría tener una información global de cómo está yendo la gestión, creo que no es la mejor forma ni es suficiente la comunicación con los trabajadores.

Por el contrario el gerente municipal sostiene

es importante la oficina de comunicaciones para la municipalidad por la importante labor de difusión que realiza, en cuanto a sus funciones tiene dos funciones importantes hacia el exterior y hacia el interior, las dos resultan ser importantes porque como su nombre lo dice hay que permanentemente comunicar a la población cual es el accionar, la gestión de la municipalidad desde su alcalde hasta el último órgano que tiene la municipalidad y estas relaciones, articularlas con los medios de comunicación, resultan importantes para que ello funcione bien y para que la población esté bien informada porque somos una municipalidad quienes tienen la obligación de estar enterados de lo que estamos haciendo es el pueblo, en consecuencia hay un trabajo hacia fuera.

El trabajo hacia el interior significa que el trabajador debe estar informada y comunicados, tenemos q saber que necesita el pueblo, que quiere el pueblo, que dice el pueblo se trabaja al interior a través de las gerencias nosotros nos reunimos semanalmente y ellos están informados de nuestras actividades y acciones y ellos a su vez comunican a su personal porque se reúnen también una vez a la semana.

El responsable de la oficina de comunicaciones explica la función que desempeña

La oficina de comunicación está encargada de diseñar estrategias de comunicación, tanto externas como internas, interrelacionar a la institución municipal con las instituciones públicas existentes en las zona, además llevar la información o el quehacer diario dentro de la institución hacia las organizaciones sociales de bases básicamente, a quien se debe la gestión en este caso tal vez poniéndole el nombre al dueño de la municipalidad que es la población, además de realizar un trabajo de interrelación personal con todo el equipo humano que son más de 150 personas.

Lo que se ha podido observar de las entrevistas reforzadas por las encuestas, es que si es importante y fundamental el área de comunicaciones para la municipalidad, pero siempre que cumpla con las funciones que se le asignen, a la fecha la oficina de comunicación no tiene diseñada las estrategias de comunicación interna ni externa como el mismo responsable lo manifiesta vienen cumpliendo las actividades del plan de trabajo de área, esto se constituye en una limitación para crecer y desarrollarse como una institución propiamente dicha, que cumpla con sus objetivos.

Finalmente a través de las entrevistas a profundidad se ha podido tocar algunos detalles que se adentran más a la función de la oficina de comunicaciones, que creo pueden esclarecer más el panorama general de las debilidades que se presentan dentro de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista como señalaremos a continuación.

3.2.3 Actividades que realiza la Oficina de Comunicación

Las actividades que realiza la oficina de comunicaciones según la información recogida por los entrevistados se describe

El gerente municipal Lic. Adm. German Soriano Díaz

Alimenta la página web y esta página en principio es para la información del público interno, es a través de ello que se emiten información para el público interno y externo, prepara notas de prensa, prepara la agenda del alcalde de la municipalidad y de toda las gerencias que deben conocer la población articula toda las ceremonias, eventos, las publicita

Por su parte la subgerente de registro civil trabajadora social Soledad Tello Aguilar refiere

Dentro de sus funciones, se supone que sí viene realizando su trabajo, pero nosotros no vemos en efecto y esencia su trabajo, claro cumplirá en alguna actividad dentro de su entorno pero nosotros no lo visibilizamos, aparte de tomar fotos y filmar.

La antropóloga Celina Salcedo gerente de género y desarrollo social refiere que

La oficina de comunicaciones no sabemos exactamente qué actividades realiza, a nivel interno, aparte de realizar alguna ceremonia protocolar de acuerdo al calendario cívico de actividades, pero no realiza la convocatoria a todo el personal, la otra actividad que de alguna manera realiza es de difundir al exterior las actividades que se desarrollan la municipalidad.

Las actividades del área de comunicación se reducen a la difusión de las actividades institucionales a nivel externo, preparar las notas de prensa, preparar la agenda del alcalde, actividades de acuerdo al calendario cívico, alimentación de la página web institucional. Partiendo desde la falta de implementación de estrategias de comunicación, que es una debilidad de la institución y directamente de la oficina de comunicación, se realiza un trabajo no planificado, lo que

conlleva a una imagen débil y poco informada de la municipalidad en la población.

3.2.4 Herramientas empleadas por la oficina de comunicación para determinar situaciones problemáticas al interior de la institución

Las herramientas de comunicación para determinar situaciones problemáticas al interior de una organización son importantes como parte del logro de objetivos institucionales, al respecto el responsable de la oficina de comunicación Sr. Emerson Quispe Pacheco nos ilustra:

Al término de un evento hacemos una reunión grupal en este caso los dos trabajadores de la oficina de comunicaciones, participa el alcalde, el administrador, el responsable del área que promueve el evento, hacemos una especie de encuesta grupal para ver que hemos avanzado o en q hemos fallado, para nosotros es importante tener el resultado, porque esto nos permite que en la próxima actividad programada tengamos menos errores, de esta manera estamos trabajando, hacemos nuestras propias encuestas, para evaluar el evento, también escuchamos mucho la opinión de la gente, a través de las redes sociales o directamente, consultamos a través de pequeños sondeos y eso es importante para nosotros porque nos ayuda a medir. Nosotros tenemos la página web, facebook que es la más visitada y tenemos twitter pero no es la más concurrida, por eso hemos creado dos cuentas de Facebook porque es la más solicitada y se viene utilizando ancestralmente el buzón de sugerencias.

Para la gerente de género y desarrollo social antropóloga Celina Salcedo indica

“La verdad no puedo justificarlo ciertamente, salvo algunos instrumentos para mensajes”.

Por su parte el gerente municipal Lic. Adm. Germán Soriano refiere

“Una de las herramientas q he observado es la oportunidad que ellos tienen de participar en toda las reuniones, su herramienta más valiosa la utilizan en las coordinaciones directas”.

La subgerente de registro civil trabajadora social Soledad Tello Aguilar señala

“No, la única actividad que realizan es tomar fotos y filmar”

De la información recogida de los entrevistados se puede concluir que la oficina de comunicaciones no interviene con ninguna herramienta para determinar situaciones problemáticas al interior de la municipalidad, generando la incomodidad a nivel interno de la organización, teniendo como una actividad pendiente por resolver.

CONCLUSIONES

1. En la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista están presentes los dos tipos de comunicación la verbal y la no verbal; se presenta con mayor preponderancia la comunicación verbal, en sus dos formas: la oral a través de la palabra hablada mediante diálogos, conversaciones, reuniones, internet, comunicaciones vía celular, fluye generalmente de manera descendente y la escrita a través de los documentos de la administración pública.
2. En cuanto a los canales de comunicación, se presentan los formales con mayor preponderancia y fluyen a través de los documentos. Es la propia organización la que establece las vías de comunicación siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos como es el organigrama institucional, por tanto la comunicación formal tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma.
3. Los niveles de comunicación que se presentan preponderantemente es la comunicación interpersonal. Por otro lado el nivel de comunicación grupal se emplea eventualmente, en actividades puntuales de confraternidad y recreación generalmente.
4. La Municipalidad Distrital de San Juan Bautista no cuenta con un Plan estratégico de Comunicación. Fundamentalmente, un plan estratégico de comunicación produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una

gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, así como promoviendo la participación del receptor, para que éste intervenga de manera directa en el proceso.

5. La hipótesis: “la gestión de la comunicación interna de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista no es planificada ni organizada por tanto la comunicación no logra ni cumple sus objetivos dentro de la institución”, se ha confirmado plenamente en el presente estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera (2008,p.). *Gerencia Integral de las organizaciones*. Colombia: Ecoe Ediciones
- Berlo, D. (1979). *El Proceso de Comunicación*. Argentina: Editorial Ateneo.
- Covarrubias, A., Riadi, L., y Vásquez, S. (2004) Sr. *Diagnóstico del Clima Organizacional y Propuesta para fortalecer la Comunicación Interna del Hogar Cristo*. Santiago.
- Fernández, C. (2001). *La Comunicación Humana*. México: Edit. Mc. Graw- Hill
- Fernández, C. (2009). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Edit. Trillas.
- Goldhaber, G. (1998). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana 7ª edic.
- García, R. (2011). *Diagnóstico de comunicación organizacional interna en las agencias de viajes de Bahías de Huatulco, Oaxaca*. México:
- Katz, Kahn, (1990). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Editorial Nama,
- Kreps, G (1995). *La comunicación en las organizaciones*. España 2º edic Addison – Wesley.
- Naveros, C., y Peña, M (2013). *La Comunicación Interna en las Instituciones Públicas de Ayacucho*. Ayacucho
- Ocampo, V. (2007). *Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización*. Bogotá, Comunicación empresarial 1ra edición.
- Pasquali, A. (1978). *Comprender la Comunicación*, Monte Avila Editores
- Roca, G. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009*. Lima.
- Terry y Stephen (2010). *Principios de administración*. México: Grupo editorial.

ANEXOS

PROBLEMA A INVESTIGAR	OBJETIVOS	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	PROCEDIMIENTOS DE CLASIFICACIÓN	
						TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<p>Formulación del problema</p> <p>1.- ¿Cómo se gestiona la comunicación interna en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista 2015?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Cuáles son los canales y tipos de comunicación en la Municipalidad Distrital San Juan Bautista?</p> <p>¿Cuáles son los niveles de comunicación en la Municipalidad Distrital San Juan Bautista?</p> <p>¿Cuáles son las estrategias de comunicación formuladas en la Municipalidad Distrital San Juan Bautista?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Conocer la gestión de la comunicación interna en la Municipalidad Distrital San Juan Bautista</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar los canales y tipos de comunicación interna en la Municipalidad Distrital San Juan Bautista. - Conocer los niveles de comunicación interna en la Municipalidad Distrital San Juan Bautista. - Conocer las estrategias de comunicación formuladas en la Municipalidad Distrital San Juan Bautista. 	<p>La bibliografía que guiará el conocimiento, el análisis, la interpretación y la elaboración del informe del presente trabajo será la siguiente:</p> <p>Fernández Collado, Carlos (2009). La Comunicación en las Organizaciones. México.</p> <p>GOLDHABERGERALD (1998), Comunicación Organizacional. México: Editorial Diana.</p> <p>KREPS G (1995). La comunicación en las organizaciones. España 2ª edición Addison – Wesley.</p> <p>GARCÍA ROSADO, Beatriz (2011), Tesis Diagnóstico de comunicación organizacional interna en las agencias de viajes de Bahías de Huatulco, Oaxaca.</p>	<p>La gestión de la comunicación interna de la Municipalidad Distrital San Juan Bautista no es planificada ni organizada por tanto la comunicación no logra ni cumple sus objetivos dentro de la institución.</p>	<p>V.I. Comunicación interna</p> <p>V.D. Gestión de la comunicación interna</p>	<p>Canales de comunicación.</p> <p>Tipos de comunicación.</p> <p>Niveles de comunicación</p> <p>Planes Estratégicos de comunicación</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p>	<p>Cuestionario de encuesta.</p> <p>Guía de entrevista a profundidad</p>

ANEXO N° 02

INSTRUMENTOS ENCUESTA Y ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD



UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES ESCUELA DE FORMACION
PROFESIONAL CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

La presente encuesta tiene por objetivo recabar información de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista con la finalidad de conocer la gestión de la comunicación interna en esta institución.

Estimado encuestado se le pide que sus respuestas al cuestionario planteado sean lo más sinceros posibles. Marque con aspa(x) la respuesta que crea conveniente, una respuesta por cada interrogante, si su respuesta es otros, complete la respuesta en los espacios punteados.

I) Información general

Sexo: Femenino Masculino Edad.....

Nivel educativo: Superior universitario completo Superior universitario incompleto

Superior Técnica completa Superior Técnica incompleta Secundaria completa

Secundaria incompleta Primaria completa Secundaria incompleta

Sin estudios

Antigüedad en la institución: Menos de 3 meses De 3 a 11 meses

1 año a 5 años De 5 a 10 años Más de 10 años

Puesto en la empresa: Directivo Gerente Ejecutivo Trabajador

Otro.....

II) Variable Comunicación Interna

1.- ¿La comunicación entre trabajadores para coordinar sus labores, se da a través de...?

a) Oficio

b) Memorando

c) informe

d) rumores

e) otros.....

2.- ¿De qué manera se da la comunicación entre el superior inmediato y los trabajadores?

a) por escrito

b) verbalmente

c) otros especifique.....

3 ¿Qué formas de comunicación utilizas más en tu centro de labor?

a) correo electrónico

b) Facebook

c) celular

d) twiter

e) intranet

4.- ¿Qué formas de comunicación informal se practican más entre compañeros de trabajo?

- a) rumores
- b) comentarios
- c) chismes
- d) ninguno
- e)

otros.....

5.- ¿La forma de comunicación que se desarrolla actualmente entre compañeros de trabajo, le parece adecuada?

- a) Si
- b) No
- c) Por

qué,.....

6.- ¿Estás de acuerdo con la forma de comunicación entre el trabajador y el superior?

- a) Si
- b) No
- Por

qué.....

7.- ¿Qué tipo de actividades institucionales de confraternidad realizan ustedes como institución?

- a) aniversario institucional
- b) Agasajos (día de la madre, del padre, navidad, del trabajador, etc.)
- c) Salidas campestres
- d) otros, detalle.....

III) Variable planes y estrategias

8.- ¿Cuenta usted con un plan estratégico de desarrollo de su institución?

- a) Si
- b) No

9.- ¿En esta institución, existen planes estratégicos en comunicación?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe

Cuales.....

10.- ¿Cree que es importante el plan estratégico en comunicación?

- a) Si
- b) No

Por qué.....

11.- ¿Qué estrategias de comunicación utiliza la oficina de comunicaciones para cumplir sus objetivos institucionales?

- a) Boletín Informativo, revistas, afiches
- b) Capacitación, charlas, cursos
- c) Redes sociales (teléfono, correo electrónico, página web)
- d) Vídeos institucionales, radio, televisión.
- e) otros,

detalle.....

12.- ¿Le parece suficiente las estrategias de comunicación utilizadas en su centro de labor?

- a) Si
- b) No

Por qué.....

13.- ¿Conoce las funciones de la oficina de comunicaciones?

- a) Si
- b) No
- c) Mencione.....

14.- ¿Cree que es importante la labor de la oficina de comunicación para alcanzar los objetivos de la institución?

- a) Si
- b) No

Por qué.....

Gracias por su colaboración.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES ESCUELA DE FORMACIÓN
PROFESIONAL CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

**PARTICIPANTES: RESPONSABLE DE LA OFICINA DE COMUNICACIÓN Y
FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JUAN BAUTISTA,
AYACUCHO, MAYO DEL 2015.**

VARIABLE COMUNICACIÓN INTERNA

- 1.- ¿Cree usted que la comunicación verbal y no verbal son importantes dentro de la municipalidad? ¿Por qué?
- 2.- ¿Cuáles son los procedimientos que más se usan para informar a los trabajadores respecto a las actividades que deben realizar, usan documentos formales o lo hacen verbalmente?
- 3.- ¿En su trabajo en qué casos utiliza la comunicación interpersonal y grupal?
- 4.- ¿Cómo son considerados el rumor y el chisme con los trabajadores de su área?

VARIABLE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

- 5.- ¿Usted cree que la comunicación cuando se gestiona estratégicamente ayuda a cumplir los objetivos institucionales? ¿Por qué?
 - 6.- ¿Conoce usted si la oficina de comunicación cuenta con un plan estratégico?
 - 7.- ¿Conoce cuáles son las funciones de la oficina de Comunicación?
 - 8.- ¿Cree que es importante para la institución la oficina de comunicación?
 - 9.- ¿Sabe usted qué actividades organiza la oficina de comunicación?
 - 10.- ¿Usted solicita apoyo de la oficina de comunicaciones para tomar decisiones respecto a temas de comunicación?
 - 11.- ¿Cuáles son las herramientas que la oficina de comunicación emplea para determinar situaciones problemáticas al interior de la institución?
 - 12.- ¿Cree q con una buena asignación presupuestal para la unidad de comunicación pueda ser efectiva la comunicación interna?
- *La unidad de comunicaciones tiene un diagnóstico de organización en comunicación. Si su respuesta es sí, ¿Cuáles son los principales resultados del diagnóstico?
- *Nos explica cuáles son las estrategias de comunicación que se desarrolla en la institución para lograr la gestión adecuada de la comunicación.

ANEXO N° 03

CUADROS ESTADÍSTICOS

CUADRO N° 01

COMUNICACIÓN ENTRE TRABAJADORES.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
OFICIO	17	11 %	11 %
MEMORANDO	22	14 %	25 %
INFORME	48	33 %	58 %
RUMORES	34	22 %	80 %
OTROS	31	20%	100%
TOTAL	152	100%	

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista mayo 2015.

CUADRO N° 02

COMUNICACIÓN ENTRE TRABAJADOR Y EL SUPERIOR INMEDIATO.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
POR ESCRITO	71	47 %	47 %
VERBALMENTE	43	28 %	75 %
OTROS	38	25 %	100%
TOTAL	152	100%	

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista mayo 2015.

CUADRO N° 03

FORMAS DE COMUNICACIÓN MÁS UTILIZADAS POR LOS TRABAJADORES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
CORREO ELECTRONICO	37	24 %	24%
FACEBOOK	29	19 %	43%
CELULAR	86	57 %	100%
TWITER	0		
INTRANET	0		
TOTAL	152	100%	

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista mayo 2015.

CUADRO N° 04

FORMAS DE COMUNICACIÓN INFORMAL MÁS USUALES ENTRE TRABAJADORES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
RUMORES	50	32%	32%
COMENTARIOS	47	31%	63%
CHISMES	30	20%	83%
NINGUNO	10	7%	90%
OTROS	15	10%	100%
TOTAL	152	100%	

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista mayo 2015.

CUADRO N° 05

ADECUADA COMUNICACIÓN ACTUAL ENTRE TRABAJADORES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	71	48%	48%
NO	79	52%	100%
TOTAL	152	100%	

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista mayo 2015.

CUADRO N° 06

¿ESTÁS DE ACUERDO CON LA FORMA DE COMUNICACIÓN ENTRE EL TRABAJADOR Y EL JEFE INMEDIATO?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	57	34 %	34%
NO	95	66 %	100%
TOTAL	152	100%	

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista mayo 2015.

CUADRO N° 07

ACTIVIDAD INSTITUCIONAL QUE REALIZAN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
ANIVERSARIO INSTITUCIONAL	62	41%	41%
AGASAJOS	68	44%	85%
SALIDAS CAMPESTRES	10	7%	92%
OTRO	12	8%	100%
TOTAL	152	100%	

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista mayo 2015.

CUADRO N° 08

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	37	24%	24%
NO	115	76%	100%
TOTAL	152	100%	

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista mayo 2015.

CUADRO N° 09

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	29	21%	21%
NO	72	47%	68%
NO SABE	51	32%	100%
TOTAL	152	100%	

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista mayo 2015.

CUADRO N° 10

IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO EN COMUNICACIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	113	74%	74%
NO	39	26%	100%
TOTAL	152	100%	

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista junio 2015.

CUADRO N° 11

ESTRATEGIA MÁS UTILIZADA POR LA OFICINA DE COMUNICACIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
BOLETÍN INFORMATIVO	35	21%	21. %
CAPACITACIÓN, CHARLAS	38	26%	47%
REDES SOCIALES	33	22%	69%
VIDEOS INSTITUCIONALES	16	11%	80%
OTROS	30	20%	100%
TOTAL	152	100%	

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista junio 2015.

CUADRO N° 12

¿LE PARECE SUFICIENTE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN UTILIZADAS EN SU CENTRO DE LABOR?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	35	23%	23%
NO	117	77%	100%
TOTAL	152	100%	

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista junio 2015.

CUADRO N° 13

CONOCIMIENTO DE FUNCIONES DE LA OFICINA DE COMUNICACIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	72	47%	47%
NO	80	53%	100%
TOTAL	152	100%	

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista junio 2015.

CUADRO N° 14

IMPORTANCIA DE LA OFICINA DE COMUNICACIÓN PARA LA INSTITUCIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	113	74 %	74 %
NO	38	26%	100%
TOTAL	152	100%	

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista junio 2015.

ANEXO N° 04

ELEMENTOS DE VERIFICACIÓN



Entrevista a la Gerente de Género y Desarrollo Social de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista antropóloga Cclina Salcedo Martínez, Ayacucho 15 de mayo del 2015.



Entrevista al responsable de la oficina de comunicaciones de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista Sr. Emerson Quispe Pacheco, Ayacucho 18 de mayo del 2015.

Encuesta administrada al personal de serenazgo de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista, Ayacucho 18 de mayo del 2015.



Ambientes de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista, Ayacucho 18 de mayo del 2015.

