



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN RELACIONES PÚBLICAS
E IMAGEN CORPORATIVA**

**Administración de la controversia a través de relaciones públicas internas,
relacionadas con estrategias de comunicación interna, para gestionar una reputación
positiva en la Gerencia Regional de Salud en Lambayeque - Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN RELACIONES PÚBLICAS E IMAGEN CORPORATIVA**

AUTOR:

Br. Juan Carlos Matta Fernández (ORCID: 0000-0002-9162-4649)

ASESOR:

Dr. Franklin Cornejo Urbina (ORCID: 0000-0002-4681-6270)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Estrategias de comunicación en las organizaciones

Trujillo – Perú

2020

DEDICATORIA

Dedico la presente investigación a mis padres, hermano, esposa e hijos; quienes me brindaron su apoyo incondicional en este largo proceso para adquirir nuevos conocimientos y potenciar mi desarrollo profesional en el ámbito de las Relaciones Públicas e Imagen Corporativa.

AGRADECIMIENTO

Quiero brindar un sincero agradecimiento a las autoridades y trabajadores de la Gerencia Regional de Salud Lambayeque por su apoyo para desarrollar la presente investigación y a los practicantes de la Universidad Señor de Sipán y Universidad Juan Mejía Baca, quienes se sumaron a este trabajo e hicieron posible alcanzar los resultados que acá se exponen.

PÁGINA DEL JURADO

iv

iv

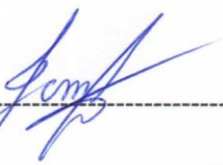
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, JUAN CARLOS MATTA FERNANDEZ, estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, sede Trujillo; declaro que la tesis titulada “**Administración de la controversia a través de relaciones públicas internas, relacionadas con estrategias de comunicación interna, para gestionar una reputación positiva en la Gerencia Regional de Salud en Lambayeque - Perú**” presentada, en 64 folios para la obtención del grado académico de **MAESTRO EN RELACIONES PÚBLICAS E IMAGEN CORPORATIVA** es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo establecido por las normas de elaboración de trabajo académico.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresadamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagio.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, 27 de diciembre de 2019



Firma

Nombres y apellidos *Juan Carlos Matta Fernandez*

DNI:.....*71082861*.....

ÍNDICE

| | |
|---|------|
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Página del jurado | iv |
| Declaratoria de autenticidad | v |
| Índice | vi |
| Índice de tablas | vii |
| Resumen | viii |
| Abstract | ix |
| I. Introducción | 1 |
| II. Método | 17 |
| 2.1. Tipo y diseño de investigación | 17 |
| 2.2. Operacionalización de variables | 17 |
| 2.3. Población y muestra | 18 |
| 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad | 19 |
| 2.5. Procedimiento | 19 |
| 2.6. Método de análisis de datos | 19 |
| 2.7. Aspectos éticos | 19 |
| III. Resultados | 20 |
| 3.1. Características de la población | 20 |
| 3.2. Canales de comunicación internos más efectivos según preferencias | 21 |
| 3.3. Controversias recogidas | 25 |
| 3.4. Resultados del pretest y postest | 26 |
| IV. Discusión | 27 |
| V. Conclusiones | 34 |
| VI. Recomendaciones | 35 |
| Referencias | 36 |
| Anexos | 41 |
| Anexo 1: Instrumento para recolección de datos | 42 |
| Anexo 2: Validación de instrumento | 45 |
| Anexo 3: Prueba de confiabilidad | 51 |
| Anexo 4: Autorización para desarrollo de investigación | 52 |

Índice de tablas

| | | |
|------------------|---|----|
| Tabla 1. | Rango de edades de la población estudiada | 20 |
| Tabla 2. | Distribución de la población según sexo | 20 |
| Tabla 3. | Tiempo de servicio de los trabajadores sometidos al estudio | 21 |
| Tabla 4. | Vitrinas o periódicos murales | 21 |
| Tabla 5. | Mensajería a través de Whatsapp y Mensajes de Texto (SMS) | 22 |
| Tabla 6. | Correo electrónico | 22 |
| Tabla 7. | Comunicados pegados sobre el marcados y centro de copias | 23 |
| Tabla 8. | Uso de altoparlantes | 23 |
| Tabla 9. | Portal institucional o página web | 23 |
| Tabla 10. | Reuniones | 24 |
| Tabla 11. | Buzón de sugerencias | 24 |
| Tabla 12. | Controversias identificadas según la percepción de los trabajadores | 25 |
| Tabla 13. | Comparación de pretest y postest | 26 |
| Tabla 14. | Respuestas con mayor índice de mejora | 26 |

RESUMEN

El objetivo principal de la investigación es conocer de qué manera la administración de las controversias a través de relaciones públicas internas relacionadas con estrategias de comunicación interna pueden ayudar a gestionar una reputación positiva en una institución pública.

El sustento de la investigación surge a raíz de teorías que plantean que por medio de acciones relacionadas y una comunicación permanente, oportuna, transparente y sencilla, pueden generar un gran impacto en la percepción del público interno respecto a la reputación corporativa con un clima organizacional libre de incertidumbres, desinformación y controversias.

El tipo de investigación es cuantitativa experimental aplicada en una muestra de 64 trabajadores de la sede de la Gerencia Regional de Salud en Lambayeque. Se utilizó un cuestionario a manera de pretest y postest donde se obtuvo mejoras sustanciales en el sistema de comunicación interna a través del fomento de espacios de diálogo, el mejoramiento de los canales de comunicación existentes, la implementación de nuevos y un mejor tratamiento de la información para un lograr un entendimiento más eficiente. También, se obtuvo una percepción positiva de los trabajadores sobre la construcción de una nueva reputación con aspectos favorables para la institución; como una mayor participación en actividades y buena voluntad para recibir información de la entidad.

También, es importante mencionar que la administración de las controversias por medios de relaciones públicas internas y estrategias de comunicación interna, se plantea como un nuevo reto para los profesionales de las Relaciones Públicas y que aportan enormemente a la prevención de conflictos y crisis; así como un mejor clima organizacional enfocado al logro de los objetivos institucionales.

Palabras clave: Administración de la controversia, relaciones públicas internas, comunicación interna, reputación.

ABSTRACT

The main objective of the investigation is to know how the administration of disputes through internal public relations related to internal communication strategies can help manage a positive reputation in a public institution.

The support of the research arises from theories that state that through related actions and permanent, timely, transparent and simple communication, they can generate a great impact on the perception of the internal public regarding the corporate reputation with a free organizational climate of uncertainties, misinformation and controversies.

The type of research is experimental quantitative applied in a sample of 64 workers from the headquarters of the Regional Health Management in Lambayeque. A pre-test and post-test questionnaire were used where substantial improvements were obtained in the internal communication system through the promotion of spaces for dialogue, the improvement of existing communication channels, the implementation of new ones and a better treatment of information. for a more efficient understanding. Also, a positive perception of the workers was obtained on the construction of a new reputation with favorable aspects for the institution; as a greater participation in activities and good will to receive information from the entity.

Also, it is important to mention that the administration of disputes by means of internal public relations and internal communication strategies, is posed as a new challenge for Public Relations professionals and that contribute greatly to the prevention of conflicts and crises; as well as a better organizational climate focused on the achievement of institutional objectives.

Keywords: Administration of the controversy, internal public relations, internal communication, reputation.

I. INTRODUCCIÓN

La Gerencia Regional de Salud en Lambayeque, es una institución pública ubicada en el norte del Perú con 40 años de vida institucional. Durante ese tiempo, la gestión de la comunicación interna no se ha desarrollada de forma adecuada, generando una serie de inconformidades relacionadas con controversias, ya sea por los sueldos que no cubren necesidades, por la falta de reconocimiento o por desinformación. A estas situaciones desfavorables, se suma las deficiencias en la comunicación bidireccional con los altos mandos; por factores como la falta de promoción de espacios de diálogo o canales de comunicación internos que no cubren necesidades de información.

La presente investigación, busca identificar estas controversias y lograr una adecuada administración a través de relaciones públicas internas, relacionadas con estrategias de comunicación interna que permitan gestionar una reputación positiva en las Gerencia Regional de Salud de Lambayeque y sirva como referente para otras instituciones públicas; con una proyección de trabajadores comprometidos, identificados con la entidad, satisfechos con su centro de labores e informados oportunamente del quehacer de la institución según sus necesidades e intereses.

Un estudio, evidenció una situación muy común en las organizaciones, y tiene que ver con que los miembros de una organización quieren recibir más que enviar información organizacional; relacionadas al trabajo y a la toma de decisiones organizacionales. También, los trabajadores coinciden en que las organizaciones cada vez proporcionan información menos oportuna y de menor calidad; del mismo modo, les gustaría recibir más información “cara a cara”; especialmente de la alta dirección (Castillo, 2008, pág. 95).

Entre los efectos que produce no prestar atención a las controversias ni gestionar la comunicación interna, se puede hablar de desmotivación en los trabajadores, falta de colaboración, compromiso e incluso el retraso de procesos internos que afectan el servicio que se brinda a la población (Jiménez, 2016). También, no comunicar permanentemente y de forma oportuna a los trabajadores, genera una serie de rumores que, de no ser atendidos, pueden ocasionar situaciones de conflicto.

Según la literatura consultada, una problemática que las organizaciones no han terminado de definir y atender, es que la incertidumbre, el temor y la angustia a ser reconocidos en el

centro de trabajo, puede ser visto como una situación de sufrimiento y que no se incluye en los procesos de comunicación interna. Las personas que llega a padecer esta problemática, no son capaces de vivir con normalidad y desenvolverse eficientemente en el trabajo, además; se sienten anulados de los procesos internos. La mejor manera de hacer frente y prevenir situaciones de sufrimiento en el trabajo, es fomentar una comunicación basada en la verdad. “Cuando mejor preparado está un ser humano, con más esperanza afronta el sufrimiento” (Gismera, Fernández, & Labrador, 2017, pág. 133).

Es necesario tener en claro la importancia que le deben dar los directivos de las instituciones públicas a la gestión de las relaciones públicas internas enfocadas en comunicaciones y acciones relacionales con sus diferentes públicos, en especial, a la administración de las controversias generadas entre los colaboradores. Fomentar una comunicación fluida con retroalimentación dentro de las entidades, podrían ser un punto de partida para cumplir con el objetivo de llegar a acuerdos mutuos; con un impacto positivo en la identidad institucional, el compromiso y una mayor predisposición de los servidores públicos en beneficio de la organización (Villanueva, 2015).

En ese sentido, la excelencia de una gestión al frente de una entidad estatal, “se puede medir por la calidad de la comunicación entre los directivos y los empleados; así mismo, se constituye como la base del éxito de las estrategias de comunicación externa” (Xifra & Lalueza, 2009, pág. 45).

En la Gerencia Regional de Salud Lambayeque, se pudo observar desinterés y poca iniciativa al momento de ejercer la comunicación interna; sin objetivos claros que impacten positivamente en los trabajadores, resultando en situaciones de incertidumbre y rumor; sin tomar en cuenta las necesidades reales de información de los servidores públicos respecto al quehacer diario de la institución y sus autoridades.

A la problemática expuesta, “se suma la falta de apoyo de los directivos a los mínimos esfuerzos de gestionar la comunicación interna, escases de recursos económicos para la actividad y el desconocimiento respecto a las funciones reales de las Relaciones Públicas internas” (Villanueva, 2015, pág. 76). Este contexto, hace que la gestión de la comunicación interna se dé improvisadamente o recaiga en personas que no cumplen con el perfil para su correcta ejecución.

En la actualidad, la sociedad ha sufrido muchos cambios con respecto a su percepción y acercamiento con las organizaciones, donde se destaca a los activos intangibles como la mayor ventaja competitiva y que puede ser sostenida en el tiempo por su difícil imitación y comercialización. La reputación, es un intangible que agrupa al público interno y externo; pero su generación parte desde una perspectiva organizacional teniendo en cuenta la identificación del colaborador y la percepción de la gerencia sobre la identidad e imagen institucional.

Es importante indicar que, construir una reputación positiva en una organización, depende mucho en cómo, a través de comunicación y acciones relacionales, los individuos generan experiencias directas y una percepción según la actividad y comportamiento de la entidad; en relación a la imagen que los directivos quieren proyectar al exterior (Pérez & Rodríguez, 2014, pág. 102).

Para lograr un entendimiento más profundo sobre lo que se presenta en el siguiente estudio, debemos resolver preguntas relacionadas a: ¿qué estrategias de comunicación interna se aplican desde las relaciones públicas, para contribuir a atender controversias entre el público interno en todos los niveles de la institución?, ¿cómo estas estrategias de comunicación interna influyen en la construcción de una reputación positiva? y ¿cómo se relacionan las estrategias de comunicación interna con la gestión de la reputación e identidad corporativa, sobre el manejo de las controversias generadas entre el público interno de la institución?

Estas preguntas de estudio, fueron aplicadas en una muestra de 64 unidades de estudio de en la Gerencia Regional de Salud en Lambayeque, con trabajadores que siguen prestando sus servicios desde sus inicios y experimentan un proceso de adaptación en el uso de nuevas tecnologías de la comunicación e información. Estos aspectos, han significado grandes cambios en el flujo de información en forma y fondo, y la manera de comunicarse dentro de un aspecto formal e informal. Es importante señalar que, hasta la fecha, no se ha dado el debido interés a la comunicación interna generando una reputación inestable con aspectos negativos para la entidad pública.

También, se puede agregar que el caso de estudio, tiene serios problemas con la base de datos de los trabajadores, debido a que no está actualizada con los nuevos números telefónicos y los correos electrónicos institucionales están inactivos. El único canal que utilizan para informar al personal, es a través de papeles pegados sobre el marcador de

asistencia. Esto muestra que la institución no tiene canales de comunicación internos que lleguen de forma efectiva y oportuna a los trabajadores.

Del mismo modo, la oficina encargada de gestionar la comunicación interna; que en este caso sería la Oficina de Comunicaciones y Relaciones Públicas, no está incorporada en los documentos de gestión como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Manual de Organización y Funciones (MOF), por ende, no figura en el organigrama institucional.

Tras revisar dichos documentos de gestión institucional, se pudo observar en el Manual de Organización y Funciones que existe una plaza de Asistente de Servicios de Comunicación I, que depende directamente de la Gerencia, el cual está enfocado en supervisar y trabajar en base a la gestión de telecomunicaciones de la entidad, sin especificar tareas puntuales de comunicación institucional o manejo de información pública a nivel interno o externo. También, en el perfil del puesto, detalla como requisitos mínimos que la persona tenga Grado de Bachiller Universitario sin especificar la carrera o contar con Título de Instituto Superior Tecnológico con estudios no menores de 6 semestres académicos. Estos requerimientos mínimos, nos indican que en el año que se creó la plaza, no se tenía una idea clara del profesional de las comunicaciones ni sus funciones y sigue vigente hasta la fecha. En ningún momento se menciona la necesidad de un profesional en Ciencias de la Comunicación.

Actualmente, la Oficina de Comunicaciones y Relaciones Públicas de la Gerencia Regional de Salud de Lambayeque, es un área funcional que cuenta con una secretaria, un técnico y una persona no profesional que han conducido la oficina empíricamente y con capacitaciones constantes por el ente rector como es el Ministerio de Salud. Recién en los últimos tres años se ha contratado a un profesional de Ciencias de la Comunicación con un año asumiendo la jefatura. La problemática que presentó al inicio de asumir el cargo, es que la persona no profesional que había asumido el cargo por más de 30 años, era reacia a aceptar la condición actual de la oficina, generando una seria de controversias y desgobierno desde dicha oficina. El problema se superó parcialmente, debido a los cambios que se han ido apreciando con la nueva gestión de la oficina, propiciando mayores espacios de diálogo para los trabajadores, actividades dedicadas a beneficiar a los trabajadores en fechas especiales como Día del Servidor Público, Día de la Madre, Día del Padre, Día del Trabajo, etc. Así como informando constantemente sobre el quehacer de la institución y las decisiones que se toman e involucran

al clima laboral de la entidad, contando con el apoyo de las autoridades de turno gracias a un trabajo de sensibilización.

La siguiente investigación, pretende seguir aportando al conocimiento sobre la administración de la controversia y gestión de la comunicación interna en instituciones públicas, a través de una propuesta sostenible desde la primera fase de recolección de datos hasta la ejecución de estrategias; con el fin de institucionalizar las actividades como un mecanismo primordial para mejorar el servicio que se brinda a la población con calidad y calidez humana, partiendo desde la atención al público interno.

Como acciones iniciales, es necesario tomar en cuenta que la comunicación interna, debe proveer de información clara, transparente y permanente sobre la gestión y situación de la organización para eliminar situaciones de incertidumbre y controversias; para fomentar el sentimiento de involucramiento y pertenencia con la organización. La generación de contenidos relevantes y oportunos dedicados al público interno, podría generar situación de motivación que reflejen en una mejor generación de reputación visto desde el público externo. Las relaciones públicas internas relacionadas con comunicación interna, son un gran aporte “en la medida en que los empleados son escuchados y tomados en consideración pondrán mayor énfasis en el cumplimiento de los objetivos institucionales” (Marín & García, 2013, pág. 98).

En una investigación realizada en España, respecto al papel de los departamentos de comunicación en el sector público sanitario, las personas responsables de la oficina de comunicación, manifiestan que en la comunicación interna “se detectan más lagunas con respecto a la comunicación externa, muchas de ellas debidas a la falta de tiempo, la escasa coordinación y la poca importancia que le otorgan los profesionales sanitarios a la comunicación” (Busto, 2017, pág. 141). En el caso estudiado, los entrevistados coinciden en que es necesario darle mayor interés a la comunicación interna, pero que necesitan un aumento de personal y mayor presupuesto.

Planificar estrategias de comunicación interna para mejorar procesos y revalorar el sentido de pertenencia de los trabajadores, se da en todo tipo de organizaciones, desde las más pequeñas hasta las más grandes. Así lo demuestran Moreno, Arbeláez & Calderón (2014), quienes aplicaron estrategias de comunicación interna en una pequeña y mediana empresa (PYME) en Santander - Colombia, “evidenciando en los empleados una mayor receptividad

y participación, aumentando su sentido de pertenencia y mejorando el funcionamiento de la comunicación al interior de la organización”.

Para poder describir en términos generales la situación actual de la gestión de la comunicación interna en relación con el clima laboral y el manejo de conflictos institucionales en el Perú, Charry (2018); a través de su investigación realizada a una Unidad de Gestión Educativa Local de Lima - Perú, identificó un clima desfavorable en la institución pública según la percepción de los trabajadores que perturban su buen desempeño. Este clima laboral precisa una correlación significativa con la comunicación interna, con inconsistencias en “consideración, entusiasmo y apoyo; orientación hacia la recompensa y orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo”.

Por otro lado, Villanueva (2015), en un estudio realizado a un municipio ubicado en Lima Norte – Perú, con respecto a la relación que existe entre la comunicación interna y la administración de la controversia pública, demuestra de manera concreta la problemática antes mencionada referente a la comunicación interna en las instituciones públicas en el Perú, pues identificó que “la institución ha descuidado detalles importantes relacionados con el tratamiento de los mensajes: la información no llega de manera oportuna, no es fácil para los colaboradores acceder a ella y no siempre es de su interés”. Sin embargo, los resultados de la investigación, reflejaron que el público interno tiene el deseo y la voluntad de proponer y participar en alternativas de solución.

Las Relaciones Públicas, actualmente se sitúan como una función relevante que ofrece a las organizaciones estabilidad para atender sus objetivos económicos o sociales sin interferencias o perturbaciones que se originan por falta de comunicación o comunicaciones deficientes (Pérez & Solórzano, 1999, pág. 32).

Pérez y Solórzano (1999), afirman que las Relaciones Públicas son un sistema integrador multidisciplinario que “administra estrategias relacionales y comunicacionales, como por ejemplo auditorías, utilización eficaz de los medios, determinación de los públicos, imagen institucional y concepto público, controversias y conflictos” (pág. 32).

Poco a poco, se le atribuye más la comunicación interna a las acciones de relaciones públicas. “Sin embargo, desempeña un papel esencial en la estrategia de comunicación dirigida a los empleados y constituye una herramienta fundamental de relación entre organización y sus públicos” (Castillo, 2006, pág. 193).

Andrade (2005) y Castillo (2010), coinciden que hablar de estrategias de comunicación interna que contribuyan a las acciones relacionales entre los integrantes del público interno, hace referencia a un conjunto de actividades planificadas por la organización para mantener buenas relaciones con y entre sus miembros, utilizando medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos de la institución.

Es importante mencionar que, las organizaciones actualmente atraviesan por un proceso de cambio; producto del avance de las tecnologías de la información y comunicación (Aced, 2013); sin embargo, las organizaciones siguen enfocadas en lograr sus objetivos conformando grupos efectivos y receptivos al proceso de cambio. Según la teoría de Salamanca (2004), el cambio se da siempre y cuando las organizaciones propicien y motiven situaciones de aprendizaje y participación. “Esta implicación del actor permite la emergencia de conocimientos adaptados al contexto del cual proviene y, al mismo tiempo, asegura el cambio de un sistema de comunicación que constituya la organización” (pág. 24).

Para Andrade (2005), el proceso de comunicación organizacional interna debe ser integral, teniendo en cuenta una gran variedad de modalidades, como:

Interna-externa, clasificación que (...) distingue los mensajes que se intercambian dentro de la organización, de los que se dan entre ésta y sus públicos externos. La comunicación vertical, es la que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización de forma ascendente y descendente. La comunicación horizontal, es la que se da entre las personas que están en el mismo nivel jerárquico. La comunicación diagonal, es la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas. La comunicación formal es la que se da a través de medios o fuentes oficiales, mientras que la informal es la que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales. La comunicación interpersonal se da entre dos o más personas dentro de la organización, la comunicación intragrupal se genera entre las personas que pertenecen al mismo equipo de trabajo, la comunicación intergrupala se da entre miembros de diferentes equipos de trabajo y la comunicación institucional se establece entre la organización como un todo y sus diferentes públicos internos a través de canales formales. La comunicación verbal es aquella que utiliza la palabra, sea hablada o escrita, para transmitir mensajes y la comunicación no verbal es la que se da a través de diferentes categorías que conforman el lenguaje corporal. (Andrade, 2005, págs. 17-19)

Actualmente, se están viviendo cambios fundamentales en la comunicación y resulta necesario direccionar la comunicación en la organización como una responsabilidad compartida. Todos en la organización se comunican y comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos juegan un rol más importante por la posición que

ocupan o por la información que manejan (...) el desarrollo de las habilidades comunicativas se han vuelto una prioridad (Andrade, 2005). Es así, que una propuesta interesante para evaluar este aspecto importante en la comunicación interna, parte del estudio de Tamayo & Traba (2010); donde indican que se deben tomar como la permanencia en el puesto, las relaciones laborales con otros puestos del área y la comunicación con el jefe inmediato superior.

En ese sentido, la comunicación interna debe buscar la empatía con el personal y plantear grupos sólidos de trabajo motivados y con un alto nivel de participación. Para esto, se debe tener en cuenta que primero se es necesario comunicar dentro de la organización; para posteriormente hacerlo fuera, por medio de información útil, facilitar el trabajo, comunicar de forma fluida y permanente, dar poder de decisión, conceder el derecho a equivocarse y saber escuchar (Gobierno de Navarra, 2011, pág. 16).

Andrade (2005), propone un modelo de comunicación interna basado en el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores, proporcionando información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración y generando en ellos una imagen favorable de la organización. Este modelo lo denomina como las “Cinco íes”, con cinco objetivos específicos como la identificación, información, integración, imagen y como punto importante de partida y término la investigación.

Por su parte, Xifra (2007), menciona que las relaciones públicas internas, engloban una serie de actos de comunicación y relaciones públicas que se producen dentro de las organizaciones. Para que este proceso sea exitoso, se deben dominar cinco ejes fundamentales; referentes a que la organización debe priorizar a las personas y la comunicación, tener en claro que el objetivo social no es excluyente con el de la rentabilidad económica o social de la organización, los directivos deben estar comprometidos, la condición del desarrollo de las nuevas tecnologías: ¿son un freno o una oportunidad? y la sinergia que debe existir entre las relaciones públicas externas y las internas (págs. 20-22).

Es importante destacar la teoría planteada por Pérez & Solórzano (1999), donde manifiestan que como punto de partida para fortalecer la comunicación interna en las organizaciones, es necesario prestar total atención y enfocar los esfuerzos a fomentar una cultura de la confianza; donde a través de información y acciones relacionales con los públicos, debe estar enmarcada por un clima de confianza.

“La confianza relacional mutua, apoyada por información con credibilidad que de acceso al conocimiento y legitimada por un nivel moral de comportamiento. Solo así estaremos propiciando una promoción activa y eficaz de esa cultura de la confianza” (Pérez & Solórzano, 1999, pág. 20).

Esta visión se torna fundamental e implica un cambio radical en el pensamiento para entender situaciones controversiales y proponer lúcidas alternativas que conduzcan a la confianza necesaria que reclaman los públicos en las negociaciones y transacciones humanas. (Pérez & Solórzano, 1999, pág. 20)

Una comunicación interna que tiene como base la confianza, se torna en un aspecto primordial para promover una positiva cultura organizacional, “partiendo de la premisa de que las organizaciones tienen como principio dominante un equilibrio entre la necesidad de confiar y la necesidad de controlar” (Aguirre & Vergara, 2017, pág. 155). Del mismo modo, se puede afirmar que más que un elemento de diferenciación en la gestión, “es una necesidad social que contribuye a crear una buena imagen de la compañía tanto interna como externa” (Caldevilla, 2012, pág. 17).

Álvarez (2007), habla sobre la importancia de la comunicación interna y el coste que tiene no atenderlo adecuadamente. “La ausencia de información deja paso a los rumores, la incertidumbre, el descenso de la productividad (...)”. También, menciona que debe existir una coherencia entre la comunicación interna y externa; el resultado de esto impacta directamente en la imagen externa de la organización. A su vez, es uno de los mejores instrumentos para evitar conflictos internos si se actúa de manera preventiva (Castillo, 2008, pág. 105).

Resulta importante hablar de un clima organizacional positivo enfocado en la consecución de las metas organizacionales y de cada uno de sus integrantes, para esto, Pacheco (2005) menciona que se debe tomar en cuenta habilidades como el liderazgo, trabajo en equipo y un manejo adecuado de los conflictos propios e inherentes a cualquier organización, “son los factores substanciales y motrices de un proceso comunicacional asertivo y, por ende, de un clima organizacional positivo” (pág. 72).

Para impulsar un adecuado clima organizacional, la autoridad o gerente, debe asumir un rol de liderazgo y ser consciente sobre la importancia del público interno para el logro de los objetivos. En este contexto, “el líder es quien logra que las organizaciones, obtengan los

resultados esperados a través de la creación de oportunidades que permitan transformar el contexto de forma positiva (...)” (Serrano & Portalanza, 2014, pág. 123).

Es quien influye en los trabajadores (...) de tal forma que genera una motivación que permita el máximo desempeño en busca de la excelencia organizacional (Serrano & Portalanza, 2014, pág. 123).

La relación entre clima organizacional y comunicación interna, se puede definir como el objeto de diagnóstico de la cultura organizacional, aspecto muy importante que se debe tomar en cuenta; puesto que las creencias de las personas en la organización, tiene una conexión con la forma en que se produce la comunicación interna y le otorga carácter a la organización (Vizcaya, Mujica, & Gásperi, 2017).

Otro punto a tomar en cuenta, y que también resulta importante al igual que el clima organizacional, es la relación que existe entre la comunicación interna y el compromiso organizacional. Esta teoría se enmarca en que las organizaciones a través de los encargados de relaciones públicas o comunicaciones, deben centrar sus esfuerzos en la comunicación interna; para aumentar la percepción de apoyo recibido y lograr una mayor identificación de los colaboradores con la organización. “Surge como absolutamente necesario, en consecuencia, utilizar la comunicación como medio para involucrar y comprometer a los miembros de la organización” (Wills-Espinosa, Cevallos, Sadi, & Ancin, 2017, pág. 156).

Queda claro que la comunicación interna, juega un papel determinante en el quehacer de la organización; y tiene que estar enmarcado en que el público interno tenga claro sobre lo que tiene que hacer, para qué lo hace y para quién lo hace; así como generar sentido de pertenencia, sensación de satisfacción personal y sensación de conocer sus labores y su importancia para la organización. Si bien es cierto, la comunicación es un proceso complejo pero que necesariamente necesita de herramientas internas tales como:

“Manual organizacional, cartelera, publicaciones institucionales (revistas, periódico, folleto interno, en papel o digital), videos, circulares, reuniones, correo electrónico, buzón de sugerencias, afiches, boletines, video conferencias, intranet, eventos, entre otros” (Cardozo & Vásquez, 2014, pág. 70).

Aparte de las herramientas y canales de comunicación internos, actualmente; la sociedad y las organizaciones pasan por un proceso de adaptación producto de las nuevas tecnologías de información y comunicación, que proponen nuevos retos en la forma de comunicación. “Estas transformaciones no solo han modificado los modos y soportes comunicativos, sino

que además han provocado una auténtica revolución en la estructura y el funcionamiento en red de las organizaciones modernas” (Costa, 2012, pág. 235).

Costa (2012), en su análisis, manifiesta sobre el gran impacto de los nuevos modelos e instrumentos para la comunicación interna como la web 2.0, las redes sociales, la gestión de las relaciones internas y el portal corporativo como eje de la nueva comunicación interna (pág. 235).

Resulta necesario considerar que, el proceso de comunicación no culmina con la gestión de todas estas herramientas y canales de comunicación (Palencia, 2008), sino que entran en juego variables muy importantes como el “clima organizacional, el sentido de pertenencia, el nivel de satisfacción y de beneficios y el ejemplo de sus jefes, entre otros” (Parra, Rojas, & Arapé, 2008, pág. 23).

Si bien es cierto que las nuevas tecnologías de la comunicación e información suponen un gran reto para la comunicación interna en las organizaciones, debido a que estas incrementan su exposición social y mediática (Medina & González, 2017), no se debe descuidar la generación de contenidos que partan de las necesidades tanto de los públicos internos, como de las necesidades de información que se generan a nivel organizacional (Costa, 2012).

Un punto importante en la presente investigación, es determinar de qué manera, utilizando todas las herramientas y estrategias de Relaciones Públicas internas relacionadas con comunicación interna disponibles, se puede administrar las controversias, prevenir conflictos, atender posibles crisis y construir el consenso (Ayestarán, 1999).

Una controversia, según el diccionario de la Real Academia Española, es la “discusión de opiniones contrapuestas entre dos o más personas”. En este tipo de situaciones, el rol del relacionista público resulta imprescindible, ya que permite que la organización se anticipe oportunamente a los problemas que se pueda producir a través de una comunicación fluida, oportuna y transparente (Espinoza, 2018, pág. 35).

Es importante hacer énfasis en que la comunicación es un proceso de gran complejidad y está muy ligado a diversos acontecimientos que suceden dentro de las organizaciones, “tales como la motivación, la toma de decisiones, el liderazgo y el conflicto organizacional, entre otros”; donde la comunicación juega un papel determinante en el desarrollo de estos procesos (Parra, Rojas, & Arapé, 2008, pág. 19)

Para entender un poco el proceso de la comunicación y los factores que pueden estar involucrados en su interferencia, es necesario tomar en cuenta el hecho de que al momento de la decodificación de los mensajes por parte del receptor, se interfiere con señales orales y comportamiento no verbal, pensamientos y sentimientos, así como experiencias que difieren en gran medida las habilidades de comunicarse.

Estas diferencias son, en parte, el resultado de variaciones y habilidades tales como las de escribir, aconsejar, entrevistar, debatirse y hablar en público. Sin embargo, estos conocimientos y habilidades son a veces menos importantes que ciertas características de la personalidad como la empatía, locuacidad, agresividad y carácter (Parra, Rojas, & Arapé, 2008, pág. 20).

Perez & Solorzano (1999), manifiestan que la pérdida del control sobre la controversia (disenso, desacuerdo en el pensar), es lo que provoca un conflicto. Por otro lado, una crisis implica situaciones de mayor complejidad, estimulada por emergencias no dominadas que amenazan con consecuencias de gran magnitud (pág. 105).

Esta problemática, se debe frecuentemente a la falta de información. Porque hay que identificar cuál controversia, conflicto potencial o crisis, puede devenir en peligro. Tenemos que disponer de un sistema de alarma que depende lógicamente de circunstancias diversas y variables (Pérez & Solórzano, 1999, pág. 109).

La falta elemental de comunicación interna, genera diferentes factores perturbadores que pueden llegar incluso a afectar el clima organizacional y maltratar la reputación de la misma, “por lo cual, los actores en manifiesto conflicto deben necesariamente establecer algún contacto que les permita indagar lo que verdaderamente desea el contrincante (...), para entenderse, negociar y aceptar propuestas que los beneficie de forma satisfactoria” (Parra, Rojas, & Arapé, 2008, pág. 18).

Las controversias, pueden verse influenciadas por una serie de elementos como el de no prestar la atención debida a las necesidades de los colaboradores de ser escuchados, de reconocerlos como seres pensantes y parlantes y “no como simples operarios robotizados e incapaces de razonar por sí mismos” (Parra, Rojas, & Arapé, 2008, pág. 28). Es así, como surge la necesidad de la organización de analizar y hasta cuantificar los grados de comunicación e incomunicación dentro de la entidad.

La incomunicación, tiene una primera fase, denominada como incertidumbre; en términos comunicacionales, se puede entender como la falta de conocimiento, seguridad o certeza que se tiene sobre algo. Según, García (2008), en la sociedad actual no existe pretextos para que

existan situaciones de incertidumbre; debido al acelerado flujo de información. El gran reto para las organizaciones y para los responsables de la comunicación, es determinar el tipo de mensajes y saber encontrar a sus públicos dentro de los canales o mecanismos de información y comunicación. La incertidumbre, es el resultado de no atender oportunamente las necesidades de información, la misma que en la actualidad, evoluciona rápidamente y se convierte en información tendenciosa o rumores que circulan rápidamente por las organizaciones con trascendencia a nivel interno y externo.

Precisamente, cuando hablamos de incomunicación y no prestar atención a la información que surge al interior de organización; surge la proliferación de rumores, considerados como potenciales elementos desencadenantes de controversias e impulsores de conflictos comunicacionales. Esta premisa, surge debido a que, según la psicología social, el rumor es un mensaje eminentemente persuasivo de gran impacto por las variables que influyen en su generación (Mazo, 2016).

Estas variables, están enmarcadas en su relación del individuo con su contexto; en este caso la organización, la cultura, sus intereses vitales, los procesos de formación de prejuicios, el complejo entramado de deseos cumplidos e incumplidos y sus mecanismos de defensa (Mazo, 2016, pág. 110). Todas estas variables, se desarrollan según los aspectos comunicacionales y relacionales que se promueven como cultura organizacional. Mientras más información y comunicación, menos se estimula la formación de rumores.

Del mismo modo, es importante precisar, que existen algunos determinantes psicológicos para la formación y difusión de rumores que están muy ligados a la decodificación de mensajes; como la cognición, la percepción, el aprendizaje, la personalidad, la motivación, las actitudes, los sentimientos y los hábitos (Mazo, 2016, pág. 110).

Parra, Rojas & Arápe (2008), recomiendan que un conflicto dentro de las organizaciones, no debe ser visto como tal, como bueno o malo ni someterse a prejuicios de ética, tampoco se debe considerar como una pelea; sino simplemente como una diferencia de opiniones e interés que deben ser dilucidados.

Un conflicto, trae sus enseñanzas y experiencias que nutren al ser humano como tal (...). La dificultad radica en cómo enfrentarse a estos conflictos y revertirlos a favor de los objetivos de la organización. Allí la inteligencia de los jugadores, además de un conocimiento profundo de las reglas de juego, aunada a la agudeza mental y suspicacia de las potencialidades de los participantes, construirán los

elementos fundamentales para iniciar cualquier proceso comunicacional donde el conflicto está presente (Parra, Rojas, & Arapé, 2008, pág. 29).

Cuando se identifican un contrapunto de opiniones entre dos o más personas, quienes buscan un arreglo compartido y beneficios, para esto se valen la comunicación como una salida más expedita. “La comunicación es el elemento ideal para la solución de los conflictos, su empleo oportuno y eficiente, contribuyen a despejar dudas, aclarar ideas y fijar posiciones” (Parra, Rojas, & Arapé, 2008, pág. 31)

La negociación, se entiende como el proceso a través del cual se trata de conocer o identificar las necesidades de la otra parte, para lograr satisfacerlas en la mayor medida posible y alcanzar un rápido acuerdo; teniendo como base la confianza (Pérez & Solórzano, 1999, pág. 114). En este caso, el rol de las relaciones públicas es fundamental para propiciar el espacio y el contexto adecuado; con los argumentos necesarios para consagrar con eficiencia y eficacia la administración del proceso relacional-comunicacional para un acuerdo y beneficio mutuo.

En las entidades del estado, las situaciones controversiales se pueden convertir en conflictos a través de acciones sindicales. Si no se previenen oportunamente, la mejor solución es el diálogo social (Costa, Perlo, & Riestra, 2008, pág. 116); entendido como “un proceso que se llevan a cabo en una esfera relativamente amplia (...). También, se puede entender como concertación en función de la necesidad de alcanzar con ellas un acuerdo o la imprescindible intervención del poder público (Giuzio, 2005, pág. 34).

Solano (2001) y Costa (2009), plantea un cuestionamiento sobre el papel que desempeña el profesional de las Relaciones Públicas y las comunicaciones frente a situaciones controversiales en públicos internos o externos de la organización. La respuesta es sencilla: “Información (...). En la peculiar finalidad de la información suministrada que, respetando plenamente el principio de veracidad, ofrece al público interesado la singular interpretación de los hechos controvertidos que mantiene la cuya representación ha asumido”.

La adaptación de los mensajes, es una de las funciones importantes de los profesionales de las relaciones públicas durante los procesos de administración de la controversia; y su difusión debe ser transparentando los filtros de la desconfianza y el descrédito generado. “La transparencia no es una característica opcional de la información, sino una condición inseparable y es posible gestionarla al servicio de los recursos intangibles, tales como la

reputación corporativa” (Carrillo M. , 2016, pág. 275). Es evidente que la transparencia e información, siempre deben ir unidas.

En los últimos tiempos, la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace es mucho más evidente. La reputación, es el reflejo de todos estos procesos bien estructurados iniciando por un buen sistema de comunicación interna; sin incertidumbres ni rumores, mucho menos con controversias que no se puedan atender adecuadamente. La reputación se genera dentro de las organizaciones y se mantiene con el quehacer diario de los públicos internos.

La reputación corporativa para De Salas & Monserrat (2011), es un intangible bajo la responsabilidad de cada uno de los miembros de la organización, y se debe reflejar en la responsabilidad asumida en el día a día. “La comunicación se revela como la herramienta indispensable para hacer llegar la visión, misión y valores fijados en una Estrategia General de todos los grupos de interés” (pág. 55).

Para Cardozo & Vásquez (2004), así como Quevedo, Fuente, & Delgado, (2005), una de las funciones de la comunicación interna es la creación y consolidación de la reputación corporativa. Para esto, mencionan las organizaciones primero deben comunicarse con sus colaboradores oportunamente, antes de que el mundo exterior confunda e influya negativamente en sus conductas.

“La comunicación solidifica, fortalece, infunde confianza, en efecto, la comunicación tanto con el mundo exterior como con el interior de la organización, es clave para construir una clara y sostenible percepción de quién es, qué hace y qué no hace como ciudadano corporativo, dibujando un sistema flexible y dinámico que interactúan con el entorno y se alimenta de él” (Cardozo & Vásquez, 2014, pág. 73).

Un concepto importante nos aportan Ruiz, Gutiérrez, & Águeda (2012), donde consideran que la reputación corporativa es la “suma de percepciones internas (identidad corporativa) y externas (imagen corporativa) de la organización”; donde además, se destaca que son “lo que los miembros presentan o proyectan de su organización para influir en lo que otros piensan de su organización” (pág. 14).

La reputación corporativa es consecuencia de una buena gestión de la organización; debido a un conjunto de percepciones que tienen los públicos internos y externos sobre la organización, la misma que se fortalece en gran medida sobre la credibilidad que la organización proyecta, es decir, “se relaciona con la congruencia entre el mensaje y el

comportamiento de la organización en un momento en particular” (Carrillo & Tato, 2014, pág. 8).

En esta misma línea, Carrillo, Castillo, & Tato (2008) definen la reputación como la “consecuencia del equilibrio entre los mensajes emitidos y las acciones realizadas por todas las áreas de la empresa; así como las relaciones entre ellos, son esenciales para mantener una buena reputación” (pág. 2).

La reputación es un intangible de gran valor que permite medir el quehacer de la organización en los ojos de sus diferentes públicos. Su medición, debe tomar criterios como “localización, capacidad directiva, calidad de gestión, estrategia empresarial, estructura organizativa, cultura organizativa, conocimientos, habilidades y talentos de los empleados, posición financiera y responsabilidad social corporativa”, (León & Cifuentes, 2009, pág. 139). De igual modo y de una manera más simple; Rodríguez (2004) menciona criterios como “desempeño financiero, atractivo emocional (respeto, admiración y confianza), visión y liderazgo, entornos de trabajo, responsabilidad social y productos y servicios” (pág. 118). Alcalá (2013), también coincide con estos criterios, pero en su estudio; también incluye la comunicación, la oportunidad de desarrollo profesional de los trabajadores y la remuneración (pág. 8-9).

La reputación no puede estar ajena a las nuevas tecnologías de la comunicación e información. Así lo afirma Restrepo (2013):

Las empresas tienen en sus manos herramientas que deben usar el máximo de su potencial. Al no establecer diálogo con sus grupos de interés a través de los medios digitales, están perdiendo valiosas oportunidades de impactar en sus percepciones y de participar activamente en la construcción social de la reputación (pág. 57).

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación es de tipo cuantitativa; puesto que los resultados tienen como base el análisis estadístico de los resultados obtenidos de la medición de las variables de investigación.

El diseño es experimental, debido a que se han aplicado estrategias de comunicación para manipular las variables estudiadas y generar cambios en las conductas estudiadas del público interno de la organización.

2.2. Operacionalización de variables

Esta operacionalización, se realizó tomando una muestra de cada oficina adscrita a la Gerencia Regional de Salud Lambayeque, a través de un pretest y postest aplicados en el periodo de setiembre a noviembre del 2019.

| Variab les | Definición Conceptual | Definición Operacional | Dimensiones | Indicadores |
|-----------------------------------|--|--|--|----------------------------------|
| Administración de la controversia | Es la prevención de un conflicto a través de la atención a una discusión larga y minuciosa (Pérez & Solórzano, 1999). | Se medirá a través de la observación y pregunta directa sobre que situaciones podrían generar conflictos o crisis en la organización en base a controversias. | Controversias | Rumores |
| | | | | Desacuerdos |
| | | | | Desinformación |
| | | | Conflictos | Situación difícil o desfavorable |
| | | | Crisis | Situación grave o peligrosa |
| Relaciones Públicas Internas | Conjunto de interacciones que se observan entre los integrantes de público interno de una organización y estos con sus directivos o altos mandos (Castillo, 2006). | Se hará la medición del impacto de los canales de comunicación internos y actividades que permitan el relacionamiento entre los públicos internos de la organización | Comunicación Interna | Canales de comunicación |
| | | | | Espacios de comunicación |
| | | | | Mensajes |
| | | | | Frecuencia |
| | | | | Oportunidad |
| | | | | Accesibilidad |
| | | | | Interés |
| | | | Actividades de integración y relacionamiento | Reuniones |
| Encuentros | | | | |
| | Capacitaciones | | | |
| | Actividades de esparcimiento | | | |

| | | | | |
|------------|---|--|----------------------------|------------------------|
| Reputación | Es el proceso de acumulación de información que los grupos de interés realizan de la empresa a partir de una serie de señales de mercado, de señales contables, de señales institucionales y, finalmente, de señales estratégicas como pueden ser la diferenciación y la diversificación (Iglesias, López, Calvo, & Lévy, 2003) | Se tomarán indicadores relacionados a satisfacción de los trabajadores relacionado a la gestión de la organización y las condiciones laborales que ofrece. | Gestión de la organización | Involucramiento |
| | | | | Consideración |
| | | | | Empatía |
| | | | | Compromiso |
| | | | | Apertura |
| | | | | Oportunidad |
| | | | Condiciones Laborales | Desarrollo profesional |
| | | | | Espacios físicos |
| | | | | Reconocimiento |
| | | | | Motivación |

2.3. Población, muestra, y muestreo (incluir criterios de selección)

A través de la fórmula:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{n}} = \frac{84}{1 + \frac{84}{260}} = 64$$

Se pudo determinar de una población de 260 personas a 64 unidades de análisis; como muestra representativa para el estudio.

Posteriormente, con la fórmula:

$$64 \times \frac{N_i}{260}$$

Se pudo distribuir proporcionalmente las 64 unidades de análisis entre las 26 áreas adscritas a la organización.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Inicialmente, se utilizó una ficha de recolección de datos, donde de forma voluntaria los colaboradores (229) actualizaron su información personal y autorizaron el envío de información relacionada al quehacer de la organización.

Para la medición de las variables, se aplicó un cuestionario a modo de pretest y postest, validado por 3 expertos con grado de magíster en áreas relacionadas a las Ciencias de la Comunicación. Luego de aplicar una prueba piloto, el instrumento obtuvo un valor de confiabilidad en “Alfa de Cronbach”, de 0.935 siendo confiable para la recolección de información.

2.5. Procedimiento

Con el fin de garantizar la calidad de los datos obtenidos con el instrumento de recolección de datos, se realizó a manera de entrevista el pretest y postest con cada una de las unidades de análisis; donde se les explicó el motivo del estudio y se le planteó cada interrogante para marcar la alternativa y tomar nota de sus opiniones respecto a la problemática sometida al estudio.

2.6. Método de análisis de datos

Para el procesamiento de los datos, a nivel de frecuencias absolutas, media, moda, porcentajes y prueba t de student para evaluar en nivel de significancia del pretest y postest, se ha utilizado el programa Microsoft Excel 2010 y el IBM SPSS Statistics 23.

2.7. Aspectos éticos

Durante el desarrollo de la investigación y la aplicación de las estrategias, se adoptó una conducta neutral e intermediaria entre los trabajadores y autoridades; para lograr acuerdos mutuos y beneficiar a todos los involucrados.

También, se informó claramente a los participantes sobre el motivo de la recolección de datos y se les hizo firmar autorizaciones para poder utilizar su información personal para socializar información que tenga que ver con la organización. Esta información es de uso exclusivo de la Oficina de Comunicaciones y RR.PP. Toda información recibida de los trabajadores, se puede manejar de manera pública o confidencial a solicitud de la parte interesada.

En el pretest y postest, los participantes fueron tomados como unidades de análisis sin tomar en cuenta su identidad para objetos de estudio.

III. RESULTADOS

3.1. Características de la población.

Tabla N° 1:

Rango de edades de la población estudiada

| Rango de edades | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|--------------|
| 20 a 39 años | 12 | 18.8 |
| 40 a 59 años | 27 | 42.2 |
| 60 a 70 años | 25 | 39.1 |
| Total | 64 | 100.0 |

Fuente: Elaboración propia

El siguiente resultado es importante para entender el rango de edades de la población sometida al estudio. Los resultados reflejan que, en la muestra de 64 trabajadores, más del 81 % están en un rango mayor a 40 años de edad hasta los 70. La población joven solo representa el 18.8 %. Esto nos muestra que la población de la Gerencia Regional de Salud Lambayeque, la mayoría está conformada por población adulta y adulta mayor.

Tabla N° 2:

Distribución de la población según sexo.

| Sexo | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|--------------|
| Masculino | 30 | 46.9 |
| Femenino | 34 | 53.1 |
| Total | 64 | 100.0 |

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la distribución de la muestra según sexo, podemos observar que, por un mínimo de diferencia, existe una mayor presencia del sexo femenino con un 53.1 % frente al 46.9 % de la población masculina.

Tabla N° 3:

Tiempo de servicio de los trabajadores sometidos al estudio

| Tiempo de Servicio | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| 1 a 4 años | 21 | 33 |
| 5 a 9 años | 3 | 5 |
| 10 a 19 años | 17 | 27 |
| 20 a 29 años | 12 | 19 |
| 30 a 40 años | 11 | 17 |
| Total | 64 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla, muestra un resultado interesante, respecto a que el 33 % de la muestra tiene de 1 a 4 años trabajando en la institución, frente al 5 % de 5 a 9 años y el 63 % tienen entre 10 y 40 años prestando servicio en la organización. Los nuevos ingresos de personal tienen un número importante en los últimos años, que en contraste con la Tabla N° 1, no son gente joven.

3.2. Canales de comunicación internos más efectivos según preferencias

Tabla N° 4:

Vitrinas o periódicos murales

| Vitrinas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Si prefiere | 22 | 34 |
| No prefiere | 17 | 27 |
| Indeciso | 25 | 39 |
| Total | 64 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla, podemos observar que los trabajadores prefieren en un 34 % la información difundida en las vitrinas frente a un 27 % que no lo desea. El dato del 39 % de personas indecisas, nos indica que mientras un grupo prefiere este canal de comunicación, hay un buen porcentaje que no se decide; reflejando que no es muy efectivo si se utilizara por sí solo, por lo que es necesario combinarlo con más canales de comunicación.

Tabla N° 5:

Mensajería a través de Whatsapp y Mensajes de Texto (SMS)

| Mensajería | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Si prefiere | 33 | 52 |
| No prefiere | 6 | 9 |
| Indeciso | 25 | 39 |
| Total | 64 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

El 52 % de los trabajadores prefieren informarse por medio del Whatsapp y Mensajes de Texto (SMS) frente a un 9 % que no lo desea. De igual modo, hay un 39 % de trabajadores indecisos; quienes son neutrales a este canal de comunicación, pero que si podría sumar a la cartera de mecanismos de comunicación interna.

Tabla N° 6:

Correo electrónico

| Correo Electrónico | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Si prefiere | 41 | 64 |
| No prefiere | 4 | 6 |
| Indeciso | 19 | 30 |
| Total | 64 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

La tabla arroja que el 64 % de trabajadores prefieren utilizar un correo electrónico para informarse. Lamentablemente, durante el desarrollo de la presente investigación, los correos electrónicos institucionales no se encontraron activos, por lo que se optó a solicitar autorización para utilizar correos electrónicos personales. Por otro lado, el 30 % se muestra indeciso por este medios pero si se podría utilizar para informar al público interno.

Tabla N° 7:*Comunicados pegados sobre el marcador y centro de copias*

| Comunicados | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Si prefiere | 18 | 28 |
| No prefiere | 15 | 23 |
| Indeciso | 31 | 48 |
| Total | 64 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

Acá se puede apreciar que el 48 % de personas no tienen una decisión clara si este sería el medio adecuado, pero el 28 % lo prefiere; mientras que con una mínima diferencia, el 23 % no cree que sea un medio adecuado. Esto refleja que este canal de comunicación tampoco funcionaría por si solo y que se debe complementar con los demás, pero si es posible su utilización.

Tabla N° 8:*Uso de altoparlantes*

| Altoparlantes | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Si prefiere | 16 | 25 |
| No prefiere | 17 | 27 |
| Indeciso | 31 | 48 |
| Total | 64 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

El 27 % no prefiere este canal de comunicación y un 48 % no consideró una decisión clara sobre su utilización. Solo un 25 % prefiere este medio para obtener información. Con estos resultados, este canal de comunicación no se debe utilizar frecuentemente, solo para situaciones que amerite hacerlo como convocatorias a los trabajadores para reuniones masivas.

Tabla N° 9:*Portal institucional o página web*

| Portal Inst. | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Si prefiere | 43 | 67 |
| No prefiere | 2 | 3 |
| Indeciso | 19 | 30 |
| Total | 64 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra que el 67 % de los colaboradores sometidos al estudio, prefieren utilizar la página web de la institución para estar informados. El 30 % se muestra indeciso frente a este

canal de comunicación y solo 3 % no lo prefiere. Este es un canal de comunicación importante que se debe seguir potenciando y utilizando articuladamente con los demás que son de preferencia para los trabajadores y de fácil acceso.

Tabla N° 10:

Reuniones

| Reuniones | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Si prefiere | 26 | 41 |
| No prefiere | 12 | 19 |
| Indeciso | 26 | 41 |
| Total | 64 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

Un 41 % de trabajadores prefiere las reuniones como una forma de estar enterados de lo que sucede en la organización y donde pueden expresar sus opiniones. Otro 41 % se mostró indeciso y un 19 % no prefiere este canal de comunicación. Actualmente, se están implementando reuniones informativas con todos los trabajadores, donde se pueden expresar y atender algunas controversias. Según el resultado, está recibiendo una buena aceptación de los trabajadores y se debe seguir potenciando.

Tabla N° 11:

Buzón de Sugerencias

| Buzón de sugerencias | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|------------|------------|
| Si prefiere | 10 | 16 |
| No prefiere | 19 | 30 |
| Indeciso | 35 | 55 |
| Total | 64 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

El buzón de sugerencias no es un canal de comunicación adecuado según los trabajadores, pues un 30 % no lo prefiere respaldado por un 55 % que no se decide por su uso. Solo 16 % lo prefirió. Durante el tiempo que duró el buzón de sugerencia en la organización, estaba descuidado y nadie se hizo responsable; por lo que se tuvo que retirar y se desactivó su uso.

3.3. Controversias recogidas

Tabla 12:

Controversias identificadas según percepción de los trabajadores

| Controversias | Respuestas |
|---|------------|
| No Sabe / no opina | 16 |
| Desacuerdos | 9 |
| Uniformes | 8 |
| Falta de trabajo en equipo (coordinación) | 7 |
| Discusiones | 6 |
| Contrataciones | 5 |
| Rotación | 3 |
| Inequidad | 3 |
| Falta de oportunidad | 2 |
| Gestión institucional | 2 |
| Información no oportuna | 2 |
| Canastas navideñas | 2 |
| Problemas en la Asistencia | 1 |
| Falta de capacitaciones | 1 |
| Rumores | 1 |
| Problemas presupuesto | 1 |
| Falta de comunicación | 1 |
| Débil confianza | 1 |
| Conflictos | 1 |
| Incertidumbre | 1 |
| Derechos laborales | 1 |
| Falta de diálogo | 1 |
| Total de respuestas | 75 |

Según la percepción de los trabajadores, se obtuvieron 75 respuestas en una pregunta múltiple respecto a las controversias, donde se destacarán los 6 primeros datos debido a que se repiten en más de 5 respuestas. Las controversias en orden de mayor a menor número de coincidencias serían desacuerdos, uniformes, falta de trabajo en equipo, discusiones y contrataciones de personal. También, es importante mencionar que 16 personas evitaron dar su opinión.

3.4. Resultados del pretest y postest

Tabla 13:

Comparación de pretest y postest

| | Diferencias emparejadas | | | 95% de intervalo de confianza de la diferencia | | t | gl | Sig. (bilateral) |
|-----------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------|--|----------|-------|----|------------------|
| | Media | Desviación estándar | Media de error estándar | Inferior | Superior | | | |
| SUMA_POSTEST - SUMA_PRETEST | 4.4063 | 4.3923 | .5490 | 3.3091 | 5.5034 | 8.025 | 63 | .000 |

Análisis "T de student" - IBM SPSS Statistics 23

En la siguiente tabla, muestra el resultado de significancia de la comparación entre el pretest y el postest, evaluaciones que tienen una diferencia de dos meses; donde se obtiene un valor menor a 0.05 (sig. bilateral es igual a 0.000); es decir, que si se ha registrado una diferencia entre las dos pruebas y se acepta la hipótesis relacionada a que si se puede administrar controversias a través de relaciones públicas internas relacionadas con comunicación interna que contribuyan a generar una reputación positiva en la Gerencia Regional de Salud en Lambayeque.

Tabla 14:

Respuestas con mayor índice de mejora

| Respuestas | Media |
|------------|-------|
| D13 | .61 |
| D1 | .59 |
| D17 | .44 |
| D19 | .36 |
| D5 | .34 |
| D3 | .34 |
| D7 | .31 |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran mejoras significativas en aspectos ligados directamente con la comunicación interna, fortalecida con los canales de comunicación nuevos y la reestructuración de los existentes, además, se ha logrado que los trabajadores tengan una mayor voluntad para recibir información y más receptivos a las acciones relacionales propuestas por la organización, impactando positivamente en la generación de reputación.

IV. DISCUSIÓN:

Para hablar de estrategias de comunicación interna que se aplican desde las relaciones públicas para contribuir a resolver conflictos institucionales, entendidos como controversias entre trabajadores y ellos entre sus autoridades, primero es necesario conocer y mapear el público interno que forma parte de la organización; tal como refieren autores como Pérez & Solórzano (1999), Villanueva (2015) y Xifra & Lalueza (2009).

En el presente estudio, se determinó una población conformada en su mayoría por adultos y adultos mayores, donde por una mínima diferencia prima el sexo femenino; sin embargo, esta mínima diferencia equilibra la distribución poblacional según esta variable. También, es importante mencionar que estas personas entre 40 y 70 años de edad, más del 50 % tiene entre 10 y 40 años de servicio en la organización. Solo en los últimos 4 años, hubo un incremento de personal en un 33 %.

Esta información, nos demuestran en datos reales sobre una población que viene trabajando desde sus inicios en la organización o ya lleva tiempo considerable prestando sus servicios. Inicialmente, era una población con mínima receptividad a recibir información y con poca voluntad para participar en actividades programadas por la institución; debido a que era un patrón que se repetía año a año y no había algún cambio o modernidad en la gestión del público interno.

Como primera fase, se tornó indispensable actualizar la base de datos de los trabajadores; para esto, se solicitó autorización por escrito a la máxima autoridad de la Gerencia Regional de Salud Lambayeque y se informó a los trabajadores sobre el motivo de la actividad. Posteriormente, 260 trabajadores llenaron una ficha (anexo...) donde manualmente y de forma voluntaria, ingresaron sus nombres completos, área donde laboran, número telefónico con casilleros para que marquen si deseaban recibir mensajes por whatsapp o mensajes de texto (SMS) y colocar un correo electrónico personal que esté activo y que utilicen frecuentemente. Al final, se les solicitó una firma, donde aceptan recibir información de la institución en sus números y correos personales.

Este primer punto, ya inició informando masivamente al público interno a través del sistema de gestión documentaria y cara a cara por medio del contacto directo para el llenado de la ficha; la misma que sirvió para que los trabajadores se puedan expresar resaltando que “ya era hora que se actualice la institución”.

La dificultad para cumplir con esta labor, fue la disponibilidad de tiempo y la falta de personal que le pueda dedicar tiempo a esta labor. La actualización de la información, se pudo lograr gracias al apoyo de estudiantes de últimos ciclos de las carreras de Ciencias de la Comunicación e Ingeniería Comercial que llegaron a la oficina de Comunicaciones y Relaciones Públicas de la Gerencia Regional de Salud Lambayeque a realizar sus prácticas.

Los números telefónicos y correos electrónicos se organizaron en una base de datos por áreas. Los números telefónicos se agregaron a un Smartphone de la institución separando a las personas que desearon recibir mensajes por whatsapp y SMS. Con respecto al envío de los SMS de forma masiva no hubo problema, mientras que en el whatsapp se presentaron algunas dificultades. Una de ellas es que no se podía crear un “grupo de whatsapp” debido a que las personas no siempre están dispuestas a seguir las reglas o normas planteadas por los administradores; debido a que es un medio informal de comunicación. Se optó por utilizar la opción de “Lista de difusión”, la cual presentó la dificultad que no les llegó el mensaje de prueba a los trabajadores, debido a que es indispensable que el número emisor de los mensajes esté registrado en el directorio de los celulares de los trabajadores.

Este inconveniente, se superó reenviando el mensaje de whatsapp a todos los trabajadores en bloques de cinco en cinco. Este proceso requiere un poco de esfuerzo y dura entre 10 a 15 minutos, y garantiza que el mensaje les llegue de forma personalizada y permite recibir respuestas y opiniones respecto a lo que se está compartiendo; generando un espacio de diálogo y expresión para aquellos trabajadores que reciben información por este canal de comunicación. Sin embargo, las respuestas o intervenciones no son muchas, y coincide con lo dicho por Castillo (2008), donde manifiesta que los trabajadores esperan recibir mensajes de la organización más que emitir.

A estos nuevos canales de comunicación, se sumaron y potenciaron aquellos que ya se tenían pero que estaban descuidados, y según los resultados obtenidos, los trabajadores querían seguir informándose a través de vitrinas o periódicos murales, comunicados pegados sobre el marcador y centro de copias, página web institucional y reuniones masivas. La mensajería a través de whatsapp y correo electrónico recibieron una buena aceptación al momento de aplicar el cuestionario.

Es importante mencionar que algunos canales de comunicación recibieron mayor índice de preferencia que otros, pero en la mayoría se presentó un gran número de personas indecisas.

Este factor demuestra lo dicho por Palencia (2008) y Andrade (2005), donde un canal de comunicación no garantiza su efectividad trabajando aisladamente de otros, lo importante es tener el público interno concentrado y ubicado en diferentes canales de comunicación tanto formales como informales.

También, se debe destacar que la comunicación en pasillo sigue siendo muy importante, y está muy ligada a la cultura organizacional. Este tipo de comunicación informal se vuelve efectiva cuando se identifican a las personas adecuadas para la difusión de los mensajes por esta vía; y deben ser en gran medida sociables, conocidos por los demás, deben reflejar credibilidad y confianza y se debe identificar la frecuencia con la que dialogan en los pasillos con trabajadores de diferentes áreas. También, se puede conocer el horario más frecuente donde utilizan esta vía de comunicación; que, por lo general, es a primera hora cuando los trabajadores llegan a la institución y se disponen a iniciar con el trabajo diario. Estas acciones cotidianas expresadas por Tamayo & Traba (2010), son muy importantes para fortalecer los canales informales de comunicación.

Antes de aplicar el pretest y con todos los canales de comunicación identificados, se puso en marcha lo planteado por autores como Costa (2012), Xifra (2007) y Pérez & Solórzano (1999), donde el rol del relacionista público o comunicador responsable de la gestión de la comunicación interna, logra sensibilizar a los altos mandos sobre la importancia de la comunicación interna y la atención oportuna de controversias para generar una mejor reputación en la institución. Mediante diversas reuniones, se logró convencer a la máxima autoridad de la entidad y autorizó la aplicación del pretest, postest y estrategias utilizando los canales de comunicación identificados, así como la generación de espacios de diálogo y actividades dedicadas exclusivamente a la atención del público interno.

Posterior a la aplicación del pretest, se inició con mayor intensidad la adaptación y difusión masiva de información a los trabajadores por los diferentes canales de comunicación, teniendo como base lo expuesto por Andrade (2005) y Espinoza (2018), donde indican que una comunicación interna debe ser fluida, oportuna, relevante y transparente. Esta información consistió en invitaciones a actividades de la institución, capacitaciones organizadas por el Gobierno Regional, códigos de conducta, artículos del reglamento interno, cambio de autoridades, comunicados y la distribución de información relevante de otras áreas, así como la difusión del nuevo boletín institucional.

También, se propiciaron pequeños espacios de diálogo en fechas especiales como Día de la Madre, Día del Padre, Día del Trabajo, Día del Servidor Público, Fiestas Patrias y Aniversario Institucional; a través de convocatoria a reuniones masivas para ceremonias significativas de izamiento o entrega de presentes según corresponda, donde las autoridades hacen llegar su saludo en el marco de la celebración; así como los avances y dificultades de la gestión y la atención de algunas controversias ya sea con alguna solución o mencionando el proceso que se está siguiendo para llegar a acuerdos mutuos que beneficien a todos los involucrados.

En las vitrinas, se colocó información relevante sobre el código de conducta, comunicados importantes, invitaciones a algunas actividades, mensajes clave para la prevención de enfermedades y se acondicionó un espacio especial para el boletín institucional electrónico. Esta información se actualiza permanentemente según el flujo de contenidos y la necesidad de la institución y trabajadores para estar informados.

La creación del boletín institucional electrónico, generó mucha expectativa y reacciones en el público interno. Se recibieron mensajes positivos felicitando por la iniciativa y mensajes controversiales referentes a que no se habían considerado algunas actividades que para algunos era importante, así como la elección de los trabajadores que formaron parte en la sección “conociéndonos”. Gracias al apoyo de la máxima autoridad, se utilizaron estos mensajes para generar mayor expectativa sobre los temas que se tocarían en las próximas ediciones; de esta manera se generó un espacio positivo para los trabajadores.

El boletín institucional electrónico, está dirigido netamente al público interno, pero con información relevante para el público externo. Entre sus secciones, se distribuyó un espacio donde se expresa la máxima autoridad con un mensaje dirigido al público interno y un espacio con fotos o imágenes que sirvan de motivación, las noticias son netamente de gestión institucional de las autoridades y cuenta con el espacio denominado “conociéndonos”. Esta sección, muestra a trabajadores con profesiones diferentes a las de salud y hablan sobre cómo se inclinaron por su carrera y cuál es labor dentro del sector salud y la contribución que hacen desde su espacio de trabajo para beneficio de la salud de la población. Las fotografías son producidas profesionalmente y reflejan dedicación e importancia de su intervención en este medio de comunicación.

También, se redujeron los textos en las noticias compartidas en la página web institucional y se colocaron fotos mejor producidas para llamar la atención de los trabajadores y sigan manteniéndose informado a través de este canal de comunicación que cuenta con buena aceptación. También, se adaptaron los mensajes que se colocan sobre el marcador de asistencia y en el centro de fotocopiado; reduciendo textos y haciéndolos más sencillos para los trabajadores.

Todos estos canales de comunicación permitieron atender una serie de controversias de manera oportuna sin llegar a conflictos o crisis para la entidad. Si bien es cierto, en los resultados podemos observar una relación de controversias según la percepción de los trabajadores, pero durante el desarrollo y fortalecimiento de la comunicación interna; salieron a la luz algunas de ellas y que se lograron atender de forma rápida y con un alto grado de satisfacción.

Durante el mes de noviembre, la Gerencia Regional de Salud Lambayeque desarrolló una serie de actividades por su aniversario institucional. La primera controversia surgió en una invitación que se realizó a todo el personal para participar en el desfile institucional por aniversario, donde la mayoría empezó a boicotear la convocatoria debido a que no todos tenía el uniforme de la institución por varios factores propios de la entidad.

Esta controversia, se pudo atender rápidamente con un comunicado detallado y difundido por todos los canales de comunicación, donde se les indicó que no era necesario que se tenga el uniforme institucional para participar y podían ir con un traje formal que tengan a su disposición, además, se reforzó con mensajes enfocados en el sentimiento de pertenencia de los trabajadores con su institución; como un espacio importante que los cobija para crecer profesionalmente y personalmente como un sustento y ejemplo para sus familias.

A través de procesos de diálogos y monitoreo se pudo comprobar la eficacia de los canales de comunicación utilizados y se eliminó la controversia, convirtiéndose en una oportunidad positiva; donde los mismos trabajadores se motivaban para representar a su institución en este acto público. El desfile contó con una participación de más de 200 trabajadores de la sede institucional y cerca de 150 de los establecimientos de salud, logrando el objetivo de mostrar una presencia imponente e identificación de los trabajadores por su institución en el mes de aniversario. También, se pudo convencer a la máxima autoridad para otorgar un día

libre a los participantes además de la resolución de reconocimientos que se les otorga por su participación.

También, surgió una situación de incertidumbre por el cambio del administrador, donde los trabajadores gente empezaron a especular sobre quién sería la nueva persona que asuma el cargo, así como una situación controversial respecto a que el Gobierno Regional prohibió la entrega de vales de consumo por navidad que se otorgan todos los años a los trabajadores. Esta situación generó un paro de dos días de los trabajadores de todos los sectores del Gobierno Regional. Después de los dos días, la controversia continuaba al igual que la incertidumbre de no saber cuál sería la solución.

Para atender estas situaciones, la Gerencia aceptó la propuesta de un espacio de diálogo a través de un izamiento por el aniversario; un día antes de la ceremonia central programada. Este espacio estuvo dedicado para presentar oficialmente al nuevo administrador, donde un funcionario leyó su hoja de vida y pudo dirigir unas palabras a todos los trabajadores, también, si permitió la participación del Secretario General del Sindicato como representante de los trabajadores y al Asesor Legal de la institución, quienes informaron a detalle sobre el proceso para la adquisición de los vales dando luces que si era factible logrando la tranquilidad de todos los trabajadores.

Estos dos actos controversiales atendidos oportunamente, reflejan la importancia de tener una respuesta rápida y eficiente para evitar que las situaciones controversiales se vuelvan en conflictos más difíciles de atender. Así contrastamos las teorías referentes a contar con los canales de comunicación adecuado y que congregan al mayor número de trabajadores, pero sin dejar de lado los espacios de diálogo directo como un punto primordial para fortalecer la confianza entre los trabajadores y sus autoridades.

La Gerencia Regional de Salud Lambayeque, tiene el antecedente de que los trabajadores son indiferentes a participar en actividades programadas por la entidad. Gracias al trabajo que se realizó de comunicación interna, se logró una participación masiva en una capacitación programada para todo el personal, así como en las diferentes actividades por el aniversario institucional.

Luego de implementar todas estas acciones y dedicarle especial atención al público interno, se aplicó el postest obteniendo resultados significativos para la investigación con mejoras sustanciales en la comunicación interna y en la reputación de la institución, con acciones

bien planificadas y basadas en la teoría estudiada en capítulos anteriores del presente documento.

Con respecto a la actividad de las relaciones públicas internas relacionadas con estrategias de comunicación interna, se obtuvo mejoras en la percepción de los trabajadores referente a que reciben frecuentemente información o mensajes de la gerencia que es de su interés, sobre la oportunidad en la difusión de la información y ésta si es de su interés, así como el uso de los medios de comunicación adecuados. En menor porcentaje de mejora, está la difusión de mensajes con lenguaje entendible y el fácil acceso a la información que emite la institución.

También, es importante destacar las mejoras en la percepción de la reputación de la institución, donde los trabajadores mencionan que reciben la información institucional de buena voluntad, se encuentran más satisfechos con el espacio físico que le brinda la institución y las autoridades los motivan para seguir alcanzando las metas institucionales. En un nivel intermedio, se pudo mejorar que los trabajadores tienen la oportunidad de expresar sus ideas sin temor a represalias, han observado voluntad de proponer soluciones a los problemas de comunicación entre la gerencia y sus colaboradores y ahora cuentan con algún mecanismo para poder expresar fácilmente sus ideas a la alta dirección. Lo que no ha mejorado mucho es que aún no sienten que reciben reconocimiento por parte de la institución y sus autoridades y oportunidades de capacitación y crecimiento profesional. Con respecto a que los trabajadores siempre se encuentran motivados para atender cordialmente a los usuarios no hubo mucha variación, puesto que desde el pretest se obtuvo respuestas positivas.

Esta medición nos da una idea de la reputación que se está construyendo en la Gerencia Regional de Salud Lambayeque, con trabajadores con buena voluntad para recibir información, más participativos y que confían en las acciones adoptadas por sus autoridades para mejorar la comunicación interna y el clima laboral dentro de la organización. Esto, gracias a un arduo trabajo para potenciar estrategias de relaciones públicas internas relacionadas con comunicación interna para administrar adecuadamente situaciones de controversias entre el público interno y estos con sus autoridades.

V. CONCLUSIONES:

1. La institución sometida al estudio, ha descuidado por mucho tiempo los pocos canales de comunicación internos con los que disponía, debido a esto; no tenía una manera efectiva de llegar a ellos. Ahora, los nuevos canales de comunicación, el mejoramiento de los existentes y el tratamiento de la información, permite concentrar a la gran mayoría de trabajadores en diferentes plataformas de comunicación; que hasta el momento está dando buenos resultados con una mayor participación de los trabajadores en actividades institucionales y su buena voluntad para recibir la información de la Gerencia Regional de Salud Lambayeque.
2. Gestionar una reputación positiva, definitivamente depende del grado de interés que le otorgue la Gerencia Regional de Salud de Lambayeque o cualquier institución estatal al público interno, a través de acciones relacionales y una comunicación permanente, oportuna, transparente y sencilla; que transmita confianza y tenga como base los intereses y necesidades de los trabajadores.
3. Un punto importante para consolidar una reputación sólida y con aspectos positivos, la administración de controversias surge como un reto para los profesionales de la comunicación para prevenir conflictos y crisis, pero su atención es de suma importancia teniendo a la mano estrategias de comunicación definidas para responder oportunamente, de forma integral y con el involucramiento de los altos mandos; para generar ambientes de trabajo saludables y un mejor clima organizacional.
4. Los directivos cumplen un rol importante, así como el empoderamiento del profesional responsable de Relaciones Públicas; quien debe sensibilizar a las autoridades e involucrarlas en todas las fases del proceso, de esta manera se garantiza el éxito de la actividad y su permanencia en el tiempo.
5. Al término del estudio, se puede decir con satisfacción que los trabajadores tienen una percepción de la reputación enmarcada en una institución dispuesta al cambio para mejorar la comunicación interna, con trabajadores dispuestos a recibir información con buena voluntad y motivados por sus autoridades para conseguir las metas institucionales en un ambiente con menos situaciones de incertidumbre, desinformación y controversias.

VI. RECOMENDACIONES:

Se recomienda a la Gerencia Regional de Salud de Lambayeque, así como a las instituciones públicas que tienen el mismo problema, incorporar a las oficinas de Comunicaciones y Relaciones Públicas en sus documentos de gestión como el Reglamento de Organización y Funciones y Manual de Organización y Funciones; así como colocar a la oficina en el organigrama como un órgano asesor de la gerencia general, con puestos ocupados por profesionales de Ciencias de la Comunicación y con funciones que abarquen acciones comunicacionales y de relacionamiento para el público interno y externo alineados a los objetivos institucionales. También, disponer del presupuesto necesario para ejecutar los planes que se puedan proponer desde estas oficinas.

Se recomienda a las universidades que cuenten con carreras de Ciencias de la Comunicación o Relaciones Públicas, seguir fortaleciendo sus planes curriculares con temas de comunicación organizacional relacionada con el manejo de conflictos, crisis y administración de controversias, así como seguir investigando y profundizar en la relación que existe entre la reputación corporativa y la administración de controversias por medio de relaciones públicas; teniendo en cuenta que esta actividad se está volviendo indispensable en las organizaciones como parte de las funciones de los relacionistas públicos y comunicadores, de esta manera tendremos más teorías y experiencias que permitan desarrollar con eficiencia y eficacia esta importante profesión.

VII. REFERENCIAS:

- Aced, C. (2013). *Relaciones Públicas 2.0 - Como gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: Editorial UOC.
- Aguirre, D., & Vergara, F. (2017). Comunicación interna sin fronteras. Tendencias y casos de América Latina. *Austral Comunicación*, 155-157.
- Alcalá, M. (2013). *Reputación corporativa - fundamentos conceptuales*. España: Deloitte.
- Álvarez, J. (2007). Comunicación interna, la Estrategia del Éxito. *Razón y Palabra*, indefinido.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo, S.L.
- Ayestarán, S. (1999). Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo de conflicto y cambio cultural en las organizaciones. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 203-217.
- Busto, L. (2017). El papel de los departamentos de comunicación en el sector sanitario en español: una comparativa entre Castilla y León y Galicia. *Trípodos*, 133-159.
- Caldevilla, D. (2012). Claves de la comunicación interna como sistema de gestión empresarial actual. *Diálogos de la comunicación*, 1-19.
- Cardozo, S., & Vásquez, M. (2014). Herramientas de comunicación interna en la Universidad de Los Angeles, Trujillo. *Visión Gerencial*, 63-80.
- Carrillo, M. (2016). Importancia del profesional de la información en la dirección de la comunicación de las organizaciones. *El profesional de la información*, 272-278.
- Carrillo, V., & Tato, J. (2014). La comunicación empresarial del siglo XXI. La gestión de los activos intangibles. *Portal Comunicación*, 1-12.
- Carrillo, V., Castillo, A., & Tato, J. (2008). El "Valor" de lo intangible. La Gestión de la Reputación Corporativa. El caso de la marca Telefónica. *Observatorio Journal*, 239-254.

- Castillo, A. (2006). Las relaciones públicas internas como factor de gestión empresarial. *Análisis*, 193-208.
- Castillo, A. (2008). Estudio sobre el uso de las tecnologías de la comunicación en la comunicación interna. *Anagramas - Universidad de Medellín*, 99-105.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 25-34.
- Costa, J. (2009). *DirCom, estrategia de la complejidad - Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*. España: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Costa, J. (2012). La nueva gestión de la comunicación interna. *adComunica*, 235 - 236.
- Costa, L., Perlo, C., & Riestra, R. (2008). Herramientas para la implementación del proceso de diálogo en las organizaciones. *Invenio*, 115-128.
- De Salas, I., & Monserrat, J. (2011). La reputación corporativa como instrumento de articulación en la gestión de la organización. *FISEC-Estrategias*, 37-59.
- Espinoza, L. (2018). *El rol de las Relaciones Públicas en la administración de la controversia pública. Análisis caso proyecto Río Blanco*. Piura: PIRHUA.
- García, L. (2008). Las ciencias de la comunicación a la luz de las nuevas tecnologías: retos para una disciplina en la incertidumbre. *Global Media Journal*, 1-17.
- Gismera, E., Fernández, J. L., & Labrador, J. (2017). Comunicación interna, sufrimiento y gestión de personas. *adResearchESIC*, 116-135.
- Giuzio, G. (2005). Los sujetos del diálogo social. Los sindicatos, los empleadores y sus organizaciones y el Estado. Experiencias concretas en América Latina y Europa. *Boletín Cinterfor*, 33-50.
- Gobierno de Navarra. (2011). *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación*. Navarra: Evaluación y Calidad.

- Iglesias, S., López, V., Calvo, A., & Lévy, J.-P. (2003). Análisis del concepto reputación y de su relación con el rendimiento empresarial. *Ciencias sociales*, 245-253.
- Jiménez, D. (2016). Beyond mere information transfer: The importance of a relational approach to market-related internal communication. *Routledge*, 268-281.
- León, M., & Cifuentes, O. (2009). La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 127-142.
- Marín, P. P., & García, M. (2013). El estudio de la comunicación interna en el contexto del grado de publicidad y RR.PP. de la universidad de Cádiz. *Historia y Comunicación Social*, 97-108.
- Mazo, M. (2016). Variables psicológicas que impulsan la difusión del rumor. *Sociedad Española de Estudios de la Comunicación*, 104-121.
- Medina, P., & González, A. (2017). Las estrategias de comunicación corporativa en los hospitales. *Austral Comunicación*, 161 - 180.
- Moreno, A., Arbeláez, S., & Calderón, L. (2014). Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en las PYMES. *Razón y Palabra*, s/p.
- Pacheco, R. (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. *Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui*, 70-79.
- Palencia, M. (2008). *90 técnicas de relaciones públicas*. Barcelona: Bresca Editorial, S.L.
- Parra, E., Rojas, L., & Arapé, E. (2008). Comunicación y conflicto: El arte de la negociación. *Negotium*, 17-35.
- Pérez, A., & Rodríguez, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión. *Cuadernos de gestión*, 97-126.
- Pérez, R., & Solórzano, E. (1999). *Relaciones públicas superiores una nueva pedagogía*. Lima: Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Martín de Porres.

- Quevedo, E., Fuente, J., & Delgado, J. (2005). Reputación corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 81-97.
- Restrepo, M. (2013). Uso de medios digitales en la gestión de la reputación corporativa: Diálogo con públicos de interés y dimensiones de percepción en webs, blogs, facebook y twitter. *Communication studies*, 1-78.
- Rodríguez, J. (2004). Percepción y medida de la reputación empresarial. *Economía Industrial*, 117-131.
- Ruiz, B., Gutiérrez, S., & Águeda, E. (2012). Desarrollo de un concepto de reputación corporativa adaptado a las necesidades de la gestión empresarial. *ResearchGate*, 9-13.
- Salamanca, L. (2004). Comunicación interna y el acompañamiento del cambio en las organizaciones. *Palabra-clave*, 1-28.
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Elsevier Doyma*, 117-125.
- Solano, L. (2001). El papel del profesional de las relaciones públicas en la administración de la controversia pública. *Sociedad Española de Estudios de la Comunicación*, 14-29.
- Tamayo, M., & Traba, Y. (2010). Modelo teórico de clima organizacional. *Universidad de Ganma - Cuba*, 1-15.
- Villanueva, E. (2015). Relación entre la comunicación interna y la administración de la controversia pública. *Correspondencias & análisis*, 75-93.
- Vizcaya, T., Mujica, M., & Gásperi, R. (2017). La comunicación interna y el clima organizacional en la gestión de las instituciones sanitarias. *Revista venezolana de salud pública*, 39-44.
- Wills-Espinosa, N., Cevallos, M., Sadi, G., & Ancin, I. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. *Austral Comunicación*, 133-160.
- Xifra, J. (2007). *Técnicas de las relaciones públicas*. Barcelona: I.N. Ediciones.

Xifra, J., & Lalueza, F. (2009). *Casos de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa*. Madrid: Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUMENTO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

TEST: COMUNICACIÓN INTERNA Y REPUTACIÓN EN LA GERENCIA REGIONAL DE SALUD LAMBAYEQUE

Edad: _____ | **Sexo:** M() F() | **Tiempo de servicio:** _____

1. Cuál cree usted que serían los medios de comunicación interna más adecuados que debería utilizar la institución (colocar los números de acuerdo a la importancia, donde “1” es más importante)

- () Vitrinas
- () Mensajería (WhatsApp o SMS)
- () Correo electrónico
- () Comunicados en el marcador y área de copias
- () Altoparlantes
- () Portal institucional (página web)
- () Redes sociales (facebook institucional)
- () Reuniones
- () Buzón de sugerencias

Otros

- ()
- ()
- ()
- ()

2. En los últimos años, que medios y espacios recuerda usted que facilitó o limitó la comunicación interna en la institución.

.....
.....
.....

3. ¿Qué entiende usted por controversia dentro de la institución?, por favor de un ejemplo:

.....
.....
.....

| Afirmaciones | Totalmente en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Indeciso | Parcialmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---|--------------------------|----------------------------|----------|-------------------------|-----------------------|
| COMUNICACIÓN INTERNA | | | | | |
| Recibe frecuentemente información o mensajes de la gerencia que sean de interés para los colaboradores. | | | | | |
| Cuando se emite algún mensaje de la alta dirección por medio de vitrinas, correo electrónico o documentos; el lenguaje que utiliza es entendible. | | | | | |
| La información que emite la institución de interés para los colaboradores le llega oportunamente. | | | | | |
| Usted accede fácilmente a los mensajes e información que emite la institución. | | | | | |
| La información que ha recibido es de su interés. | | | | | |
| Los mensajes son claros y sencillos. | | | | | |
| Se utilizan los medios de comunicación internos adecuados. | | | | | |
| REPUTACIÓN | | | | | |
| Cree usted que los mensajes difundidos están orientados solo a los intereses de la institución | | | | | |
| La información difundida tiene en cuenta las necesidades de los colaboradores. | | | | | |
| Conoce los objetivos institucionales de la Geresa | | | | | |

| | | | | | |
|--|---------------------------------|------------------------------------|-----------------|---------------------------------|------------------------------|
| Está dispuesto a dedicar tiempo y esfuerzo al logro de los objetivos institucionales. | | | | | |
| Cree usted que la gerencia promueve el diálogo para mejorar la comunicación. | | | | | |
| Afirmaciones | Totalmente en desacuerdo | Parcialment e en desacuerdo | Indeciso | Parcialment e de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| La gerencia toma en cuenta los mensajes que llegan de sus colaboradores. | | | | | |
| Recibe usted la información que emite la Geresa con buena voluntad. | | | | | |
| Tiene oportunidad de expresar sus ideas o aportar al desarrollo sin temor a represalias. | | | | | |
| Cuenta con algún medio o mecanismo de comunicación que le permita expresar fácilmente sus ideas a la alta dirección. | | | | | |
| Ha observado voluntad de proponer soluciones a los problemas de comunicación entre la gerencia y sus colaboradores. | | | | | |
| Se encuentra satisfecho con el espacio físico que le brinda la institución. | | | | | |
| Recibe algún tipo de reconocimiento de la institución y sus autoridades. | | | | | |
| Las autoridades lo motivan para seguir alcanzando las metas institucionales. | | | | | |
| La institución le brinda la oportunidad de seguir capacitándose y crecer profesionalmente. | | | | | |
| Siempre se encuentra motivado para atender de forma cordial al público. | | | | | |

ANEXO 2: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

EXPERTO N° 1

FORMATO PARA VALIDAR INSTRUMENTOS (MÉTODO DELPHI)

| ÍTEM | CRITERIOS A EVALUAR | | | | | | | | | | Observaciones (Si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique) |
|---|-------------------------|----|--------------------|----|----------------------------------|----|---|----|----------------------|----|--|
| | Calidad en la redacción | | Coherencia interna | | Inducción a la respuesta (sesgo) | | Lenguaje adecuado con el nivel del informante | | Mide lo que pretende | | |
| | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Recibe frecuentemente información o mensajes de la gerencia que sean de interés para los colaboradores. | ✓ | | ✓ | | | ✓ | ✓ | | ✓ | | |
| Cuando se emite algún mensaje de la alta dirección por medio de vitrinas, correo electrónico o documentos; el lenguaje que utiliza es entendible. | ✓ | | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| La información que emite la institución de interés para los colaboradores le llega oportunamente. | ✓ | | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| Usted accede fácilmente a los mensajes e información que emite la institución. | ✓ | | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| La información que ha recibido es de su interés. | ✓ | | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| Los mensajes son claros y sencillos. | ✓ | | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| Se utilizan los medios de comunicación internos adecuados. | ✓ | | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| Cree usted que los mensajes difundidos están orientados solo a los intereses de la institución | ✓ | | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| La información difundida tiene en cuenta las necesidades de los colaboradores. | ✓ | | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| Está dispuesto a dedicar tiempo y esfuerzo al logro de los objetivos institucionales. | ✓ | | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | Aquí debe haber un preguete previo CONOCE LOS OBJETIVOS INSTITU. |
| Cree usted que la gerencia promueve el diálogo para mejorar la comunicación. | ✓ | | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| La gerencia toma en cuenta los mensajes que llegan de sus colaboradores. | ✓ | | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | |
| Recibe usted la información con buena voluntad. | ✓ | ✓ | | | | ✓ | ✓ | | ✓ | | ser más específico No es muy claro. |
| Tiene oportunidad de expresar sus ideas o aportar al desarrollo sin temor a represalias. | ✓ | | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | |

FORMATO PARA VALIDAR INSTRUMENTOS (MÉTODO DELPHI)

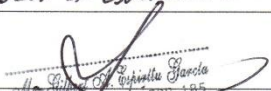
| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|--------------|---|--------------------------------------|-------------------|----|-------|--|
| Cuenta con algún medio o mecanismo de comunicación que le permita expresar fácilmente sus ideas a la alta dirección. | / | / | / | / | / | / | / | | | | |
| Ha observado voluntad de proponer soluciones a los problemas de comunicación entre la gerencia y sus colaboradores. | / | / | / | / | / | / | / | Si es pertinente. | | | |
| Se encuentra satisfecho con el espacio físico que le brinda la institución. | / | / | / | / | / | / | / | | | | |
| Recibe algún tipo de reconocimiento de la institución y sus autoridades. | / | / | / | / | / | / | / | | | | |
| Las autoridades lo motivan para seguir alcanzando las metas institucionales. | / | / | / | / | / | / | / | | | | |
| La institución le brinda la oportunidad de seguir capacitándose y crecer profesionalmente. | / | / | / | / | / | / | / | | | | |
| Siempre se encuentra motivado para atender de forma cordial al público. | / | / | / | / | / | / | / | | | | |
| Aspectos Generales | | | | | | | | Si | No | ***** | |
| El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario | | | | | | | | / | | | |
| Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación | | | | | | | | / | | | |
| Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial | | | | | | | | / | | | |
| El número ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir | | | | | | | | / | | | |
| VALIDEZ | | | | | | | | | | | |
| APLICABLE | | | | / | NO APLICABLE | | | | | | |
| APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES | | | | | | | | | | | |
| Validado por: | | | Carrera: <i>Ciencias de la Ingeniería</i> | | | | Grado académico: <i>Magister</i> | | | | |
| Firma:  | | | Teléfono: <i>965948115</i> | | | | e-mail: <i>cpita@ceee.ucs.edu.pe</i> | | | | |

EXPERTO N° 2

FORMATO PARA VALIDAR INSTRUMENTOS (MÉTODO DELPHI)

| ÍTEM | CRITERIOS A EVALUAR | | | | | | | | | | Observaciones (Si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique) |
|---|-------------------------|----|--------------------|----|----------------------------------|----|---|----|----------------------|----|--|
| | Calidad en la redacción | | Coherencia interna | | Inducción a la respuesta (sesgo) | | Lenguaje adecuado con el nivel del informante | | Mide lo que pretende | | |
| | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Recibe frecuentemente información o mensajes de la gerencia que sean de interés para los colaboradores. | ✓ | | / | | / | | / | | / | | |
| Cuando se emite algún mensaje de la alta dirección por medio de vitrinas, correo electrónico o documentos; el lenguaje que utiliza es entendible. | / | | / | | / | | / | | / | | |
| La información que emite la institución de interés para los colaboradores le llega oportunamente. | ✓ | | ✓ | | / | | / | | / | | |
| Usted accede fácilmente a los mensajes e información que emite la institución. | / | | / | | / | | / | | / | | |
| La información que ha recibido es de su interés. | / | | / | | / | | / | | / | | |
| Los mensajes son claros y sencillos. | ✓ | | / | | / | | / | | / | | |
| Se utilizan los medios de comunicación internos adecuados. | / | | ✓ | | / | | / | | / | | |
| Cree usted que los mensajes difundidos están orientados solo a los intereses de la institución | / | | / | | / | | / | | / | | |
| La información difundida tiene en cuenta las necesidades de los colaboradores. | / | | / | | / | | / | | / | | |
| Está dispuesto a dedicar tiempo y esfuerzo al logro de los objetivos institucionales. | / | | / | | / | | / | | / | | |
| Cree usted que la gerencia promueve el diálogo para mejorar la comunicación. | / | | / | | / | | / | | / | | |
| La gerencia toma en cuenta los mensajes que llegan de sus colaboradores. | / | | / | | / | | / | | / | | |
| Recibe usted la información con buena voluntad. | / | | / | | / | | / | | / | | |
| Tiene oportunidad de expresar sus ideas o aportar al desarrollo sin temor a represalias. | / | | / | | / | | / | | / | | |

FORMATO PARA VALIDAR INSTRUMENTOS (MÉTODO DELPHI)

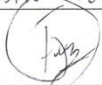
| | | | | | | | | | |
|---|---|---|----------------------------------|---|---|-----------------------------|----|----|-------|
| Cuenta con algún medio o mecanismo de comunicación que le permita expresar fácilmente sus ideas a la alta dirección. | / | / | / | / | / | / | | | |
| Ha observado voluntad de proponer soluciones a los problemas de comunicación entre la gerencia y sus colaboradores. | / | / | / | / | / | / | | | |
| Se encuentra satisfecho con el espacio físico que le brinda la institución. | / | / | / | / | / | / | | | |
| Recibe algún tipo de reconocimiento de la institución y sus autoridades. | / | / | / | / | / | / | | | |
| Las autoridades lo motivan para seguir alcanzando las metas institucionales. | / | / | / | / | / | / | | | |
| La institución le brinda la oportunidad de seguir capacitándose y crecer profesionalmente. | / | / | / | / | / | / | | | |
| Siempre se encuentra motivado para atender de forma cordial al público. | / | / | / | / | / | / | | | |
| Aspectos Generales | | | | | | | Si | No | ***** |
| El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario | | | | | | | | | |
| Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación | | | | | | | | | |
| Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial | | | | | | | | | |
| El número ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir | | | | | | | | | |
| VALIDEZ | | | | | | | | | |
| APLICABLE | | | NO APLICABLE | | | | | | |
| APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES | | | | | | | | | |
| Validado por: | | | Carrera: | | | Grado académico: | | | |
| <i>Silber Espinosa</i> Carrera: <i>Comunicación</i> | | | Grado académico: <i>Magister</i> | | | | | | |
| Firma: | | | Teléfono: | | | e-mail: | | | |
|  REG. CMVP 4478 - CPP 185 | | | 937309081 | | | silber.espinosa@fucv.edu.ec | | | |

EXPERTO N° 3

FORMATO PARA VALIDAR INSTRUMENTOS (MÉTODO DELPHI)

| ÍTEM | CRITERIOS A EVALUAR | | | | | | | | | | Observaciones (Si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique) |
|---|-------------------------|----|--------------------|----|----------------------------------|----|---|----|----------------------|----|--|
| | Calidad en la redacción | | Coherencia interna | | Inducción a la respuesta (sesgo) | | Lenguaje adecuado con el nivel del informante | | Mide lo que pretende | | |
| | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Recibe frecuentemente información o mensajes de la gerencia que sean de interés para los colaboradores. | / | | / | | | / | / | | / | | |
| Cuando se emite algún mensaje de la alta dirección por medio de vitrinas, correo electrónico o documentos; el lenguaje que utiliza es entendible. | / | | / | | | / | / | | / | | |
| La información que emite la institución de interés para los colaboradores le llega oportunamente. | / | | / | | | / | / | | / | | |
| Usted accede fácilmente a los mensajes e información que emite la institución. | / | | / | | | / | / | | / | | |
| La información que ha recibido es de su interés. | / | | / | | | / | / | | / | | |
| Los mensajes son claros y sencillos. | / | | / | | | / | / | | / | | |
| Se utilizan los medios de comunicación internos adecuados. | / | | / | | | / | / | | / | | |
| Cree usted que los mensajes difundidos están orientados solo a los intereses de la institución | / | | / | | | / | / | | / | | |
| La información difundida tiene en cuenta las necesidades de los colaboradores. | / | | / | | | / | / | | / | | |
| Está dispuesto a dedicar tiempo y esfuerzo al logro de los objetivos institucionales. | / | | / | | | / | / | | / | | |
| Cree usted que la gerencia promueve el diálogo para mejorar la comunicación. | / | | / | | | / | / | | / | | |
| La gerencia toma en cuenta los mensajes que llegan de sus colaboradores. | / | | / | | | / | / | | / | | |
| Recibe usted la información con buena voluntad. | / | | / | | | / | / | | / | | |
| Tiene oportunidad de expresar sus ideas o aportar al desarrollo sin temor a represalias. | / | | / | | | / | / | | / | | |

FORMATO PARA VALIDAR INSTRUMENTOS (MÉTODO DELPHI)

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|-------------------------------------|--------------|---|--------------------------------|---|----|----|-------|
| Cuenta con algún medio o mecanismo de comunicación que le permita expresar fácilmente sus ideas a la alta dirección. | / | / | / | / | / | / | / | | | |
| Ha observado voluntad de proponer soluciones a los problemas de comunicación entre la gerencia y sus colaboradores. | / | / | | | / | / | / | | | |
| Se encuentra satisfecho con el espacio físico que le brinda la institución. | / | / | | | / | / | / | | | |
| Recibe algún tipo de reconocimiento de la institución y sus autoridades. | / | / | | | / | / | / | | | |
| Las autoridades lo motivan para seguir alcanzando las metas institucionales. | / | / | | | / | / | / | | | |
| La institución le brinda la oportunidad de seguir capacitándose y crecer profesionalmente. | / | / | | | / | / | / | | | |
| Siempre se encuentra motivado para atender de forma cordial al público. | / | / | | | / | / | / | | | |
| Aspectos Generales | | | | | | | | Si | No | ***** |
| El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario | | | | | | | | / | | |
| Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación | | | | | | | | / | | |
| Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial | | | | | | | | / | | |
| El número ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir | | | | | | | | / | | |
| VALIDEZ | | | | | | | | | | |
| APLICABLE | | | <input checked="" type="checkbox"/> | NO APLICABLE | | | | | | |
| APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES | | | | | | | | | | |
| Validado por: | | | Carrera: | | | Grado académico: | | | | |
| Faustino Písfico Llontop Firma:  | | | Ciencias de la Com. | | | Magíster | | | | |
| | | | Teléfono: 971316698 | | | e-mail: 2007písfico@gmail.com. | | | | |

ANEXO 3: PRUEBA DE CONFIABILIDAD

Fiabilidad

| | | Notas |
|----------------------------|--|--|
| Salida creada | | 09-NOV-2019 12:46:03 |
| Comentarios | | |
| Entrada | Datos | D:\Tesis maestría\Muestra\prueba de confiabilidad.sav |
| | Conjunto de datos activo | ConjuntoDatos1 |
| | Filtro | <ninguno> |
| | Ponderación | <ninguno> |
| | Segmentar archivo | <ninguno> |
| | N de filas en el archivo de datos de trabajo | 10 |
| | Entrada de matriz | D:\Tesis maestría\Muestra\prueba de confiabilidad.sav |
| Manejo de valores perdidos | Definición de perdidos | Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos. |
| | Casos utilizados | Las estadísticas se basan en todos los casos con datos válidos para todas las variables en el procedimiento. |
| Sintaxis | | RELIABILITY /VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 p11 p12 p13 p14 p15 p16 p17 p18 p19 p20 p21 p22 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA. |
| Recursos | Tiempo de procesador | 00:00:00.02 |
| | Tiempo transcurrido | 00:00:00.09 |

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido | 10 | 100,0 |
| | Excluido ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 10 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,935 | 22 |

ANEXO 4: AUTORIZACIÓN PARA DESARROLLO DE INVESTIGACIÓN

GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE
UNIDAD EJECUTORA 400 SALUD LAMBAYEQUE
GERENCIA REGIONAL DE SALUD

Firmado digitalmente por COLLANTES SANTISTEBAN Maria Esther FIR
06772835.bspd
Unidad: GERENCIA REGIONAL DE SALUD
Cargo: GERENTE REGIONAL DE SALUD - LAMBAYEQUE
Fecha y hora de proceso: 04/11/2019 - 19:18:25

Id seguridad: 4154307

Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad Chilclayo 4 noviembre 2019

MEMORANDO N° 001044-2019-GR.LAMB/GERESA-L [3334486 - 3]

JUAN CARLOS MATTA FERNANDEZ
LICENCIADO EN COMUNICACIONES
GERENCIA REGIONAL DE SALUD

ASUNTO: OTORGAR FACILIDADES PARA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

REFERENCIA: SOLICITUD S/N. 3334486-2

Me dirijo a usted para manifestarle que mediante expediente de la referencia, comunicarle que esta Gerencia Regional de Salud Lambayeque a través de la Oficina de Capacitación le concede la autorización para realizar el proyecto de Investigación denominado "ADMINISTRACION DE LA CONTRAVERSIAS A TRAVES DE RELACIONES PUBLICAS INTERNAS, RELACIONADAS CON ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA, PARA GESTIONAR UNA REPUTACION POSITIVA EN LA INSTITUCION PUBLICA".

Por lo expuesto se AUTORIZA a las oficinas de la Gerencia Regional de Salud Lambayeque, brindarle las facilidades para realizar encuestas para proyecto de Investigación, cuya fecha de inicio es del 07/11/2019 al 07/12/2019 del presente año.

El resultado de dicha Investigación deberá ser alcanzado en un ejemplar a la Oficina de Capacitación.

Atentamente.

TCBVimri

Firmado digitalmente
MARIA ESTHER COLLANTES SANTISTEBAN
GERENTE REGIONAL DE SALUD - LAMBAYEQUE
Fecha y hora de proceso: 04/11/2019 - 19:18:25

Este es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por Gobierno Regional Lambayeque, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 025-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: <https://sigeado3.regionlambayeque.gob.pe/verifica/>

Voño electrónico de
- OFICINA DE RECURSOS HUMANO
TEODOUNDA CONSUELO BALDERA VILLALOBOS
JEFE OFICINA DE RECURSOS HUMANOS
2019-11-04 09:21:39-05