



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

**Programa de relaciones interpersonales para la comunicación en
los trabajadores de la municipalidad provincial de Chiclayo**

AUTORA:

Tafur Silva, Karla Jannet (ORCID: 0000-0003-0016-2109)

ASESORA:

Dra. Hernández Fernández, Bertila (ORCID: 0000-0002-4433-5019)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de políticas públicas

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía

CHICLAYO – PERÚ

2022

Dedicatoria

Dedico la presente tesis a Dios por haberme otorgado salud y sabiduría para realizar este proyecto.

A mis padres por enseñarme a siempre superarme y por apoyarme incondicionalmente.

A mis hermanos por estar a mi lado y creer en mí siempre.

Agradecimiento

Gracias a Dios por permitirme estar viva y cumplir con mis objetivos.

Gracias a mi familia por estar siempre presentes con su aliento y apoyo.

Y a los docentes involucrados por compartir conmigo sus conocimientos para el desarrollo de la presente investigación

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras	v
Resumen	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA.....	16
3.1 Tipo y Diseño de investigación	16
3.2 Operacionalización de variables.....	17
3.3 Población y muestra	18
3.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, confiabilidad y validez.....	18
3.5 Métodos de análisis de datos.....	20
3.6 Procedimientos	20
3.7 Aspectos Éticos	21
IV. RESULTADOS	22
V. DISCUSIÓN	43
VI. CONCLUSIONES.....	48
VII. RECOMENDACIONES	49
REFERENCIAS	50
ANEXOS.....	54

Índice de tablas

Tabla 1. Población de estudio.....	18
Tabla 2. Estadígrafos de tendencia central respecto a la edad.....	22
Tabla 3. Estrategias orientadas a mejorar la comunicación interna en la MPCH.....	60
Tabla 4. Objetivos de la propuesta para el mejoramiento de la comunicación interna.....	61
Tabla 5. Diseño de estrategias.....	61
Tabla 6. Componentes para la aplicación de estrategias.....	62
Tabla 7. Técnicas e instrumentos de evaluación y control.....	66
Tabla 8. Presupuesto.....	66

Índice de figuras

Figura 1. Tipo y diseño de investigación.....	16
Figura 2. Distribución porcentual del género de los encuestados.....	23
Figura 3. ¿Tiene conocimiento de la visión y misión de MPCH?.....	24
Figura 4. ¿Conoce el organigrama de la Municipalidad Provincial de Chiclayo?.....	25
Figura 6. ¿Cree importante conocer a todo el personal de la MPCH?.....	27
Figura 7. ¿Qué tipo de comunicación utiliza para comunicarse entre las áreas?.....	28
Figura 8. ¿Cómo calificaría la comunicación entre los diferentes departamentos?.....	29
Figura 9. ¿Cómo califica la forma en que la MPCH resuelve sus dudas?.....	30
Figura 10. ¿Quién resuelve los conflictos de comunicación en su departamento?.....	31
Figura 11. ¿Cómo se resuelve un conflicto de comunicación interna en su área?.....	32
Figura 12. ¿Con qué frecuencia le comunican la planificación estratégica?.....	33
Figura 13. ¿Cómo recibe la información en cuanto a los objetivos de la MPCH?.....	34
Figura 14. ¿Cuál de los siguientes medios, utilizan para comunicarse en su área?.....	35
Figura 15. ¿Cuál cree que debería de ser la mejor forma de comunicarlo?.....	36
Figura 16. ¿Cómo informa la MPCH una llamada de atención?.....	37
Figura 17. Si existen rumores en la MPCH, ¿Cuál cree es la principal razón?.....	38
Figura 18. ¿Qué medios cree necesarios para el buen desempeño laboral?.....	39
Figura 19. ¿Cómo son percibidos los medios de comunicación utilizados?.....	40
Figura 20. ¿Se realiza eventos para que se relacionen unos con otros?.....	41
Figura 21. Característica de la comunicación interna.....	58

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo proponer un programa de capacitación en el desarrollo de las relaciones interpersonales para mejorar la comunicación interna en los colaboradores de apoyo directo en la Municipalidad Provincial de Chiclayo. Para ello, se aplicó una metodología de tipo descriptiva; desarrollado bajo un enfoque mixto y con métodos inductivos y analíticos. La técnica utilizada fue el análisis documental, y se utilizó la encuesta como instrumento para la recolección de datos, la cual ha sido validada por investigadores expertos en el tema. Asimismo, se empleó la estadística descriptiva mediante el uso de estadígrafos de tendencia central y gráficos porcentuales en función de la frecuencia de respuestas. Como resultado se obtuvo que, existen distintos problemas de orden comunicacional, puesto que la información no fluye de forma correcta entre los colaboradores, además de existir una deficiente gestión, principalmente, de orden político que afectan directamente la planificación y la productividad de los trabajadores. El estudio plantea una intervención que de ser continua podría disminuir los problemas que se describen en el estudio. Para ello, es necesario que la municipalidad asuma principios de orden y que los integrantes de la institución sigan las estrategias diseñadas para mejorar la comunicación entre ellos.

Palabras Clave: Comunicación interna, programa, relaciones interpersonales.

Abstract

The present study aims to propose a training program in the development of interpersonal relationships to improve internal communication in direct support collaborators in the Provincial Municipality of Chiclayo. For this, a descriptive methodology was applied; developed under a mixed approach and with inductive and analytical methods. The technique used was documentary analysis, and the survey was used as an instrument for data collection, which has been validated by expert researchers on the subject. Likewise, descriptive statistics were used through the use of central tendency statistics and percentage graphs as a function of the frequency of responses. As a result, it was obtained that there are different communicational problems, since the information does not flow correctly between the collaborators, in addition to there being poor management, mainly of a political nature that directly affect the planning and productivity of the workers. The study proposes an intervention that, if continuous, could reduce the problems described in the study. For this, it is necessary that the municipality assume principles of order and that the members of the institution follow the strategies designed to improve communication between them.

Keywords: Internal communication, program, interpersonal relationships.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, para cualquier organización, las relaciones interpersonales son de mucha importancia. Estas afectan distintos factores como las actitudes, empatías y convivencias de los grupos sociales; por lo que su estudio puede ayudar a afrontar diversas situaciones laborales que puedan generarse en un entorno de trabajo. Uno de los problemas más recurrentes que puede afectar las interrelaciones en una organización, es la falta de comunicación. Esta genera desinformación y con ello desconocimiento de los elementos que producen los fallos o quiénes son los que lo provocan, generando conflictos dentro de ella (López, 2015).

Según el presidente de la Asociación Argentina de Comunicación Interna, Alejandro Formanchuk, a nivel mundial, la mala comunicación representa el 60% de los problemas en una organización (Formanchuk, 2019). Esto es confirmado por Andrés Hatum, doctorado en Management, Inglaterra, quien considera que, a mayor comunicación, mayor será la seguridad de los trabajadores para realizar sus labores (García & Flores, 2017). De la misma forma, las empresas españolas consideran que una buena comunicación es uno de los cimientos más significativos para mejorar la motivación en los trabajadores y con ello aumentar su productividad. (Datadec, 2017)

A nivel nacional, se halló que el nivel de comunicación interna en los mercados de Huancayo es relativamente alto, con un indicador del 66,4%, donde predomina la comunicación no formal y modos de comunicación espontáneos que facilitan que la organización sea eficiente, más aún cuando se trata de cumplir con sus objetivos comunes (Cabrera, Quijada, & Alania, 2020). Caso contrario sucede en la región de Lima, donde según Carlos Suárez, manifiesta que muchas de las organizaciones de la región presentan crisis de comunicación, porque no abordan con preparación ni planificación sus deficiencias comunicativas, y que esto puede llevar a generarse una crisis o destruir el valor de una marca (Suárez, 2018). De la misma forma, sucede en la ciudad de Huacho, donde existen dificultades en la comunicación interna entre los jefes inmediatos con sus colaboradores administrativos, generando dificultades dentro del equipo de trabajo (Urbina, 2019).

A nivel local, se ha determinado que la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa es el resultado de una correcta comunicación interna, ya que, según un estudio elaborado en una empresa de alimentos, el éxito de los objetivos es el resultado del buen desempeño de sus colaboradores, así como su compromiso y dedicación (Rubio & Miño, 2018). En Lambayeque, se ha podido observar que dentro de las organizaciones no existe un buen clima laboral entre compañeros de trabajo, originado por malos entendidos a causa de rumores, falta de cooperación y colaboración por parte de superiores, y una mala comunicación interna entre sus integrantes. (Cruz, 2018)

Tal es el caso de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, quien actualmente está conformada por 1 290 obreros y 700 empleados nombrados y no nombrados en las diferentes áreas de la comuna. La elevada cantidad de trabajadores en la institución pública ha generado una comunicación deficiente entre los diferentes departamentos que conforman la institución, llegando a generar dificultades que han influido en su gestión y metas trazadas, de las cuales se puede destacar: el trabajo segmentado y descoordinado, la ausencia de liderazgo, poca capacidad de trabajo en equipo, descoordinación, desconfianza entre los colaboradores, ocasionando que los funcionarios tengan poca voluntad de cambio y desconfianza para acatar las propuestas de la reorganización y el orden.

Ante ello, se ha planteado la siguiente pregunta de investigación ¿En qué medida la propuesta de un programa en relaciones interpersonales mejora la comunicación interna entre los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Chiclayo?

La presente investigación justifica su ejecución por establecerse como una propuesta diferente, la cual pretende beneficiar a:

Con relación a una justificación epistemológica, a las Entidades Públicas y privadas, porque les permitirá reflexionar sobre la relevancia que poseen en el entorno laboral, las relaciones interpersonales que se desarrolla entre el recurso humano y como base definitivo para mejorar la comunicación interna de la institución. Esto permitirá mejorar la imagen de las entidades Públicas como organismos competitivos y comprometidos con el éxito del cumplimiento de los objetivos.

Se justifica de forma metodológica, ya que el estudio realizado sigue el proceso y la estructura del método científico para comprobar la validez o rechazo de la hipótesis planteada.

Se justifica de manera social, debido ayudará a los trabajadores a desempeñar sus funciones y tareas con productividad, los objetivos individuales y la calidad del servicio brindado. Además, se contará con un programa de relaciones interpersonales que les servirá a los trabajadores que conforman la institución (sin distinción del área al que pertenezcan), poder conocer las fallas o deficiencias que interrumpen el desenvolvimiento de sus actividades laborales, así como lograr obtener un flujo de comunicación efectivo con el fin de aumentar la productividad laboral de la institución.

Se justifica de forma económica porque se pretende mejorar el desarrollo de la atención al cliente, obteniendo resultados favorables en cuanto a la fluidez y ritmo de los trámites administrativos que solicitan, y con ello mejorando el servicio que brinda la municipalidad.

En consecuencia, con la actual investigación se pretende contribuir a optimizar los canales de comunicación mediante un programa de capacitación que ayude a desarrollar de forma eficiente el desempeño de los colaboradores y sus relaciones interpersonales.

Por lo tanto, se plantea como objetivo general: proponer un programa de las relaciones interpersonales para mejorar la comunicación interna en los colaboradores de apoyo directo en la Municipalidad Provincial de Chiclayo y como objetivos específicos; diagnosticar las características que presenta la comunicación interna entre los colaboradores de apoyo directo en la Municipalidad Provincial de Chiclayo y mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores de apoyo directo en la Municipalidad Provincial de Chiclayo mediante el diseño de estrategias de comunicación interna. Asimismo, se planteó como hipótesis general: Un programa de capacitación en relaciones interpersonales mejorará la comunicación interna entre los colaboradores de apoyo directo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

II. MARCO TEÓRICO

A continuación, a nivel internacional se presentan los siguientes antecedentes:

Puma (2018) en su investigación “Diseño de un programa de talleres de capacitación de Relaciones interpersonales enfocado en el clima laboral de la empresa PROAVICEA CIA LTDA, DMQ 2017-2018” tuvo como objetivo crear talleres de capacitación de relaciones interpersonales para disminuir el conflicto existente en la empresa. Para ello, se utilizó una encuesta dirigida a una población de 60 colaboradores de la empresa. Como resultados, se obtuvo que la empresa debe tener un programa que permita capacitar a los trabajadores con el fin de mejorar sus relaciones interpersonales, y ello permitirá aumentar su productividad y motivación. Además, de adquirir técnicas y conocimientos que ayudan a formar un clima laboral bueno mejorando el rendimiento y la eficiencia de los involucrados.

Carrillo, Vargas & Sierra (2018) en su investigación “Incidencia de la inteligencia emocional en el clima laboral del sector público, caso Municipio de Pelileo” tuvo como objetivo comprobar la incidencia de la inteligencia emocional en el clima organizacional del Municipio de Pelileo, utilizando el modelo brindado por Goleman, Bar-On; y, Salovey y Mayer. Para ello, se aplicó una investigación de campo a 132 trabajadores, empleando un cuestionario de 11 preguntas validadas a través del índice Alpha de Cronbach obtenido una fiabilidad de 0,927. Se obtuvo como resultado que la inteligencia emocional mejora el clima laboral del municipio de Pelileo, ya que los colaboradores en su mayoría afirman que suelen perder el control de sus emociones, desligando conflictos en el trabajo que deterioran las relaciones interpersonales y empeoran la sinergia y el trabajo en equipo.

Egas & Yance (2018) en su investigación “Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil – Ecuador” tuvo como objetivo fortalecer la identidad corporativa mediante la elaboración de estrategias de comunicación interna en la empresa de seguridad. Para ello, se empleó una investigación tipo exploratoria con enfoque cuantitativo, y encuestando a todos los colaboradores de la empresa como población objetivo. Como resultados se obtuvo que existen deficiencias presentes en la comunicación interna por lo que es importante fortalecer la identidad corporativa mediante el diseño de estrategias de comunicación. Para ello, se

propuso una propuesta basada en estrategias que facilitarán la consecución de las metas planificadas. Se concluye que, promover una comunicación eficiente ayudará a resolver mejor los problemas presentados durante la jornada laboral, y crear optimizar la satisfacción entre los colaboradores de la organización.

A nivel nacional se cuenta con las siguientes investigaciones:

García & Flores (2017) en su artículo de investigación titulado “Consecuencias de la cultura corporativa y rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizacional del personal de la Municipalidad Provincial de Arequipa – Perú” cuyo objetivo principal fue estudiar el rol de la comunicación interpersonal y las consecuencias de la cultura corporativa con el compromiso organizacional. Para lograrlo, se utilizó un estudio cuantitativo y la técnica de la encuesta aplicada a una muestra de 195 operarios. Como resultado, se obtuvo que si el personal se compromete con la municipalidad se obtendrá cooperación, participación y ayuda entre los colaboradores de la institución. Se concluye que, la comunicación interpersonal y la cultura organizacional sí favorecen el compromiso de los empleados de la municipalidad.

Yáñez (2017) en su investigación “La comunicación interna de la Municipalidad de Surco en el liderazgo organizacional” tuvo como objetivo determinar la relación de la comunicación interna con el liderazgo organizacional de la Municipalidad de Surco. Se aplicó una investigación cuantitativa no probabilístico, empleando métodos descriptivos y utilizando el cuestionario con una muestra de 50 trabajadores. Ante ello, se obtuvo un promedio porcentual del 79,61% en la relación del liderazgo organizacional y la comunicación interna de la Municipalidad de Surco, significando que ambas variables tienen una relación muy alta. En conclusión, existe una relación significativa entre el liderazgo organizacional y la comunicación interna de la Municipalidad de Surco con un aumento porcentual del $X = 0,84$.

Mendoza (2018) en su investigación “Relaciones interpersonales y clima laboral de los empleados en la Municipalidad Distrital de El Porvenir: 2018” se planteó como objetivo principal establecer la influencia de las relaciones interpersonales con el clima laboral de los empleados de la Municipalidad. Para ello, se ha realizado una investigación aplicada explicativa a una muestra de 92 trabajadores, a los cuales

se les investigó utilizando la encuesta y entrevistas. Según los resultados, se determinó una inadecuada relación interpersonal ocasionado por una incorrecta comunicación interna, poco liderazgo y escaso trabajo en equipo. Esto ocasiona a su vez, un deficiente clima laboral y poca calidad de atención al público. Se concluye que, se deben implementar programas que ayuden a capacitar al personal para promover el promover el liderazgo organizacional y mejorar las relaciones interpersonales.

A nivel local, se presentan las siguientes investigaciones:

Arévalo (2017) en su investigación “Plan de Mejoramiento de Comunicación Interna en la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, Año 2016”, tuvo como objetivo mejorar la comunicación interna en la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la Universidad. Para ello, utilizó una investigación descriptiva con diseño no experimental, y el cuestionario como herramienta para la recolección de datos. Ante ello, se obtuvo que la gestión interna en la FIZ es de nivel medio, por lo que se puede mostrar oportunidades de mejora en la comunicación interna, comunicación descendente, en la política de inversión en comunicación y en los medios de comunicación. En conclusión, el área de Zootecnia debe elaborar alternativas que admitan una comunicación interna eficiente que genere espacios comunicativos y promueva la participación integrativa de los participantes de la Facultad.

Castañeda & Vilcabana (2018) en su tesis “Gestión de personas y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe -2018” tuvo como objetivo estudiar la relación entre el desempeño laboral y la gestión de personas de la municipalidad. Para ello, se utilizó una metodología aplicada con un diseño no experimental; y el cuestionario, como herramienta para la recolección de datos, a una muestra de 106 personas. Según los resultados, existe una correlación entre las variables estudiadas con un coeficiente de Pearson de 0,441, con un 5% de significancia, lo que significa que la gestión de personas en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe es regular (60%) y el desempeño laboral es bueno (63,3%). Se concluye que, según el análisis de los datos obtenidos un buen desempeño laboral es el resultado de una correcta gestión de personas, por lo que en la municipalidad debe ser realizado y controlado frecuentemente.

Burga & Takayama (2018) en su investigación titulada “Análisis del plan de comunicación y sus efectos en las relaciones internas en Municipalidad Provincial de Lambayeque” se planteó como objetivo principal optimizar la comunicación interna entre las distintas áreas de la Municipalidad de Lambayeque. La investigación fue de tipo no experimental y se aplicó la entrevista y el cuestionario a una población de 553 trabajadores. Como resultados se obtuvo que, existen dos factores influyentes en la relación entre el Plan de Comunicación y Relaciones internas comunicativas, los cuales son el apoyo logístico y las competencias del personal. Se concluye que, para mejorar los canales de comunicación, se debe contar con un plan de comunicación, que permita optimizar la imagen de la institución y contando con el apoyo de los altos mandos de la municipalidad, involucrando de esta forma, a todo el personal de dicha institución.

Respecto a las teorías que fundamentan la investigación, están:

Comunicación Interna

La comunicación interna es empleada por organizaciones públicas o privadas, por lo que se deben conocer los mecanismos y herramientas que ayuden a que los miembros de la empresa se informen de las distintas tareas y actividades que se realizan en la institución (Yáñez, 2017). En ella, están implicados desde el personal de alto mando como gerentes y directivos, incluso los que realizan funciones auxiliares de servicio.

Para Homs (2002) la comunicación interna tiene como objetivo integrar a todos los empleados a las metas empresariales con el fin de hacerles sentir los logros como suyos. Asimismo, ayuda a crear un sentimiento de integración y orgullo, eliminando de esta forma, los altos índices de rotación de los trabajadores, y promoviendo la participación activa y la integración del nuevo personal (Homs, 2002).

Para Elías y Mascaray (2002) las organizaciones deben contemplar la comunicación interna, teniendo en cuenta:

- a. Integra el sistema empresarial y ayuda a interactuar con el resto de elementos.
- b. Facilita integración del personal.
- c. Posibilita que la empresa se adecue a los entornos y evoluciones tecnológicas y sociales.

d. Ayuda a dirigir las acciones de la empresa para conseguir sus objetivos.

Además, manifiestan que muchas organizaciones no conocen como plantear la comunicación interna, realizándolo siempre de la misma forma, mecánica e inconsistente, y no tomándolo como un instrumento que ayuda a gestionar los recursos humanos. Por lo tanto, se debe lograr que los colaboradores reconozcan y acepten las políticas de las organizaciones, con el fin de disminuir los conflictos entre los trabajadores y aumentando la productividad y eficacia de la institución (Elías & Mascaray, 2008).

Es por ello, en base a todo lo anteriormente manifestado es importante que los integrantes de una empresa, sin importar el nivel jerárquico al que pertenezcan, manejen una comunicación interna estratégica con el fin de mejorar el flujo de las ideas e información, evitando de esta forma los rumores y los malos entendidos.

Funciones principales de la comunicación interna:

La función principal de la comunicación interna en una organización, es cumplir con la misión y visión de esta, mediante el logro de sus objetivos, políticas y metas planteadas. Además, se debe contar con un sitio de información, donde todos los involucrados puedan participar y opinar sobre distintos temas (Carrillo, Vargas, & Sierra, 2018).

Andreu Pinillos (2001) señala que la comunicación interna tiene algunos principios básicos entre ellos: la confianza y lealtad, los cuales son esenciales para lograr una correcta comunicación interna entre los participantes de cualquier institución (Puma, 2018).

Por otro lado, en el libro “Cultura organizacional” escrito por Michael Ritter, se muestra que las principales funciones de la comunicación interna, inicia consolidando la cultura corporativa, apoyando el cumplimiento de los objetivos, diversificando los temas complicados en audiencias internas y cumpliendo las necesidades de información. Además, se debe construir una identidad con la que cada trabajador se sienta identificado, generando de esta forma un buen clima laboral, eliminando las costumbres negativas, y valorando el esfuerzo de todos los involucrados, mediante el reconocimiento de los logros individuales y colectivos, y

poseyendo fácil acceso para poder expresarse ante cualquier nivel jerárquico (Arévalo, 2017).

Por su parte, Francisca Morales, afirma que existen tres funciones de la comunicación interna:

Información. - Una buena información es indispensable para realizar las labores de forma motivada, correcta y eficiente.

Explicación. – los trabajadores de la empresa deben saber y entender los motivos y razones de los mandatos y órdenes que reciben, con el fin de identificarse con los objetivos que se pretenden conseguir.

Interrogación. – se debe organizar el hábito de realizar cuestiones para aclarar e incentivar el intercambio de ideas, fomentando de esta forma el diálogo entre los participantes.

Tipos de Comunicación Interna

Según Castañeda & Vilcabana (2018) en una empresa existen cuatro tipos de comunicación:

- a) Comunicación descendente. – tiene como finalidad crear y promover la política, objetivos y valores de la empresa. Este tipo de comunicación va desde la alta dirección hacia el área de menos nivel jerárquico.
- b) Comunicación ascendente. – la comunicación ascendente va desde la base del personal hacia los administrativos de mayor área jerárquica.
- c) Comunicación horizontal o lateral. – se caracteriza por ser una comunicación bidireccional que se da entre dos o más grupos de trabajadores.
- d) Comunicación transversal. – tiene como fin, lograr una gestión participativa y democrática, donde todos los niveles jerárquicos participen, utilizando un lenguaje común (Castañeda & Vilcabana, 2018).

Canales de comunicación interna

Según Michael Ritter (2008, pág. 21) existen dos tipos de canales de comunicación interna:

- Canal formal: está compuesto por un conjunto de vías establecidas, donde fluye toda la información que corresponde al trabajo entre las diferentes áreas de la institución. Entre los principales canales están: el correo electrónico, los memorandos, los manuales, la revista interna o la intranet.
- Canal informal: es el resultado de la ausencia de medios institucionalizados o formales, por ejemplo, una llamada, una reunión en un restaurante, etc.

Medios de comunicación interna

Zilberdyk (2009) manifiesta que los siguientes métodos son los más importantes para promover la información dentro de una organización:

- a. Manual de empleado. – es el documento donde se encuentra el detalle y las características de las funciones, condiciones y reglamentos que tiene la empresa, y la forma en que el operario debe realizar sus labores.
- b. Comunicaciones escritas. – son anuncios textuales que tienen como fin informar cambios que se realicen dentro de algún procedimiento o política de la empresa.
- c. Boletín informativo. – es una publicación cada cierto periodo de tiempo, puede ser mensual o trimestral, donde se detalla toda la información y anuncio de eventos importantes, actividades, cumpleaños o cualquier otra novedad relacionada con la organización y sus integrantes.
- d. Comunicación electrónica. – este tipo de comunicación se realiza utilizando la conexión a una red en las computadoras o cualquier otro medio digital.
- e. Reuniones laborales. – es la aglomeración de los colaboradores en un lugar y tiempo definido, donde se fomenta la comunicación y las relaciones interpersonales.
- f. Retiros. – consiste en invitar a los colaboradores a pasar tiempo fuera de la empresa, en un lugar tranquilo y con actividades interactivas.

- g. Tableros de avisos. – consiste en colocar escritos, cuadros, notas, gráficos o cualquier otro anuncio, en lugares estratégicos de la organización, para que puedan ser vistos por los trabajadores.
- h. Comunicaciones informales. – normalmente son los conocidos rumores, y se caracterizan por cambiar la información que se originan de forma espontánea entre los integrantes de la empresa.
- i. Premios de reconocimiento. – consiste en reconocer públicamente el trabajo de los colaboradores con mayores logros de objetivos y metas personales y empresariales.
- j. Estudios de actitud del empleado. – es un documento con distintas interrogaciones acerca del trabajo que realiza un colaborador y cómo se siente respecto a él.

La intracomunicación

Para Elías y Mascaray (2002) la finalidad de la comunicación es suscitar distintos puntos de vista y opiniones de una misma realidad. Ellos consideran que la intracomunicación es un proceso estratégico que ayuda a gestionar y lograr que la comunicación interna entre los colaboradores sea más efectiva. Por lo tanto, para que un proyecto tenga éxito es indispensable que un conjunto de expertos tenga la responsabilidad de conducirlo y dinamizarlo, por lo que es muy importante que cada organización elabore planes y estrategias para lograr la comunicación interna entre los colaboradores (Mendoza, 2018).

Comunicación estratégica

Lemus (2001) afirma que la comunicación estratégica, integra funciones administrativas, por lo que es de gran importante en el buen funcionamiento de una empresa. Su importancia radica en:

- a. Escoger y evaluar a los colaboradores.
- b. Motivación y buen clima laboral.
- c. Organizar al talento humano.
- d. Crear y establecer las metas de la empresa.

- e. Elaborar y dar a conocer los planes.
- f. Gestionar y supervisar el desempeño laboral.

Costa (2008) considera que para fortalecer la situación financiera y extender los potenciales mercados, se debe organizar el talento humano y los materiales de una empresa, generando de esta forma, una estrategia a largo plazo.

Por lo tanto, se debe utilizar una comunicación estratégica de manera dinámica y planificada, empleando la retroalimentación continua y convirtiéndola en una herramienta eficaz para la dirección. (Costa, 2008).

Gronroos (2004), considera cinco categorías de comunicación que deben contar toda organización:

- a. Comunicación personal. – no se relaciona con la comunicación que se da entre la producción y el consumo de servicios.
- b. Comunicación masiva. – es un tipo de comunicación impersonal, este incluye folletos, cartas y hasta publicidad dirigida a todo el público en general.
- c. Comunicación directa. – es un tipo de comunicación masiva, pero personalizada, es decir, la información va dirigida a personas con nombres y apellidos específicos.
- d. Comunicación interactiva. – es la comunicación que se da durante la producción de un servicio entre un comprador y vendedor.
- e. Ausencia de comunicación. – Sucede cuando la organización no informa a sus clientes sobre algún problema a sus clientes (Gronroos, 2004).

Diagnóstico de comunicación

Villafane (2003) afirma que, para realizar el diagnóstico de comunicación de una empresa, se debe realizar un estudio que permita conocer el concepto o significado que tiene el público acerca de la organización. Esto se realiza con el fin de conocer cuales son los motivos de una incorrecta comunicación, y a partir de ello, establecer propuestas que ayuden a mejorar la situación actual de la organización.

La comunicación interna en la gestión pública

Zamora (2010) afirma que la adecuada gestión de la administración pública ayuda a mejorar el nivel de atención que se les brinda a los ciudadanos. Por lo que, cada

vez es más importante contar con un plan de comunicación interna que sea difundido coherentemente.

Para Sáenz (2006), los beneficios que tiene la comunicación es el reforzamiento de una política de comunicación concreta, que consolida y amplía los efectos del cambio organizacional emprendido hacia la transparencia plena, con esto ayuda a:

- a. Mantener la coordinación entre las distintas áreas de una organización.
- b. Lograr la participación y estimular la creatividad, valorando el sentido de pertenencia.
- c. Equilibrar la comunicación ascendente, horizontal y descendente, disminuyendo los rumores y el nivel de conflictos.
- d. Mejorar la fluidez de la comunicación, segmentando los canales seguros y con ello, aumentando la productividad y disminuyendo los costes.
- e. Adaptarse a los cambios, eliminando la sectorización de la información y comunicación interna (Sáenz, 2004).

Relaciones interpersonales

Silviera (2014) manifiesta que las relaciones interpersonales es un grupo de personas que interactúan mediante un medio eficaz, expresando sus ideas, sentimientos y opiniones. Por lo que, es muy importante en cualquier institución, ya que permite compartir e interactuar de mejor forma con los demás, y crear un ambiente en el que intervienen elementos de personalidad, valores y ambiente.

Bases de las Relaciones Interpersonales

Para Silviera (2014), las bases de las relaciones interpersonales se describen de la siguiente forma:

- a. La percepción. – Es la impresión que tiene el alrededor acerca de una persona, convirtiéndose en la base en la que giran las reacciones y actitudes del resto.
- b. La primera impresión. – Es el primer contacto que se tiene con una persona, en donde se activa inminentemente una secuencia de experiencias, recuerdos,

juicios y conocimientos previos, por lo que la mente selecciona de inmediato algunos aspectos y los relaciona con la persona que acaba de conocer.

- c. La simplificación. – consiste en disminuir todo lo que se percibe del alrededor, en vez de que la mente trabaje en realizar un análisis de lo que percibe desde la vista.
- d. El persistir. – las personas tienden a recordar la primera imagen que asumen acerca de alguien, y cuando observan comportamientos o actitudes distintas, que pueden cambiar la percepción que tenían antes, persisten en confiar en la primera imagen, en vez de considerar los nuevos hechos.

Tipos de relaciones interpersonales

Según Zupiría (2015), las relaciones interpersonales se clasifican de la siguiente forma:

- Relaciones superficiales/íntimas. - el ser humano satisface sus deseos con otros.
- Relaciones personales/sociales. – radica cuando se deja de lado las concepciones personales y se consigue las del grupo al que pertenecen. Por lo que se puede afirmar, que la identidad humana se construye a través de experiencias, vivencias y emociones que experimenta a lo largo de su vida.
- La relación amorosa. – la relación amorosa está compuesta por tres componentes: compromiso, pasión e intimidad, siendo el primero, la base para una relación profesional.

La investigación presenta el siguiente marco conceptual:

Comunicación interna: Es el conjunto de mensajes que reciben e intercambian entre el emisor y receptor. Esto persona que las personas puedan interactuar, conocerse y trabajar juntos.

Relaciones interpersonales: es la interacción que se da entre dos o más personas de manera recíproca. Para que sucedan buenas relaciones interpersonales, se debe de contar con una correcta comunicación entre los participantes.

Institución: es una estructura que vertebra la vida social y que desempeña determinadas labores políticas, sociales, educativas, entre otras.

Ambiente de trabajo: también se le conoce como clima laboral, y se define como la valoración que un colaborador tiene respecto a su ambiente de trabajo. Para ello, considera términos físicos, condiciones materiales, comunicación, toma de decisiones, remuneraciones, beneficios sociales, entre otros.

Resolución de problemas: Es el proceso mediante el cual se identifica la presencia de alguna dificultad o anomalía en el desarrollo normal de una tarea, y a partir de ello, se crean procesos o actividades que buscan mantener el correcto desarrollo de los procesos, estando preparados para afrontar de forma eficaz, cualquier problema que se presenta en la cotidianidad.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y Diseño de investigación

Tipos de estudio

La investigación se ha realizado bajo un enfoque cuantitativo, en el cual se utiliza la estadística para describir algunos datos numéricos, y a la vez se detallan características tratando de aportar con explicaciones frente a los hechos que se presentan.

Según Hernández (2003) al tener una investigación un enfoque cuantitativo, se debe responder la pregunta de investigación y comprobar la hipótesis establecida, mediante la recolección y análisis de datos obtenidos. Además, se realiza una medición numérica, un conteo y se utiliza la estadística para determinar con exactitud los patrones de comportamiento de una población de estudio.

La presente investigación tiene un diseño no experimental, lo que significa que, se que obtenida información de las variables en su contexto natural, sin la manipulación de ninguna de ellas, para posteriormente poder realizar los análisis correspondientes (Valderrama, 2015).

Así mismo, es una investigación descriptiva propositiva, porque según Hernández, Fernández & Baptista (2003) pretende describir y especificar las características sin articular las variables, diseñando un programa de relaciones interpersonales en base a un instrumento de medición creado para esa finalidad.

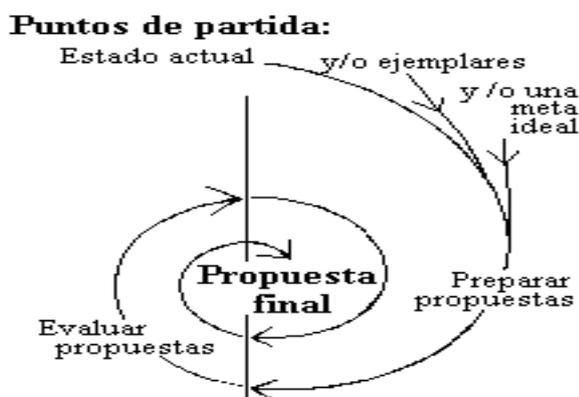


Figura 1. Tipo y diseño de investigación

Fuente: Valderrama (2015)

Dónde:

- **Punto de partida:** Realidad facta perceptible.
- **La meta ideal:** Mejorar la comunicación interna
- **Preparar la propuesta:** Programa de Capacitación basado en el desarrollo de las relaciones interpersonales.
- **Evaluar la propuesta:** Se constituye en el proceso de validación de la propuesta.

3.2 Operacionalización de variables

Comunicación Interna

Para Cervera (2008), la comunicación interna ayudar a maximizar la rentabilidad del factor humano, ya que permite mantener una imagen positiva y mejorar el clima laboral, por lo que es un instrumento primordial en toda gestión empresarial.

Programa de relaciones interpersonales

Bisquerra (2003), manifiesta que un programa de relaciones interpersonales permite intercambiar las ideas e información con el fin de lograr la unificación de criterios y seguidamente, tomar decisiones pertinentes para el logro de objetivos. Para ellos, se debe lograr una interacción recíproca entre dos o más personas, que van dirigidas primordialmente por la comunicación.

Definición operacional

Reynoldsd (2006) considera que la definición operacional forma un grupo de operaciones que un investigador debe realizar para captar las impresiones sensoriales. Esto indicará la existencia de un concepto teórico de mayor y menor grado, es decir, especificará las actividades o tareas que deben llevarse a cabo para poder evidenciar la variable. La definición operacional de las variables se encuentra detallo en el primer anexo.

Asimismo, en el anexo 2, se encuentra detallado la operacionalización de las variables y sus indicadores, los cuales se han realizado en base a la medición correspondiente al capítulo de resultados.

3.3 Población y muestra

Luna (2005, p.86) define a la población como el número total de elementos que están implicados en el problema objeto de estudio.

La población sobre la cual se efectuó la investigación para el desarrollo del presente estudio está conformada por el personal de apoyo directo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo; estando distribuido de la siguiente manera:

Tabla 1.

Población de estudio

Estructura	Cantidad
Coordinación de Alcaldía	5
Secretaría General	7
Sub Gerencia de Imagen Inst. Y RR. PP	11
Sub Gerencia de Participación Vecinal	7
Gerencia de Administración y Finanzas	21
Gerencia de RR. HH	11
Gerencia de técnica de la Información y Estadística	18
Total	80

Fuente: Área de personal de la Municipalidad Provincial de Chiclayo

Para la presente investigación se empleó una muestra no probabilística a criterio del investigador, la misma que según Carrasco (2009), se le conoce como muestras intencionadas. Este tipo de muestra es elegida por el investigador de acuerdo a criterios propios, sin ninguna regla matemática o estadística.

Cabe señalar que para efectos de la investigación se ha tomado la totalidad de la población descrita en el cuadro presentado.

3.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, confiabilidad y validez

Técnica

Se utilizó la encuesta como técnica, ya que según López & Fachelli (2016), es la más adecuada para recoger información de todos los miembros de la muestra evaluada. En tal sentido, esta técnica permitirá recolectar información válida acerca de la variable de estudio, tanto al inicio como al final del programa; no obstante, se

debe considerar que la encuesta tiene cierto margen de error ya que, está influenciada por la subjetividad del encuestado.

Instrumento

El instrumento establece la vía a través del cual se puede aplicar una técnica específica para recolectar la información que se necesita. Para aplicar la técnica antes mencionada, se necesitó el siguiente instrumento:

El cuestionario. - Se utilizó el cuestionario con escala tipo Likert para cada variable, ya que permite describir cada grupo de ítems en forma de enunciados, juicios o afirmaciones con el objetivo de obtener datos e información acerca de las respuestas de los individuos (Hammond, 2021). De esta manera este instrumento utilizado en la investigación consistirá en un cuestionario que contenga preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple dirigido a los trabajadores de apoyo directo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

Validez

Según Villasís, Márquez, Zurita, & Miranda (2018) la validez significa el grado de eficacia que tiene un instrumento para medir una variable. Para ello, existen tres tipos de validez: la validez de contenido, la validez de criterio y la validez de constructo. Esta investigación utilizó la primera de ellas, ya que permite calcular el grado específico del instrumento, sometiéndolo a la aprobación de expertos en el rubro antes de su aplicación y validado, en este caso, se ha efectuado por medio de tres profesionales vinculados a la investigación, especialistas en el tema de estadística y de Comunicación Social, los cuales se encuentran detallados en el Anexo 5.

Confiabilidad

La confiabilidad es el nivel de estabilidad y coherencia que tiene un instrumento para producir resultados. Es decir, que, si el instrumento se aplica n veces a un mismo sujeto, los resultados serán los mismos. (Martinez & Trina, 2015)

Existentes distintos procedimientos para calcular la confiabilidad de la consistencia interna, para este caso, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach a la muestra de los trabajadores de apoyo directo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, con el fin de confirmar el nivel de confianza la investigación.

3.5 Métodos de análisis de datos

Estadística descriptiva

La estadística descriptiva busca conseguir datos con el fin de conocer las características del grupo en estudio. Para ello, primero se recopila, se organiza la información y se analizan los datos de la muestra tomada. Una vez analizados los datos, se valida la información empleando el juicio de expertos en la materia para determinar la conveniencia, importancia y claridad (Sierra, 2014).

Los resultados se mostrarán en tableros estadísticos, donde se presentarán las frecuencias absolutas y relativas, así como porcentajes que presentan cada variable estudiada. Asimismo, se mostrarán figuras y gráficos los cuales ayudarán a interpretar mejor la situación de los indicadores estudiados.

Para realizar los análisis correspondientes se empleó el software estadístico SPSS 22 con la técnica de la estadística descriptiva, para ello, se realizaron gráficos para disminuir la complejidad de los datos que intervienen en la distribución de frecuencias y coeficientes de correlación. Ante ello, se siguió el siguiente procedimiento:

Para determinar la relación sobre la consistencia y validez del instrumento, se sometieron todas las preguntas a una correlación general, donde se estudió el grado de cada pregunta y el nivel de significancia. Posteriormente, se estableció una nueva variable mediante la recodificación, donde cada dimensión recibe las preguntas y se forman relaciones entre ellas, respondiendo de esta forma a los objetivos específicos de la investigación.

3.6 Procedimientos

El estudio se realizó en Municipalidad Provincial de Chiclayo, donde se solicitó mediante un oficio al gerente de la municipalidad la autorización para poder realizar el cuestionario respectivo al personal objetivo de la institución.

El proceso de recolección de datos sigue los siguientes pasos:

- a) Planificación de los instrumentos de medición: Los instrumentos tienen que cumplir con las exigencias técnicas para que puedan ser utilizados en la muestra de la investigación.
- b) Determinación de la fuente de recolección de datos: Los datos de recolectaron de fuentes primarias, es decir de los trabajadores de la municipalidad.
- c) Identificación de métodos para recolectar datos: Se seleccionó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento para la recolección de datos.
- d) Definición de las escalas de medición de variables: para registrar los datos obtenidos de las variables estudiadas, se debe utilizar una escala de recurso, en este caso, se utilizó la validez y la confiabilidad.
- e) Elaboración de instrumentos de medición: Se realizó el cuestionario dirigido a los colaboradores de la municipalidad.
- f) Validación del instrumento: se empleó la validez de contenido ya que permite calcular el grado específico del instrumento, sometiéndolo a la aprobación de expertos en el rubro antes de su aplicación.
- g) Determinar el tamaño de la muestra: La muestra representa toda la población de estudio.
- h) Aplicación de los instrumentos: los instrumentos para recolectar los datos se aplican a los colaboradores de Municipalidad Provincial de Chiclayo.

3.7 Aspectos Éticos

La investigación tiene como objetivo respetar la propiedad de información, en base a su confiabilidad y veracidad, para ello, se debe presentar un estudio claro, coherente y sin ambigüedades. Por lo tanto, en esta investigación, cada colaborador fue libre de aceptar o rechazar el llenado del cuestionario, respetando de esta forma, la autonomía del sujeto de estudio. Asimismo, la información proporcionada fue confidencial y únicamente utilizada para la presente investigación, la cual se solicitó con consentimiento informado verbal a cada participante. De esta forma, se respetó la dignidad humana y la vida del ser humano. (Viorato & Reyes, 2019)

IV. RESULTADOS

Diagnosticar las características que presenta la comunicación interna entre los colaboradores de apoyo directo

Para diagnosticar las características actuales de la comunicación interna que presentan los colaboradores de apoyo directo en la Municipalidad Provincial de Chiclayo se aplicó una encuesta a 80 colaboradores, esta se encuentra detallada en el anexo 4.

El primer dato registrado fue la edad de los participantes, en este se obtuvo que la edad promedio del grupo encuestado corresponde a una media de 38,34 años, lo que constituye una edad adulta dentro del grupo objetivo de estudio. Además, se observó que el 50% de los colaboradores encuestados tienen edades por encima de los 39,74 años, mientras que el 50% restante se encuentra por debajo del puntaje; y se halló una frecuencia con mayor índice de repetición de 38 años.

La desviación estándar alcanzo los 82,54 puntos, un valor bastante alto que indica un gran grado de dispersión de los datos entorno a la media central; es decir los datos se encuentran muy dispersos en valores máximos y mínimos; situación que se confirma con el coeficiente de variabilidad el cual arroja un valor de 46,45%. Esta situación se debe, por haber valores de 62 años como máximo y 22 años como mínimo; estableciéndose un rango diferencial entorno a la edad de 40 años; esto se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 2.

Estadígrafos de tendencia central respecto a la edad

ESTADIGRAFOS	PUNTAJE
Media	38,34
Mediana	39,74
Moda	38,32
Desviación Estándar	82,54
Coeficiente de variabilidad	46,45%
Máximo	62
Mínimo	22
Rango	40

Fuente: Resultados del programa SPSS V.21

El segundo dato estuvo enfocado en conocer el género de los encuestados, el cual ha sido un indicador que se ha considerado de carácter general, obteniéndose que el 45% son hombres y el 55% son mujeres tal como se muestra en la siguiente figura. Esta situación si bien es cierto no constituye un factor muy importante para los resultados; se tiene en cuenta para observar que las encuestas han sido aplicadas muy cercanamente a un cincuenta por ciento por cada género.

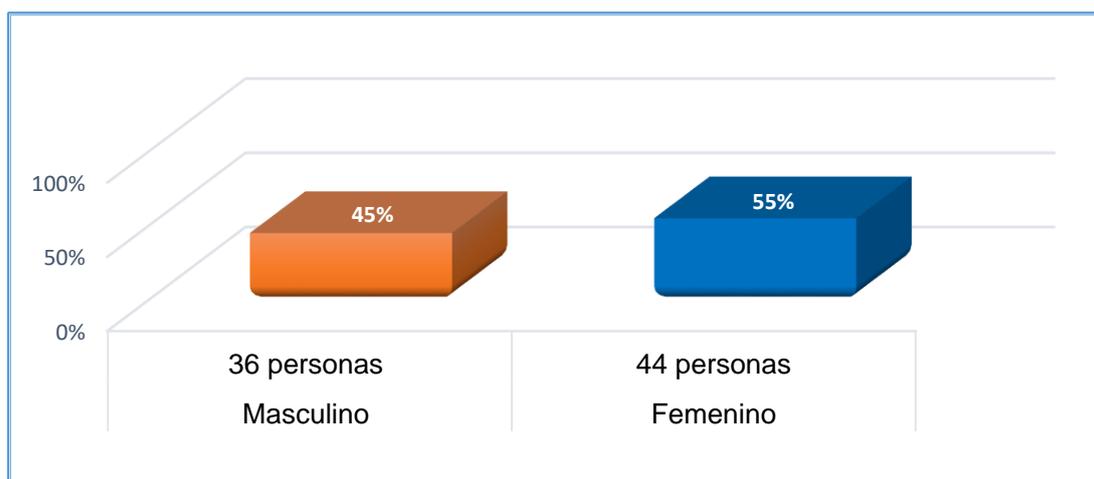


Figura 2. Distribución porcentual del género de los encuestados

Fuente: Resultados del programa SPSS V.21

La primera pregunta de la encuesta aplicada fue: *¿Tiene conocimiento de la visión y misión de MPCH?*, a lo cual un 56% manifiesta que si tiene dicho conocimiento y el 44% restante respondió que no.

Tener conocimiento de la visión y misión ayuda a los colaboradores a poder alinearse a los parámetros institucionales, esto denota también el grado de identificación para con la institución. El resultado permite observar que gran porcentaje de los colaboradores no conocen los elementos que son necesarios para una buena planificación y dirección de personas, que se verían reflejados en el comportamiento de los colaboradores al momento de realizar sus actividades

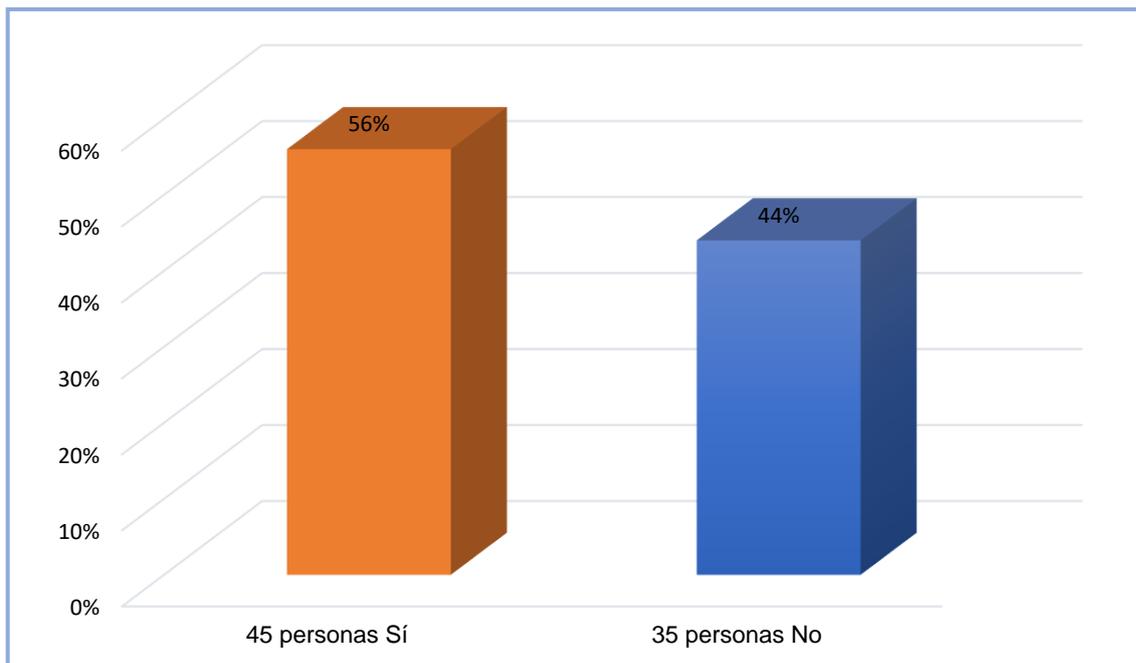


Figura 3. ¿Tiene conocimiento de la visión y misión de MPCH?

Fuente: Resultados del programa SPSS V.21

La segunda interrogante fue: *¿Conoce el organigrama de la Municipalidad Provincial de Chiclayo?*; a lo cual el 40% manifestó que sí conoce el organigrama de la municipalidad, mientras que el 60% restante respondió que no (Ver figura 4).

Esta situación, en donde prima el desconocimiento del organigrama, es negativa para los colaboradores, pues al no saber de la estructura organizacional, desconocen a quién deben de recurrir para poder realizar sus reclamos o peticiones, donde realizar los trámites correspondientes, o con qué áreas se debe de coordinar. Este hecho revela la falta de profesionalismo que existe en la institución.

Asimismo, revela que la comunicación no fluye adecuadamente, ya que, el desconocimiento de la estructura institucional imposibilita atender y comunicarse de forma oportuna y eficaz. Es necesario que la unidad de recursos humanos de la municipalidad brinde a los colaboradores algún manual o medio de comunicación impreso, dando a conocer la estructura de la Municipalidad provincial de Chiclayo.

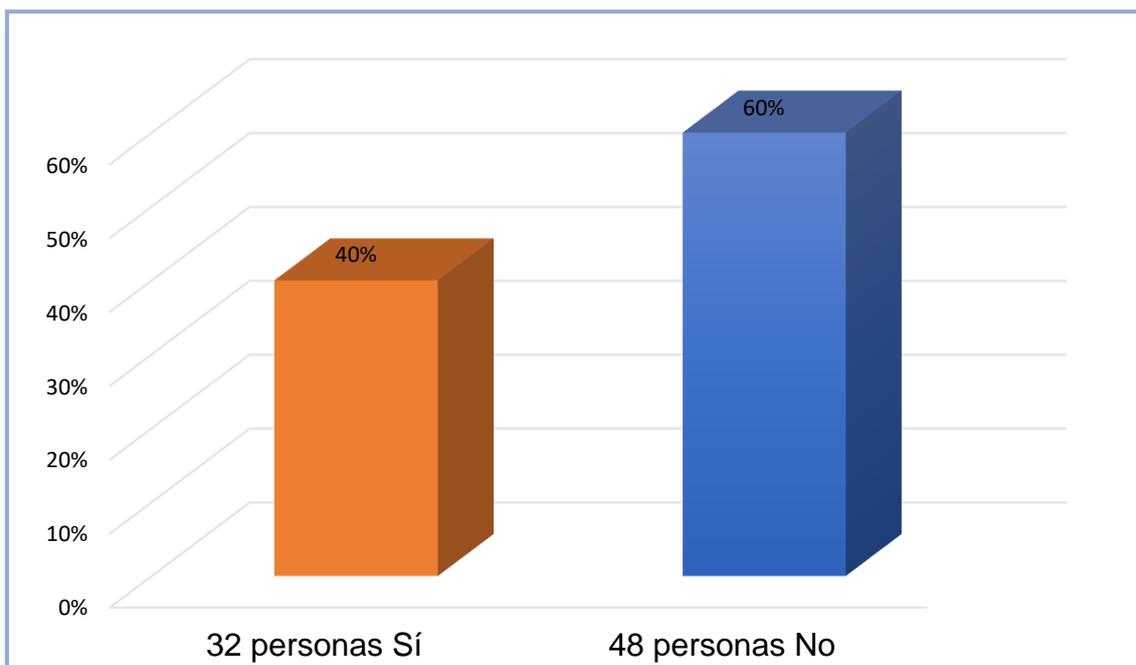


Figura 4. ¿Conoce el organigrama de la Municipalidad Provincial de Chiclayo?

Fuente: Resultados del programa SPSS V.21

La tercera pregunta fue: *¿Al inicio de labores en la MPCH se le dio algún tipo de inducción?*; a lo cual sólo el 25% señaló que sí existe integración entre sus compañeros; mientras que el 75% restante manifestó que no, tal como se muestra en la figura 5.

Los resultados de la encuesta muestran la falta de integración existente entre los trabajadores, la cual es necesaria para que el personal pueda trabajar en equipo y hacer su trabajo de manera eficiente. Además, el desarrollo adecuado de la inducción es importante porque permite que el personal que ingresa a la institución, pública o privada, conozca la estructura organizacional y las labores que va a desempeñar. Y con ello, se desarrolla un buen servicio; sobre todo en la Municipalidad, donde el ciudadano necesita que la realización de trámites sea de forma ágil y eficiente; generando bienestar para ambos (la Municipalidad y la ciudadanía en general).

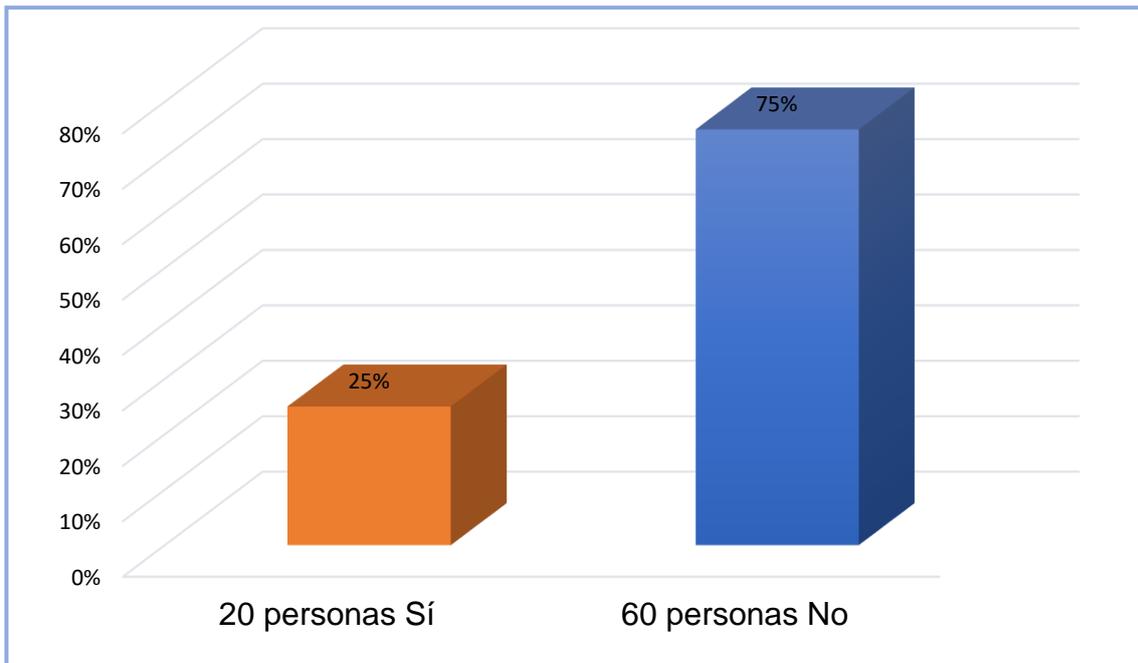


Figura 5. ¿Al inicio de labores en la MPCH se le dio algún tipo de inducción?

Fuente: Resultados del programa SPSS V.21

La Cuarta interrogante que se formuló fue: *¿Cree importante conocer a todo el personal de la MPCH, para tener una mejor comunicación?*, el 66% de los colaboradores encuestados manifestaron que sí se esfuerza por generar buenas relaciones con los demás trabajadores, mientras que el 34% restante respondió que no. Por lo expuesto, se puede afirmar que el mayor porcentaje de los encuestados reconocen la importancia de lograr relaciones laborales positivas con la mayoría de sus compañeros de trabajo, sin embargo, existe un porcentaje de encuestados que no encuentran la importancia de mantener estas buenas relaciones con los demás. (Ver figura 6).

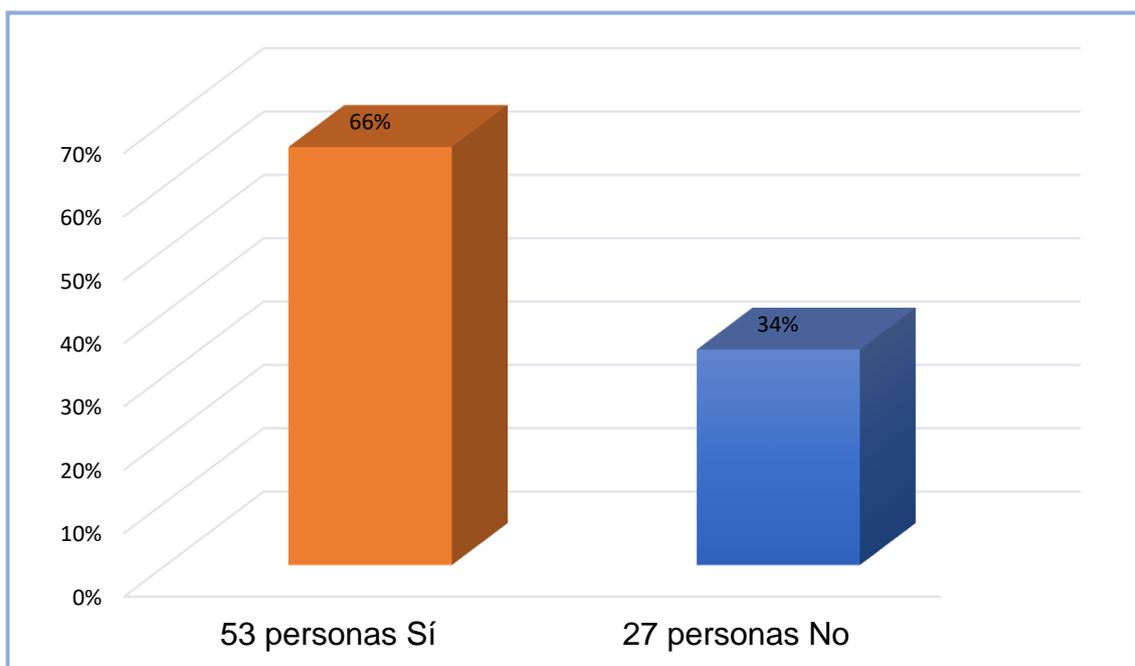


Figura 5. ¿Cree importante conocer a todo el personal de la MPCH, para tener una mejor comunicación?

Fuente: Resultados del programa SPSS V.21

Este punto de discusión es controversial, ya que según Costa (2008) se debe buscar siempre la comunicación con toda la organización, porque permite conocer mejor los procesos y atender cualquier contingencia que se presente. Sin embargo, para otros teóricos como Del Pozo (2000) consideran que basta desarrollar una comunicación principalmente con el área en el que se labora y con las personas que tiene contacto directo porque es mejor para el desarrollo de las tareas asignadas.

La quinta pregunta planteada en la encuesta fue: *¿Qué tipo de comunicación utiliza para comunicarse entre las diferentes áreas del MPCH?*, resultando que el 35% afirma comunicarse mediante el uso de documentos, el 20% lo realiza por medio de correo electrónico o las reuniones laborales, el 15% de persona a persona y el 10% utilizando el teléfono (Ver figura 7).

Respecto a los resultados, se puede afirmar que al ser la municipalidad una institución de carácter gubernamental, la comunicación debe ser formal y probatorio, por lo que se debe archivar todos los documentos que contengan cualquier tipo de información valiosa. Esto sucede porque a través de los documentos se pueden deslindar responsabilidades, tal como se realiza en

cualquier administración pública. No obstante, estas acciones pueden retrasar el trabajo o ralentizarlo si no se realiza con eficiencia.

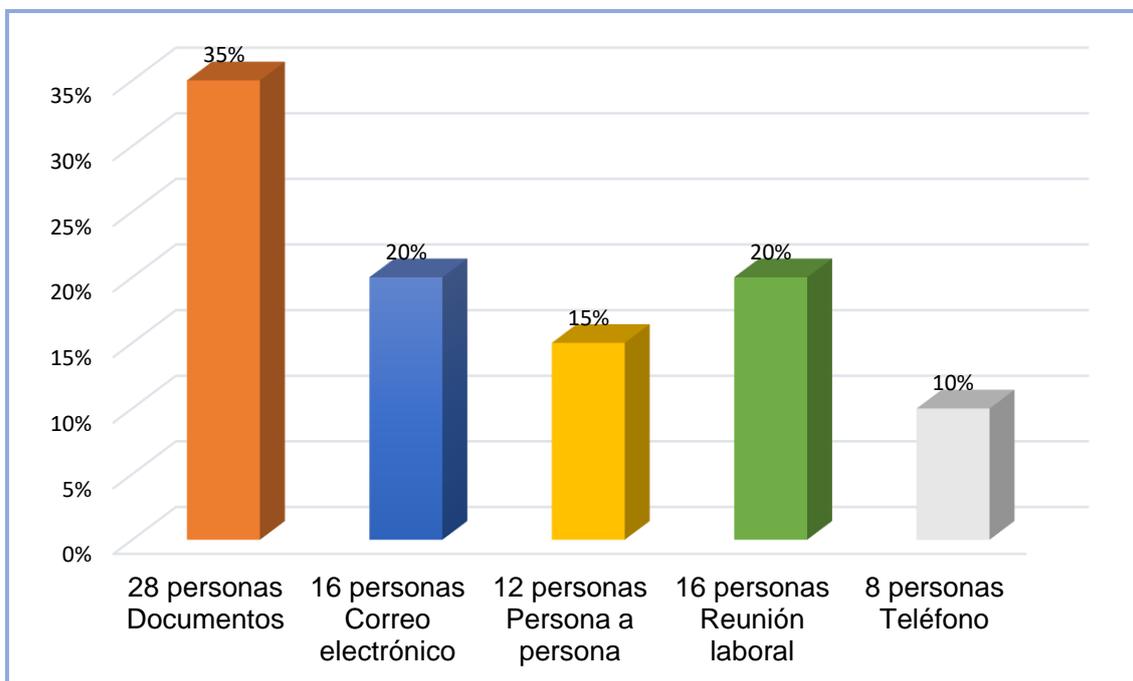


Figura 6. ¿Qué tipo de comunicación utiliza para comunicarse entre las diferentes áreas del MPCH?

Fuente: Resultados del programa SPSS V.21

Según los datos obtenidos en la sexta pregunta, se determinó que el 60% de los encuestados afirman que la comunicación se da forma regular, el 20% responde que la calificación es mala, el 15% considera que es buena y el 5% restante considera que es excelente, tal como se detalla en la figura 8.

Según los resultados obtenidos, se puede afirmar que un alto porcentaje de los trabajadores consideran que la comunicación entre las áreas de la municipalidad se encuentra en un intervalo de regular, tendiente a ser catalogada como mala, y de no tomarse las medidas y estrategias necesarias, esta podría deteriorarse mucho más, y traería como consecuencia problemas de orden interno dentro de la actual gestión que se encuentra muy cuestionada actualmente; debido a desarrollo gerencial que viene ejerciendo el actual alcalde de Chiclayo, el cual es un problema de régimen político que se viene arrastrando con gobiernos anteriores y que hasta el día de hoy, no se han solucionado.

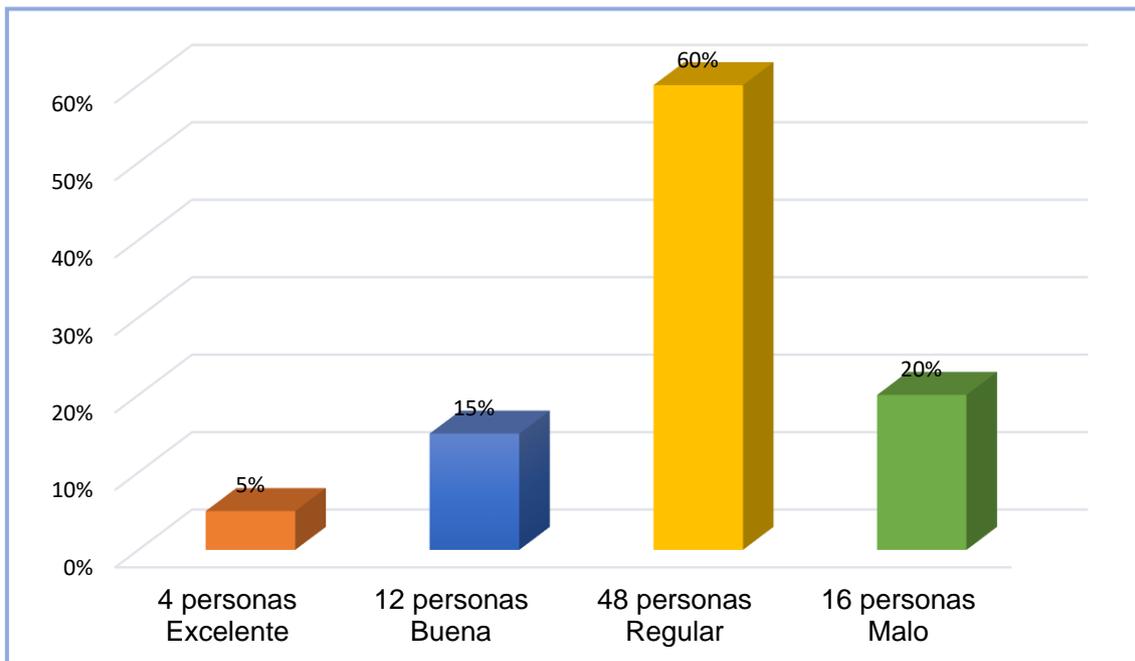


Figura 7. ¿Cómo calificaría la comunicación entre los diferentes departamentos de la MPCH?

Fuente: Resultados del programa SPSS V.21

La Séptima pregunta fue: *¿Cómo califica la forma en la que la Municipalidad Provincial de Chiclayo resuelve sus dudas?*, una vez más más de la mitad las respuestas no favorecen a la comunicación, ya que el 45% considera que la forma de resolver sus dudas es mala, seguido de un 35% quienes consideran que es regular y el 20% de los encuestados opina que es buena, tal como se muestra en la figura 9.

Tal como se muestran en los resultados la percepción que los colaboradores tienen en la Municipalidad Provincial de Chiclayo, es negativa, ya que afirman que no se resuelven sus problemas y dudas, generando desconfianza y quebrantando la comunicación organizacional y las buenas relaciones, este último por la ausencia de confianza y respeto hacia los participantes. Cabe resaltar, que durante los últimos años las personas de gerencia y administración han ocasionado que la falta de organización y mala comunicación, sean reflejados en la mala imagen que proyectan hacia la sociedad, agudizándose este hecho con la anterior gestión del ex alcalde Alberto Torres, quien se encuentra preso en el penal de Picsi por una gestión involucrada con la corrupción.

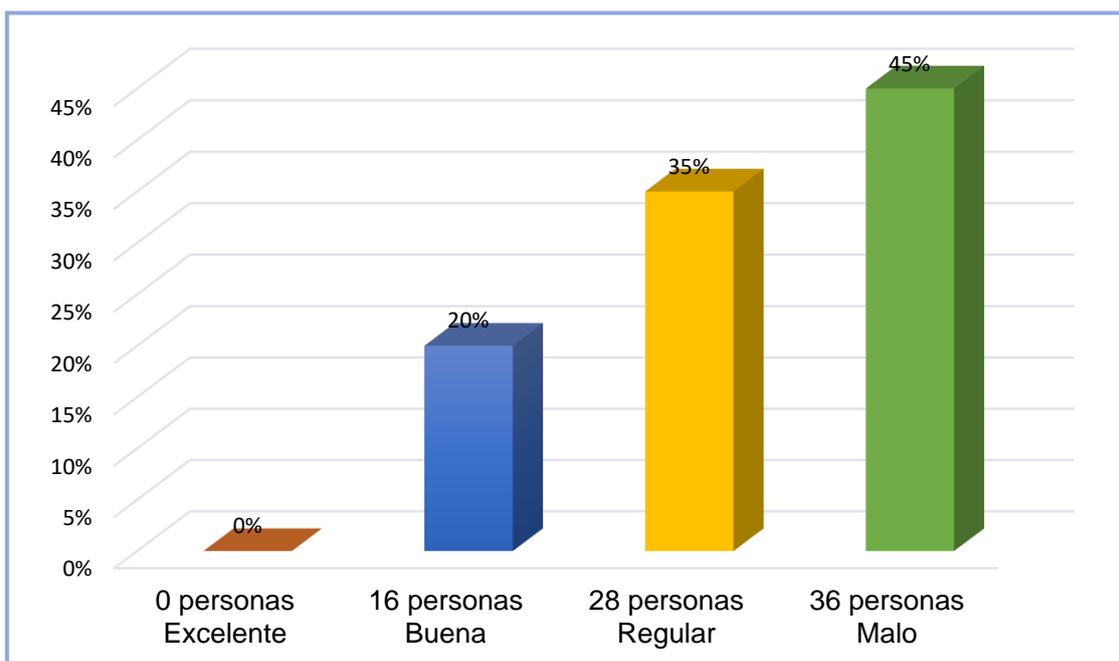


Figura 8. ¿Cómo califica la forma en que la MPCH resuelve sus dudas?

Fuente: Resultados del programa SPSS V.21

Por otro lado, para conocer el modo de la resolución de conflictos dentro de la municipalidad se elaboró la octava pregunta, a lo cual el 35% señala que son los jefes inmediatos quienes se encargan de resolver las dudas o preguntas del área, mientras que el otro 35% manifiesta que ninguna persona le ayuda a resolver sus dudas. Asimismo, el 25% afirma que son los propios compañeros de trabajo quienes tratan de solucionar los problemas y finalmente el 5% responde que son los jefes de otras áreas los que intervienen cuando sucede algún problema o conflicto, tal como se muestra en la figura 10.

Esta situación describe el modo en que se están llevando las situaciones en la institución, donde existen muchos conflictos laborales y de carácter personal, que no se resuelven por falta de entendimiento y preparación, generando de esta forma un clima laboral bastante negativo para los colaboradores y la ciudadanía en general.

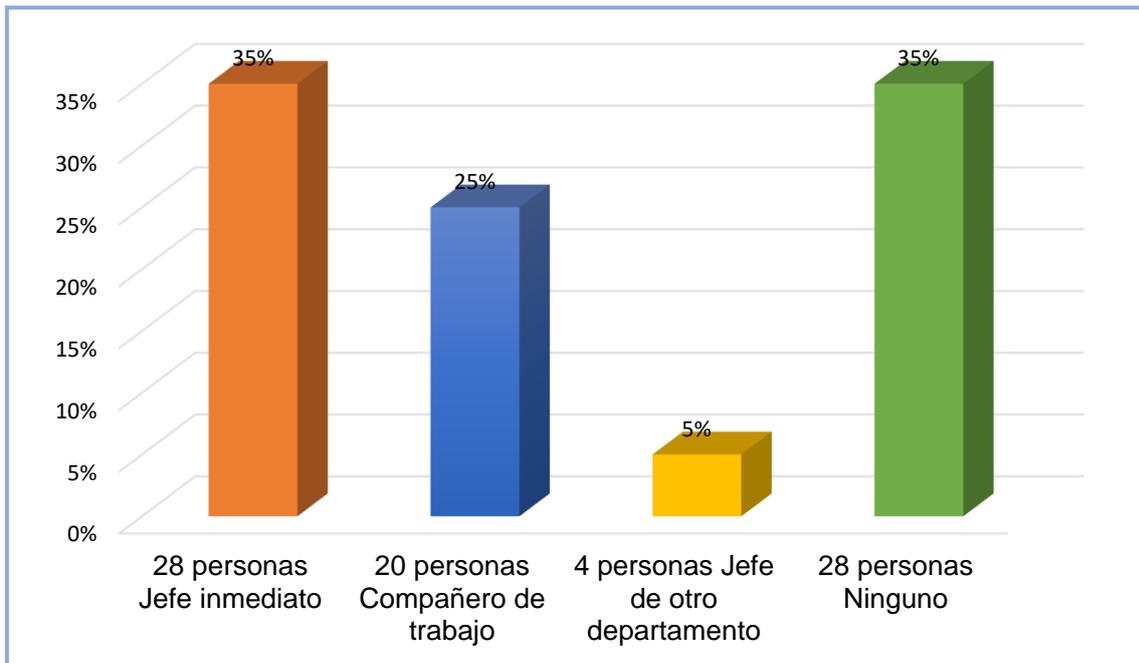


Figura 9. ¿Quién resuelve los conflictos de comunicación en su departamento?

Fuente: Resultados del programa SPSS V.21

Con la novena pregunta planteada se obtuvo que el 45% de los colaboradores precisan que la resolución de conflictos se realiza de forma no efectiva, el 15% semana que la condición de resolución es regular, el 20% asegura que las soluciones son efectivas y el 20% restante desconoce sobre el tema. Esto se detalla en la figura 11.

El resolver conflictos, de cualquier tipo, es muy importante para el desarrollo de la comunicación en una institución, sea cual sea esta, más aún si brinda servicio a la sociedad. En la MPCH, los conflictos que se desarrollan en las distintas áreas deterioran el clima y cultura organizacional. Además, contravienen el orden interno, ya que la comunicación no se desarrolla de forma correcta, y afectan de manera negativa el desarrollo de la gestión de todas las áreas que constituyen el gobierno municipal de Chiclayo.

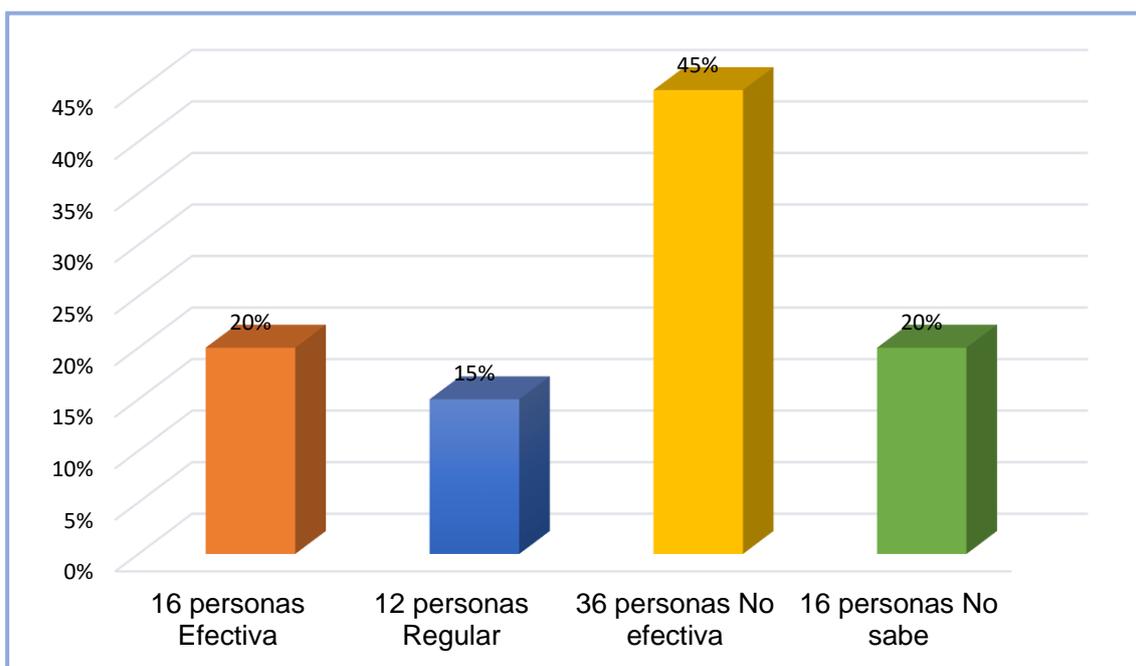


Figura 10. ¿Cómo considera que se resuelve un conflicto de comunicación interna en su departamento?

Fuente: Resultados del programa SPSS V.21

La décima pregunta estuvo enfocada en conocer a cerca de la planificación estratégica dentro de la MPCH, a lo cual mayoritariamente un 36% señala que es mensual, un 27% declara que es semestral, un 22% de forma semanal y el 15% restante de forma anual, tal como se muestra en la figura 12.

Según los resultados obtenidos, se plantea que los colaboradores no reciben con frecuencia la planificación estratégica desarrollada en la Municipalidad Provincial de Chiclayo, hecho que es negativo para el desarrollo de actividades dentro de la institución.

En la administración pública, la comunicación constituye un rol fundamental que debe de desarrollarse en cualquier organización, más con las que trabajan brindando un servicio a la comunidad. En la Municipalidad de Chiclayo no se está diseñando ni aplicando correctamente la planificación estratégica ya que, existe un desorden en todas las áreas, problemática que no es reciente, pues es un problema existente desde gobiernos anteriores. Sin embargo, ha venido creciendo de forma alarmante. Las consecuencias resultantes hacen que los miembros de la institución no se vinculen con los fines institucionales, además de una poca participación entre las diversas gerencias que componen el órgano principal, por lo que la planificación

y estrategias quiere de comunicación para que fluya con mayor y mejor soporte en beneficio de todos.

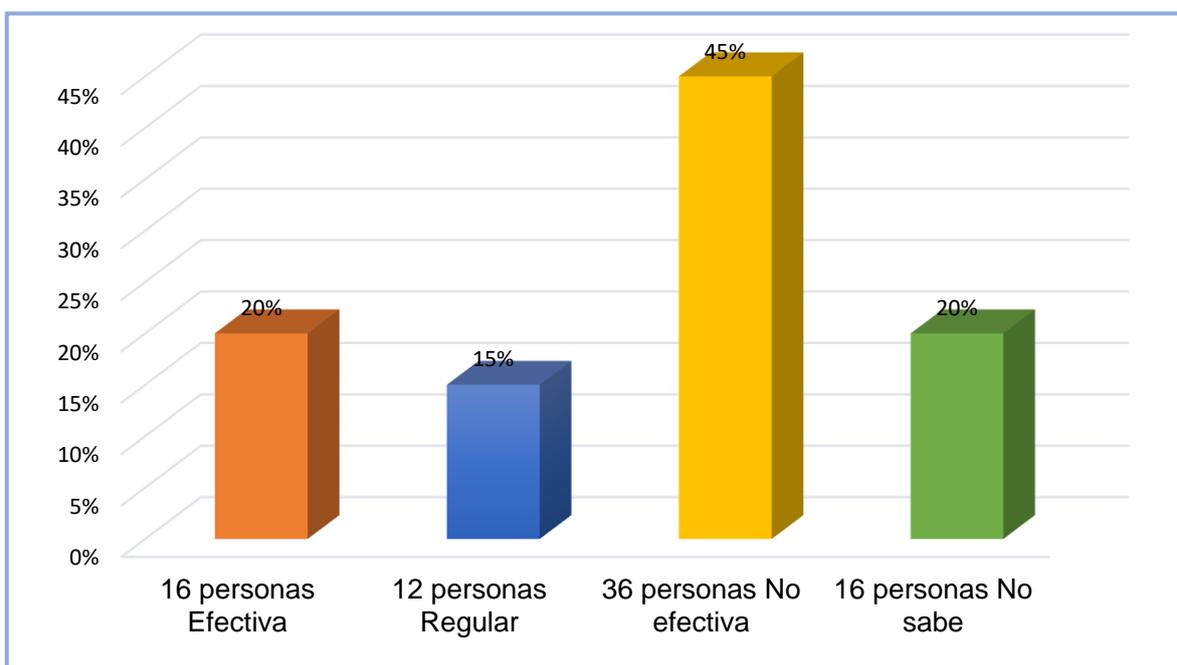


Figura 11. ¿Con qué frecuencia le comunican la planificación estratégica en la MPCH?

Fuente: Resultados del programa SPSS V.21

La onceava pregunta, estuvo enfocada en conocer los medios por donde se comunican las informaciones importantes. Los resultados mostraron que el 40% de los encuestados afirma que la información siempre es recibida por medio de documentos, un 15% reconoce que utilizan el correo electrónico y el otro 15% a través de su jefe inmediato; un 10% manifiesta que se realiza en reuniones o de persona en persona (compañeros de trabajo), un 7% afirma que mediante tableros de avisos y un 3% a través de boletines, tal como se muestra a continuación (ver figura 13).

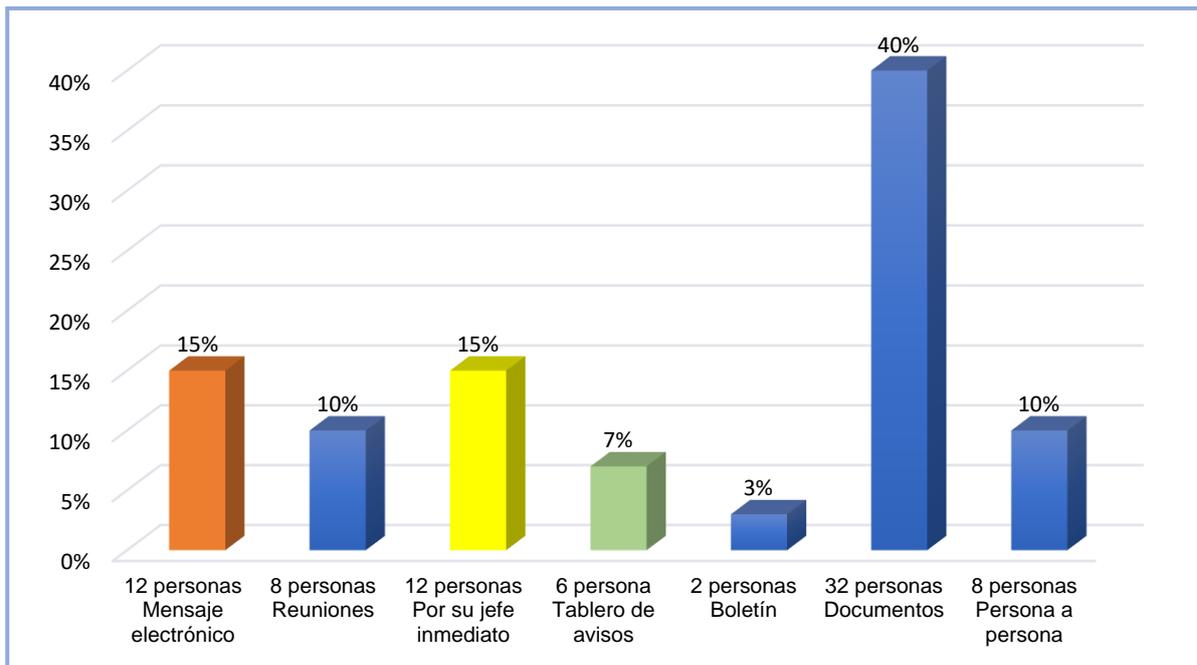


Figura 12. ¿Cómo recibe la información en cuanto a los objetivos e información general de la MPCH?

Fuente: Resultados del programa SPSS V.21

Tal como se observa, en general, la información fluye por medio de la documentación oficial, lo cual es importante, ya que, según los principios de la administración pública, el recibir documentación oficial, implica el archivamiento de la misma para cualquier consulta posterior, así como también para deslindarse de responsabilidades mayores. Por otro lado, se debe tener presente que la comunicación electrónica es una forma de comunicación que necesita priorizarse, ya que permite un mayor ahorro de tiempo y dinero en relación a la comunicación escrita. Hoy en día, gracias al avance vertiginoso de la tecnología, utilizar los medios electrónicos ayuda con mayor rapidez a que la comunicación fluya en todas las direcciones.

La pregunta 12 obtuvo como resultado que el 23% se comunica por medio de documentos, los cuales quedan registrados en cada área; un 18% responde que la comunicación se da por medio del jefe inmediato, el 11% señala que informan en las reuniones programadas para desarrollar esos temas, un 13% indica utilizar la mensajería electrónica, el 15% responde que se comunican vía teléfono, el 15% comunican la información de persona a persona, sobre todo cuando son de la

misma área (entre compañeros de trabajo) y por último, un 5% afirma hacerlo por otro medio, tal como se muestra en la figura 14.

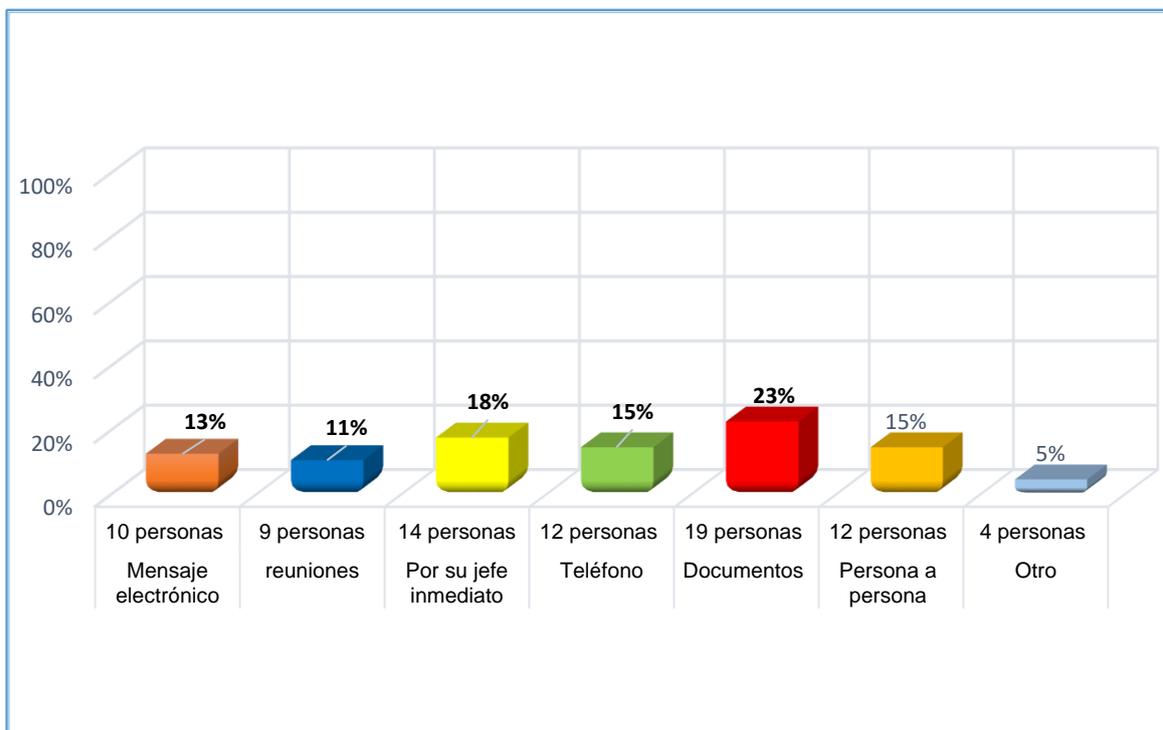


Figura 13. ¿Cuál de los siguientes medios, es la forma en que comunican cualquier tipo de información en su área?

Fuente: Resultados del programa SPSS V.21

La situación descrita muestra que los trabajadores actúan en base a la administración pública, la cual exige la presentación de documentación para poder actuar y que estos sean archivados para el respaldo de las decisiones que se tomen. Sin embargo, no es la única forma de actuar ya que, también se comunican por medio de los jefes inmediatos, quienes son los responsables de realizar el seguimiento de las decisiones que se tomen. Así mismo, cabe destacar que esta situación descrita ha mejorado pues los colaboradores en general son conscientes que la documentación oficial es la mejor forma de brindar la información a cualquier dependencia o área de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

La pregunta 13 estuvo enfocada en conocer la forma de comunicación de algún reconocimiento a los trabajadores de la municipalidad, para ello, se planteó la siguiente pregunta: Cuando la Municipalidad Provincial de Chiclayo felicita a una persona o grupo específico, resultando que el 32% de los colaboradores consideran que debe realizarse por medio de algún documento; seguido de un 26% quienes

consideran que debe de realizarse por medio de su jefe inmediato, un 18% considera que debe de realizarse en las reuniones de trabajo, un 12% responde que debe de hacerse por medio de correo electrónico, un 5% por medio de algún boletín, un 4% de persona a persona y el 3% restante por medio del tableros de avisos, tal como se muestra en la siguiente figura. (Ver figura 15).

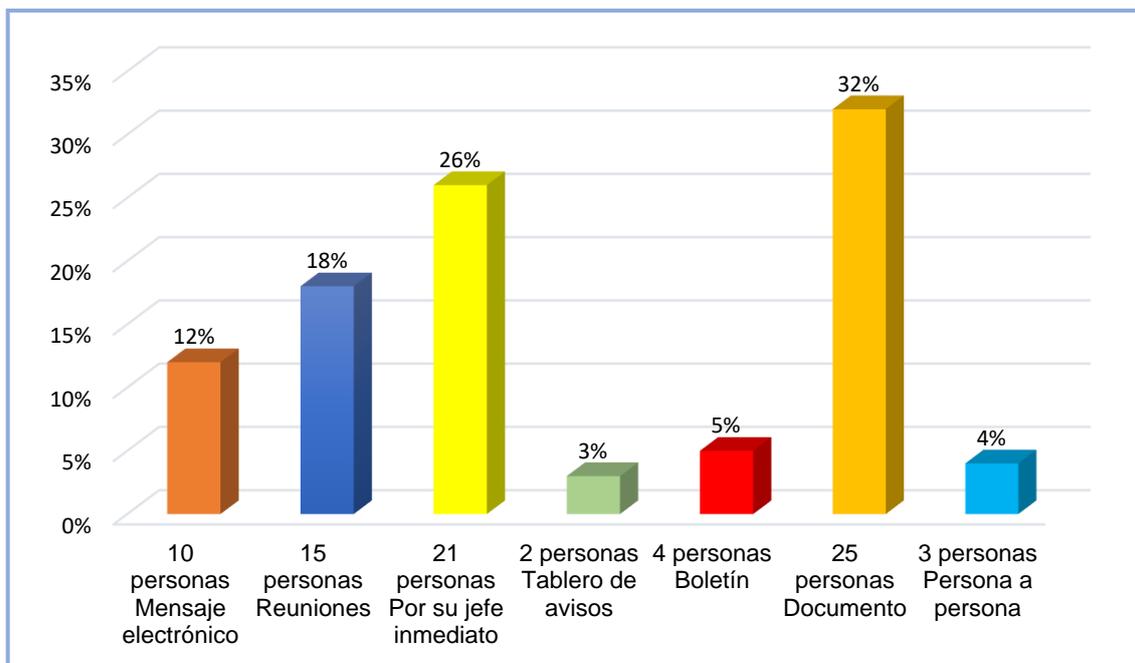


Figura 14. Cuando la MPCH felicita a una persona o grupo específico, ¿Cuál cree que debería de ser la mejor forma de comunicarlo?

Fuente: Resultados del programa SPSS V.21

La siguiente preguntó se realizó con la finalidad de conocer el método que la MPCH utiliza para realizar una llamada de atención, para ello, se ejecutó la pregunta 14, donde se obtuvo que el 42% señala que las llamadas de atención se hacen por medio de documento, seguido de un 21% quienes afirman que se hacen por carta, un 13% por mensajería electrónica, un 12% por su jefe inmediato, un 8% señala que en reuniones y un 4% no sabe, tal como se muestra en la figura 16.

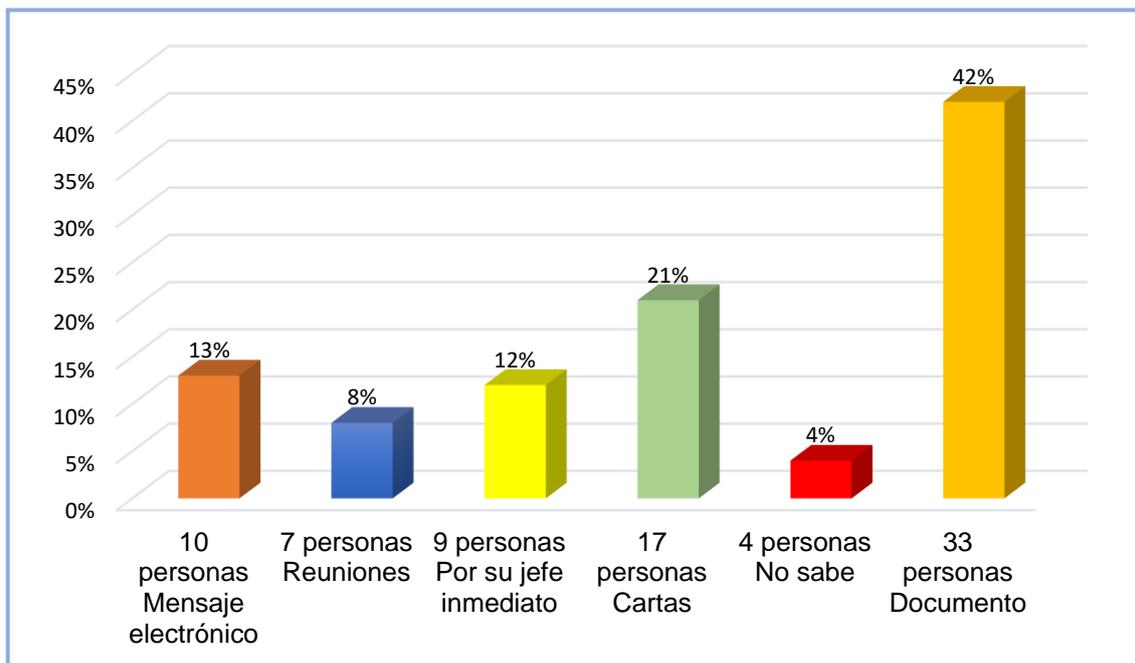


Figura 15. Cuando la MPCH debe informar una llamada de atención o error a una persona, ¿Cómo lo hacen actualmente?

Fuente: Resultados del programa SPSS V.21

Tal como debe de funcionar toda institución pública, las llamadas de atención deben de realizarse por escrito, ya que, así lo señala la normatividad en la administración pública; inclusive estas llamadas de atención deben de quedar en el archivo para su informe escalafonario, lo cual tendrá un peso específico para la evaluación de currículo en la institución.

Otra de las interrogantes realizadas fue para conocer la presencia de rumores en la Municipalidad Provincial de Chiclayo. Las respuestas resultantes muestran que el 35% de los colaboradores encuestados consideran que la razón se debe a la falta de información, un 32% argumenta que se debe a conflictos de comunicación con otros departamentos, un 21% responde que los rumores se generan por la inestabilidad y el 12% restante de los colaboradores consideran que no existen rumores en la actual gestión; tal como se muestra en la siguiente figura. (Ver figura 17).

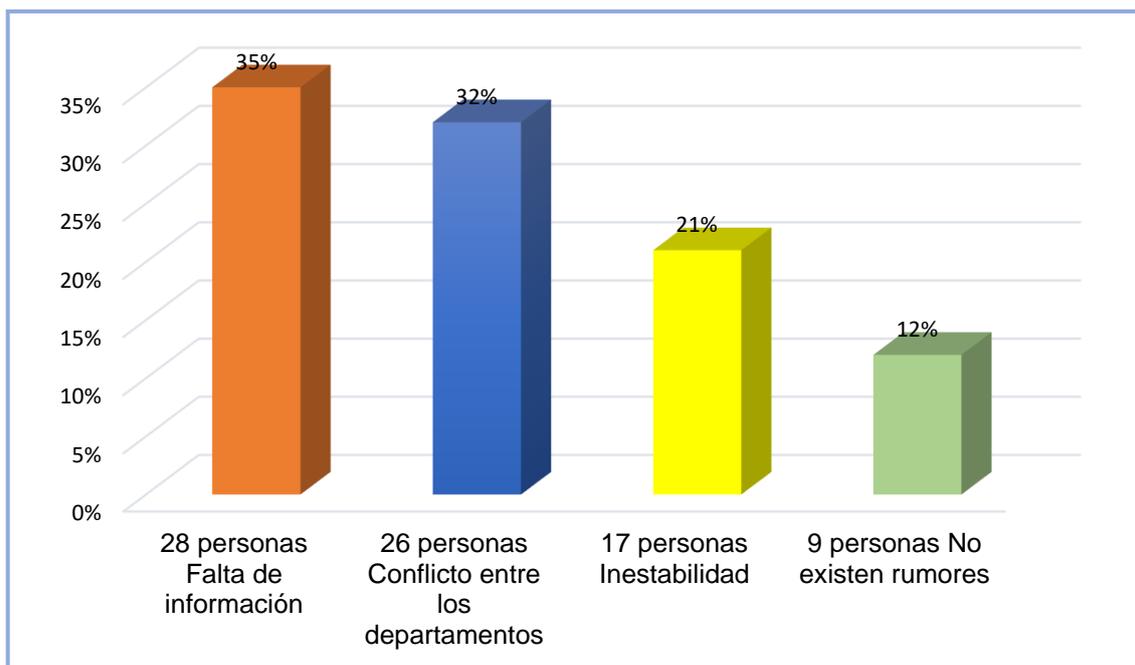


Figura 16. Si existen rumores en la MPCH, ¿Cuál cree es la principal razón?

Fuente: Resultados del programa SPSS V.21

Los rumores o los llamados chismes de oficina, es propio de los grupos grandes y, sobre todo, en las organizaciones que no están alineados a los fines institucionales. En la MPCH los rumores son emitidos con frecuencia, muchas veces llevados en función de la política; sin embargo, está demostrado que los rumores no contribuyen a los procesos de comunicación, más bien afectan el normal desenvolvimiento de la misma ocasionando muchas distorsiones como el llamado “teléfono malogrado”; donde el mensaje final llega muy distorsionado, por lo que, es necesario crear una cultura de comunicación donde cada colaborador tienen que desempeñar eficientemente su rol para el cual está contratado.

Así también, se determinó que el 45% de los colaboradores consideran que el medio más pertinente son las reuniones de trabajo, el 35% responde que son los documentos bajo lo cual debe de actuarse, el 11% apuesta por la mensajería electrónica, el 5% por los tableros de avisos, el 4% por vía telefónica, el 2% por cartas y el 1% restante por medio de boletines; tal como se muestra en la figura. (Ver figura 18).

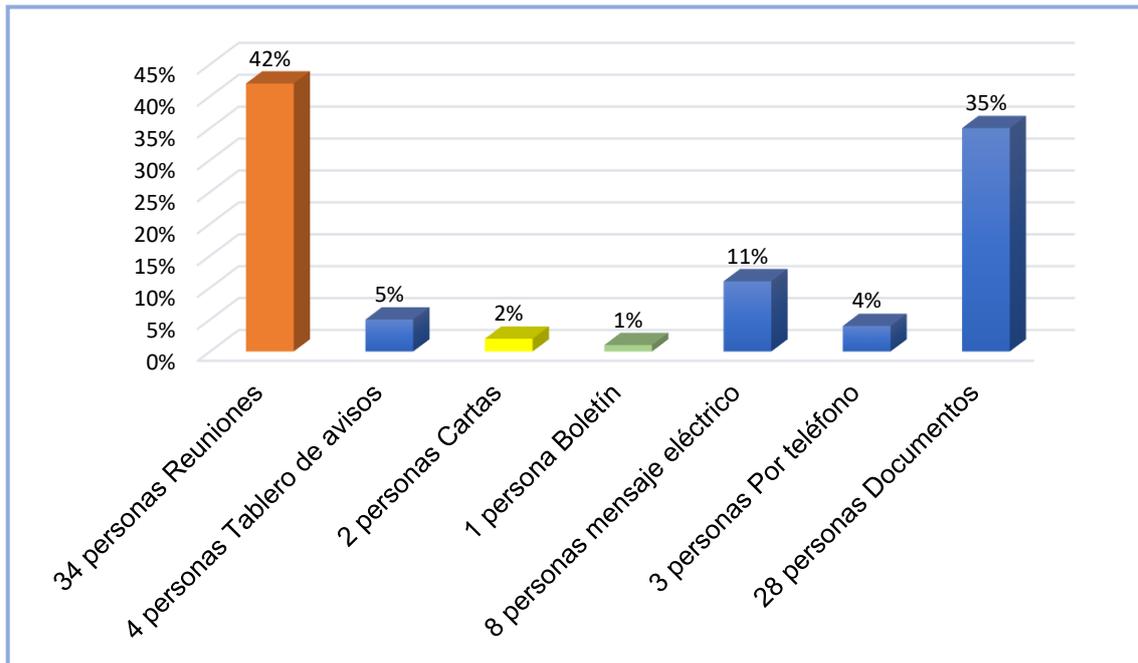


Figura 17. ¿Qué medios de comunicación interna cree necesarios para el buen desempeño laboral?

Fuente: Resultados del programa SPSS V.21

Del mismo modo, se procedió a preguntar cómo son percibidos los medios de comunicación utilizados por la Municipalidad Provincial de Chiclayo, donde un 42% de los encuestados consideran que son regulares, el 37% responde que los medios están en la categoría de malo, un 15% manifiesta que son buenos y el 5% restante los cataloga como excelente; tal como se muestra en la figura. (Ver figura 19).

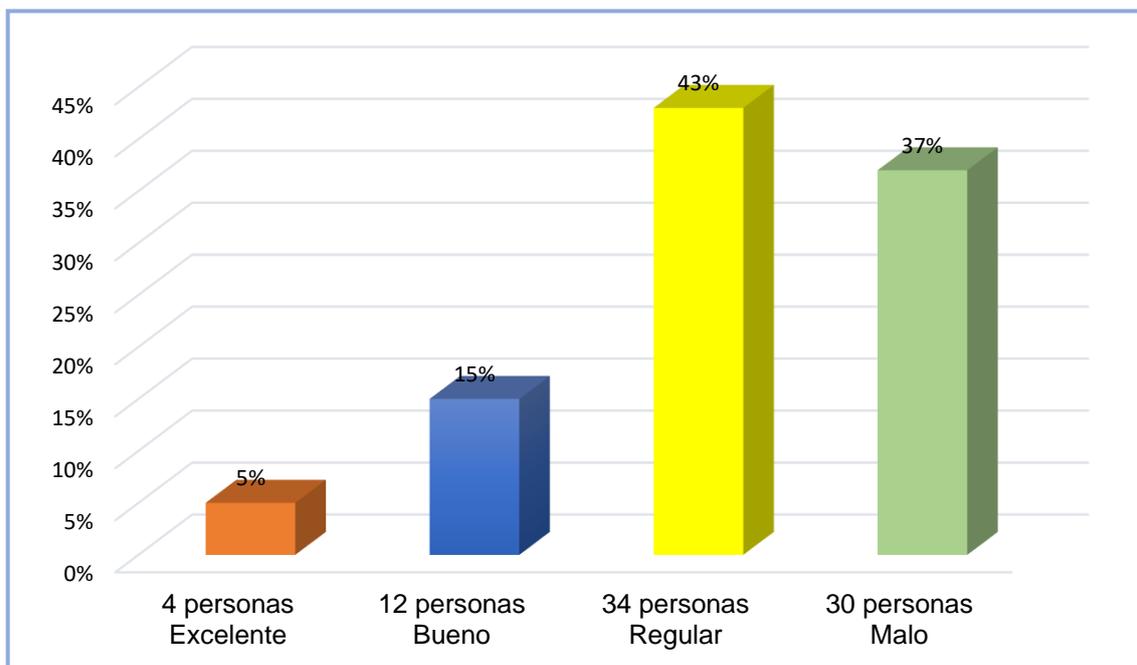


Figura 18. ¿Cómo son percibidos los medios de comunicación utilizados en la Municipalidad Provincial de Chiclayo?

Fuente: Resultados del programa SPSS V.21

Tal como se observa en la figura anterior gran porcentaje de los colaboradores desaprueba los actuales medios de comunicación que se dan en la MPCH, esto demuestra de cuán deficientes son estos medios. Además, se afirma que el tipo de comunicación interna predominante dentro de la institución es informal e ineficiente, perjudicando el trabajo, ya que produce baja productividad, desmotivación, retrasos, duplicidad de tareas, menor calidad en los procesos, e incertidumbre entre los demás miembros que conforman la MPCH. Por lo que, es importante contar con herramientas y estrategias comunicacionales adecuadas y formales que permitan tener un grupo de trabajadores informados, motivados y alienados a los objetivos de la institución.

De gestionarse adecuadamente los medios de comunicación se podría mejorar la imagen institucional de la Municipalidad, ya que, en la actualidad dicha imagen se encuentra muy descreditada por los problemas continuos que se han venido enfrentando en los últimos años, generando rechazo de la población.

Finalmente se preguntó si realiza la Municipalidad Provincial de Chiclayo, programas para que los empleados se relacionen unos con otros, a lo cual un 36%

señala que de forma regular si se realizan eventos, un 26% responde que pocas veces se realizan estos actos, un 24% asegura que siempre y el 14% restante respondió que nunca; tal como se muestra en la siguiente figura. (Ver figura 20).

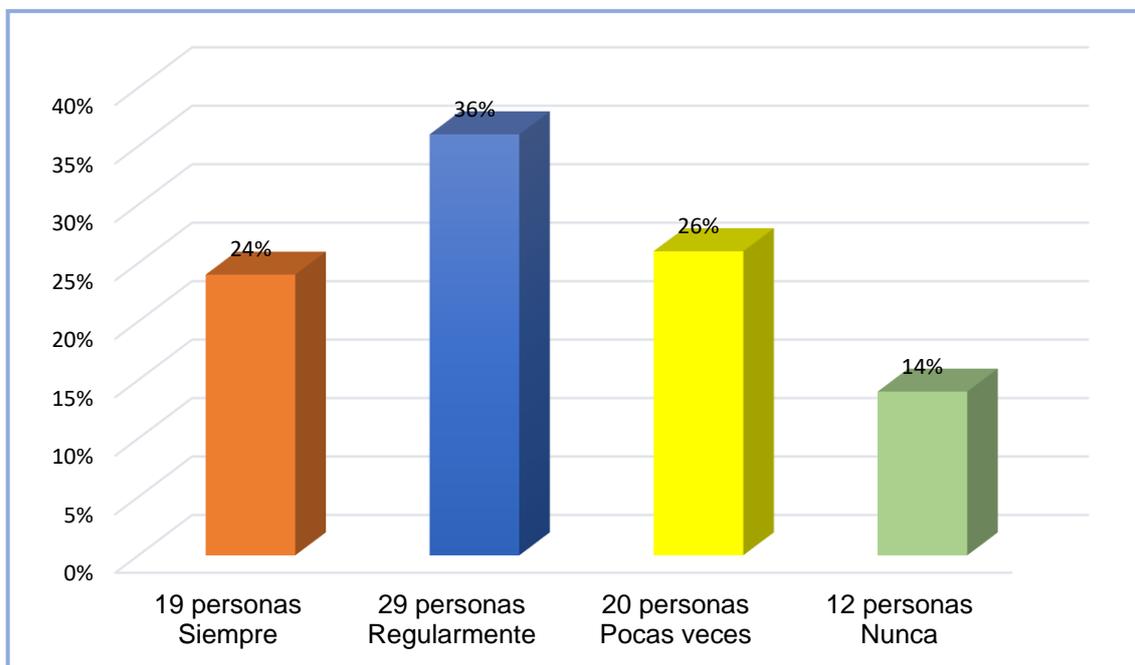


Figura 19. ¿Realiza la MPCH, eventos para que los empleados se relacionen unos con otros?

Fuente: Resultados del programa SPSS V.21.

Los eventos de confraternidad son un elemento importante para poder consolidar el compañerismo y las buenas relaciones; sin embargo, para que estos se den de forma participativa, los colaboradores de la municipalidad deben de tener un buen clima laboral, generando un bienestar general en los trabajadores y con ello, una participación popular de los participantes.

Por lo tanto, según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores de la MPCH, se logró conocer las características que presenta la comunicación interna dentro de la Municipalidad, resultando que, existen muchos problemas de orden, que contribuyen a una ineficaz función gerencial en la Municipalidad, sumándose prioritariamente la falta de comunicación oportuna la cual se ha venido deteriorando en las últimas gestiones del anterior alcalde y el actual.

Asimismo, se pudo reconocer que los colaboradores reconocen que la documentación es muy importante para el desarrollo de la gestión; ya que, así lo exige la administración pública; sin embargo, es necesario desarrollar políticas que hagan de la comunicación interna un factor más ágil, donde la comunicación fluya entre los colaboradores, beneficiando de esta manera también a la comunidad.

En el accionar de estos últimos años los colaboradores que se ubican en los diferentes puestos laborales de la institución, en muchos casos, no cumplen el perfil profesional, resaltando el tema de contratos por referencia política de turno; esta situación contribuye a deteriorar la gestión municipal; trayendo como consecuencia que la comunicación sea la principal perjudicada, por lo que es necesario realizar una evaluación general de todo el personal para que cada uno se encuentre de acuerdo al perfil en el cual debe desempeñar en la institución.

V. DISCUSIÓN

Los resultados sugieren que para mejorar las relaciones interpersonales es necesario mantener una correcta comunicación interna entre los trabajadores de una organización. Tal como se ha venido desarrollando el tema, es de suma importancia reconocer que, en la administración pública, los empleados deben ser conscientes de la importancia que tiene esforzarse al máximo para satisfacer a los usuarios. Por ello, los miembros que componen la institución deben trabajar como una sola unidad con la finalidad de brindar una atención de calidad a la ciudadanía. Sin embargo, los resultados muestran lo contrario, resaltando de esta manera que los trabajadores no están desarrollando correctamente su labor, y que la falta de integración como equipos de trabajo, el poco empeño que ponen a las labores que realizan o la falta de motivación que presentan se ve reflejado en la insatisfacción de los clientes de la institución, influyendo de esta forma, desmedidamente en la calidad de servicio que brindan a los ciudadanos.

Asimismo, tal como se ha observado en las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada, la comunicación interna entre los trabajadores de la municipalidad no es favorable, pues consideran que algunos colaboradores son muy reservados y no se sienten en la capacidad para poder expresarse con facilidad. Además, afirman que muchos de los trabajadores, normalmente los de personalidad extrovertida, cuentan los problemas o dificultades a otras áreas, generando que el chisme o rumores se circulen por toda la municipalidad y fuera de ella. Además, el resultado obtenido indica que el tipo de comunicación interna predominante dentro de la municipalidad es informal e ineficiente, perjudicando el trabajo, ya que produce retrasos, duplicidad de tareas, baja productividad, desmotivación e incertidumbre entre los demás miembros que conforman la Municipalidad Provincial de Chiclayo. Por lo que, es importante contar con herramientas y estrategias comunicacionales adecuadas y formales que permitan lograr tener un equipo de trabajo informado, motivado y alienado.

Según Burga & Takayama (2018) existen dos factores influyentes en la relación entre el Plan de Comunicación y Relaciones internas comunicativas, los cuales son el apoyo logístico y las competencias del personal. Por lo que, ellos consideran que, para mejorar los canales de comunicación, se debe de contar con un plan de

comunicación, que permita optimizar la imagen de la institución y contando con el apoyo de los altos mandos de la municipalidad, involucrando de esta forma, a todo el personal de dicha institución. No obstante, según los resultados obtenidos el 23% de los colaboradores afirman que el medio que más utilizan para comunicar la información entre las distintas áreas es mediante documentos escritos, y solo el 11% manifiesta que se realizan reuniones. Esta situación que, si bien es cierto, es positiva para la empresa, pues ayuda a tener mejor trazabilidad de la información a través de los documentos, genera que los colaboradores prefieran comunicar sus ideas por correos, documentos o mensajes electrónicos, y dejen de lado cualquier actividad que involucre mantener relaciones interpersonales como reuniones o conversar de persona a persona. Ante ello, es importante realizar actividades de integración, las cuales pueden ser actividades gratas por aniversario de la institución, integración por fechas festivas como navidad, día de la madre, entre otros, o fijar actividades específicas que permita integrar a los colaboradores con los altos mandos de la empresa y el resto de sus compañeros, eliminando de esta forma, cualquier barrera jerárquica que existe en las organizaciones.

Otra de las razones que afecta las relaciones interpersonales en los trabajadores de una empresa, es la incidencia de la inteligencia emocional en el clima laboral del sector público. Este problema, según Carrillo, Vargas & Sierra (2018), es muy común en los municipios, ya que los colaboradores suelen perder el control de sus emociones, provocando conflictos en el trabajo que deterioran las relaciones interpersonales y empeoran la sinergia y el trabajo en equipo. Este es un problema muy común en la Municipalidad Provincial de Chiclayo, puesto que, el 60% de los colaboradores encuestados consideran que la comunicación entre las áreas de la municipalidad es regular. Esto se debe a que, la percepción que los colaboradores tienen es negativa, porque afirman que no se resuelven sus problemas y dudas, generando desconfianza y quebrantando la comunicación organizacional y las buenas relaciones, este último por la ausencia de confianza y respeto hacia los participantes. Asimismo, según la encuesta aplicada, se reconoce que el 32% de los colaboradores afirman que cuando se reconoce o felicita a algún trabajador por su desempeño o logro, se realiza de forma personal y mediante algún documento, utilizando el mismo método para informar una llamada de atención o error hacia un colaborador. Este hecho puede mejorar mediante el otorgamiento de incentivos a

los trabajadores, el cual puede ser un día adicional de descanso por mejor puntualidad, proporcionar una bonificación al colaborador con mejor rendimiento del mes o reconocer de forma pública, a través del uso de murales, o anuncios, al mejor empleado del mes. De esta forma, se logrará que los trabajadores se sientan más valorados por su trabajo, y más involucrado e integrado con los objetivos organizacionales.

Según Puma (2018) para mejorar el clima laboral se necesita programar un taller de capacitación de relaciones interpersonales con el fin de disminuir el conflicto existente en las empresas y aumentar con ello, la productividad y motivación de sus trabajadores. Por su parte, Egas & Yance (2018) consideran que este taller de capacitación no solo mejorará las relaciones interpersonales sino ayudará a fortalecer la identidad corporativa de una empresa y lograr mejorar la comunicación interna de la institución. Por lo que se puede afirmar que existe una relación significativa entre el liderazgo de una organización y la comunicación interna de la misma.

El diseño de un programa de capacitación en relaciones interpersonales busca mejorar la comunicación interna y con ello aumentar la productividad de los trabajadores y procesos, con el fin de lograr efectivamente los objetivos de la institución y generar un ambiente laboral positivo que logre sostenidamente la competitividad entre los trabajadores. Esto es sustentado por Riggs (2015), quien manifiesta que la productividad es el resultado del trabajo eficaz del capital humano para el logro de sus objetivos. Un aumento de la productividad ayuda a mejorar las capacidades y elevar las aptitudes de los trabajadores, a tal punto de convertirlos en un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, características que hacen falta en los trabajadores de la municipalidad.

Por lo tanto, para la presente investigación se ha realizado un programa de capacitación que tiene como finalidad mejorar la comunicación interna y con ello, las relaciones interpersonales de sus colaboradores, el cual se encuentra detallado en el anexo 3. Este programa debe integrar a todos los empleados de la municipalidad, para que juntos puedan lograr las metas empresariales y hacerles sentir los logros como suyos. De esta forma, se crea un sentimiento de integración y orgullo, y a su vez, la participación activa y aumento de productividad. Para ello,

se debe de contar con un sitio de información, donde todos los involucrados puedan participar y opinar sobre distintos temas. Estas opiniones o comentarios deben regirse bajo los principios básicos de confianza y lealtad, los cuales son esenciales para lograr una correcta comunicación interna entre los participantes.

Según Castañeda & Vilcabana (2018) para que se logre una correcta comunicación interna se deben aplicar los cuatro tipos de comunicación. La comunicación descendente, que permitirá comunicar los objetivos y metas de la municipalidad desde la alta dirección hasta los niveles más bajos del organigrama. La comunicación ascendente, que permitirá que el personal pueda comunicar sus ideas e inquietudes a los más altos mandos de la institución. La comunicación horizontal, para lograr una fluidez bidireccional entre todos los grupos de trabajadores. Y la comunicación transversal, que permitirá lograr una gestión participativa y democrática, donde todos los niveles jerárquicos participen y se sientan involucrados con las metas comunes.

Por otro lado, tal como lo afirman Elías y Mascaray (2002), otra de las formas de lograr que la comunicación interna entre los colaboradores sea más efectiva, se debe utilizar la intracomunicación, ya que es un proceso estratégico que ayudará a gestionar y lograr que los trabajadores puedan expresarse de la mejor manera y el receptor pueda captar las ideas de forma eficaz. Para ello, se debe de contar con un grupo que tenga la responsabilidad de conducirlo y dinamizarlo, y sobre todo un grupo capaz de elaborar planes y estrategias para que todas las personas involucradas puedan captar la idea y replicarla con facilidad.

Uno de los más grandes retos de este programa es lograr que la comunicación interna se realice de forma correcta en la gestión pública, más aún en una municipalidad, donde todos los participantes no tienen las mismas motivaciones. Ante ello, Zamora (2010) afirma que una adecuada gestión de la administración pública, mejora notablemente el nivel de atención que se les brinda a los ciudadanos, por lo que es muy importante contar con un plan de comunicación interna que sea difundido coherentemente. Por su parte, Sáenz (2016) apoya la tesis, pues considera que uno de los más grandes beneficios que tiene la comunicación interna es el reforzamiento de una política de comunicación concreta que consolida y amplía los efectos del cambio organizacional emprendido hacia la

transparencia plena. Esto ayudará a mantener la coordinación entre las distintas áreas de la municipalidad, permitirá lograr la participación y estimular la creatividad, valorando el sentido de pertenencia. También, facilitará el equilibrio de la comunicación ascendente, horizontal, descendente, disminuyendo los rumores y nivel de conflictos, y, por último, mejorará la fluidez de la comunicación, segmentando los canales seguros y con ello aumentando la productividad y disminuyendo los cotes y la sectorización de la información. Por lo tanto, es de vital importancia contar con un programa de relaciones interpersonales que ayude a mejorar la comunicación entre los trabajadores de la municipalidad provincial de Chiclayo.

VI. CONCLUSIONES

1. Las debilidades que se han encontrado dentro de la comunicación interna repercuten de manera directa en la actual gestión y dificulta la coordinación y actividades de gestión dentro de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. La comunicación interna en general, es causa directa de la baja productividad laboral que ocurre en la municipalidad; esta situación afecta no sólo a los colaboradores sino también a la comunidad en general, quienes son los encargados de acudir a la institución a realizar diversos trámites y exigir a las autoridades la responsabilidad de gestionar eficientemente la ciudad de Chiclayo.
2. Un programa de capacitación interpersonal ayuda a mejorar la comunicación interna de forma directa. Esta capacitación debe involucrar a todos los colaboradores de la municipalidad, eliminando barreras jerárquicas por cargo o área. Para el éxito de este programa, se debe utilizar las distintas estrategias planteadas en el desarrollo de esta investigación, las cuales permitirán no solo mejorar las relaciones interpersonales, sino la productividad de los colaboradores al momento de desempeñar sus funciones.
3. Las relaciones interpersonales en la Municipalidad de Chiclayo son el resultado de la mala gestión de la comunicación en la organización. Esta no está cumpliendo con sus funciones, ni está generando que los colaboradores sientan identificación por la institución. Por eso, se pretende crear una comunicación bidireccional que permita que los empleados mantengan conversaciones y participación continua en función a las labores o actividades desempeñadas. Esto permitirá que se realicen cambios que mejoren los procesos y se tomen en cuenta las voluntades de todos los involucrados.

VII. RECOMENDACIONES

1. Realizar manuales de procedimientos por áreas de la MPCH para proporcionar toda la información necesaria respecto al desarrollo de las labores y actividades.
2. Realizar actividades extra laborales que permitan la formación de grupos informales, los cuales son importantes para satisfacer las necesidades sociales, eliminar las barreras jerárquicas y mejorar las relaciones interpersonales.
3. Establecer objetivos grupales y retadores, que conlleven a tener un mayor alcance entre los colaboradores, fomentando el trabajo en equipo y la productividad de la mano de obra. Y con ello, eliminar el individualismo, las diferencias y problemas sociales.

REFERENCIAS

- Acuña, B., Sánchez, P., & Bobadilla, G. (2015). Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial. *Serbiluz*, 944-966. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/310/31045567050.pdf>
- Arévalo, L. (2017). *Plan de Mejoramiento de Comunicación Interna en la Facultad de Ingeniería Zootecnia de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, Año 2016*. Lambayeque: UNPRG. Obtenido de <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/5698>
- Burga, A., & Takayama, L. (2018). *Análisis del plan de comunicación y sus efectos en las relaciones internas en Municipalidad Provincial de Lambayeque*. Lambayeque: UCV. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37241/Carpena_BAI-Takayama_JLM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cabrera, A., Quijada, P., & Alania, R. (2020). Comunicación interna en los socios de un mercado de la Sierra Central del Perú. *Revisas UNCP*, 50-62. Obtenido de <https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/socialium/article/view/673/880>
- Carrillo, D., Vargas, J., & Sierra, D. (2018). Incidencia de la inteligencia emocional en el clima laboral del. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 1135-1146.
- Castañeda, F., & Vilcabana, J. (2018). *Gestión de personas y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe - 2018*. Lambayeque: UNPRG. Obtenido de https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/8802/Casta%C3%B1eda_Huachez_Flor_de_Mar%C3%ADa_y_Vilcabana_Tenorio_Jose_Fernando.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Costa, J. (2008). *Estrategias de comunicación corporativa*. Chiclayo. Obtenido de http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=26337
- Cruz, C. (2018). *Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional, empresa King Kong Lambayeque 2018*. Lambayeque: UCV.

Obtenido de
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26617/Cruz_BP.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Datadec. (2017). *La falta de comunicación en la empresa destroza la productividad*. Valencia: Sureres. Obtenido de <https://www.datadec.es/blog/falta-comunicacion-destroza-productividad>

Del Pozo, M. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones, casos de empresas*. España: Ediciones Universidad de Navarra.

Egas, E., & Yance, K. (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil- Ecuador. *Revistas Espacios*, 20-33. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p20.pdf>

Elías, J., & Mascaray, J. (2008). *Más allá de la comunicación interna: La Intracomunicación*. España: Ediciones Gestión 2000.

Formanchuk. (2019). *60% De Los Problemas En Una Empresa Son Por Mala Comunicación*. Buenos Aires: Humboldt. Obtenido de <https://formanchuk.com/todosignifica/mala-comunicacion/>

Gamboa, Z. (2016). *Diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional interna y externa para la municipalidad de San Miguel Petapa*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1522.pdf

García, M., & Flores, E. (2017). Consecuencias de la cultura corporativa y rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizacional del personal de la Municipalidad Provincial de Arequipa – Perú. *Scielo*, 137-142. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682017000200007

Gronroos, G. (2004). *Marketing y Gestión de Servicios*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Hammond, M. (2021). *Escala de Likert: qué es y cómo utilizarla*. GESTIÓN DE CLIENTES.

- Homs, R. (2002). *La comunicación en la empresa*. México: Grupo Editorial iberoamericano.
- Lemus, R. (2001). *Diagnóstico del flujo de comunicación y propuesta de una estrategia comunicacional para el departamento de recursos humanos de la Universidad Rafael Landívar*. Guatemala: Landivar.
- López, L. (2015). *La comunicación organizacional como ventaja competitiva en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2014*. Andahuaylas: UNJMA. Obtenido de <https://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/193>
- Martinez, M., & Trina, M. (2015). CARACTERIZACIÓN DE LA VALIDEZ Y CONFIABILIDAD EN EL CONSTRUCTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL. *REDHECS*, 107-128.
- Mendoza, D. (2018). *Relaciones interpersonales y clima laboral de los empleados en la Municipalidad Distrital de El Porvenir: 2018*. Trujillo: Space. Obtenido de <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/14792>
- Muriel, M., & Rota, G. (2000). *Comunicación institucional: Enfoque social de las relaciones humanas*. Quito: Editorial Andina.
- Puma, S. (2018). *Diseño de un programa de talleres de capacitación de relaciones interpersonales enfocado en el clima laboral de la empresa PROAVICE CIA LTDA, DMA 2017-2018*. Quito: Tecnológico superior Cordillera. Obtenido de <https://dspace.cordillera.edu.ec/bitstream/123456789/4393/1/84-RHP-17-18-1723502355.pdf>
- Quintana, R. (2017). *Estrategia de comunicación organizacional para la gerencia de planificación y presupuesto de la municipalidad provincial de ferreñafe 2017*. Chiclayo: Universidad de Lambayeque. Obtenido de <https://repositorio.udl.edu.pe/bitstream/UDL/224/1/TESIS.pdf>
- Rubio, K., & Miñope, J. (2018). *Influencia del nivel de comunicación interna en el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Induamerica SAC en Lambayeque*. Lambayeque: UNPRG. Obtenido de <https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/2175/BC- TES-TMP-1048.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Sáenz, M. (2004). *“La comunicación interna, soporte estructural del proceso de cambio en el Ayuntamiento de Mataró”*. *Capital Humano*. Mataró.
- Santos, G. (2017). *Validez y confiabilidad del cuestionario de calidad de vida SF-36 en mujeres con LUPUS, Puebla*. Puebla: FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICO MATEMATICAS. Obtenido de <https://www.fcfm.buap.mx/assets/docs/docencia/tesis/ma/GuadalupeSantosSanchez.pdf>
- Sierra, C. (2014). *Estrategias para la Elaboración de un Proyecto de Investigación*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Suárez, C. (2018). *¿Cómo manejar una crisis de comunicación en tu empresa?* Lima: Conexionesan. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/01/como-manejar-una-crisis-de-comunicacion-en-tu-empresa/>
- Urbina, E. (2019). *Comunicación interna y trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del hospital Huacho Huaura Oyón y servicios básicos de salud, Huacho, 2017*. Lima: UNJFSC. Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2812/ESTER%20NOEMI%20URBINA%20DELGADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Valderrama, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Viorato, N., & Reyes, V. (2019). La Ética en la Investigación Cualitativa. *Cuidarte*, 35-43. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/cuidarte/cui-2019/cui1916e.pdf>
- Yáñez, A. (2017). *La comunicación interna de la Municipalidad de Surco en el liderazgo organizacional*. Lima: USMP. Obtenido de <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/3233>

ANEXOS

Anexo 1

Definición operacional

V. D. Comunicación Interna	Es el intercambio de la información que se da formal e informalmente entre los trabajadores de apoyo directo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. Esta variable se medirá haciendo uso de una encuesta, aplicada a los trabajadores de apoyo directo de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.
V: I. Programa basado en el desarrollo de las Relaciones interpersonales	Es un programa detallado de actividades grupales, que permitan una adecuada interacción, tanto recíproca como constante, entre colegas y subordinados o superiores que componen las diversas áreas de la organización. En este sentido, se refiere a las relaciones positivas entre el personal de una organización, sin tomar en consideración la jerarquía, función y autoridad.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2

Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Programa de capacitación basado en el desarrollo de las Relaciones Interpersonales	Trabajador público	Desempeño
	Relaciones Humanas	Comunicación Empatía
	Relaciones Laborales	Integración Participación
	Ambiente de Trabajo	Actitudes Percepción
	Identidad Institucional	Compromiso Involucramiento
	Productividad	Efectividad Competitividad
	Planificación Estratégica	Rapidez en la Gestión
	Satisfacción del Usuario	Calidad de Servicio
Comunicación Interna	Relaciones Internas	Confianza
	Barreras de Comunicación	Diferenciación Estudio
	Capital Humano	Participación
	Equipo de Trabajo	Organización
	Información	Valor Fluidez
	Habilidades Comunicativas	Motivación Grado de desenvolvimiento
	Canales de Comunicación	Efectividad Impacto
	Mensaje	Claridad Rapidez

Fuente: Elaboración propia

Programa de relaciones interpersonales

I. Fundamentación

La información de esta investigación muestra muchas debilidades que se han ido agudizando con el transcurrir del tiempo en la Municipalidad de Chiclayo, muchas de ellas asociadas a la falta de comunicación organizacional interna. Esta situación repercute en la gestión institucional en el interior de la organización, ya que, tal como se ha precisado en las teorías que sustentan la investigación, la comunicación organizacional interna se correlaciona de forma directa sobre los aspectos asociados a la baja productividad laboral en la municipalidad; perjudicando también las actitudes de los colaboradores.

Cabe resaltar que una institución que representa un gobierno provincial como lo es la Municipalidad Provincial de Chiclayo, tiene que armonizar todos los factores de producción para lograr bienes materiales y servicios que ayudan a crecer el proyecto y mejorar el gobierno, situación que implica riesgos y que deben de estar basados en la organización de todas las operaciones internas que realizan en la entidad.

La comunicación interna que se desarrolla en la municipalidad debe estar definitiva por la interrelación que se desarrolla entre los colaboradores y las metas que se pretenden obtener, basándose en la integración con los objetivos institucionales. Esta situación podría mejorarse haciendo sentir a los colaboradores los logros como suyos; situación que traerá reconocimiento en la labor desempeñada.

En base a ello, se presenta la propuesta de relaciones interpersonales para ser desarrollada por el área de recursos humanos de la MPCH, la cual busca identificar los elementos más álgidos; proponiendo para ello, procesos de comunicación más efectivos y acciones que ayudarán a propiciar un clima laboral donde todos los trabajadores logren una mayor productividad e identificación con la organización.

Tomando en cuenta a Moncayo (2010), considera que para realizar estrategias que ayuden a mejorar la comunicación interna se deben disponer de los resultados de una evaluación de clima laboral, para ello, se deben considerar tres componentes:

La atribución de responsabilidades. – Cuando la empresa es grande, debe ser el director de comunicación quien ejerza las responsabilidades. Pero, si se trata de medianas o pequeñas empresas, esto debe ser asumido por un representante que esté encargado de la dirección de personal o de la dirección de comunicación.

La concepción de los mensajes. – la información interna debe ser una prioridad, y esa acción comunitaria que se expresa hacia el exterior debe ser divulgada por canales interno unos días antes de hacerse pública. Ante ello, se debe realizar un comunicado con prontitud que ayude a eliminar la deformación informativa que termina convirtiéndose en rumores. Por lo tanto, debe ser simple, sencillo, novedoso y que despierte el interés entre los colaboradores, para que pueda ser entendido por todos y se motive la comunicación.

La elección de los instrumentos. - Para ello, se deben considerar las siguientes variables:

El contenido del mensaje: Si el mensaje es complejo y largo, se debe utilizar herramientas audiovisuales que facilitan tener una narración estructurada e incorporar gráficos. Asimismo, se pueden utilizar herramientas escritas, las cuales consideren primordialmente al público al que va dirigido, así como las características de este público, como su nivel de comprensión y su hábito de lectura. Caso contrario, si el contenido tiene una naturaleza más social, lo mejor es que el canal sea oral.

El perfil del destinatario: es primordial para elegir la base para una correcta comunicación interna, ya que mientras más similares sean las características de los grupos receptores, mejor será la comunicación. Por lo tanto, la segmentación del diálogo es directamente proporcional a la eficacia de la comunicación.

Para que una comunicación interna se considere positiva, debe tener 5 características: se debe comprender correctamente el contenido del mensaje, se debe considerar el riesgo de introducir ruidos comunicativos, se deben memorizar ciertos elementos, se

debe conversar la información durante un período largo de tiempo y la comunicación debe tener un coste económica bajo.

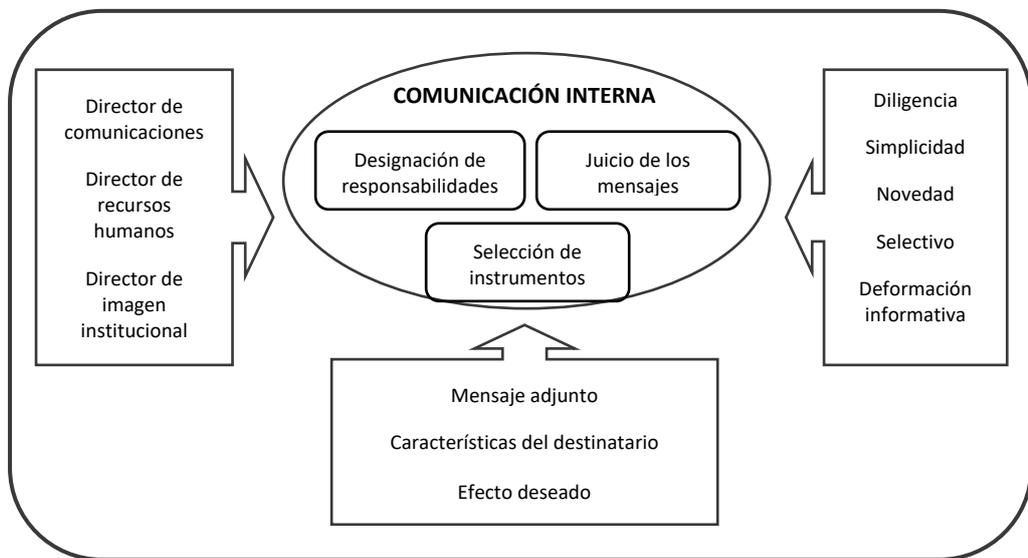


Figura 20. Característica de la comunicación interna

Fuente: En base a Moncayo (2000)

II. Justificación

El diseño de un programa de relaciones interpersonales para lograr una mejor comunicación interna en la MPCH pretende disminuir y de ser posible corregir los obstáculos que la municipalidad tiene en la actualidad. La pretensión es que por medio del diseño de estrategias se podrá corregir en forma paulatina los problemas presentados, es por ello que, es necesario buscar que la totalidad de los colaboradores sean conscientes de la finalidad de esta intervención.

Así mismo, una intervención de esta naturaleza precisa conseguir la implicación y colaboración de los colaboradores en la municipalidad de Chiclayo, para ello, se deben construir mensajes que sean eficaces de acuerdo a la pretensión que se quiere alcanzar, determinando las vías más propicias para poder desarrollar esta propuesta. Es necesario retroalimentar de forma constante la planificación buscando siempre mejorar los resultados

Finalmente, hay que tener en cuenta que la comunicación interna es la respuesta a las necesidades que las organizaciones tiene para motivar al recurso humano y mantener equipos de trabajo con mayor competitividad.

III. Objetivo de la propuesta

3.1 General

Promover un programa de relaciones interpersonales para lograr una mejor comunicación interna organizacional en la Municipalidad Provincial de Chiclayo mediante el diseño de estrategias.

3.2 Específicos

- a. Propiciar el desarrollo de estrategias que sean acordes al contexto real de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, para mejorar la comunicación interna de la organización.
- b. Especificar estrategias flexibles y válidas con el objeto de disminuir las dificultades creadas por una deficiente comunicación interna.
- c. Concebir una propuesta clara y concisa para resolver el problema de estudio en la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

IV. Metodología de la propuesta desarrollada

Tabla 3.

Metodología de la propuesta: estrategias orientadas a mejorar la comunicación interna en la MPCH

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSO	RESPONSABLE	TIEMPO
Planteamiento de objetivos	Elaborar objetivos	Plantear el objetivo general que servirá como base central.		Gerente	3 Semanas
		Detallar los objetivos específicos en respuesta al objetivo general.		Recursos humanos	
Elaboración de estrategias	Diseñar estrategias	Elaborar las estrategias para vincular con el público objetivo.	Humano Tecnológico Económico	Gerente	2 Semanas
		Diseñar un mensaje claro dirigido al público objetivo.		Recursos humanos	
Elección de herramientas y medios de comunicación	Selección de los mecanismos pertinentes	Seleccionar las herramientas en base a la estructura de las estrategias planteadas.		Gerente Recursos humanos	4 Semanas
Evaluación y control	Cotejo de los objetivos establecidos y los resultados alcanzados	Aplicar las entrevistas y encuestas por periodos para conocer el nivel de la propuesta.		Gerente de recursos humanos	3 semanas

Fuente: Elaboración propia

V. Desarrollo de la propuesta

Fase 1. Determinación de objetivos

En esta fase se determinaron y especificaron los objetivos de la propuesta. Para ello, se iniciará con el objetivo general y seguido a ello, los específicos desglosados del general.

Tabla 4.

Objetivos de la propuesta para el mejoramiento de la comunicación interna

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Impulsar el mejoramiento de la comunicación interna en la Municipalidad Provincial de Chiclayo; así como el desarrollo institucional las relaciones interpersonales entre los colaboradores.	Desarrollar estrategias acordes al contexto real para el mejoramiento de la comunicación interna. Establecer las estrategias válidas y flexibles para disminuir los problemas ocasionados por una mala comunicación interna.

Fuente: Elaboración propia

Fase 2. Diseño de estrategias

En esta segunda fase se diseñaron estrategias conformes a los objetivos planteados. Estas se elaboraron para llamar la atención del público objetivo y lograr brindarles un mensaje claro. Entre las estrategias diseñadas en base a las relaciones interpersonales y el mejoramiento de la comunicación interna, tenemos:

Tabla 5.

Diseño de estrategias

Grupo de estrategias	<ul style="list-style-type: none">- Diálogos de forma periódica sobre comunicación interna.- Uso adecuado de los medios de comunicación.- Aplicación pertinente de los tipos de comunicación interna.- Beneficio de la tecnología.- Desarrollo de los medios de comunicación interna más empleados.- Entrenamiento periódico en cuestiones de comunicación y tecnologías nuevas.
-----------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

En esta fase se diseñaron las estrategias pertinentes en base a los objetivos establecidos. Los aspectos que se tomaron en cuenta son:

- a. Delineación de estrategias para atraer la atención del público objetivo.
- b. Diseño de estrategias para realizar un mensaje oportuno al público objetivo.

Esto permitió a quien está a cargo del plan de capacitación, ejecutar la propuesta y predecir hechos o distintos escenarios que pueden presentarse, y actuar correctamente.

Fase 3. Elección de mecanismos y medios de comunicación para la aplicación de estrategias

- Elección de mecanismos

Tabla 6.

Componentes para la aplicación de estrategias

ESTRATEGIAS	MECANISMOS
Exposiciones sobre la comunicación interna por periodos determinados.	Explicar de forma grupal y personal los temas más importantes.
Uso adecuado de los medios de comunicación.	Ocupar con fines exclusivos los recursos comunicacionales.
Aplicación pertinente de los tipos de comunicación interna.	Empleo correcto de los instrumentos o dispositivos existentes.
Beneficio de la tecnología	Actualización de hardware y software
Desarrollo de los medios de comunicación interna más empleados	Favorecer el uso de medios populares y gran tendencia.
Entrenamiento periódico en cuestiones de comunicación y tecnologías nuevas.	Soporte de especialistas externos.

Fuente: *Elaboración propia*

- Medios de comunicación para la aplicación de estrategias

Para lograr sobrellevar un grupo de personas encaminado en el trabajo y motivados en forma permanente; se demanda de vías de comunicación sólidas. La MPCH tiene que desarrollar herramientas menos tradicionales y más

modernas. El valor de la comunicación interna es la misma para operar distintos tipos de comunicación.

Se debe tener en cuenta que, la buena comunicación no solo comprende la transmisión de mensajes de forma jerárquica, es decir, de jefe a subordinado, sino que se debe utilizar medios dinámicos y variantes como los que requiere el público moderno. Esta comunicación no debe ser unidireccional, sino que siempre debe haber una respuesta y la interacción.

Según la dirección en que circulan los mensajes, la comunicación interna se divide en tres tipos:

- Comunicación descendente

Este tipo de comunicación es formal básica, y se realiza según jerarquía. Es decir, comienza desde los directivos de la organización y termina en los diferentes niveles inferiores del organigrama. Tiene como fin, dar a conocer las instrucciones, objetivos o políticas institucionales. En este tipo de comunicación se seleccionan los mecanismos según lo que se quiere transmitir y al público objetivo. Lo más común a aplicar en las instituciones gubernamentales están: manual del empleado, carta al personal, entrevista, reuniones informativas, correos electrónicos grupales y cartelera.

- Comunicación ascendente

Se trata de una comunicación que va desde los niveles inferiores en la jerarquía hasta los altos mandos. Este tipo de comunicación permite a los colaboradores dar a conocer sus ideas, brindar sus sugerencias o realizar retroalimentación del trabajo que se realiza.

Según Peter Drucker (2002), en una organización basada en la información, la mayor parte de los conocimientos se encuentran en la parte baja de la pirámide jerárquica, por lo que es muy importante en el desarrollo y manejo de cualquier organización. Los mecanismos más utilizados en este tipo de comunicación están: intranet, entrevista; buzón de sugerencias; correo electrónico y reuniones periódicas.

- Comunicación horizontal

La comunicación horizontal se da entre las distintas áreas de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico. El tipo de comunicación normalmente es informal, entre amigos y compañeros, y se promueve las pautas de trabajo y el trabajo en equipo. Los mecanismos más comunes y favorables son: correo electrónico; reuniones por departamentos o grupos de trabajo y redes sociales.

Una vez, conocida el tipo de comunicación que se debe emplear en la propuesta presente, se detalla, algunas actividades que mejorarán la comunicación interna y con ello, las relaciones interpersonales de los colaboradores de la municipalidad (Quintana, 2017).

- **Semana de liderazgo**

La semana de liderazgo consiste en seleccionar a un trabajador líder por semana. Este tomará la iniciativa y se encargará de dirigir la reunión para abordar los distintos temas o actividades planteados por la gerencia con la finalidad de mantener una comunicación efectiva con todos los colaboradores de la municipalidad. Además, los mismos trabajadores propondrán distintos temas o problemáticas que suceden en sus áreas de trabajo y, que pueden ser abordados por lo altos mandos para mejorar las gestiones administrativas y las relaciones interpersonales entre los trabajadores.

Esta actividad se realizará los lunes de cada semana y será monitoreada por el jefe o gerente de área, el cual es el responsable de evaluar cada propuesta y aprobar su abordaje por el trabajador líder. Además, es el encargado de presentar cada propuesta en las reuniones y plantear posibles soluciones a cada problema.

- **Incentivo a los colaboradores A1**

Esta propuesta consiste en reconocer el trabajo de los colaboradores, mediante la motivación e incentivos por parte de la gerencia, los cuales ayudarán a mantener mejor la comunicación interna y, permitirá fortalecer la confianza entre todos, eliminando las barreras jerárquicas y mejorando la armonía en cada área de trabajo. La motivación e incentivo podría realizarse de la siguiente manera:

- Otorgar un día adicional de descanso.

- Proporcionar al empleado con mejor rendimiento del mes una bonificación.
- Reconocer de forma pública al mejor empleado del mes, con la colocación de foto o nombre en el mural de noticias, así como el envío de correo electrónico institucional a todos los colaboradores.
- Reconocimiento verbal y persona por parte del gerente al trabajador seleccionado.

- **Mural informativo**

Se debe realizar un tablero de anuncios para exhibir mediante fotos, carteles u otros textos la información que se desea dar a conocer. En la implementación del mural deben participar todos los colaboradores, por lo que se debe realizar cada 15 días por un área designada. Para ello, se deben seleccionar y agendar todos los puntos importantes de trabajo con el fin de abordar cada tema pendiente y no se genere ningún tipo de confusión.

- **Retroalimentación**

Consiste en realizar un feedback para comprobar la respuesta a la emisión del mensaje. Esto ayudará a que los colaboradores tomen conciencia, mediante las autoevaluaciones, la forma en la que se está llevando el proceso de comunicación interna dentro de la municipalidad. Asimismo, contribuirá a que los colaboradores obtengan mayor confianza, sean más participativos y trabajen de forma eficiente, activa y motivada, el cual se verá reflejado en el trabajo interno dentro de la municipalidad y la satisfacción externa de los ciudadanos.

Fase 4. Evaluación y control

La fase de evaluación y control ayuda a establecer el impacto que ha tenido la realización de las estrategias y comparar los resultados obtenidos con los objetivos señalados. Para ello, se aplicarán entrevistas y encuestas por periodos determinados a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo para precisar el nivel de impacto que ha tenido la ejecución de la propuesta.

Tabla 7.***Técnicas e instrumentos de evaluación y control***

TÉCNICA	INSTRUMENTO
Entrevista	Guía de entrevista
Encuesta	Cuestionario

*Fuente: Elaboración propia***VI. Administración**

El alcalde de la Municipalidad Provincial de Chiclayo y el jefe de talento humano serán los responsables de la dirección y realización de la presente propuesta. Ellos a su vez, estimularán la iniciativa con el objetivo de favorecer al desarrollo de la organización.

VII. Presupuesto

La alcaldía y el jefe de recursos humanos de la MPCH son los encargados de dirigir y administrar el presente plan de capacitación, considerando la optimización de recursos, la versatilidad al cambio y el trabajo en equipo, elementos que ayudarán al correcto desarrollo organizacional. A continuación, en la siguiente tabla se detalla los materiales e implementos que se necesita:

Tabla 8.***Presupuesto***

Descripción	Cantidad	Valor unitario (S/)	Valor total (S/)
Papel bond	40 millares	10	400
Copias	15 millares	0,05	750
Impresiones	15 millares	0,03	450
Transporte	50	10	500
Capacitadores	5	3 000	15 000
Alimentación	3 000	3	9 000
Gastos varios	2	1 000	2 000
Total a invertir			28 100

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4

Formato de encuesta aplicada a colaboradores de la municipalidad

**ENCUESTA A COLABORADORES DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO**

Objetivo: Señores colaboradores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo; reciban un cordial saludo y a la pedirles su colaboración en brindar la información que se solicita en la siguiente encuesta; la cual tiene un carácter anónimo y busca identificar las características que presenta la comunicación en la institución.

=====

Edad: _____

Género:

Masculino

Femenino

1. ¿Tiene conocimiento de la visión y misión de MPCH?
 Sí
 No

2. ¿Conoce el organigrama de la Municipalidad Provincial de Chiclayo?
 Sí
 No

3. ¿Al inicio de labores en la MPCH, se le dio algún tipo de inducción?
 Sí
 No

4. ¿Cree importante conocer a todo el personal de la MPCH, para tener una mejor comunicación?
 Sí
 No

5. ¿Qué tipo de comunicación utiliza para comunicarse entre las diferentes áreas de Municipalidad Provincial de Chiclayo?
 Correo electrónico
 Persona a persona
 Reuniones laborales

- Teléfono
- Documentos
- Otros: _____

6. ¿Cómo calificaría la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

7. ¿Cómo califica la forma en que la MPCH le resuelve sus dudas?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

8. ¿Quién resuelve los conflictos de comunicación en su departamento?

- Jefe inmediato
- Compañero de trabajo
- Jefe de otro departamento
- Ninguno

9. ¿Cómo considera que se resuelve un conflicto de comunicación interna en su departamento?

- Efectiva
- Regular
- No efectiva
- No sabe

10. ¿Con qué frecuencia le comunican la planificación estratégica en la MPCH?

- Semanal
- Mensual
- Semestral
- Anual

11. ¿Cómo recibe la información en cuanto a los objetivos, y comunicación en general de la MPCH?

- Mensaje electrónico

- Reuniones
- Por su jefe inmediato
- Tablero de avisos
- Boletín
- Documentos
- Persona a persona_____

12. ¿Cuál de los siguientes medios, es la forma en que comunican cualquier tipo de información en su área?

- Mensaje electrónico
- Reuniones
- Jefe inmediato
- Teléfono
- Documentos
- Persona a persona
- Otro

13. Cuando la MPCH felicita a una persona o grupo específico ¿Cuál cree que debería de ser la mejor forma de comunicarlo?

- Mensaje electrónico
- Reuniones
- Por su jefe inmediato
- Tablero de avisos
- Boletín
- Documento
- Persona a persona

14. Cuando la MPCH debe informar una llamada de atención o error a una persona, ¿Cómo lo hacen actualmente?

- Mensaje electrónico
- Reuniones
- Por su jefe inmediato
- Cartas
- No sabe
- Otros: _____

15. Si existen rumores en la MPCH, ¿Cuál cree es la principal razón?

- Falta de información
- Conflicto de comunicación con otros departamentos

- Inestabilidad
- No existen rumores

16. ¿Qué medios de comunicación interna cree necesarios para el buen desempeño laboral?

- Reuniones
- Tablero de avisos
- Cartas
- Boletín
- Mensaje electrónico
- Por teléfono
- Otros: _____

17. ¿Cómo son percibidos los medios de comunicación utilizados en la MPCH?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

18. ¿Realiza la MPCH, eventos para que los empleados se relacionen unos con otros?

- Siempre
- Regularmente
- Pocas Veces
- Nunca

Muchas Gracias por su tiempo y su colaboración.

Anexo 5

Validación de encuesta

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

Chiclayo, 10 de enero del 2016.

Por la presente la Licenciado en Estadística Víctor Chung Alva; Magister en Educación, Especialidad: mención en Teorías y Práctica Educativa; docente de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo; extiende el presente documento denominado:

JUICIO DE EXPERTO

Con la finalidad de refrendar la confiabilidad de los instrumentos y la validez del Programa de Intervención del trabajo de investigación; desarrollado por la estudiante del Programa de Maestrante en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo:

- **Br. KARLA JANNET TAFUR SILVA**

Quien se encuentra realizando el estudio titulado:

"PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN RELACIONES INTERPERSONALES PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE APOYO DIRECTO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO, 2016".

En el desarrollo de dicha investigación se ha procedido con la elaboración de una encuesta; la cual responde al proceso de operacionalización de las variables y cumple con los estándares requeridos, por los indicadores que se han tomado en cuenta.

Se extiende el presente documento para los fines que se estime conveniente.


Lic. Víctor Chung Alva
DNI 16751260

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

Chiclayo, 10 de enero del 2016.

Por la presente la Licenciado en Ciencias de la Educación: Cristian Jurado Fernández; Doctor en Gestión Universitaria; docente de la Universidad Señor de Sipán; extiende el presente documento denominado:

JUICIO DE EXPERTO

Con la finalidad de refrendar la confiabilidad de los instrumentos y la validez del Programa de Intervención del trabajo de investigación; desarrollado por la estudiante del Programa de Maestrante en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo:

- Br. KARLA JANNET TAFUR SILVA

Quien se encuentra realizando el estudio titulado:

"PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN RELACIONES INTERPERSONALES PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE APOYO DIRECTO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO, 2016".

En el desarrollo de dicha investigación se ha procedido con la elaboración de una encuesta; la cual responde al proceso de operacionalización de las variables y cumple con los estándares requeridos. por los indicadores que se han tomado en cuenta.

Se extiende el presente documento para los fines que se estime conveniente.



Dr. Cristian Jurado Fernández
DNI 17610952

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

Chiclayo, 10 de enero del 2016.

Por la presente la Licenciado en Periodismo: Luis Rolando Alarcón Llontop; Doctor en Ciencias de la Comunicación Social; docente de la Universidad Señor de Sipán; extiende el presente documento denominado:

JUICIO DE EXPERTO

Con la finalidad de refrendar la confiabilidad de los instrumentos y la validez del Programa de Intervención del trabajo de investigación; desarrollado por la estudiante del Programa de Maestrante en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo:

- Br. KARLA JANNET TAFUR SILVA

Quien se encuentra realizando el estudio titulado:

"PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN RELACIONES INTERPERSONALES PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS TRABAJADORES DE APOYO DIRECTO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO, 2016".

En el desarrollo de dicha investigación se ha procedido con la elaboración de una encuesta; la cual responde al proceso de operacionalización de las variables y cumple con los estándares requeridos, por los indicadores que se han tomado en cuenta.

Se extiende el presente documento para los fines que se estime conveniente.



Dr. Luis Alarcón Llontop
DNI 17543440

Anexo 6: Autorización para aplicación de encuesta



GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



Chiclayo, 05 de Setiembre de 2022.

CARTA N° 1631 -2022-MPCH/G.RR.HH.

Señorita
KARLA JANNET TAFUR SILVA.

Presente.-

REF.: Solicitud de Reg. N° 525785-2022-SISGEDO.

Es grato dirigirme a usted, para expresarle mi saludo cordial a nombre de la Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, y en atención al documento de la referencia, debo indicarle que, se le autoriza para que realice su Trabajo de Investigación denominado "**Programa de Relaciones Interpersonales para la Comunicación en los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Chiclayo**"; al respecto debo indicarle que, esta Gerencia autoriza la aplicación de encuestas y/o cuestionarios para su Trabajo de Investigación.

Atentamente,

Cc.
Archivo



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO

ca
Abog. Carlos Alberto Acevedo Villar
Gerente de Recursos Humanos