

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS SOCIALES Y  
HUMANIDADES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL**



**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE AREQUIPA-2015**

**TESIS**

Presentado por los bachilleres:

**LISSETT ROMINA DÍAZ VALDEZ  
JUAN DIEGO OGUSCO GONZALES**

Para optar el Título Profesional de  
Licenciados en Comunicación Social,  
mención en Comunicación Empresarial  
y Relaciones Públicas

**AREQUIPA – PERÚ**

**2015**

## ÍNDICE

RESUMEN.....	3
ABSTRACT .....	5
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....	8
1. El problema	9
1.1. Enunciado:.....	9
1.2. Variables e Indicadores.....	9
1.3. Interrogantes.....	10
2. Justificación	10
3. Objetivos	11
4. Marco de referencia	11
4.1. Marco Institucional: .....	11
4.2. Fundamentos teóricos	35
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL .....	85
2.1. Técnicas e instrumentos	86
2.1.1. Técnicas: .....	86
2.1.2. Instrumentos de recolección de datos:.....	86
2.2. Campo de verificación	86
2.2.1. Ámbito de localización .....	86
2.2.2. Unidades de Estudio:.....	86
2.3. Estrategias de recolección de datos	87
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	89
TRABAJADORES DE LA SEDE EL FILTRO.....	90
TRABAJADORES DE LA SEDE PLAZA DE ARMAS.....	1041
USUARIOS DE LA SEDE EL FILTRO.....	119
USUARIOS DE LA SEDE PLAZA DE ARMAS .....	137
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS .....	1552
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	158
ANEXOS .....	162

## RESUMEN

Para la ejecución de la investigación: Comunicación organizacional de la Municipalidad de Arequipa, 2015, se plantearon como objetivos, el analizar la comunicación organizacional de la Municipalidad, conocer la percepción del personal y los usuarios sobre las formas de presentación y representación públicas institucionales; los flujos y medios comunicaciones de los que hace uso, precisar las actividades de relaciones interpersonales organizadas por la MPA, identificar los programas específicos de apoyo que se implementan en el MPA.

Los datos se obtuvieron a través de cuestionarios que se aplicaron a 399 usuarios y a 160 trabajadores del Municipio Provincial de Arequipa, tanto de las oficinas de El Filtro como de la Plaza de Armas.

Se consultaron fuentes bibliográficas y electrónicas de autores reconocidos en el campo, básicamente de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional. Los resultados se presentan en cuadros y gráficas estadísticas correspondientes.

Entre las principales conclusiones tenemos que los usuarios del servicio, de las oficinas de El Filtro y Plaza de Armas coinciden en que la comodidad y limpieza son los mayores atributos de las instalaciones, y que la Municipalidad cuenta con un personal de atención que brinda información concreta y precisa al público, de manera cordial, amable y respetuosa. De otro lado, el aspecto negativo es que la mayoría de usuarios desconocen los símbolos y emblemas institucionales y no todo el personal de la Municipalidad usa el uniforme de manera regular. De igual modo, señalan como ritos y ceremonias principales, los desfiles,

efemérides y ceremonias públicas. Asimismo, la Municipalidad Provincial de Arequipa usa casi todos los medios comunicacionales conocidos por las relaciones públicas para mantener comunicación permanente con la comunidad arequipeña, predominando los medios tradicionales como periódicos, radio y en menor porcentaje la televisión. La gran mayoría de usuarios no utiliza medios digitales. En el caso de la comunicación interna las formas de comunicación son tanto de carácter formal como informal, y utiliza los flujos comunicacionales en diferentes direcciones, primando el vertical descendente a través de reuniones establecidas, informes, cartas y oficios y en su gran mayoría con información de índole indicativo para el cumplimiento de funciones y tareas.

Sobre la comunicación interpersonal, las actividades realizadas con mayor frecuencia, son las reuniones sociales, artísticas e institucionales. Por otra parte, no existe mucha información sobre los programas de apoyo de la municipalidad, pues en el caso de los programas de proyección social, bajos porcentajes de usuarios conocen sólo sobre participación ciudadana, comedores populares y vaso de leche; y en el caso de las acciones de responsabilidad social no hay una buena percepción sobre el cuidado que le otorga la entidad edil al cuidado del medio ambiente. Finalmente, se considera que la municipalidad viene apoyando con mayor énfasis el sector deporte y en menor cuantía el sector cultura.

## ABSTRACT

For the execution of the research: Organizational Communication of the Municipality of Arequipa, 2015, they were raised as objectives, analyze organizational communication the Municipality identify areas that considers the communication management of the MPA, specify the you characterize submitted by the various public and citizens the mayor entity, knowing the perception of users on ways of presentation and public institutional representation; the communications media that you use, specify relationships activities organized by the MPA, identify specific internal communication programs that are implemented in the MPA.

Data were collected through questionnaires applied to 399 users and 160 workers of the Provincial Municipality of Arequipa, both offices of the filter as the Plaza de Armas.

Electronic literature and recognized in the field, basically PR and organizational communication sources were consulted authors. The results are presented in tables and graphs appropriate.

Among the main conclusions we have that service users, offices and the Plaza de Armas Filter agree that comfort and cleanliness are the main attributes of the facility, and that the municipality has a staff of care provided information specifies and defines the public, cordial, friendly and respectful manner. On the other hand, the downside is that most users are unaware of the symbols and institutional emblems and not all staff of the Municipality use the uniform regularly. Similarly, they designated as main rites and ceremonies, parades, public ceremonies and anniversaries. Also, the Provincial Municipality of Arequipa used almost all known communications media for public relations to maintain constant communication with the Arequipa community, predominantly traditional media like newspapers, radio and television to a lesser extent. The vast majority of users do not use digital media. For internal communication forms of communication they are both formal and informal, and uses the communication flows in different directions, prevailing vertical down established through meetings, reports, letters and crafts and mostly information indicative nature for fulfilling functions and tasks.

On interpersonal communication, the most frequently performed activities are the social, artistic and institutional meetings. Moreover, there is not much information on support programs of the municipality, as in the case of outreach programs, low percentages of users know only about citizen participation, kitchens and glass of milk; and in the case of the actions of social responsibility there is a good perception of the care that gives the mayor authority to care for the environment. Finally, it is considered that the municipality is supporting more strongly the sports sector and to a lesser extent the culture sector.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación: "Comunicación organizacional de la Municipalidad Provincial de Arequipa, 2015", es un estudio del área de Relaciones Públicas, que como su nombre la indica pretende analizar la comunicación organizacional del Municipio con sus públicos externo e interno.

La estructura de la tesis es la siguiente:

Capítulo I: se presenta el planteamiento teórico: problema, objetivos, variables, operacionalización de variables y justificación. Asimismo, se desarrolla el marco y los fundamentos teóricos para entender el problema.

Capítulo II: se desarrolla el planteamiento operacional de la investigación, es decir, técnicas e instrumentos de investigación para la recolección de datos, la población y la muestra, las estrategias de recolección de datos.

Capítulo III: se presenta los resultados de la investigación obtenidos a través de los cuestionarios que sirvieron para cumplir con los objetivos de investigación y asimismo para identificar los aspectos positivos y negativos de la comunicación organizacional del MPA.

Por último, presentamos las conclusiones y sugerencias para el MPA en base a los objetivos formulados y la problemática detectada en la investigación.



# CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO TEÓRICO

## I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

### 1. EL PROBLEMA

#### 1.1. Enunciado:

Comunicación Organizacional de la Municipalidad Provincial De  
Arequipa-2015

#### 1.2. Variables e Indicadores

Variables	Dimensiones	Indicadores	Subindicadores
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Procesos y acciones de comunicación	Formas de presentación y representación públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución y presentación del espacio</li> <li>• Elementos de identidad visual</li> <li>• Símbolos y emblemas</li> <li>• Comunicación verbal</li> <li>• Ceremonias y rituales</li> </ul>
		Comunicación visual, audible, audiovisual y virtual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revistas, periódicos, folletos, boletines, dípticos, volantes</li> <li>• Publicidad exterior: Carteleras, murales, banners</li> <li>• Noticiarios, spots publicitarios en radio y TV</li> <li>• Página Web, redes sociales</li> <li>• Flujos de información</li> </ul>
		Comunicación interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones sociales</li> <li>• Reuniones deportivas</li> <li>• Reuniones artísticas</li> <li>• Reuniones institucionales</li> <li>• Reuniones interinstitucionales</li> </ul>
		Programas de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyección social</li> <li>• Responsabilidad social</li> <li>• Apoyo sectorial</li> </ul>

### 1.3. Interrogantes

- 1.3.1. ¿Cómo perciben el personal y los usuarios de la Municipalidad sus formas de presentación y representación públicas?
- 1.3.2. ¿De qué medios y flujos comunicacionales hace uso esta institución?
- 1.3.3. ¿Qué actividades de relaciones interpersonales organiza la Municipalidad Provincial de Arequipa?
- 1.3.4. ¿Qué programas específicos de comunicación de apoyo se implementan en la institución en estudio?

## 2. JUSTIFICACIÓN

La producción de conocimiento científico hoy en día tiene carácter de obligatoriedad en el pregrado y postgrado del sistema universitario peruano, pues las leyes universitarias siempre lo han consagrado en el capítulo correspondiente a la investigación. En consecuencia, la investigación científica o tesis de pregrado contribuye al logro de los objetivos fijados por las unidades académicas, ya que es un indicador de medición para las entidades evaluadoras, pero es también un requisito para obtener la licenciatura que ansiamos todos los que hemos terminado una carrera profesional y tenemos expectativas laborales.

La investigación es también la oportunidad de probar a la universidad tanto como al jurado calificador, qué producto de nuestra formación académico profesional, estamos en condiciones de contribuir con nuestra profesión y de emprender, por tanto, la tarea investigatoria conducente a la obtención del título profesional en Comunicación Social con mención en Comunicación Empresarial y Relaciones Públicas.

Con el presente estudio, la contribución no sólo será para la universidad, y para los tesisistas, sino que la Municipalidad Provincial de Arequipa se beneficiará con los resultados, ya que podrá hacer los ajustes

que crea convenientes para optimizar su comunicación organizacional, y con ello, se cumple la relevancia social que es un criterio fundamental en la actividad investigatoria.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. OBJETIVO GENERAL

- Analizar la comunicación organizacional de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

#### 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la percepción del personal y los usuarios de esta Municipalidad sobre las formas de presentación y representación públicas institucionales.
- Detectar los medios y flujos comunicacionales de los que hace uso esta institución.
- Precisar las actividades de relaciones interpersonales organizadas por la Municipalidad Provincial de Arequipa.
- Identificar los programas específicos de comunicación de apoyo que se implementan en la institución en estudio.

### 4. MARCO DE REFERENCIA

#### 4.1. Marco Institucional:<sup>1</sup>

**Razón Social:** Municipalidad Provincial de Arequipa

**Organización**

**ALCALDE:** Dr. Alfredo Zegarra Tejada

**REGIDORES:**

- Ing. Lilia Jeanne Pauca Vela

---

<sup>1</sup>MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA. 2014. Recuperado de [www.muniarequipa.gob.pe/](http://www.muniarequipa.gob.pe/)

- Lic. Pedro Santos Quispe Cornejo
- Dr. Mario Nemecio Melo Villalba
- Cpc. Miguel Mendoza Garcia
- Sr. Manuel Wily Jano Hualpa
- Sra. Otilia Lourdes Paredes Villamil
- Mg. Fernando Alcides Figueroa Calachahui
- Dr. Miguel Ángel Benavente Valdivia
- Sr. Daniel Esteban Muñoz Lazo
- Sr. Rainer Manuel Zegarra Adanaquerta
- Srta. Hermelinda Peregrina Allasi Zamata
- Srta. Ingrid Natty Carpio Perez
- Dr. Jaime Christian Talavera Apaza
- Sr. Carlos José Cucalón Mercado

### **Estructura Organizacional y Funcional: Gerencias**

- a. **Gerencia Municipal**, es un órgano del más alto nivel jerárquico, responsable de la Dirección Administrativa General de la Municipalidad, su función básica es el de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar la ejecución de las actividades y/o proyectos de los órganos de Administración Municipal, en concordancia con la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, normas referidas a la Administración Municipal y a los lineamientos que establezcan los Órganos de Gobierno.

Asimismo la Gerencia Municipal coordina con los Órganos Descentralizados para evaluar y mantener informado a los Órganos de Gobierno, sobre el estado de gestión y rentabilidad de las Empresas Municipales y/o Institutos.

### ***Funciones***

- Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar la gestión administrativa, económica y financiera de la Municipalidad orientados al buen funcionamiento institucional; así como para la óptima prestación de los servicios Municipales.
- Coordinar por delegación, los servicios públicos locales y administrativos de la Municipalidad.
- Proponer y participar al más alto nivel, en la determinación de políticas sobre planes y programas de desarrollo local, así como de proyectos de inversión.
- Prestar apoyo técnico administrativo a las Comisiones Internas de Regidores.
- Dirigir y coordinar la ejecución de los Planes de Desarrollo Local y programas socio-económicos de la Municipalidad, así como la prestación de servicios públicos locales.
- Coordinar y supervisar la ejecución del presupuesto Municipal del ejercicio, participando en su formulación, evaluación y/o reprogramación.
- Asistir a las sesiones del Concejo Municipal.
- Coordinar, supervisar y evaluar las acciones y actividades de las Gerencias y Sub Gerencias bajo su dependencia.
- Dirigir con los responsables de las diferentes Unidades Orgánicas, las acciones de la Administración Municipal.
- Asesorar a la Alcaldía en temas relacionados a la administración y gestión municipal.
- Formular y proponer al Alcalde disposiciones normativas y administrativas.
- Revisar, proponer y elevar al Alcalde, normas propuestas por las diferentes Unidades Orgánicas de administración municipal.

- Supervisar la formulación del presupuesto Institucional y sus modificatorias y presentarlos al Alcalde en coordinación con la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización.
- Supervisar la formulación de los Estados Financieros y presupuestarios y la memoria del ejercicio económico, fenecido presentándolo oportunamente al Alcalde en coordinación con la Gerencia de Administración Financiera.
- Supervisar la evaluación, el control y monitoreo del uso y destino de los recursos por donaciones y otros de naturaleza similar otorgados a favor de la Municipalidad Provincial de Arequipa.
- Supervisar y controlar la ejecución y cumplimiento de los convenios establecidos entre la Municipalidad y entidades nacionales e internacionales.
- Cumplir y hacer cumplir, directamente o por delegación del Alcalde los acuerdos del Concejo Municipal.
- Ejecutar y supervisar la aplicación de las normas de los Sistemas Administrativos emitidos por los Órganos Rectores del Sector Público Nacional.
- Evaluar y proponer las acciones de personal para el normal funcionamiento Municipal.
- Cautelar que se formulen en los plazos previstos, los documentos de gestión técnicos y normativos, así como la información presupuestaria y financiera, informes y memoria anual para ser presentados ante las instancias correspondientes.
- Evaluar e informar al Alcalde Provincial sobre la implantación de las estrategias y políticas para el fomento de la participación ciudadana.

- Emitir por delegación y/o por función Resoluciones de Gerencia Municipal en los asuntos materia de su competencia.
- Refrendar con su firma los trámites de procedimientos administrativos que son inherentes a su cargo.
- Ejecutar y cumplir otras atribuciones delegadas por el Alcalde.

b. **La Gerencia de Administración Financiera**, es un Órgano de Apoyo, encargada de organizar, ejecutar y controlar la administración de los recursos financieros, bienes muebles e inmuebles y materiales de apoyo logístico en la Municipalidad Provincial de Arequipa.

La Gerencia de Administración Financiera, coordina sus acciones con todos los órganos de la Administración Municipal; así como con otras entidades públicas cuyas funciones tengan relación con ella.

***Funciones:***

- Programar, dirigir, ejecutar, coordinar y controlar las actividades de los Sistemas Administrativos de Logística, Contabilidad y Tesorería para una efectiva y oportuna toma de decisiones.
- Dirigir, coordinar, supervisar evaluar la administración económica y financiera de la entidad, así como proponer las medidas correctivas correspondientes.
- Planear, programar, regular y controlar el abastecimiento racional de los materiales, mantenimiento mecánico preventivo de maquinarias y equipos, así como de los servicios auxiliares.

- Coordinar permanentemente con la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización sobre la programación mensual de ingresos y gastos.
- Informar mensualmente sobre la ejecución presupuestaria de ingresos y gastos, así como solicitar las modificaciones presupuestarias y del Calendario de Compromisos.
- Remitir la información de cada uno de los compromisos para la correspondiente verificación a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización y a la Gerencia Municipal.
- Asegurar la elaboración de los Estados Presupuestarios y Financieros con el correspondiente análisis a nivel de ratios, para su presentación a los órganos de Alta Dirección y a la Contaduría Pública de la Nación.
- Suscribir la documentación que genere la compra y/o transferencia de propiedad de vehículos y maquinarias de acuerdo a la Nueva Ley de Administración de Bienes Estatales, ante la SUNARP.
- Coordinar y remitir información al Ministerio de Economía y Finanzas, Contraloría General de la República, Contaduría Pública de la Nación, CONSUCODE y otros organismos conforme a normatividad legal vigente.
- Planificar y efectuar el control de los bienes patrimoniales (activos) de la Institución, velando por la actualización permanente (depreciación y reevaluación) y saneamiento físico legal.
- Mantener en custodia el archivo de los documentos fuente que sustentan el ingreso, baja y transferencia de los bienes patrimoniales.
- Coordinar en forma conjunta con la Sub Gerencia de Contabilidad la conciliación de inventarios de activos fijos y

cuentas de orden de bienes patrimoniales, considerando lo físico con lo registrado en tarjetas y/o archivos magnéticos.

***Subgerencias:***

- Sub Gerente de Logística.
- Sub Gerente de Contabilidad.
- Sub Gerente de Tesorería

c. **Gerencia de Desarrollo Urbano**, es un órgano de línea encargada de programar, dirigir, ejecutar, controlar y supervisar la realización de Proyectos de Pre Inversión, Inversión, liquidación de obras públicas; normar y controlar edificaciones privadas, habilitaciones urbanas y el saneamiento físico legal de los asentamientos humanos de la provincia; así como normar controlar el ornato y convirtiéndose en unidad formuladora.

***Funciones:***

- Programar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de desarrollo físico y mantenimiento de la infraestructura vial, urbana y ornato de la ciudad.
- Controlar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentos de carácter nacional y municipal que norman el desarrollo urbano en general así como el uso y conservación de las edificaciones públicas y privadas.
- Dirigir, ejecutar y controlar la ejecución de proyectos de inversión de obras de infraestructura vial y urbana en beneficio de la comunidad.
- Prestar asistencia técnico-legal para el saneamiento físico legal de los Asentamientos Humanos de la provincia.

- Dirigir, ejecutar y controlar los procesos de habilitaciones urbanas y subdivisiones de tierras, en concordancia con las normas y disposiciones legales vigentes.
- Poner en vigencia y controlar el desarrollo del Plan Director de Arequipa Metropolitana, mediante el Plan de Acondicionamiento Territorial, así como los Planes de Desarrollo Urbano, Desarrollo Rural, Plan de Desarrollo de Asentamientos Humanos, en coordinación con la Sub Gerencia de Planificación de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización.
- Fiscalizar el cumplimiento de los Planes y normas de carácter provincial señalando las infracciones; así como imponiendo las sanciones correspondientes.
- Organizar y coordinar con la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización la elaboración y desarrollo del Catastro Urbano Metropolitano de la ciudad.
- Resolver los procedimientos administrativos contenidos en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) y los que conlleven a las sanciones emitiendo la Resolución correspondiente según sea el caso.
- Iniciar de oficio, o por disposición superior, procedimientos sancionadores en relación a los asuntos de su competencia.
- Velar por el cumplimiento de la Ley de Regularización de Habilitaciones Urbanas y Edificaciones, así como de los Reglamentos sobre Licencias de Habilitación Urbana y Licencias de Edificaciones; y de los revisores Urbanos.
- Dirigir la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Operativo de la Gerencia.
- Proponer a la instancia superior la conformación de la Comisión de Recepción de Obras Públicas.

- Otras que le asigne la Gerencia Municipal y que sean de su competencia.

### ***Subgerencias***

- Sub Gerente de Obras Públicas.
  - Sub Gerente de Asentamientos Humanos y Catastro.
- d. **Gerencia de Servicios al Ciudadano**, es un órgano de línea encargada de planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar los procesos técnicos administrativos a su cargo, relacionados con la gestión ambiental, seguridad ciudadana, policía municipal, vigilancia y la promoción del desarrollo económico local (Promoción empresarial, abastecimiento, comercialización y defensa del consumidor).

### ***Funciones:***

- Programar, dirigir, ejecutar y controlar el acopio, distribución, almacenamiento y comercialización de los productos alimenticios, reglamentando y sancionando la especulación, adulteración, acaparamiento y el falseamiento de pesos y medidas.
- Regular el comercio ambulatorio a nivel provincial; así como promover la construcción, equipamiento y mantenimiento de los mercados de abastos al mayoreo o minoristas, ferias populares eventuales, camales, silos y terminales pesqueros, en coordinación con las municipalidades distritales de la provincia.
- Realizar programas de apoyo a los productores y pequeños empresarios a nivel de la provincia, en coordinación con las

municipalidades distritales y las entidades públicas y privadas de nivel regional y nacional.

- Vigilar el cumplimiento de las normas legales referente a calidad y precios de los alimentos y bebidas, las condiciones de higiene de quienes los distribuyen y comercializan; así como promover y organizar ferias de productos alimenticios, agropecuarios y artesanales, apoyando la creación de mecanismos de comercialización directa de los productores rurales.
- Regular y controlar el proceso de disposición final de desechos sólidos, líquidos y vertimientos industriales en el ámbito provincial, así como proveer el servicio de limpieza pública, determinando las áreas de acumulación de desechos, rellenos sanitarios y el aprovechamiento industrial de desperdicios.
- Programar, ejecutar y controlar el mantenimiento, recuperación y remodelación de las áreas verdes de la jurisdicción del Cercado, así como de parques ecológicos de propiedad municipal y la realización de campañas de forestación y reforestación
- Regular y controlar la emisión de humos, gases, ruidos y demás elementos contaminantes de la atmósfera; así como establecer medidas de control de ruidos de tránsito y de transporte colectivo.
- Proponer programas orientados al saneamiento ambiental; así como establecer mecanismos para la conservación y administración de la Flora y Fauna Local.
- Ejecutar y monitorear los planes locales en materia ambiental; así como proponer la creación de áreas de conservación ambiental.

- Difundir programas de saneamiento ambiental en coordinación con las municipalidades distritales y los organismos del Gobierno Regional y Nacional.

### ***Subgerencias***

- Sub Gerente de Gestión Ambiental.
- Sub Gerente de Seguridad Ciudadana, Policía Municipal y Vigilancia Interna.
- Sub Gerente del Desarrollo Económico Local.

e. **Gerencia de Desarrollo Social y Educación**, es un órgano de línea, encargada de planificar, organizar, dirigir, evaluar, y supervisar los servicios sociales en los aspectos de bienestar social, la participación vecinal, el desarrollo social, los programas sociales de complementación alimentaria; así como el apoyo y difusión de los derechos del niño, del adolescente, de la mujer y adulto mayor, además de promover las políticas de prevención y lucha contra el consumo de drogas y alcoholismo.

### ***Funciones***

- Proponer y viabilizar convenios con instituciones públicas y privadas, a fin de fortalecer el desarrollo de los Planes y Programas de la Gerencia y Sub Gerencias a su cargo.
- Monitorear la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas del ámbito jurisdiccional, en coordinación con la Dirección Regional de Educación y Direcciones de Gestión Educativa; así como contribuir a la construcción, equipamiento y mantenimiento de la infraestructura de los locales educativos de la jurisdicción

de acuerdo al Plan de Desarrollo Regional concertado y el presupuesto debidamente asignado.

- Apoyar la incorporación y el desarrollo de nuevas tecnologías para el mejoramiento del sistema educativo; así como promover, coordinar, ejecutar y evaluar con las dependencias Educativas, los programas de alfabetización en el marco de las políticas y programas nacionales.
- Organizar, promover y ejecutar en coordinación con la Dirección Regional de Educación, programas generales de educación, cultura, deportes y recreación; así como establecer programas sociales de defensa y promoción de los derechos ciudadanos.
- Promover las actividades culturales, organizando y sosteniendo los centros culturales, bibliotecas, teatros y talleres de arte en la Jurisdicción Provincial.
- Promover la protección y difusión del patrimonio cultural de la nación dentro de su jurisdicción y, la defensa y conservación de los monumentos arqueológicos, históricos y artísticos, colaborando con los organismos regionales y nacionales competentes para su registro, conservación y restauración.
- Normar, programar y fomentar la recreación deportiva de la niñez y de la juventud, promoviendo la construcción y rehabilitación de campos deportivos y parques.
- Organizar y reglamentar el servicio de la Defensoría Municipal del Niño y el Adolescente DEMUNA, orientando a la familia y capacitando a la comunidad de la provincia, en coordinación con las Municipalidades Distritales.
- Organizar y reglamentar el servicio de OMAPED y del Adulto Mayor, orientado a brindar servicio a los vecinos en situación de discapacidad y los adultos mayores, por parte de la Municipalidad.

- Programar, dirigir y controlar la administración del Albergue de Mendigos, cunas y guarderías infantiles a cargo de la Municipalidad; así como establecer canales de concertación entre las Instituciones que trabajan en defensa de los derechos de niños, adolescentes, mujeres, discapacitados y adultos mayores.
- Administrar y supervisar el Programa del Vaso de Leche y demás programas de apoyo alimentario con participación de la población y en concordancia con la legislación vigente para tales efectos.
- Planificar, administrar, ejecutar, supervisar y controlar los programas sociales transferidos por el Gobierno Central, principalmente los referidos a la lucha contra la pobreza y la complementación alimentaría.
- Planificar, organizar, controlar y ejecutar los proyectos y programas sociales que generen empleo temporal.
- Promover y canalizar la participación de los vecinos en el desarrollo de programas en beneficio de la comunidad.
- Resolver los procedimientos administrativos contenidos en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) y los que conlleven a las sanciones emitiendo la Resolución correspondiente según sea el caso.
- Planear, programar, coordinar, ejecutar y evaluar las actividades de participación vecinal tomando en cuenta los lineamientos de política impartidos por la Alta Dirección.
- Difundir programas de saneamiento ambiental en coordinación con las Municipalidades Distritales y los Organismos del Gobierno Nacional y Regional.
- Promover, organizar y ejecutar campañas de medicina preventiva, primeros auxilios, educación sanitaria y profilaxis social.

- Normar y controlar el aseo, higiene y salubridad en establecimientos comerciales, industriales, viviendas, escuelas, piscinas y otros lugares públicos.
- Promover y fomentar el turismo sostenible, regulando los servicios destinados a ese fin, en cooperación y coordinación con los organismos de los diferentes niveles de Gobierno.
- Dirigir la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Operativo Institucional de la Gerencia.
- Iniciar de oficio, o por disposición superior, procedimientos sancionadores en relación a los asuntos de su competencia.
- Otras que le asigne la Gerencia Municipal y que sean de su competencia.

#### ***Subgerencias***

- Sub Gerente de Educación, Cultura y Turismo.
  - Sub Gerente de Promoción Social y Participación.
  - Sub Gerente de Programas Alimentarios y Vaso de Leche.
  - Sub Gerente de Salud y Sanidad.
- f. **Gerencia de Transporte Urbano y Circulación Vial** es el órgano de línea de la Municipalidad Provincial del Arequipa que se encarga de proponer y ejecutar la normatividad del transporte y tránsito, otorgar licencias y autorizaciones, controlar la circulación vial y el transporte colectivo así como participar en el planeamiento y supervisión.

La Gerencia de Transporte Urbano y Circulación Vial se encuentra a cargo de un funcionario con categoría o cargo

estructural de Gerente II y depende jerárquicamente de la Gerencia Municipal.

**Funciones:**

- Dirigir, coordinar y ejecutar acciones de asesoramiento jurídico a los diferentes órganos de la MPA.
- Programar, dirigir y supervisar la ejecución de actividades técnicas de regulación del servicio Público de Transporte Urbano e Interurbano de pasajeros, el uso de la infraestructura vial urbana en el ámbito de la Provincia de Arequipa en consideración a estudios y planes vigentes.
- Promover el desarrollo de estudios a nivel de pre inversión necesaria para la ejecución e implementación del nuevo Sistema de Transporte Integrado (SIT).
- Resolver los procedimientos de servicios administrativos y en Primera Instancia Administrativa conforme con los requisitos y plazos establecidos en Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) vigente y la ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General, emitiendo las Resoluciones Gerenciales correspondientes.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales que regulan el transporte urbano y circulación vial y, autorizaciones para conducir; vehículos menores motorizados y no motorizados; así como suscribir los certificados de operación, autorizaciones de rutas para el transporte masivo de pasajeros y el nuevo sistema de transporte Especial de Taxis con ruta fija(ex-colectivos).
- Conducir las licitaciones públicas para el otorgamiento de concesiones para la prestación del servicio de transporte regula de personas en las vías declaradas saturadas en caso de crearse un Organismo Público Descentralizado

(OPD) que tendrá a su cargo la administración y gestión del nuevo Sistema Integrado de Transporte (SIT),corresponderá a este organismo asumir las funciones de conducir los procesos de licitación pública, además del otorgamiento de las demás concesiones requeridas para el adecuado funcionamiento del Sistema, conforme sea previsto en su norma de creación.

### ***Subgerencias***

- Sub Gerente de Transporte Urbano y Especial.
- Sub Gerente de Circulación y Educación Vial.

g. **Gerencia de Administración Tributaria** es el órgano de apoyo de la Municipalidad Provincial de Arequipa, encargada de implementar, organizar, dirigir, programar, controlar la política tributaria de la municipalidad en materia de captación de tributos impuestos y de fiscalización de los predios, así como proponer normas y procedimientos de política tributaria para la reestructuración, fortalecimiento y mejoramiento del sistema tributario municipal, mediante los sistemas de procesamiento de datos y la planificación de los sistemas de información gerencial.

La Gerencia de Administración Tributaria se encuentra a cargo de un funcionario con categoría o cargo estructural de Gerente II y depende jerárquicamente de la Gerencia Municipal, la misma que se encuentra conformada por la Sub Gerencia de Registro Tributario, Sub Gerencia de Control y Recaudación Tributaria, Sub Gerencia de Fiscalización Tributaria y Sub Gerencia de Cobranza Coactiva.

### ***Funciones***

- Administrar la recaudación, captación y fiscalización de tributos de carácter municipal; así como la obtención de rentas municipales y, del registro, distribución, procedimiento y control de las papeletas de infracciones al Reglamento de Tránsito y Transporte Urbano en la Municipalidad Provincial de Arequipa.
- Realizar estudios de investigación e implementar un Sistema de Administración Tributaria Sostenible, que garantice y asegure el control de la recaudación y captación de tributos; así como la obtención de rentas municipales.
- Desarrollar programas de información, divulgación y orientación tributaria, así como programas de capacitación para el personal en materia tributaria Municipal.
- Coordinar y proponer proyectos del Texto Único Ordenado de Tasas, Arbitrios, Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA y la Escala de Multas Administrativas conforme a Ley, para la aprobación por el Concejo Municipal.
- Elaborar informes técnicos sobre la estructura de costos que en materia tributaria hayan aprobado Ordenanzas las municipalidades distritales.
- Aprobar y firmar las Resoluciones de Determinación, las Resoluciones de Multas Tributarias y no Tributarias, producto de las acciones de fiscalización por los montos autorizados.
- Ejercer los actos y medidas de coerción necesarios a través de los Ejecutores y Auxiliares Coactivos, para hacer efectiva la cobranza de la deuda tributaria y no tributaria; así como mantener en custodia los bienes incautados,

embargados o comisados, efectuando el remate de los mismos cuando ello proceda en el ejercicio de sus funciones.

- Controlar el rendimiento de rentas de los bienes inmuebles de propiedad Municipal que generan ingresos, en coordinación con las Dependencias Municipales respectivas, proponiendo la cuantía de los arrendamientos y tasas por el uso de dichos bienes.
- Cumplir y hacer cumplir las normas legales del Gobierno Nacional y Regional, así como las disposiciones municipales que se relacionan con la Administración Tributaria Municipal y de rentas
- Regular y otorgar licencias de apertura de establecimientos comerciales, industriales, profesionales y servicios en general, en el ámbito de la jurisdicción distrital.
- Organizar y controlar el archivo periférico de la Gerencia de Administración Tributaria, en coordinación con la Oficina de Secretaría General.
- Resolver los procedimientos administrativos contenidos en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) y los que conlleven a las sanciones emitiendo la Resolución correspondiente según sea el caso.
- Formular planes de desarrollo económico financiero, que contemple el fortalecimiento de las finanzas Municipal, instrumentando mecanismos adecuados de recaudación, captación, control y fiscalización tributaria.
- Dirigir la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Operativo Institucional de la Gerencia.
- Iniciar de oficio, o por disposición superior, procedimientos sancionadores en relación a los asuntos de su competencia.

- Otras que le asigne la Gerencia Municipal y que sean de su competencia.

### ***Subgerencias***

- Subgerencia de Registro Tributario.
- Subgerencia de Control y Recaudación Tributaria.
- Subgerencia de Fiscalización Tributaria.
- Subgerencia de Ejecución Coactiva.

h. **Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización**, es un órgano de asesoramiento técnico y normativo, encargada de dirigir los procesos de planificación económico-financiero y desarrollo físico de la provincia; determinación de presupuestos, gestión estratégica estudios económicos financieros incluyendo la factibilidad de los proyectos de inversión; así como del Desarrollo de los instrumentos normativos de la institución, en concordancia con los lineamientos de política Municipal.

La Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización, coordina sus acciones con todo los Órganos de Administración Municipal; así como con la Dirección General del Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y otras Instituciones Públicas y Privadas, cuyas funciones se relacionan con ella. Tiene a su cargo las siguientes Sub Gerencias: Sub Gerencia de Planificación; Sub Gerencia de Presupuesto; y Sub Gerencia de Racionalización.

### ***Funciones:***

- Dirigir, programar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones y actividades de los procesos de planificación,

presupuesto, racionalización y del Sistema Nacional de Inversión Pública.

- Asesorar a la Alcaldía y la Alta Dirección y órganos de administración municipal en la formulación del Plan Operativo Institucional, Plan Integral de Desarrollo Provincial concertado y Plan Estratégico de Arequipa Metropolitana, así como el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, los relacionados con los programas de inversión a corto, mediano y largo plazo, etc. en concordancia con los lineamientos de los planes de desarrollo regional y nacional, conforme con las normas técnicas y legales vigentes.
- Realizar acciones correspondientes a la formulación, programación, ejecución, evaluación y control presupuestario, haciendo uso de la contabilidad presupuestal.
- Organizar, conducir y supervisar el proceso de Planificación Estratégica de la Municipalidad a mediano y a largo plazo.
- Supervisar el desarrollo del proceso presupuestario Institucional que conlleve a formular y proponer el Presupuesto Anual en Función al Plan Operativo Anual y en coordinación con las diversas unidades orgánicas de la Municipalidad.
- Formular y actualizar periódicamente los planes de largo, mediano y corto plazo que debe realizar la Municipalidad en el ámbito de la provincia; así como evaluar su ejecución.
- Establecer en coordinación con los demás órganos de la Administración Municipal, los mecanismos necesarios que permitan evaluar las acciones de planificación de la Municipalidad y efectuar una evaluación global.
- Realizar estudios integrales de diagnóstico y evaluación, relacionados con el desarrollo provincial en coordinación

con las Municipalidades Distritales y otros organismos públicos y no públicos; a fin de identificar y priorizar las necesidades de inversión.

- Elaborar el Programa Multianual de Inversión Pública.
- Supervisar el cumplimiento de las acciones concernientes al Sistema Integrado de Administración Financiera, en coordinación con las Unidades Orgánicas dependientes de la Gerencia de Administración Financiera.
- Dirigir y ejecutar la formulación del Presupuesto Participativo de la Municipalidad y la evaluación de su ejecución, estableciendo los mecanismos operativos de programación y reajustes presupuestales, en concordancia con los lineamientos dados por el Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Dirección General de Presupuesto Público.
- Dirigir, coordinar y controlar la elaboración, aprobación y puesta en vigencia de los Instrumentos Normativos de Gestión Institucional, en concordancia con las normas técnicas del Sistema de Racionalización y otras disposiciones legales vigentes.
- Participar en la formulación y actualización de los Planes de Acondicionamiento Territorial y del Plan de Desarrollo urbano Participar en la elaboración del Catastro Urbano de Arequipa Metropolitana, en coordinación con la Gerencia de Desarrollo Urbano.
- Declarar la viabilidad de los proyectos o programas de inversión, de acuerdo a los niveles mínimos de estudio requeridos, normas técnicas y procedimientos establecidos por el Sistema Nacional de Inversión Pública.
- Otras que le asigne la Gerencia Municipal y, que sean de su competencia.

### **Subgerencias**

- Sub Gerente de Planificación.
- Sub Gerente de Presupuesto.
- Sub Gerente de Racionalización.

i. **Gerencia de Asesoría Jurídica**, es un órgano de asesoramiento, encargada de asesorar jurídico y legalmente a los órganos de Gobierno y de Administración Municipal; así como a las Municipalidades Distritales de la provincia, en los asuntos de carácter Administrativo, Legal y Tributario que le sean solicitados.

La Gerencia de Asesoría Jurídica, coordina sus acciones con todos los órganos de Administración Municipal y otras entidades y/o dependencias cuya función tengan relación con ella.

#### **Funciones:**

- Dirigir, coordinar y ejecutar acciones de asesoramiento en asuntos jurídicos-administrativos y tributarios, a los diferentes órganos de la entidad, emitiendo opinión legal especializada en términos concluyentes.
- Programar, dirigir, ejecutar y controlar la emisión de Dictámenes Legales, para la resolución de recursos impugnativos de procedimientos administrativos, en observancia de las disposiciones legales vigentes.
- Absolver consultas que le sean formuladas por el Concejo Municipal, Alcalde, Gerencia Municipal y por los diferentes órganos de Administración Municipal; emitiendo dictámenes y/o opiniones en los asuntos administrativo-tributarios.

- Actuar como órgano rector del sistema jurídico de la Municipalidad coordinando con los demás órganos la uniformidad de criterios en la interpretación de la normativa aplicable a la administración municipal.
- Formular y/o revisar los proyectos de Ordenanzas, Acuerdos, Decretos de Alcaldía, Resoluciones de Alcaldía; así como de subastas y contratos diversos que celebra la Municipalidad, en estricta observancia de la normatividad vigente, bajo responsabilidad
- Visar los proyectos de Resoluciones de Alcaldía, Decretos de Alcaldía y otros documentos que son tramitados por los diferentes órganos de Administración Municipal y que requieran de opinión legal en cuanto a su coherencia y las implicancias jurídico-legales
- Velar por el cumplimiento de las normas legales dictadas por el Gobierno Nacional y Regional; así como las dictadas por la propia Municipalidad.
- Intervenir ante las Entidades del Estado, en asuntos que le sean sometidos siempre y cuando se encuentren en sede o instancia administrativa.
- Otras funciones que le asigne la Gerencia Municipal en materia de su competencia.

### **Ubicación geográfica**

- Calle El Filtro N° 501
- Plaza de Armas, Portal de la Municipalidad s/n

### **Servicios**

- a. Seguridad Ciudadana.** Esta frase engloba el sentido de unión y fuerza contra la delincuencia y actos ilícitos en

todas su formas, siendo la función específica de esta Subgerencia de Seguridad Ciudadana contrarrestar y realizar acciones conjuntas coordinadas, tanto con la ciudadanía (conformada en Juntas Vecinales) como con los representantes e integrantes de las instituciones públicas, como la Policía Nacional, Ministerio Público, Defensa Civil y demás entidades, enfocados en la prevención y lucha contra la inseguridad ciudadana, que reside con mayor afluencia en el Cercado de Arequipa, contando con un personal acreditado para realizar funciones de prevención, disuasión y aprehensión.

**b. Limpieza Pública.** La Sub Gerencia de Limpieza Pública se encarga de asegurar en forma directa la adecuada prestación del servicio de limpieza pública en la ciudad.

**c. DEMUNA.** La Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente (DEMUNA) es un servicio encargado de proteger y promover los derechos de los niños, y adolescentes en la jurisdicción de la municipalidad. Desde 1997 está considerada en la Ley Orgánica de Municipalidades como una función de los Gobiernos Locales.

**d. Vaso de Leche.** Programa del Vaso de Leche (PVL), es un programa social creado mediante la Ley N° 24059 y complementada con la Ley N° 27470, a fin de ofrecer una ración diaria de alimentos a una población considerada vulnerable, con el propósito de ayudarla a superar la inseguridad alimentaria en la que se encuentra. Las acciones de este programa, realizadas con la fuerte participación de la comunidad, tienen como fin último

elevar su nivel nutricional y así contribuir a mejorar la calidad de vida de este colectivo que, por su precaria situación económica, no estaría en condiciones de atender sus necesidades elementales.

Es importante señalar que la administración de la comunicación en el Municipio Provincial de Arequipa cuenta con oficinas de información por cada gerencia y ventanillas al público para información, así mismo, cuenta con Tramite Fácil. En el local de la Plaza de Armas, además de la Oficina de Información turística que da información a turistas nacionales y extranjeros.

## **4.2. Fundamentos teóricos**

### **1. Comunicación Organizacional**

El auge de la comunicación en las organizaciones como parte del éxito empresarial es indiscutible. Poco a poco los directores y gerentes se han dado cuenta de que el buen funcionamiento y logro de objetivos de su compañía, sea cual sea su giro, se basa no sólo en la calidad de su producto o servicio, sino también en el buen funcionamiento y adecuada estructura de sus redes de comunicación.<sup>2</sup>

Esforzarse por conocer y unificar la cultura organizacional, ofrecer los recursos necesarios a los empleados para que realicen satisfactoriamente su trabajo, motivarlos a hacerlo con ánimo, gusto y responsabilidad son algunos aspectos que deben ser una prioridad para los

---

<sup>2</sup> COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/sandoval\\_t\\_mj/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf)

directivos de las empresas y las labores principales del comunicador organizacional.

Fomentar el liderazgo, la creatividad y la retroalimentación son aspectos que tampoco pueden pasar desapercibidos si se quiere contar con un equipo motivado, decidido y preparado, que luche por alcanzar los objetivos y la misión de la compañía y que se sienta identificado con la filosofía, valores y visión de la misma. Por lo tanto, cada compañía debe preocuparse por analizar lo que sucede dentro de ella realizando periódicas evaluaciones del desempeño y actitud laboral de cada uno de sus empleados, y de este modo poder diagnosticar los aciertos y fallas de la empresa para poder corregir o cambiar lo que sea necesario para que el personal haga lo que le corresponde gustosamente, incrementando así la producción y utilidades de la misma. Pero, las empresas también deben poner atención en lo que sucede fuera de ella, deben saber cuál es el entorno que los rodea, conocer a su competencia, a sus clientes, proveedores, socios, etc. Y de este modo también lograr buenas relaciones comunicativas con ellos, pues también son parte fundamental de la misma.<sup>3</sup>

Por todo lo anterior, gran parte de los comunicólogos han visto en este campo una nueva, útil e interesante área de trabajo. La comunicación organizacional no es una moda, una tendencia pasajera, es una necesidad actual comprobada. Por ello es primordial destacar que la tarea del experto en comunicación, es tan importante como la de los administradores, psicólogos y demás profesionales que se encuentran dentro de la corporación, pues el verdadero éxito

---

<sup>3</sup> Ibid

requiere un esfuerzo conjunto y multidisciplinario (Sandoval:2004, p.42).

El individuo perteneciente a una organización es, sin lugar a dudas, lo más importante. Por ello cada compañía debiera preocuparse por conocer su lado humano, deteniéndose sobre todo en la comunicación.

De acuerdo a Antonio Lucas Marín, el interés sobre el estudio de la comunicación organizacional surge en las necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones, encausadas a los intentos de mejorar las propias habilidades de comunicación de quienes intervienen en los procesos económicos y en la evolución que según las teorías de la organización se encuentran cada vez más enfocadas en la cultura organizacional (Lucas, 1997: 90-92).

El mismo autor afirma que la comunicación “*es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta*”. También nos dice que la comunicación ayuda a los miembros de la compañía, pues les permite discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades ; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes.

Finalmente, asegura que la comunicación sirve como un mecanismo para que los empleados se adapten a la empresa, además de que ayuda a ésta a integrarse en su propio entorno concebido en nuestra sociedad global.

Por otro lado, para Hodgetts y Altman citados por Martínez y Nosnik, la comunicación organizacional “es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte” (Martínez y Nosnik, 1988: 22).

De acuerdo a Goldhaber, la comunicación organizacional reúne los siguientes puntos:

1. Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente
2. Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades. Así, propone una definición incluyente: “es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (Goldhaber, 1984: 23).

Fuentes citando a Nosnik afirma que “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización y, entre ésta y su medio” (Fuentes, 2003: 32). Dentro de este mismo texto Fuentes citando a Gary Kreps, describe a la comunicación organizacional como el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella (...) La comunicación ayuda a los miembros a lograr las

metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización.

La comunicación organizacional no es una moda, sino es algo que existe, se estudie o no dentro de una organización. Así que ya que se tiene la concepción de que es algo inherente a la empresa, el paso siguiente sería la implementación de un plan o estrategia que busque la mejora de la misma, a través de un análisis de los objetivos y políticas de la organización y la realidad actual. Seguido de estrategias que propongan cómo cumplir dichos objetivos, lo que nos dirigiría al establecimiento de acciones concretas y a la retroalimentación- evaluación del mismo. De forma específica, De Marchis describe el “Plan Estratégico de Comunicación”:

**a. Análisis- Diagnóstico**

- Investigación del público, tanto objetivo como potencial
- Investigación interna, a través de análisis de clima laboral y evaluación del plan de comunicación interna.
- Investigación externa, evaluación de la imagen externa de la empresa.
- Investigación de la competencia, para conocer qué es lo que nos falta ofrecer, lo que tenemos que cambiar o lo que debemos explotar.

**b. Comité de comunicación**

Crear un grupo de especialistas en comunicación (el jefe o director de comunicación de la propia empresa, un consultor externo, técnicos, entre otros) que además de evaluar al plan de forma periódica, buscará implementar otras estrategias para mentalizar a la empresa de la necesidad de dicho plan y de la importancia de llevarlo a cabo.

**c. Objetivos de comunicación**

Establecer las metas que se quieren conseguir a través del plan.

**d. Estrategias**

De acuerdo a los resultados obtenidos de cada diagnóstico y de acuerdo a los objetivos propuestos, proponer estrategias que ayuden al logro de los mismos. Lo dicho, estudiando también los puntos fuertes y débiles de cada estrategia, así como sus oportunidades de triunfo y sus amenazas.

**e. Establecimiento de acciones concretas**

Conocer lo que se quiere hacer, cómo, cuándo, dónde, porqué, a través de qué, etc. Es decir, estableciendo además de las estrategias, circunstancias, recursos, áreas implicadas y resultados previstos.

#### f. **Calendario y presupuesto**

Fijar fechas para las acciones que se llevarán a cabo, y dar a conocer cuánto costarán.

#### g. **Herramientas de control**

Después de determinado tiempo, implementar mecanismos de evaluación y control de resultados.

El mismo autor lo define como el patrón de decisiones en una empresa o institución que determina los objetivos, fines y metas, proporcionando los planes y políticas de comunicación para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que ésta persigue, la clase de organización humana y económica que pretende ser y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que pretende ofrecer a sus empleados, accionistas, clientes, etc. (De Marchis, 2002).

Otra definición de comunicación organizacional señala que es el “Flujo de mensajes de la organización, relacionados directamente con los objetivos, las funciones y la estructura de la organización. Flujo de mensajes de la organización que intentan crear y mantener una imagen positiva de sí misma.”(Colunga: p.72)<sup>4</sup>

Dentro de la organización se identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones); reglamentarios (órdenes, reglas e

---

<sup>4</sup> COLUNGA, Dávila Carlos. 1996. La Administración del tercer milenio, Editorial Panorama, Primera edición, México, p. 72.

instrucciones); y de mantenimiento/desarrollo (relaciones públicas y con empleados, publicidad y capacitación).” (Goldhaber: p. 72)<sup>5</sup>

La estrategia empresarial subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La comunicación en una organización se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa, así como una buena comunicación de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando esta comunicación funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, trabajan mejor, rinden mucho más, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades. La clave de una buena comunicación en las empresas reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los

---

<sup>5</sup> GOLDHABER, Gerald M. 1986. Comunicación Organizacional, Editorial Diana, Segunda edición, México. p.31

distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa.

Estas reuniones subrayan la importancia del control de calidad de los bienes y servicios producidos por la compañía. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

La experiencia parece demostrar que las empresas que emplean la comunicación organizacional obtienen mejores resultados y mayores niveles de producción y productividad que las que aplican una jerarquía tradicional o en las que las relaciones laborales se realizan mediante la negociación colectiva.

## **2. Tipos de Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional no es un proceso que sólo se lleve a cabo en el interior de la empresa, sino también fuera de ella, pues el buen funcionamiento de sus redes internas debe ser paralelo con las que se tienen con los miembros externos de la misma, pues son las dos partes de quienes depende el verdadero éxito organizacional. Lo que nos lleva a diferenciar entre los tipos de comunicación organizacional existentes:

### **a. Comunicación Interna**

Si nos referimos a los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización, estamos hablando

de la comunicación interna. Es decir, aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas. Así, los “subsistemas” (llámese así a los empleados, sea cual sea su puesto), a través de la comunicación se sienten identificados y motivados para realizar su labor y de esta manera obtener los resultados que el “sistema” (entiéndase como la organización en total) requiere.

De manera que el lector comprenda lo que la línea de investigación de esta tesis plantea, se presentan dos definiciones que complementan la idea anteriormente expuesta: la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros; utilizando diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Hernández, 2002).

Por su parte, De Marchis la define como “el conjunto de acciones que engloban todos los procesos comunicativos que se establecen entre la empresa y sus empleados, y el resto del público interno de la institución”. Aclarando que los últimos se refieren tanto a los empleados como a los propietarios, representantes de trabajadores y familiares de los mismos.

**Responsabilidades:**

- Establecer objetivos y estrategias comunicativas.
- Establecer prioridades comunicativas.

- Establecer un sistema de acceso a la información, determinando los flujos de la Comunicación.
- Establecer los elementos de la comunicación, estableciendo cómo funcionará el sistema.

### **Objetivos:**

- Implicar a los miembros de la organización en la visión y misión de la organización, inculcando su confianza y lealtad.
- Proyectar una imagen positiva de la empresa.
- Equilibrar la información ascendente, descendente, horizontal y transversal
- Implicar al personal en el proyecto de la empresa.
- Consolidar un estilo de dirección.
- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno tanto interno como externo, ayudada lógicamente de la comunicación externa de la organización

### **Funciones**

- Investigar, con la finalidad de elaborar una política de escucha del clima social de la empresa que ayude después a la toma de decisiones apropiadas.
- Orientar, logrando una capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos de la empresa. Aplicándolo en principio a los mandos altos y gerenciales.
- Informar.
- Animar y coordinar, es decir, después de conocer lo que sucede en la empresa y con el fin de que la información fluya de mejor manera, debe crearse una red de corresponsales que informen a los empleados. ¿Cómo?,

pues tomando los puntos de referencia en la empresa que pueden distribuir y recoger la información de mejor manera que otros. Logrando con todo ello coordinar los flujos de comunicación e integrar a los empleados en esta red que además les brindará sentido de pertenencia a la misma

- Organizar campañas, como soluciones de los problemas internos a fin de involucrar a los empleados. Éstas tienen una visión de corto, mediano o largo plazo, dependiendo de las acciones que quieran realizarse dentro de la empresa
- Formar: Capacitación determinada de actividades específicas, incluyendo de manera especial la capacitación en comunicación.

Los tipos de comunicación en una organización, según el flujo de comunicación formal, pueden ser:

- Descendente:
- Ascendente:
- Horizontal o diagonal:

#### **a. Comunicación descendente**

Es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. Esto quiere decir que por comunicación descendente no se entenderá exclusivamente aquella que se origina en la gerencia y termina en los empleados, sino también y de manera muy importante, la que se origina en los niveles directivos y que fluye a la gerencia, ya que sin esta última, la primera no tendría ningún sentido.

## **Comunicación gerencial**

En muchas de las ocasiones los esfuerzos más importantes de comunicación se dirigen a los empleados. Sin embargo, también existen razones por las que la comunicación entre los directivos hacia los gerentes tiene la misma importancia; entre otras, que los gerentes no pueden transmitir un mensaje con mayor claridad con la que ellos mismos lo entienden, y que una parte central de las actividades directivas son las actividades comunicativas.

Consideramos relevante la revisión periódica de planes, metas y objetivos organizacionales desde los niveles más altos de cualquier institución. Esta revisión debe atender a los elementos tanto estratégicos como tácticos y operativos de todos los niveles de la organización. Si esta revisión no se efectúa, o bien si no se da a conocer de manera clara y directa a los niveles inferiores, la eficacia y la supervivencia de una institución puede verse amenazada.

## **Trampa de actividad**

Es la situación en la que el personal realiza actividades que alguna vez tuvieron objetivos claros pero que, al cabo de un tiempo, dicho personal trabaja sin saber claramente hacia dónde van encaminados, puesto que los objetivos no han sido reconsiderados, o bien, no se han comunicado de manera clara. Cabe señalar que no porque en alguna ocasión se tuvieron los objetivos claros y bien considerados y se les comunicaron a la

gente, podemos ya sentarnos tranquilamente sin preocuparnos por la realización de las actividades por parte del personal. La evolución de los mercados, sistemas de producción, necesidades y expectativas están en constante movimiento y, por lo mismo, la actividad no puede permanecer estática pues se caería en la trampa.

Hay que recordar que lo importante no es ser o aparentar ser muy activos, sino dar resultados que estén directamente relacionados con los propósitos de la empresa. “La actividad mal orientada consume recursos de todo tipo: dinero, espacio, materiales de trabajo y energía humana. Incluso mala orientación de la actividad puede tener efectos en la gente: los limita personal y profesionalmente”(Odiorne: p.114).

Si no se realizan consideraciones periódicas sobre metas, planes y objetivos y se comunican claramente desde el nivel gerencial hasta el de empleados, éstos se pueden perder de vista.

El personal podrá ser castigado o incluso despedido por cometer errores en su trabajo sin saber cómo desarrollar correctamente su trabajo en su área porque nunca nadie se lo dijo explícitamente.

Si los ejecutivos no cuentan con la información adecuada y/o estos no la hacen llegar a sus subordinados, se afecta una amplia esfera de acción que toca a multitud de personas y actividades dentro de una institución. “Si la comunicación gerencia no funciona adecuadamente, la comunicación a los empleados

tenderá a padecer deficiencias similares” (Odiorne: p.112)

En este sentido consideramos que la redefinición y/o reafirmación de objetivos institucionales se hace precisamente considerando las condiciones actuales y tratando de evitar al máximo en continuar nuestras actividades sin que sepamos a dónde vamos encaminados. Además, del nivel directivo al gerencial sí se han efectuado muchos esfuerzos por comunicar adecuadamente estos objetivos, planes y señales.

### **Comunicación a los empleados**

La gerencia tiene la responsabilidad de contar con la información necesaria que le permita desarrollar sus labores de manera eficaz y eficiente. Si cada vez que un empleado pregunta algo, el gerente debe correr en busca de respuestas, no pasará mucho tiempo antes de que los empleados busquen otra fuente de información, con las consecuencias negativas de esto, por ejemplo: falta de confianza y crítica hacia el gerente.

Con lo anterior tampoco se quiere decir que el gerente deberá ser un genio de la información y tener todas las respuestas a la mano. Él deberá tener la información que considera prioritaria para el desempeño de su grupo de trabajo, pero también deberá saber a quién referirse para los casos de información más específica o complementaria para su actividad. “La comunicación es un elemento esencial para la

satisfacción y el clima de trabajo, la motivación y el desempeño del personal” (David: p.22).

El gerente eficaz tratará de compartir la información con sus empleados de acuerdo con sus necesidades y también de hacerles conscientes de que eso es precisamente lo que está buscando hacer.

### **b. Comunicación ascendente**

La comunicación en las organizaciones también debe de ir hacia arriba, incluso cuando ninguna información vaya en otra dirección. La importancia de ello es que, sin mensajes que provengan de la base, sin conocer lo que opina y piensa el personal, nuestra manera de administrarlo y de obtener más resultados de éste será, a lo sumo parcial y limitada.

La comunicación ascendente es aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales. “De la misma manera que una de las características de la comunicación descendente es que ser detallada y específica” (Hall: p.40).

La comunicación ascendente adopta muchas formas, sin embargo, puede reducirse a lo que la persona dice:

- De sí misma, su desempeño y problemas,
- Acerca de otras personas y sus problemas,

- Acerca de los usos, prácticas y políticas organizacionales,
- Y acerca de lo que es necesario hacer y cómo puede.

La comunicación ascendente es una manera de estar en contacto con las necesidades del empleado y una forma eficaz para la toma de decisiones adecuadas. A continuación se mencionará algunas de las características que le dan importancia a esta comunicación, de las cuales se podrá ver su aplicación directa en el rubro de normas de la comunicación ascendente.

- Brinda a los niveles altos de la organización la retroalimentación que proviene de niveles más bajos acerca de las comunicaciones descendentes. La comunicación ascendente es el contacto de la gente con sus superiores para que éstos estén suficiente y oportunamente informados de la manera en que sus departamentos o áreas de responsabilidad reciben las comunicaciones descendentes.
- Mide el clima imperante en la organización. La comunicación ascendente crea, además, un canal por el que la administración puede medir el clima de la empresa y enfrentarse a problemas tales como quejas o baja productividad, antes de que se conviertan en problemas graves.
- Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la aportación de ideas, basadas en el conocimiento de sus tareas. Esto, a su vez, impactará positivamente en la motivación del personal la satisfacción con su tarea y, por lo tanto, abrirá las puertas a una mayor productividad.

- Permite el diagnóstico de las malas interpretaciones y la prevención de nuevos problemas cuando se presentan los primeros síntomas de tensión y dificultades, ya que satisfacen necesidades humanas básicas, como el sentirse tomado en cuenta.
- Puede incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas, en la medida en que exista un mayor acercamiento entre los jefes y empleados, se logrará una mejor aceptación y comprensión en los últimos, de las decisiones ejecutivas.
- Mejora el conocimiento de los subordinados. La habilidad para influir y motivar los niveles inferiores, tendrá mejores fundamentos y oportunidades si se saben y comprenden las formas de pensar y sentir de su personal.

### **c. Comunicación horizontal**

Este tipo de comunicación es lo que se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse directamente entre sí y, de hecho, está relacionada con la formación de grupos dentro de una organización de la siguiente manera:

- Toda empresa o institución tiene ciertas actividades que realizar derivadas de las metas u objetivos que se ha propuesto lograr. Para cumplir con estas metas, se tiene que llevar a cabo tareas que se asignan a ciertos empleados para su ejecución.
- Esto implica que la mayoría de los empleados con esta responsabilidad son miembros de un grupo, que puede ser formal e informal. Por ejemplo, cuando un grupo de empleados que ocupan el mismo nivel

jerárquico trabajan juntos para cumplir una tarea o proyecto particulares, deben tener un cierto grado de integración y coordinación entre ellos a través de la comunicación horizontal. Este tipo de comunicación se da entonces:

- ✓ Entre miembros de un mismo grupo.
- ✓ Entre miembros de distintos grupos.
- ✓ Entre miembros de distintos departamentos.

Su propósito principal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas (evitando tener que llegar a consultar a su superior común, con la lentitud que ello acarrearía) además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que hace muy importante para la satisfacción en el trabajo.

La comunicación horizontal se debe fomentar:

- Cuando es necesaria la coordinación de un trabajo para el funcionamiento de la organización y el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos.
- Cuando es necesario brindar el apoyo social y emocional a los empleados de la organización. Esto se debe a que generalmente las presiones psicológicas siempre llevan a la gente a comunicarse con sus colegas.
- Cuando es necesario un control real del poder de los altos líderes, ya que mientras más autoritaria y jerárquica sea la organización, más se considera a la información como un secreto de propiedad de grupos o personas selectas.

### **Razones por las cuales surge la comunicación horizontal.**

- Una razón muy importante está en el hecho de que distintos departamentos en las organizaciones tienen muchas veces que relacionarse mutuamente para sacar un trabajo en común. En otras palabras, existe entre ellos “interdependencia funcional” y, como se encuentran al mismo nivel estructural, su comunicación será horizontal.
- Otra razón que hace surgir este tipo de comunicación es que los individuos se comunican de manera más abierta con sus iguales que con los superiores (horizontal) está menos sujeta a distinción de estatus porque en ella las personas comparten un marco de referencia. Además, el contenido de los mensajes llevados por el flujo horizontal es principalmente de naturaleza coordinadora, en tanto que los flujos hacia arriba proporcionan retroalimentación sobre el desempeño operativo de los niveles bajos de la organización.
- La tercera razón, ya esbozada, es que, por su misma naturaleza, la comunicación horizontal se mueve rápida y fácilmente, permitiendo que las decisiones sean más rápidas y compartidas por toda la organización.

### **Barreras de la comunicación horizontal**

Una de las barreras que puede provocar problemas en la comunicación horizontal es la competencia desleal. Este concepto se refiere a la competencia que se da cuando una persona oculta

información a otra de su mismo nivel, para que la actuación de esta última sea menos eficiente.

La competencia desleal se puede dar, por ejemplo, cuando dos funcionarios son candidatos a un mismo puesto superior que ha quedado vacante y se plantea entre ellos un dilema de cooperación.

### **3. Comunicación Externa**

Si la comunicación interna se compone de las redes y mensajes que fluyen dentro de la organización y que por tanto buscan un cambio en su interior, entonces la comunicación externa es aquella en la que estos mismos elementos se dirigen hacia afuera de la empresa.

Definiendo, Hernández nos dice que este tipo de comunicación “es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”. (Hernández, 2002, p.351)

Desde el punto de vista de la mercadotecnia, Eyssauter afirma que la comunicación de mercadotecnia va de la mano con la organización, pues ésta se comunica mediante sus productos y/o servicios, para lograr crear, modificar o mantener la imagen deseada (Castañeda, 2003: p.78).

Los dos autores y De Marchis coinciden al clasificar los tipos de dicha comunicación: relaciones públicas, publicidad y dentro de ella, la publicidad institucional. Aunque el último

autor, en su tercer modelo de estructura del gabinete de Comunicación, ubica a la mercadotecnia como parte de la comunicación y no al revés, como lo afirma Eyssauter (De Marchis, 2002).

### **Relaciones Públicas**

Schewe citado por Castañeda distingue a las también conocidas como RR PP, como un medio de comunicación de la mercadotecnia tan importante como la publicidad. Y dice que su fin “es crear una imagen favorable hacia la empresa entre sus propios productos, empleados, accionistas y el público en general”. Además comenta, su labor es permanecer en constante comunicación con el público, “creando una actitud positiva del consumidor y una buena predisposición hacia la empresa” (Castañeda, 2003: 79). En la misma línea, De Marchis afirma que las Relaciones Públicas son las encargadas de “romper las barreras en el entorno de las empresas”, pues refuerzan el prestigio de los servicios y productos, además de que se encargan de lidiar con las relaciones de su espacio: clientes, sociedad en general, clientes potenciales, etc. Además de ser la herramienta mediante la cual se llega a la competencia para que conozcan “nuestro lugar en el ambiente empresarial” (De Marchis, 2002).

Estas relaciones deben ser:

- Humanas, pues requieren un contacto directo, personalizado y periódico.
- Cordiales, consecuencia de la periodicidad y la interdependencia entre ambos.

- Profesionales, pues ellos saben lo que tienen que hacer y el departamento de comunicación también.
- Permanentes, en otras palabras, constantes y no sólo cuando nos interesa o nos conviene.

### **Publicidad**

Según Pride citado por Arista Garza, “es una forma pagada de comunicación impersonal sobre una organización, sus productos, o ambas cosas, que se transmite a una audiencia seleccionada como meta mediante un medio masivo” (ARISTA, 1998: 33). El segundo autor, plantea que las personas y las organizaciones usan la publicidad para la promoción de servicios, mercancías, ideas, temas y hasta personas. Además propone a la publicidad como un “método promocional sumamente flexible” pues brinda a la compañía la oportunidad de llegar a mayores audiencias metas.

La desventaja de la publicidad es que su costo por persona a la que llega puede ser bajo, contrario a lo que se invierte en ella. Así, frecuentemente la publicidad “no brinda una retroalimentación rápida. Es difícil medir sus resultados. Además en comparación con las ventas personales, la publicidad no tiene un efecto persuasivo tan grande sobre los consumidores”.

De su lado, Schultz plantea a la publicidad como “un mecanismo para transmitir información”. Y la distingue como un subconjunto de la mercadotecnia que se basa en “la evolución y coordinación de la estrategia centrada en el producto y el consumidor”. Así menciona sus objetivos: presentar un producto a una porción del mercado y animar a

los compradores a aceptarlos, así como tratar de posicionar la marca, informando y persuadiendo al mercado meta con sus beneficios (Castañeda, 2003: p. 79).

### **Publicidad Institucional**

Schultz citado por Castañeda, la concibe como una clase de publicidad: del producto e institucional. Y nos dice que se dirige a promover la imagen de la organización, así como su reputación o ideas, a diferencia de la otra, que se basa en el producto en sí. Además de buscar el desarrollo o mejora de las relaciones con los clientes, otras organizaciones, miembros actuales, empleados o público en general.

La comunicación externa entonces es el vínculo existente entre el exterior de la empresa y ella misma. Por lo tanto, es la herramienta o vehículo que trae información y conocimiento del ambiente que rodea a la organización. Es decir, a través de la comunicación externa, además de que la empresa se promocioe, busque una mejor imagen ante los demás, etc., también se consigue una retroalimentación del exterior hacia adentro.. Es así, como la comunicación externa complementa la concepción de la empresa como sistema abierto dependiente tanto de sus partes internas como de las exteriores.

La información del ambiente proviene también de los propios empleados que escucharán algo fuera y lo comentarán dentro, de algún cliente que llame diciendo algo, reclamando, de comunicados de prensa, notas, etc. Por lo tanto el empleado debe estar preparado para distinguir la información que será útil o perjudicial a la empresa (a través

de la previa capacitación y transmisión de información implementadas por el AO) y llevarla consigo al trabajo no para crear rumores, sino para compartirla con los demás y buscar herramientas para mejorarla o en su caso, mantenerla. Es decir, el entorno de la empresa, y sobre todo, el de los propios empleados, llevará a su interior, información y conocimientos que pueden o no beneficiarle, pero de saber qué es lo que pasa afuera, dependerá también cómo se funcione dentro.

#### **4. Políticas de comunicaciones en la empresa**

Se deben crear parámetros en los que se establezcan relaciones no solo entre las personas de la organización sino en las áreas que la componen, incluyendo a la gerencia con todos los trabajadores. Esto con el fin de aplicar acciones de comunicación para llegar a los objetivos fijados.

Además establecer referentes para saber cómo debe relacionarse la organización con sus diferentes tipos de público: sus clientes, gobierno, prensa y la sociedad misma.

Contar con una política de comunicaciones significa que las personas relacionadas con la organización encontrarán en ella un sustento ético, lo que repercutirá además en la confianza que esas personas tengan hacia la compañía, su gestión y los productos o servicios que realiza.

De la misma forma, con la política se puede determinar la selección del personal a través de competencias comunicativas y compromiso con los valores que establece la organización. Una compañía no aprueba un valor cuando ella en sí misma no está dispuesta a cumplirlo, la política de

comunicaciones fracasa o algo de sus valores cuando no se ponen en práctica, lo ideal es que la empresa y los trabajadores se encaminen hacia la misión y visión establecida para alcanzar los objetivos.

Hay valores asociados a la política de comunicaciones tales como la transparencia, participación, respeto, veracidad, diligencia, colaboración, etc.

Una vez establecidos los objetivos de la organización se debe establecer las reglas de juego para alcanzar dichos propósitos. Es allí donde aparece la política de comunicaciones como mediador de las relaciones entre los miembros de la organización y la estructura de la misma.

En la política de comunicaciones se establece cómo espera la organización que se realicen las labores, pero no desde un punto de vista operativo como sería un manual de funciones o la descripción de una tarea o un proceso, la política tiene una perspectiva superior que debe permitir más allá de una descripción de actividades a desarrollar, los parámetros que deben tener en cuenta las acciones de comunicación, sean cuales fueren las que se realicen para mantenerse dentro de un rango que además identifique la organización y le permita diferenciarse de otras. La política de comunicaciones permite:

- Identificar que ésta es una organización fundamentada en objetivos, con altos niveles de empoderamiento en donde las redes de trabajo realizan sus labores dentro de unos mismos parámetros de acción.

- Aportar a que la interacción de los miembros de la organización y las diferentes partes que la componen se realice de una forma dinámica, direccionada, facilitando la competitividad y la innovación.
- Contar con los elementos a partir de los cuales se manifiesten las diferentes interacciones productivas de la organización, las directivas y los trabajadores, los líderes y sus equipos, la comunicación entre las áreas y las unidades de negocio, en general la comunicación de la organización con sus diferentes públicos de interés.
- Ser planteada de forma clara y sencilla con el fin de obtener su aplicación práctica con facilidad, además debe ser apoyada por el compromiso de la gerencia con el fin de generar un acuerdo para su cumplimiento por parte de todos los miembros de la organización.

La carencia de una política de comunicaciones generalmente incide en el clima organizacional dado que su inasistencia genera insatisfacción en los trabajadores que se sienten poco tenidos en cuenta, además da paso a que se generen situaciones de maltrato que al no tener un punto de referencia para ser controlado puede convertirse en parte de la cultura de la organización.

La política de comunicaciones requiere de un plan para darlo a conocer y hacerlo operativo, es decir hacer que se convierta en acciones concretas por parte de los miembros de la organización. Esta implementación requiere de una programación en donde se señalen acciones, responsables y

metas a cumplir de una manera breve pero con suficiente detalle para que su puesta en escena se facilite.

Dentro de los obstáculos que pueden aparecer para la implementación de una política de comunicaciones, están la presencia de líderes abusadores que consideran que al aplicar la política serán puestas al descubierto sus prácticas de maltrato. En ese sentido la solución a ello está en la formación en competencias comunicativas y gerenciales para que esos líderes se superen a sí mismos.

Otro obstáculo es la falta de claridad en los objetivos y en cómo se espera que quienes integran la organización los alcancen, situación que se soluciona al aclarar los objetivos que persigue la organización y una vez hecho esto construya reglas de juego para alcanzarlos.

Las políticas de comunicación están encaminadas a orientar la forma y el desarrollo de los diversos medios de información al igual que en el perfeccionamiento de la cultura y los valores organizaciones de las empresas, con el fin de aumentar la competitividad y el buen desempeño laboral.

## **5. Planes, programas, proyectos de comunicación**

Para el desarrollo de los aspectos relacionados con la comunicación interna, especialmente en lo concerniente al Plan Estratégico de Comunicación, existen algunas metodologías como el Ciclo PHVA, a efectos del mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos que desarrollen las entidades para atender las necesidades de los servidores y servidoras.

1.- Ciclo PHVA La metodología del Ciclo PHVA que permite ajustar o redireccionar el Plan Estratégico de Comunicaciones incluye las siguientes fases:

- Planear: establecer objetivos, estrategias, procesos y procedimientos para conseguir unos resultados, de acuerdo con las políticas y objetivos de la entidad y las necesidades de los servidores. Es conveniente aplicarlo de manera especial en el proceso de Planeación de la Comunicación Interna.
- Hacer: implementar procesos, procedimientos, actividades. Es conveniente aplicarlo de manera especial en el proceso de Ejecución del Plan Estratégico de Comunicaciones.
- Verificar: realizar el seguimiento a los procesos y productos y su verificación frente a las políticas y objetivos. Es conveniente aplicarlo de manera especial en el proceso de Medición del Plan Estratégico de Comunicaciones.
- Actuar: realización de ajustes y mejoras. Es conveniente aplicarlo de manera especial en el proceso de Mejoramiento Continuo.

Así las cosas, para la planeación de la comunicación organizacional interna se tendrán en cuenta los siguientes dos elementos: Diagnóstico de la Comunicación y Plan Estratégico de Comunicaciones.

## **6. Sondeo, diagnóstico, balance social y auditoría**

El diagnóstico, como radiografía del estado actual de la comunicación interna, permite identificar y caracterizar los medios institucionales de comunicación (canales, mensajes,

flujos, audiencias) y los actores que participan en el proceso de comunicación (personas y/o dependencias interesadas en dar a conocer un mensaje y los servidores a quienes va dirigido el mensaje).

Este diagnóstico facilita la focalización de las acciones comunicacionales que se deben adelantar, acordes con las necesidades de la entidad, y garantiza la creación de un sistema de comunicación efectivo, eficiente y eficaz que transmita la misión, la visión, los valores, los objetivos estratégicos y en general el quehacer institucional. Lo anterior fortalece la organización, potencia la interrelación entre los servidores y entre estos y la organización, estimula el cambio y sustenta la mejora continua de los productos y procesos comunicacionales. El diagnóstico asegura una comunicación efectiva, medible y en permanente mejoramiento.

## **7. Planeación del diagnóstico**

En esta etapa se busca definir plenamente los objetivos que se deben alcanzar (generales y específicos), para lo cual se sugiere centrarse en las respuestas a los siguientes interrogantes: qué, quiénes, cuándo, cómo y por qué. Además, se debe formular una o varias hipótesis de posibles problemas en la comunicación, para lo cual es conveniente tener en cuenta los siguientes:

- Describir, de manera general, el problema que se va a enfrentar.
- Detallar ampliamente los principales aspectos que hacen que dicha situación sea un problema para la organización.
- Justificar claramente el por qué es conveniente superar la situación que se va a investigar, con el fin de determinar

los objetivos por alcanzar y proponer ideas que vayan en ese sentido y que consulten las metas, objetivos, políticas y lineamientos de la entidad.

Es necesario contar con un inventario de los recursos disponibles: talento humano (definir las personas que participarán en el diagnóstico, áreas a las que pertenecen y tiempo que le dedicarán al diagnóstico); materiales y recursos tecnológicos (elaborar un listado de requerimientos); recursos económicos (cuantificar el costo que implica realizar el diagnóstico).

Los responsables de las entidades deberán asegurar a las respectivas áreas de comunicaciones los recursos requeridos para adelantar el proceso y así garantizar el logro de los objetivos propuestos.

## **8. Metodología y aplicación del diagnóstico**

En esta etapa, es conveniente empezar con el desarrollo de las siguientes actividades: revisar los elementos estratégicos corporativos (misión, visión, valores, historia, etc.); conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA); diseñar los instrumentos y matrices de diagnóstico; estructurar los mecanismos para la caracterización de cada una de las variables que hacen parte del proceso comunicacional (públicos, mensajes, flujos, productos, entre otros); analizar las políticas y estándares existentes; revisar los diagnósticos, grupos focales, estudios previos y demás documentos pertinentes; determinar la población, el tamaño de la muestra, el tipo de muestreo que se utilizará (probabilístico, casual, sistemático, al azar, entre

otros) y la distribución de la muestra (por género, nivel de escolaridad, nivel ocupacional, entre otras variables).

También, se deben determinar las fuentes de información interna, los responsables de suministrarla y los mecanismos para acceder a la misma.

Indicadores de diagnóstico, es decir los estándares que deben construirse para medir el impacto de los productos, los medios y los mensajes. No obstante que existen muchos tipos de indicadores, los mínimos que deben son:

- ✓ Eficacia: mide el logro de los objetivos trazados, en los tiempos previstos.
- ✓ Eficiencia: mide el logro de los objetivos propuestos, a los menores costos posibles.
- ✓ Efectividad: resume los dos anteriores, es decir, el logro de los objetivos en el tiempo previsto y a costos razonables.

Es importante realizar mediciones antes y después del lanzamiento de nuevas estrategias, nuevos mensajes, nuevos canales, a efectos de conocer y medir su impacto y el logro de metas y resultados propuestos.

- **Herramientas de diagnóstico.** Entre las herramientas de diagnóstico se cuentan las siguientes:
  - ✓ Encuesta: para indagar acerca del mundo interior del hombre o su percepción sobre algún fenómeno en particular. Parte del supuesto de que la información que se busca puede ser obtenida a partir de las respuestas

que una persona o grupo dé a una pregunta que no puede ser obtenida por otros métodos.

- ✓ Entrevista: técnica para obtener información amplia y abierta entre el entrevistador y el entrevistado que no puede establecerse a través de otros medios.
- ✓ Sondeo: técnica muy informal y puntual que habitualmente se desarrolla a través de charlas breves y preguntas cortas y directas sobre aspectos relativos a un tema específico.
- ✓ Observación directa: consiste en observar las reacciones o comportamientos de las personas frente a un hecho o circunstancia particular, que le permita al observador comprobar de primera mano las primeras reacciones del público, sin tener que preguntar.
- ✓ Investigaciones de campo: esta técnica involucra todas o varias de las técnicas anteriores. Permiten corroborar teorías o supuestos o ratificar diagnósticos previos.
- ✓ Revisión de documentos y estudios existentes: esta técnica permite conocer trabajos y mediciones anteriores y obtener información complementaria.
- ✓ Matriz FODA: es el método más eficaz para plantear las acciones que se deben poner en marcha y aprovechar las oportunidades detectadas, preparar a la organización contra las amenazas y hacer conciencia sobre sus debilidades y fortalezas. Permite determinar en qué situación se encuentra una organización, en este caso, la comunicación interna.

Para la elaboración del diagnóstico se pueden escoger varias o todas las herramientas, dependiendo de la información que se espera recolectar, los objetivos por alcanzar y las teorías por comprobar.

Estas herramientas permiten conocer al detalle las características, frecuencias, gustos, responsables y todos los aspectos relativos a los medios, los flujos, los mensajes y los públicos. Su importancia radica en que en la medida que se tenga una información más minuciosa y cualitativa, mayores son las posibilidades de éxito de los mensajes, campañas y demás acciones comunicacionales.

Un criterio que se puede establecer al momento de estructurar las herramientas con las cuales se realizarán las caracterizaciones consiste en buscar las respuestas a: qué, dónde, cuándo, cómo, quiénes, cuánto, entre otros interrogantes. Así mismo, se deberán analizar todos aquellos aspectos que se quieren confirmar o negar, y tener en cuenta la clasificación siguiente:

- Auditoria social. Gallego (1999) considera que la auditoría social surge como la estrategia que permite a las organizaciones evaluar, medir, controlar, con fines de mejoramiento progresivo, la gestión de lo social entendiendo esta como la aplicación de políticas y prácticas relacionadas con las personas tanto al interior como al exterior de ésta.
- Balance social. El balance social es una herramienta de auditoria social, en cuanto permite, mediante la aplicación de metodología específica, medir cuantitativa y cualitativamente la gestión social de cualquier organización dentro del marco de su responsabilidad social respectiva, su aplicación permitirá un mejor desempeño, lo cual redundará sin lugar a dudas en una mayor rentabilidad del negocio

## 9. Perfil del Comunicador Organizacional

En una sociedad cambiante, donde cada día los avances tecnológicos son más notables y útiles a las organizaciones, los profesionales deben estar a la vanguardia y atentos a todo lo que pasa en su entorno. Los comunicadores organizacionales, deben atender las nuevas necesidades que exigen las organizaciones, ya que por los avances tecnológicos son más las exigencias competitivas que se presentan en las organizaciones.

El rol del comunicador organizacional ha venido cambiando en forma progresiva y rápida, ya los comunicadores organizacionales no son una opción en las empresas como se pensaba, son toda una necesidad, a medida que los avances tecnológicos van evolucionando a la velocidad de la luz, las organizaciones necesitan a un comunicador organizacional capaz de contribuir al cambio cultural empresarial, implementando modelos que le permitan cambiar la mentalidad desde sus gerentes a empleados.

Es importante mencionar que el comunicador organizacional, debe trabajar de la mano con todas las partes de la organización, de esa forma logra una mayor aceptación la cual permite que los cambios en la organización no genere caos en el personal.

La tarea de los comunicadores organizacionales es de gran responsabilidad y criterio, ya que deben manejar a través de las estrategias indicadas las comunicaciones tanto dentro como fuera de la organización, entre las funciones que tiene el comunicador cabe destacar las siguientes: maneja las

relaciones sociolaborales entre los miembros de la organización, realiza con eficiencia y eficacia los objetivos comunicacionales de la organización, maneja con certeza los retos y oportunidades que tenga la organización, fomenta el interés y el aprendizaje del equipo humano en lo que se refiere a las nuevas tecnologías de la información, crea modelos de gestión por competencias, los cuales permitan cambiar en forma gradual la cultura arraigada de la organización, de esta forma se logra renovar y cambiar el pensamiento lineal por uno sistemático, funciones que se modifican a través de las necesidades y cambios que se dan en la organización.

Miguel Fuentes Chávez en su texto *Tecnologías Sociales, Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional: Una alternativa interdisciplinaria para la transformación de las organizaciones, vía la comunicación*, señala que el maestro Pablo Cazares, refiriéndose al perfil del comunicador organizacional, dice que éste debe reunir las siguientes cualidades y habilidades:<sup>6</sup>

1. **Investigador:** porque para comunicar debe tener información necesaria en dos sentidos:
  - Sobre las necesidades de comunicación, de emisión y recepción; así como de los públicos con que debe comunicarse.
  - Acerca de temas específicos relacionados con los mensajes que va a transmitir (conocimiento de lo que se comunica).

---

<sup>6</sup> FUENTES CHÁVEZ, Miguel. 1994. *Tecnologías Sociales, Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional: Una alternativa interdisciplinaria para la transformación de las organizaciones, vía la comunicación*. Universidad católica de Santa María. Arequipa-Perú.

2. **Sensibilizador:** para entender al otro en sus términos (entender las necesidades de los públicos para responder a sus intereses).
3. **Pensador:** El mensaje, implica tener algo que decir (con pensamiento propio: culto, crítico, fundamentado, abierto a otros pensamientos y culturas, para entenderlas con ideas y necesidades diferentes).
4. **Negociador:** En efecto debe establecer un equilibrio entre las necesidades e intereses del cliente y los públicos, las acciones específicas; reducir las contradicciones, entre necesidades y reales posibilidades de atención.
5. **Consultor:** Debe escuchar, preguntar, consultar, dejar participar, para luego sugerir soluciones, con conciencia crítica, responsabilidad social y profesional, con creatividad.
6. **Estratega:** Esto significa traducir las necesidades e intereses del cliente y de sus públicos, a acciones en el tiempo y el espacio a través de planes, programas, proyectos y campañas.
7. **Traductor:** Las acciones que proponen los planes y programas, deben traducirse a mensajes concretos y expresados en los lenguajes que entienden los públicos; esto es, en términos accesibles y significativos, para cada uno de los públicos. A esta dimensión Newman, le denomina la "regla de oro" que consiste en cifrar la comunicación en función del receptor (1991.p.41).
8. **Agente de cambio:** En tanto, que es pensador, consultor, estratega, traductor y sensibilizador, de las relaciones humanas, puede apoyar y reforzar las tendencias del cambio organizacional.

9.. **Ejecutor:** El conocimiento y dominio de las técnicas, así como de los lenguajes de la comunicación y su adecuado empleo en la producción, emisión y recepción de los mensajes, son una efectiva contribución, para la ejecución de planes, programas y campañas planteados a nivel estratégico.

10.. **Evaluador:** Debe estar en capacidad de evaluar, ex-ante, durante y ex-post, la calidad de los programas y campañas, la efectividad de su realización y los resultados obtenidos, en función de los objetivos y metas trazadas, con lo cual se cierra el ciclo de la planificación; puesto que, la evaluación, es a su vez un nuevo diagnóstico.

11.. **Educador:** En tanto promotor de determinados valores y diseminador de la nueva conciencia (reconocer y respetar las diferencias, con los demás y que se enriquecen con la diversidad) colabora con la capacitación (1991.p.18-19).

## 10. Rol Profesional del Comunicador Organizacional

Resulta evidente que la comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones. Como dice Andrade (1991:30)

*"...si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación".*

Los procesos organizativos requieren, siempre, de procesos comunicativos paralelos. Por eso puede afirmarse que todos los miembros de una organización tienen responsabilidades de comunicación en tanto que, para el desempeño de cualquier función, es necesario algún tipo de

procedimiento para recopilar, procesar y emitir mensajes, así como para almacenar información.

Según *Consultores en Investigación y Comunicación (CINCO)* para la Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional la importancia que se asigna al puesto de comunicación, tanto en sí mismo como en comparación con otras áreas, es alta.

Dado que todas las personas que forman parte de la organización se comunican al realizar su trabajo, el cometido principal del encargado de la comunicación en la organización es ayudar a que los demás cumplan con sus responsabilidades de comunicar, para ello:

...debe estar localizado en el centro mismo del flujo de mensajes de la organización. Esto significa que tiene conocimiento de todos los tipos de flujo relevantes (aunque la cantidad de control directo que puede ejercer sobre esos flujos dependa de la disposición de la dirección para delegar la autoridad necesaria). Operando en el centro del flujo de mensajes de la organización (o cerca de él), el administrador de la comunicación puede servir como un enlace entre el resto de las unidades de trabajo y, por tanto, influir directamente en las características de los mensajes que esas unidades envían o reciben, tales como cantidad, calidad, oportunidad y forma (Farace *et al.*, 1977: 252).

Entre las actividades más relevantes que tiene que desempeñar el comunicador para lograr este objetivo se encuentran las siguientes:

- a. **Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación.** Se trata de tareas cruciales que en primera instancia permiten determinar el alcance de la

función en la organización. Las estrategias de comunicación organizacional por lo común obedecen a propósitos generales como los siguientes:

- Colaborar en el logro de los objetivos de la organización, favoreciendo su integración interna y su adaptación externa, a través de la sistematización y optimización de los flujos de mensajes que se dan entre la organización y sus integrantes, entre ellos y entre la organización y su ambiente.
- Dar orden y sentido a lo que de cualquier forma existe en toda organización: el intercambio de mensajes.
- Desarrollar una serie de significados compartidos que den sentido a la realidad y favorezcan la coordinación entre los miembros de la organización.
- Cada estrategia responderá, además, a objetivos específicos que a su vez se derivan de necesidades de comunicación detectadas en la organización. Los planes y políticas estarán subordinados a las estrategias, y los tres deberán supeditarse a las estrategias, planes y políticas organizacionales.

b. **Participar en la planeación y producción de programas de comunicación.** Esto abarca una amplia variedad de actividades, que van desde la edición de las tradicionales revistas internas hasta la producción de publicidad externa, pasando por la distribución masiva de circulares, la administración de tableros de avisos, la producción de material audiovisual, la preparación de discursos para ejecutivos, la organización de fiestas y eventos especiales, la elaboración de materiales didácticos, etcétera.

De hecho, la gama de actividades en las que puede incidir el trabajo del responsable de la comunicación

organizacional en lo relacionado con la producción y distribución de mensajes es casi tan amplia como la gama de actividades que abarca la organización misma.

- c. **Concebir y desarrollar programas de comunicación desde y/o para otras áreas de la organización.** Farace et al (1977) señala que "El profesional de la comunicación debe tener la capacidad para examinar los procesos de trabajo, identificar los elementos de conocimiento que el personal necesita para cumplir con su trabajo y desarrollar sistemas para proporcionarle esos elementos de conocimiento"

No siempre es fácil distinguir entre la comunicación a nivel corporativo y aquella que tiene como finalidad influir en el desempeño de un área en particular. Normalmente la diferencia básica entre una y otra es de alcance, de tamaño del grupo de receptores, más que de contenido o de medios. En realidad la distinción no es relevante desde el punto de vista del fenómeno comunicativo en sí, aunque prestar un servicio especializado a distintas áreas de la organización tiene por lo menos dos implicaciones importantes para el desempeño del comunicador:

- El tratamiento adecuado de temas diversos para confeccionar mensajes dirigidos a personas con cierto grado de especialización requiere del desarrollo de habilidades de recolección y organización de la información que van más allá de las normalmente requeridas en el trabajo de comunicación corporativa.
- Trabajar con distintas áreas ofrece al comunicador una oportunidad única para aprender y relacionarse con otros. Esto puede traer como consecuencia la posibilidad de aumentar la influencia, tanto a nivel de función como personal, en los procesos organizativos.

- d. **Colaborar en la preparación de manuales de políticas y procedimientos.** Así, además de familiarizarse con el marco normativo de la organización, el comunicador tiene una interesante posibilidad de influir en la formalización de distintos aspectos del desempeño, en general, y de los procesos comunicativos, en particular.
- e. **Desarrollar y llevar a la práctica programas de entrenamiento en comunicación.** Cada vez es más común que se pida al comunicador que prepare e imparta programas de entrenamiento que generalmente tienen que ver con habilidades de comunicación escrita y oral, o de relaciones interpersonales. Lo anterior demanda del comunicador conocimientos en materia de capacitación y desarrollo de personal.

En la actualidad es posible identificar con mucha claridad dos grandes tendencias en el trabajo del comunicador organizacional:

- Cada vez más, la actividad comunicativa se orienta a apoyar procesos de cambio en la organización. Programas dirigidos a mejorar la calidad o el servicio, de reingeniería, de redimensionamiento, cambio cultural y otros esfuerzos de transformación de las organizaciones requieren de respaldos comunicativos muy especializados, normalmente fuera del alcance de los responsables de esos procesos.
- La evolución que parte de ser experto en publicaciones impresas para convertirse en experto en medios de comunicación, con especial interés por los de muy reciente aparición en el contexto organizacional, como son el correo electrónico e Internet. La comunicación organizacional está

empezando a superar el estrecho marco de la publicación interna.

Por otra parte, es fácil constatar el hecho de que la posición que comúnmente ocupa el especialista en comunicación en la jerarquía de la organización es lo suficientemente baja como para mantenerlo alejado de la toma de decisiones a nivel estratégico.

Fuentes nos señala que si el perfil profesional, tiene que ver con la formación académica que recibe el comunicador en la universidad y está constituido por los objetivos, valores, conocimientos, destrezas y habilidades que el estudiante, internaliza y adquiere durante su formación profesional; el rol, es la función que el comunicador cumple en la sociedad, como respuesta a las necesidades comunicacionales que confrontan las personas y los grupos que integran la organización.<sup>7</sup>

Jesús Martín Barbero, define la profesión como: "una estructura social que tiene un específico modo de producción de servicios, un perfil de funciones, una implícita jerarquía de necesidades humanas y una ideología subyacente que dicta sus normas".(1988.p.2).

El rol del comunicador organizacional, de acuerdo a la concepción que en este libro le venimos dando, definitivamente conlleva un compromiso, con la organización global y con su contexto.

La organización, concebida como unidad social en la que las personas se integran para alcanzar fines específicos, compartir una cultura diversificada; pero con cierto nivel de integración; y el contexto considerado como un entramado

---

<sup>7</sup> Ibid

de situaciones y relaciones, de tiempo y lugar en que ocurre la comunicación; de experiencias, necesidades, expectativas, valores e interacciones entre quienes se comunican, o posibilitan que otros se comuniquen.

## **11. Propuesta Metodológica para un diagnóstico integral de comunicación organizacional**

La comunicación organizacional se ha conocido desde los inicios de estos estudios con denominaciones diferentes como: comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa, corporativa; todas referidas al mismo fenómeno. Las teorías que sustentan la comunicación organizacional son las mismas teorías organizacionales (clásica, humanística, sistémica, contingente neoclásica).

Fuentes Miguel, basándose en el libro “Intervenir en la Organización” de Mariluz Restrepo y Jaime Rubio, propone el siguiente esquema:

### **I. La organización y su campo de trabajo**

#### **1.1. El Sistema:**

- a. Caracterización del sistema al que pertenece la organización.
- b. Relaciones directas o indirectas con otros sistemas.
- c. Influencia del contexto regional, nacional e internacional sobre el sistema implicado.
- d. Ubicación de la organización en el sistema.

## **1.2. Historia de la Organización:**

- a. Antecedentes de la organización
- b. Evaluación de la organización, por etapas.

## **1.3. Características de la organización:**

- a. Tipología: descripción de sus elementos
- b. Localización espacial
- c. Filosofía: Misión, ideario, objetivos, políticas, etc.
- d. Estructura: Organigramas estructural y funcional.
- e. Características del accionar de la organización:  
Relaciones humanas, participación, liderazgo,  
condiciones de trabajo y signos de identificación.

## **II. Procesos y Acciones de Comunicación**

### **2.1. Administración de la comunicación:**

- a. Agencias de comunicación
- b. Nivel funcional: Asesoría, apoyo o ejecución
- c. Políticas de comunicación general y específica.
- d. Planes, programas y proyectos de comunicación.
- e. Actividades: Investigaciones, sondeos,  
diagnósticos, balances sociales, auditorías.

### **2.2. Características de públicos y audiencias:**

- a. Públicos internos y externos, reales y potenciales.
- b. Organizaciones e instituciones competidoras
- c. Relaciones con el Estado
- d. Relaciones con la comunidad
- e. Relaciones con los medios masivos

### **2.3. Formas de presentación y representación públicas:**

- a. Distribución y presentación del espacio
- b. Imagen gráfica (logotipo) y otros elementos de identificación visual
- c. Símbolos y emblemas: colores, cortinas sonoras, himnos, escudos, uniformes
- d. Comunicación verbal: características del lenguaje, administrativo, técnico, científico, cotidiano, formas de tratamiento generalizado
- e. Mitos y rituales: Anécdotas, relatos históricos, héroes, efemérides, ceremonias de bienvenida y despedida, atención a visitantes, presencia en ceremonias públicas, desfiles, manifestaciones.

### **2.4. Comunicación escrita y audiovisual:**

- a. Revistas, periódicos, folletos, boletines
- b. Cartelera, murales
- c. Noticieros, spots publicitarios en TV y radio
- d. Flujos de información

**2.5. Comunicación interpersonal:** Reuniones sociales, deportivas, artísticas, institucionales, interinstitucionales.

**2.6. Programas específicos de comunicación interna:** inducción, políticas de salud ocupacional, seguridad industrial, seguridad social, calidad total, bienestar y desarrollo personal.

**2.7. Programas de apoyo:** Proyección social, apoyo sectorial, a procesos de mercadeo, promoción de ventas, exposiciones nacionales e internacionales.

**2.8. Formas de percibir y valorar a la organización:** Por los directivos y trabajadores, consumidores o usuarios de los servicios; por los medios de comunicación, por la comunidad científico-tecnológica.

#### **4.3. Antecedentes del problema:**

Luego de haber revisado en las bibliotecas de las universidades de Arequipa, documentos de los últimos 5 años relacionados con el tema de investigación, se encontraron los siguientes ejemplares:

##### **EJEMPLAR # 1**

- **TÍTULO:** “Características de la comunicación interna y externa del instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Stendhal”
- **AUTORES:** Daniela Adaluz Cabrera Cárdenas,  
Emily del Carmen Villalobos Valdivia
- **OBJETIVO GENERAL:**  
Analizar acerca de las características de comunicación en el instituto de Educación Superior Tecnológico Privado STENDHAL.
- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**
  - Determinar las vías formales de comunicación entre el personal del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado STENDHAL.
  - Conocer como se establece la relación docente-alumno en el ISTP STENDHAL.

- Identificar los soportes comunicacionales que el Instituto utiliza tanto para el público interno como externo.
  - Precisar los tipos de eventos que realiza la institución para la integración con su público interno y externo.
- **HIPÓTESIS:**
- En razón que se trata de un trabajo descriptivo no lleva hipótesis.
- **CONCLUSIONES:**
- Las vías formales en el interior del Instituto no se dan de forma adecuada, la comunicación ascendente se considera regular debido a que se percibe poca presencia y confianza de la dirección hacia el personal, por lo que dificulta la retroalimentación; la comunicación descendente también se considera regular, ya que se encuentran en un proceso de integración para construir la identidad y fortalecer los roles jerárquicos; en cuanto a la comunicación horizontal se percibe deficiencia, ya que no hay una buena coordinación trabajando en equipo, induciendo a malentendidos, pero existe un respeto mutuo entre ellos.
  - Con respecto a la relación entre los docentes y alumnos en el instituto, goza de un buen ambiente, ya que existen lazos de confianza, respeto mutuo y se preocupan por su bienestar brindándoles apoyo a los alumnos. Los alumnos consideran que los docentes son profesionales con su trabajo y están capacitados para darles los conocimientos requeridos y formarlos en su carrera profesional.
  - En cuanto a los soportes de comunicación para el público externo utiliza: página web y redes sociales, las cuales son actualizadas constantemente, publicidad institucional en diferentes medios de comunicación, como radio y prensa escrita.

**EJEMPLAR # 2**

- **TÍTULO:** “Influencia de la interacción de la Municipalidad Distrital de Yanahuara con los medios de comunicación, en el cumplimiento de los objetivos comunicacionales institucionales con su público externo”.
  
- **AUTORES:** Cruz Galindo Shirley Katherine  
Franco Arce Estefany Luisa
  
- **OBJETIVOS:**

Precisar cómo se da la interacción de la Municipalidad del Distrito de Yanahuara con los medios de comunicación.

Detectar si se cumplen los objetivos comunicacionales de la municipalidad del Distrito de Yanahuara

Determinar si la interacción de la Municipalidad del Distrito de Yanahuara con los medios de comunicación influye en el cumplimiento de sus objetivos comunicacionales.
  
- **CONCLUSIONES:**
  - La Municipalidad del Distrito de Yanahuara tiene como principal fuente de información a los medios convencionales, entre los que destacan en primer término los diarios vendidos en Arequipa, luego la radio y televisión.
  - La Municipalidad de Yanahuara propicia la interactividad comunicacional a través de los formatos on-line. Una página web y cuentas en Facebook Twitter, Youtube y Slideshare.
  - El área administra la comunicación en la Municipalidad de Yanahuara cumple con las reglas de actuación adecuadas para interactuar con los medios periodísticos.
  - La información que reciben los usuarios de la Municipalidad en estudio son el internet y la radio, la misma que es clasificada mayoritariamente como eficaz, oportuna pero no frecuente.

- El Objetivo comunicacional de conocimiento se cumple parcialmente, pues los usuarios de la Municipalidad de Yanahuara tienen información relacionada con las obras de gestión edil, pero no sobre aspectos institucionales ni acciones de responsabilidad social.





# CAPÍTULO II

## PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

## II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

### 2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS:

#### 2.1.1. Técnicas:

Encuesta.

#### 2.1.2. Instrumentos de recolección de datos:

Cuestionario.

### 2.2. CAMPO DE VERIFICACIÓN:

#### 2.2.1. Ámbito de localización

La presente investigación se realizó en los dos locales de la Municipalidad Provincial de Arequipa, ubicados en:

- Calle el Filtro N° 501
- Plaza de Armas, Portal de la Municipalidad S/N

#### 2.2.2. Unidades de Estudio:

##### 2.2.2.1. Universo:

Para la encuesta, se tomará como referencia:

La cantidad de usuarios atendidos en los últimos 3 meses del presente año en ambas oficinas, lo que hace un total de 13 000 usuarios, siendo 9000 usuarios atendidos en el Filtro en 3 meses y 4000 usuarios atendidos en la Plaza de Armas en 3 meses.

La cantidad de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Arequipa equivalente a 800 trabajadores.

### 2.2.2.2. Muestra:

Para la encuesta aplicada a los usuarios se utilizará una muestra no probabilística considerando para la determinación de su tamaño un nivel de confiabilidad del 95%.

#### Fórmula:

$$n = \frac{z^2 pq N}{e^2 (N - 1) + z^2 pq} =$$

$$n = 399$$

Para la encuesta aplicada al personal se utilizará una muestra por conveniencia que equivale al 20% (160) de trabajadores, distribuidos proporcionalmente de acuerdo al universo.

## 2.3. ESTRATEGIAS DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:

### 2.3.1. Criterios y procedimientos de recolección de datos.

- ✓ Solicitud de autorización para la realización de la investigación, dirigida al Gerente Municipal de la Municipalidad Provincial de Arequipa.
- ✓ La duración de la investigación se ha previsto para 4 meses.
- ✓ Se aplicará una prueba piloto para validar el instrumento de recolección de datos dirigido a los usuarios.
- ✓ Se aplicarán los instrumentos de recolección de datos.
- ✓ Se procederá a la tabulación de resultados, los que serán trasladados a tablas y gráficas estadísticas.
- ✓ Se hará el análisis e interpretación pertinente.

- ✓ Se elaborarán las conclusiones y sugerencias
- ✓ Se preparará el borrador de tesis para su presentación y aprobación.
- ✓ Finalmente se elaborará el informe final para su sustentación.

#### 2.4. CRONOGRAMA:

Meses / Actividades	Abril				Mayo				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del Proyecto de Tesis			x													
Aprobación del Proyecto de Tesis				x												
Recopilación de información					x	x	x									
Tabulación, análisis e interpretación de resultados								X	x	x						
Elaboración de conclusiones y sugerencias											x	x				
Preparación del Borrador de Tesis para su presentación y aprobación.													x	x		
Elaboración del informe final														x		
Sustentación de la investigación																x



## **CAPÍTULO III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**



# **RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LA SEDE EL FILTRO**

**Cuadro N° 01:**

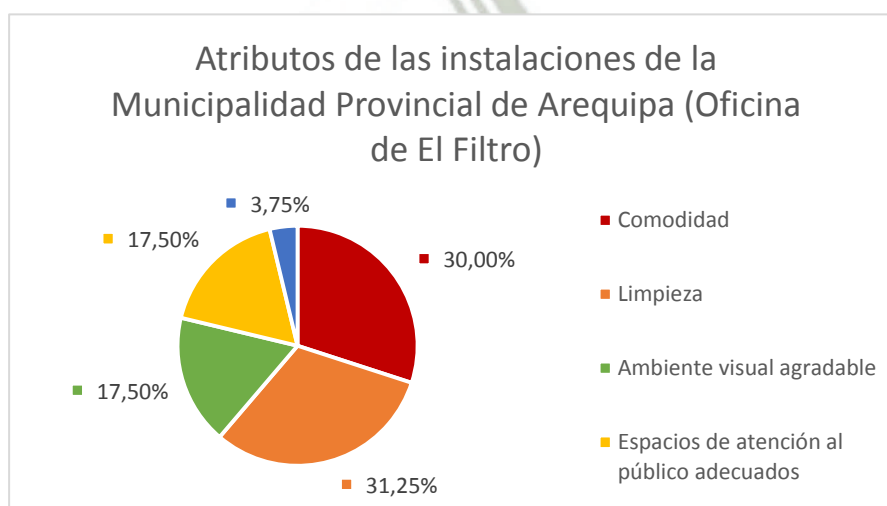
**Atributos de las instalaciones de la Municipalidad Provincial de Arequipa (Oficina de El Filtro)**

	f	%
Comodidad	24	30.00
Limpieza	25	31.25
Ambiente visual agradable	14	17.50
Espacios de atención al público adecuados	14	17.50
Buena señalización	3	3.75
Total	80	100.00

**Fuente:** elaboración propia, 2015

Según los trabajadores de El Filtro, el mayor atributo de su instalación es la limpieza con un 31.25%, luego sigue la comodidad con el 30.00%; sobre si el ambiente visual es agradable, solo el 17.50% contestaron afirmativamente, con igual porcentaje sobre los espacios adecuados de atención al público y finalmente sobre la buena señalización un porcentaje mínimo contestó que sí (3.75%). Se infiere, entonces, que las instalaciones de El Filtro a pesar de tener mayormente atributos negativos, destacan la comodidad y limpieza.

**Gráfico N°1**



**Cuadro N°02:**

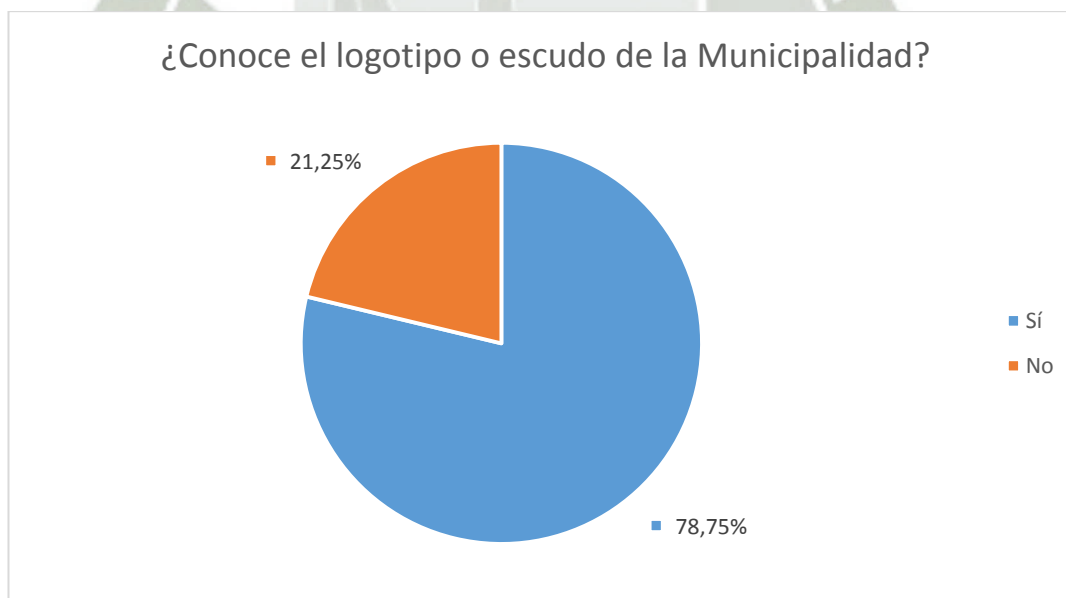
**¿Conoce el logotipo o escudo de la Municipalidad?**

	f	%
Sí	63	78.75%
No	17	21.25%
Total	80	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

Acerca del conocimiento del logotipo o escudo de la Municipalidad, la amplia mayoría, es decir, el 78.75% contestaron que sí y el 21.25% respondió que no. Se puede afirmar, entonces, que el logotipo institucional es conocido por la gran mayoría.

**Gráfico N°02:**



**Cuadro N°03:**

**¿Cuáles son los colores institucionales de la Municipalidad?**

	f	%
guinda	63	100
azul	63	100
rojo	63	100
blanco	63	100
celeste	63	100
granate	63	100
carmín	63	100

Fuente: elaboración propia, 2015

Considerando la pregunta Nro. 2, los 63 (78.75%) informantes que conocen el escudo de la Municipalidad, mencionaron los colores guinda, azul, rojo, blanco, celeste, granate y carmín, lo que confirma su conocimiento.

**Gráfico N°03:**



**Cuadro N° 04:**

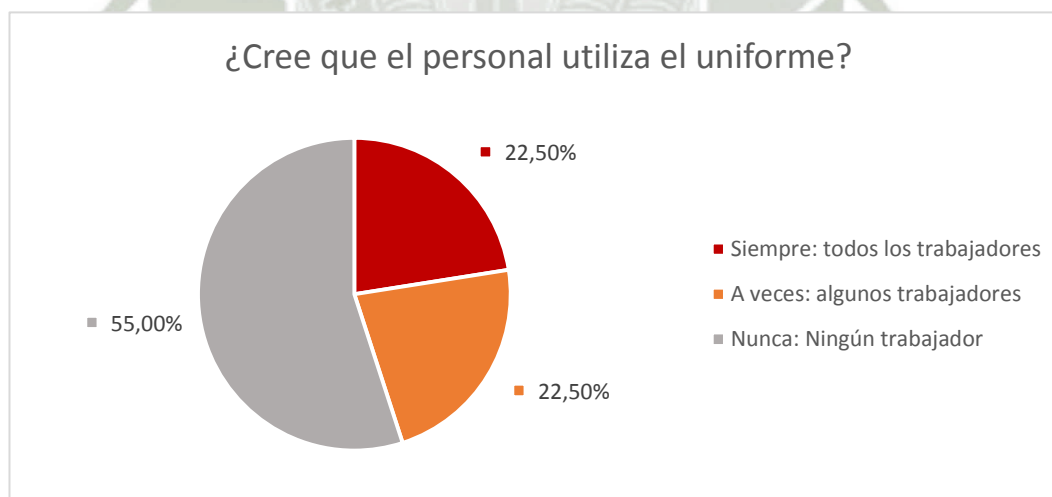
**¿El personal utiliza el uniforme?**

	f	%
Siempre: todos los trabajadores	18	22.50%
A veces: algunos trabajadores	18	22.50%
Nunca: Ningún trabajador	44	55.00%
Total	80	100.00%

**Fuente:** elaboración propia, 2015

Sobre la utilización del uniforme institucional, el 55% del total de encuestados afirman que nunca los trabajadores usan uniforme, a veces (algunos trabajadores) el 22,50% y siempre (todos los trabajadores), 22,50%. Por lo tanto, más de la mitad de los trabajadores no usa el uniforme institucional.

**Gráfico N° 04:**



**Cuadro N° 05:**

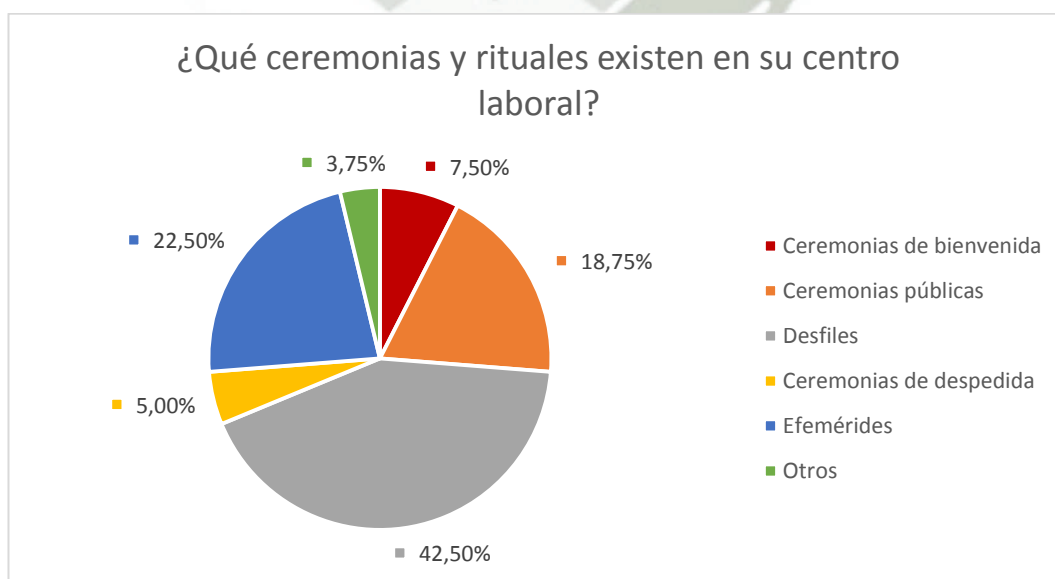
**¿Qué ceremonias y rituales existen en su centro laboral?**

	f	%
Ceremonias de bienvenida	6	7.50%
Ceremonias públicas	15	18.75%
Desfiles	34	42.50%
Ceremonias de despedida	4	5.00%
Efemérides	18	22.50%
Otros	3	3.75%
Total	80	100.00%

**Fuente: elaboración propia, 2015**

Como se aprecia en el cuadro, los encuestados en un 42.50%, señalaron a los desfiles como una actividad institucional, con el 22.50% a las efemérides, con el 18.75% a las ceremonias públicas, con el 7.50% a las ceremonias de bienvenida, con el 5% a las ceremonias de despedida y con el 3.75% a otras actividades (señalan aniversario de gerencias). Por lo tanto, los desfiles son las actividades que más mencionaron los encuestados.

**Gráfico N° 05:**



**Cuadro N° 06:**

**Generalmente, ¿cuál es el origen de los mensajes que recibe en su centro laboral?**

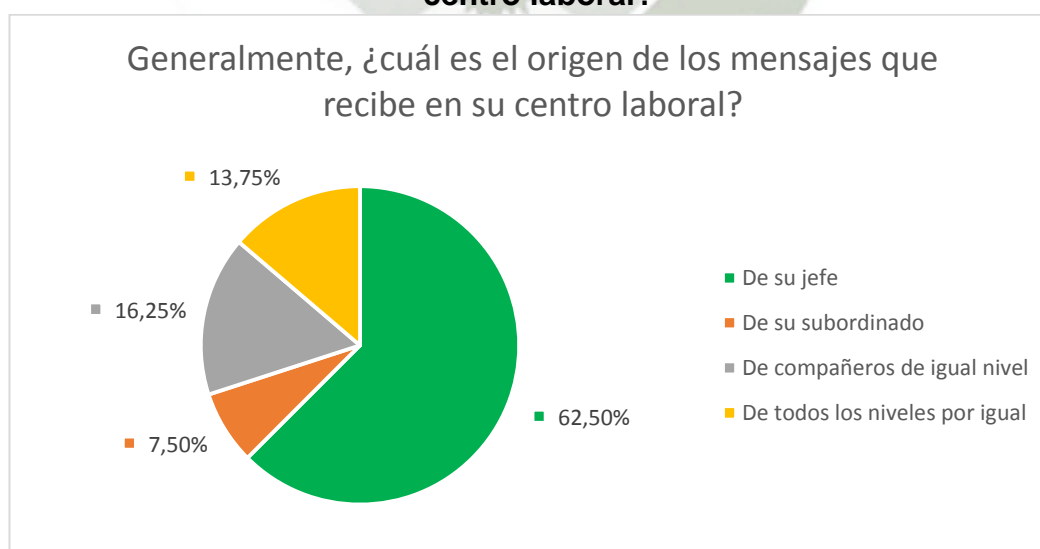
	f	%
De su jefe	50	62.50%
De su subordinado	6	7.50%
De compañeros de igual nivel	13	16.25%
De todos los niveles por igual	11	13.75%
Total	80	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

Según los trabajadores de El Filtro, el 62.50%, es decir la mayoría, afirman que el origen de los mensajes, provienen de los jefes, el 16.25% de los compañeros de igual nivel, el 13.75%, de todos los niveles por igual y el 7.50% de sus subordinados. En consecuencia, el origen mayoritario de los mensajes es de los jefes (vertical descendente).

**Gráfico N° 06:**

**Generalmente, ¿cuál es el origen de los mensajes que recibe en su centro laboral?**



**Cuadro N° 07:**

**¿Qué canales se utilizan con mayor frecuencia?**

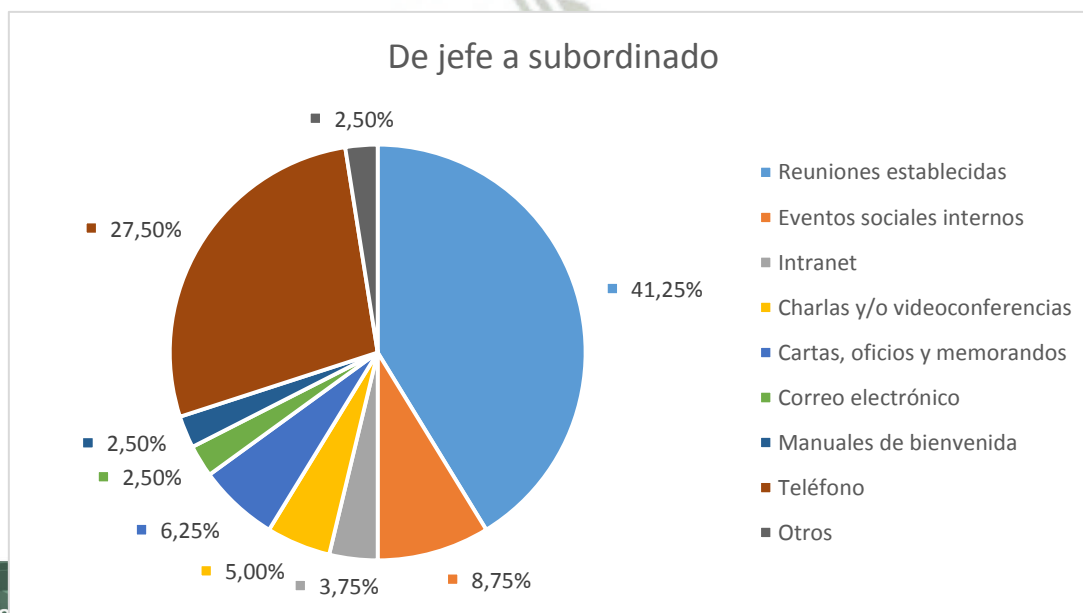
**a. De jefe a subordinado**

	f	%
Reuniones establecidas	33	41.25%
Eventos sociales internos	7	8.75%
Intranet	3	3.75%
Charlas y/o videoconferencias	4	5.00%
Cartas, oficios y memorandos	5	6.25%
Correo electrónico	2	2.50%
Manuales de bienvenida	2	2.50%
Teléfono	22	27.50%
Otros	2	2.50%
Total	80	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

Consultados sobre los canales de comunicación, el 41,25% señaló que son las reuniones establecidas, el 27,50%, el teléfono, eventos sociales internos, el 8,75%, cartas, oficios y memorandos, 6,25%, el 3,75%, la intranet, charlas y/o videoconferencias, 5,00% y finalmente, con el 2.50 % correo electrónico, con el mismo porcentaje, manuales de bienvenida y con similar porcentaje, otros. Por lo tanto, las reuniones establecidas es el canal que tiene mayor incidencia.

**Gráfico N° 7.1:**



**a. De subordinado a superior**

	f	%
Diálogo	48	60.00%
Buzón de sugerencias	0	0.00%
Acción sindical	6	7.50%
Encuestas de satisfacción laboral	5	6.25%
Entrevistas (de queja, pedidos)	7	8.75%
Teléfono	9	11.25%
Otros (informe interno)	5	6.25%
Total	80	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

Se aprecia en la tabla que la forma dialogal de subordinado a superior tiene un porcentaje de 60,00 % y resulta la forma más usada entre los trabajadores de El Filtro, le sigue con un porcentaje mucho menor, el teléfono con el 11.25%, la entrevista de pedidos, quejas con el 8.75 % y otras acciones comunicativas con menores porcentajes.

**Gráfico N° 7.2:**



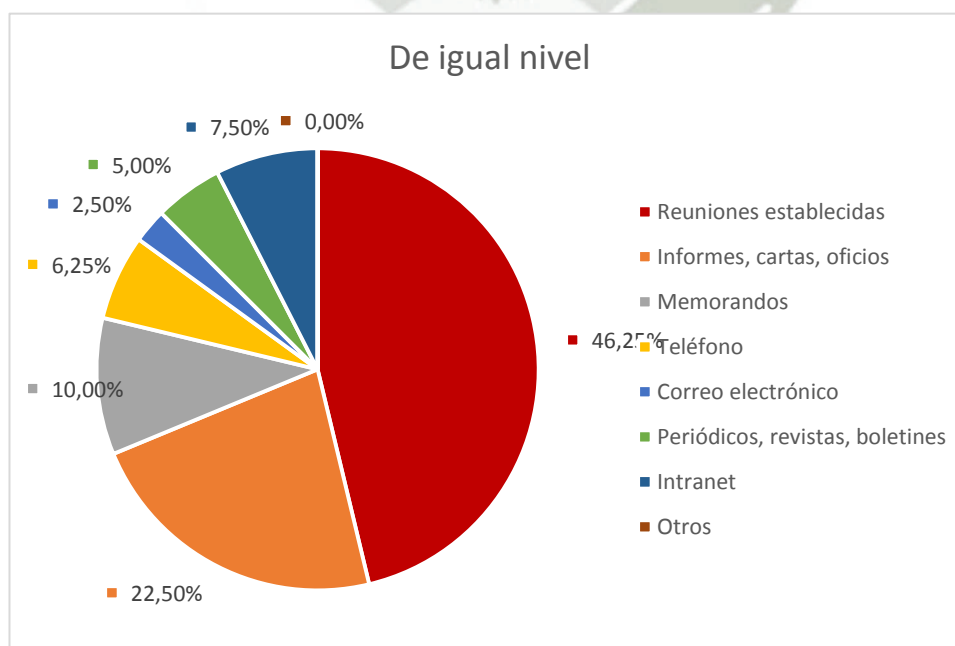
**c. De igual nivel**

	f	%
Reuniones establecidas	37	46.25%
Informes, cartas, oficios	18	22.50%
Memorandos	8	10.00%
Teléfono	5	6.25%
Correo electrónico	2	2.50%
Periódicos, revistas, boletines	4	5.00%
Intranet	6	7.50%
Otros	0	0.00%
Total	80	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

En relación a las fuentes de igual nivel, ocupa el primer lugar las reuniones establecidas con el 46.25 %; los informes, cartas y oficios con 22.50 %, memorandos, 10,00%, intranet, 7,50%, teléfono, 6,25%, periódicos, revistas y boletines, 5,00% y correo electrónico, con el 2,50%.

**Gráfico N° 7.3:**



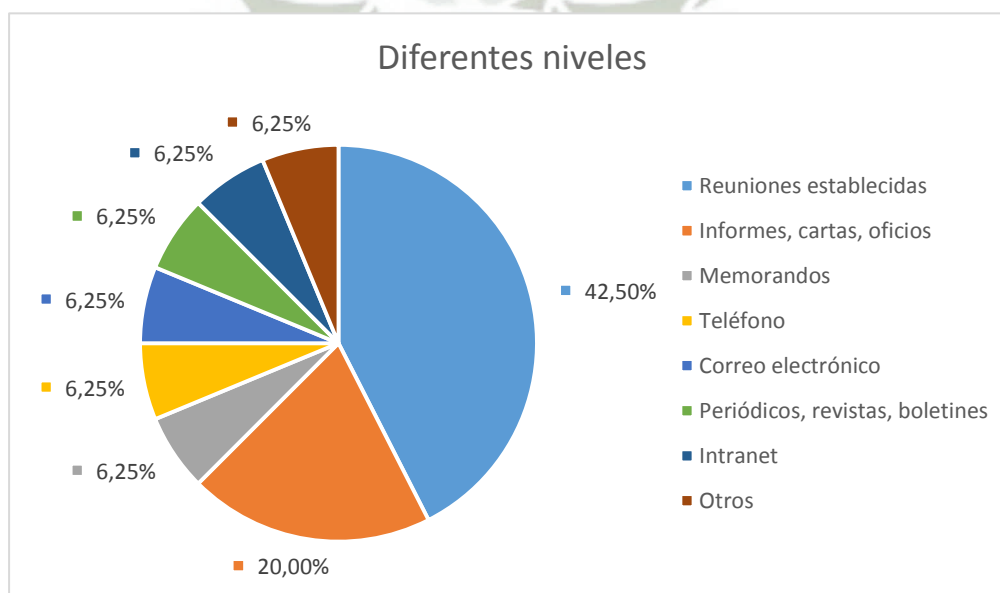
**d. Entre diferentes niveles**

	f	%
Reuniones establecidas	34	42.50%
Informes, cartas, oficios	16	20.00%
Memorandos	5	6.25%
Teléfono	5	6.25%
Correo electrónico	5	6.25%
Periódicos, revistas, boletines	5	6.25%
Intranet	5	6.25%
Otros	5	6.25%
Total	80	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

En cuanto a las fuentes de diferentes niveles, las reuniones establecidas tienen la mayor frecuencia con el 42.50%; le siguen los informes, cartas y oficios con el 20,00%; los memorandos con 6,25%; el teléfono con igual porcentaje que el anterior, el correo electrónico con el 6.25%; periódicos, revistas y boletines 6.25% e intranet con igual porcentaje que el anterior.

**Gráfico N° 7.4:**



**Cuadro N° 08:**

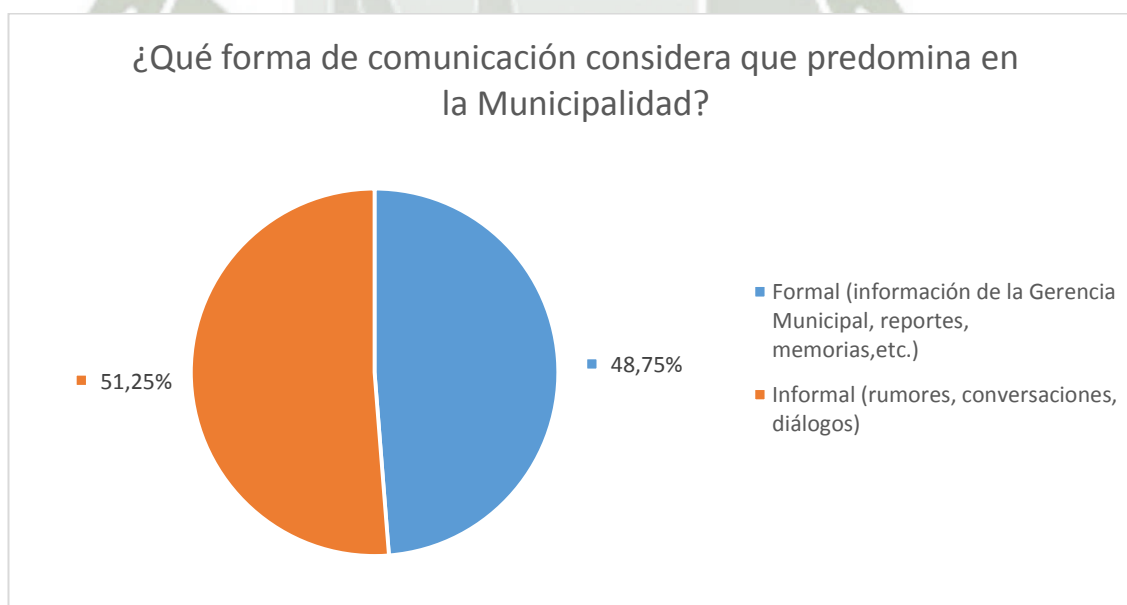
**¿Qué forma de comunicación considera que predomina en la  
Municipalidad?**

	f	%
Formal (información de la Gerencia Municipal, reportes, memorias, etc.)	39	48.75%
Informal (rumores, conversaciones, diálogos)	41	51.25%
Total	80	100.00%

**Fuente: elaboración propia, 2015**

La forma de comunicación predominante en la Municipalidad El Filtro es la informal, con el 51.25% y le sigue la formal con el 48.75%. Si bien hay una ligera ventaja de las reuniones informales, la diferencia con las formales es poca, y por tanto se puede colegir que ambas formas son de uso frecuente.

**Cuadro N° 08:**



**Cuadro N° 09:**

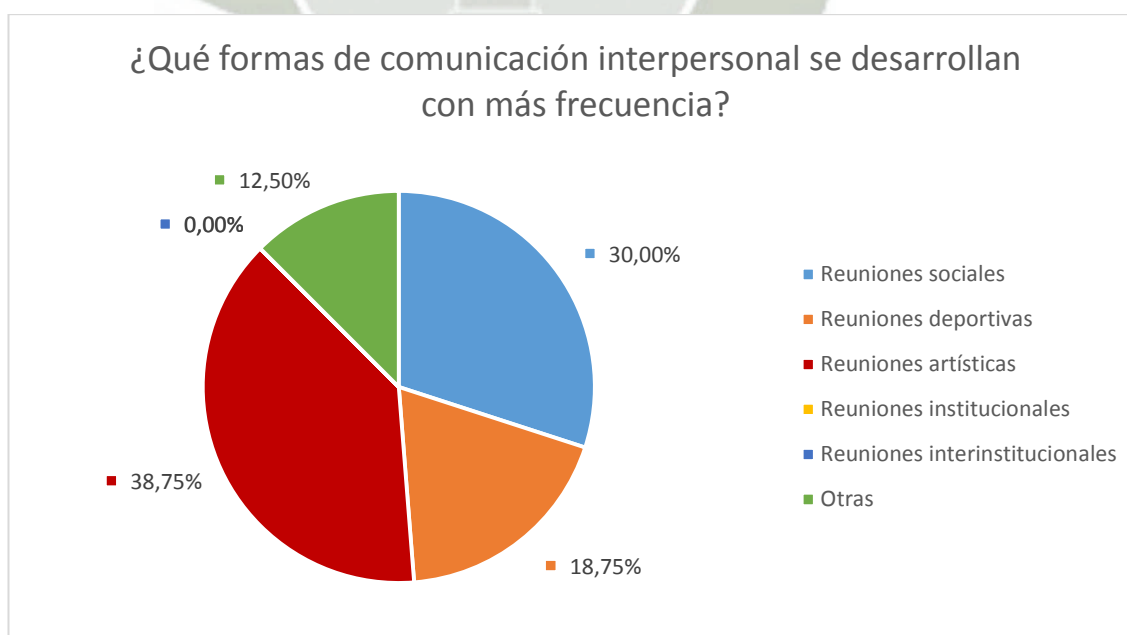
**¿Qué formas de comunicación interpersonal se desarrollan con más frecuencia?**

	f	%
Reuniones sociales	24	30.00%
Reuniones deportivas	15	18.75%
Reuniones artísticas	31	38.75%
Reuniones institucionales	0	0.00%
Reuniones interinstitucionales	0	0.00%
Otras	10	12.50%
Total	80	100.00%

**Fuente:** elaboración propia, 2015

Las formas de comunicación interpersonal que se desarrollan con más frecuencia son las reuniones sociales con el 30,00%, luego las reuniones artísticas con el 38.75%, las reuniones deportivas con 18.75% y otras con el 12.50%. Se desprende del cuadro que la comunicación interpersonal más utilizada es la que se da en las reuniones sociales.

**Cuadro N° 09:**



**Cuadro N° 10:**

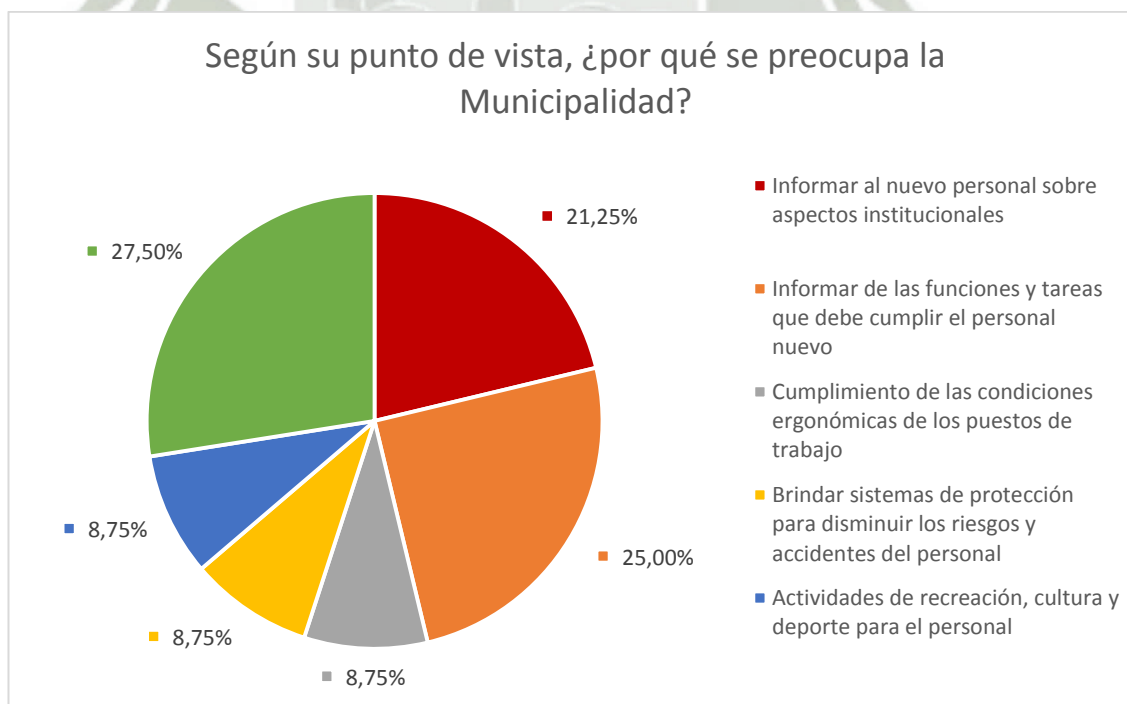
**Según su punto de vista, ¿por qué se preocupa la Municipalidad?**

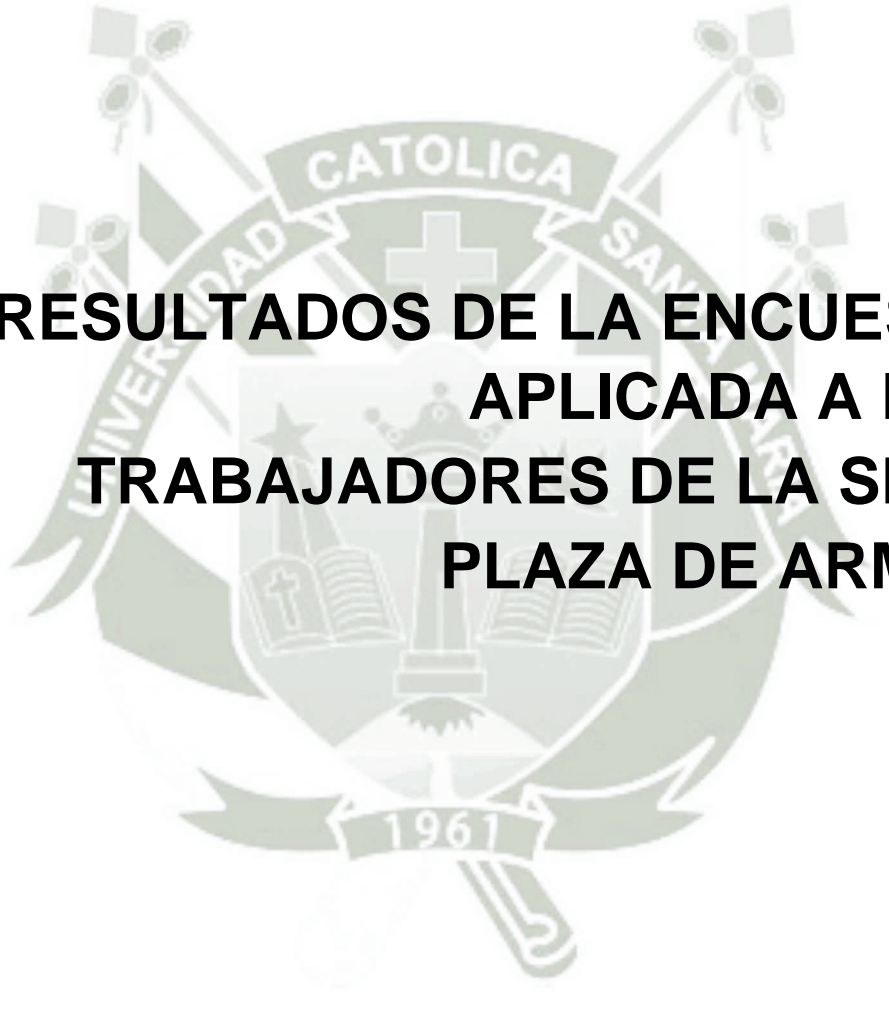
	f	%
Informar al nuevo personal sobre aspectos institucionales	17	21.25
Informar de las funciones y tareas que debe cumplir el personal nuevo	20	25.00
Cumplimiento de las condiciones ergonómicas de los puestos de trabajo	7	8.75
Brindar sistemas de protección para disminuir los riesgos y accidentes del	7	8.75
Actividades de recreación, cultura y deporte para el personal	7	8.75
Motivación del trabajador	22	27.50
Total	80	100

**Fuente: elaboración propia, 2015**

Según el cuadro, la Municipalidad provincial de Arequipa se preocupa por motivar a los trabajadores con un 27.50%, de informar al nuevo personal con el 21.25%, cumplimiento de las condiciones ergonómicas de los puestos de trabajo con 8.75%, brindar sistemas de protección para disminuir los riesgos y accidentes del personal, 8.75% y actividades de recreación, cultura y deporte para el personal con el 8.75%.

**Gráfico N° 10:**





**RESULTADOS DE LA ENCUESTA  
APLICADA A LOS  
TRABAJADORES DE LA SEDE  
PLAZA DE ARMAS**

**Cuadro N° 01:**

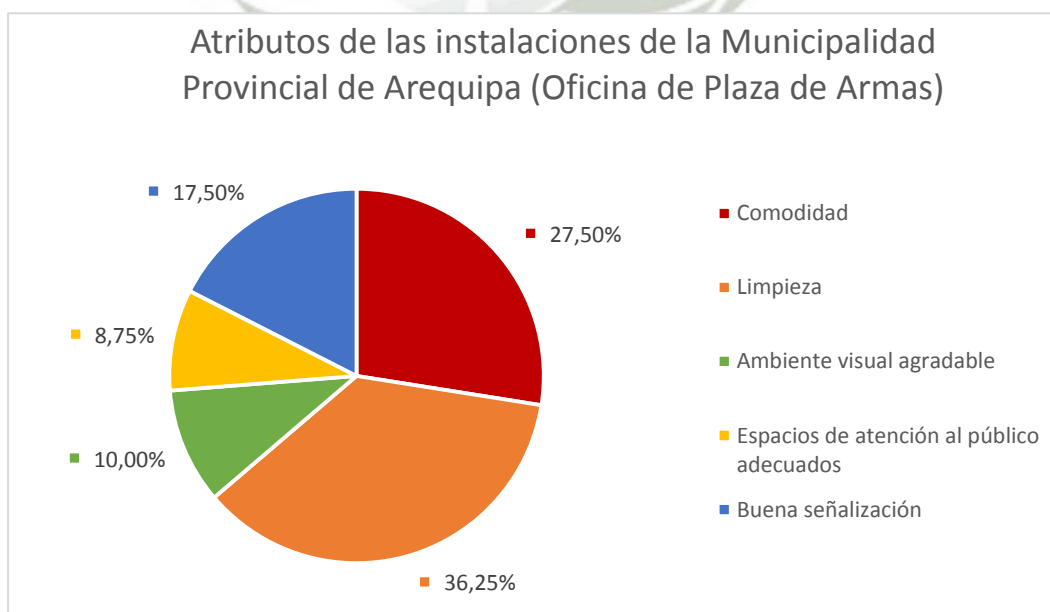
**Atributos de las instalaciones de la Municipalidad Provincial de Arequipa**

	f	%
Comodidad	22	27.50%
Limpieza	29	36.25%
Ambiente visual agradable	8	10.00%
Espacios de atención al público adecuados	7	8.75%
Buena señalización	14	17.50%
Total	80	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

La tabla presenta los resultados acerca de los atributos de las instalaciones de la Municipalidad Provincial de Arequipa (Oficina de La Plaza de Armas) en la que se puede apreciar que el mayor atributo es la limpieza con el 36.05%, luego viene la comodidad con el 27.50%, la buena señalización con el 17.50%, el ambiente visual agradable con el 10.00% y espacios de atención al público adecuados con el 8,75%%. Por lo tanto, los dos mayores atributos de las instalaciones de las oficinas de La Plaza de Armas son comodidad y limpieza.

**Gráfico N° 01:**



**Cuadro N° 02:**

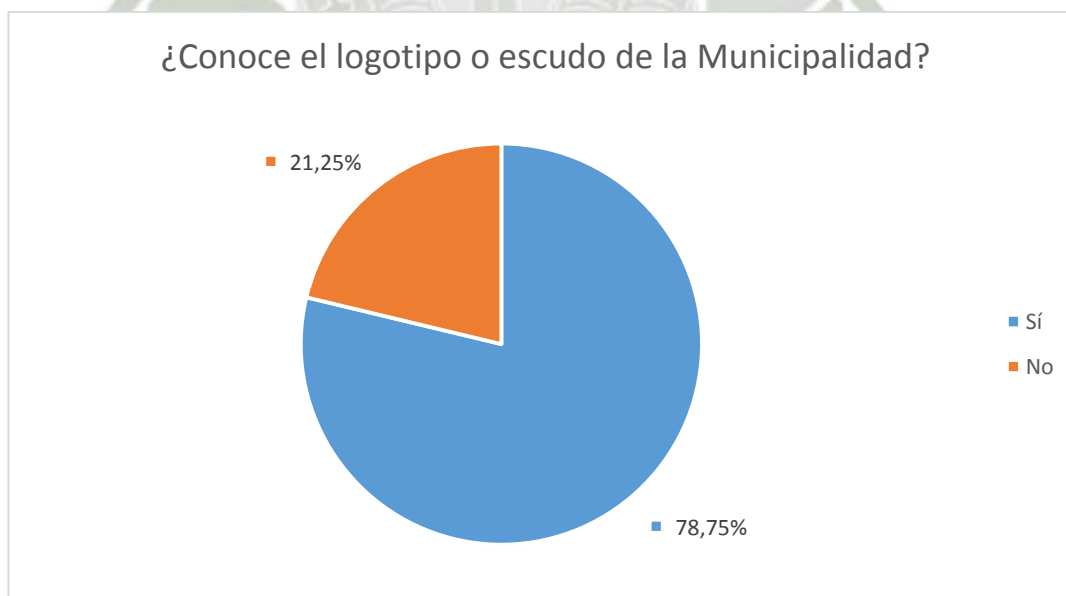
**¿Conoce el logotipo o escudo de la Municipalidad?**

	f	%
Sí	63	78.75%
No	17	21.25%
Total	80	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

En cuanto al conocimiento del logotipo o escudo de la Municipalidad Provincial, la gran mayoría declara conocerlo con el 78.75%. Sin embargo, existe un porcentaje apreciable del 21.25% que no lo conoce, por lo que la Municipalidad debería informar o hacer conocer del logotipo a quienes no lo conocen. O en su defecto, hacer una actividad sobre este aspecto en especial.

**Gráfico N°02:**



**Cuadro N°03:**

**¿Cuáles son los colores institucionales de la Municipalidad?**

	f	%
guinda	63	100
azul	63	100
rojo	63	100
blanco	63	100
celeste	63	100
granate	63	100
carmín	63	100

**Fuente:** elaboración propia, 2015

Considerando la pregunta anterior (02), los 63 informantes que conocen el logotipo o escudo de la Municipalidad, mencionaron los colores: rojo, granate, rojizo, celeste, guinda, azul, amarillo.

**Gráfico N°03:**



**Cuadro N° 04:**

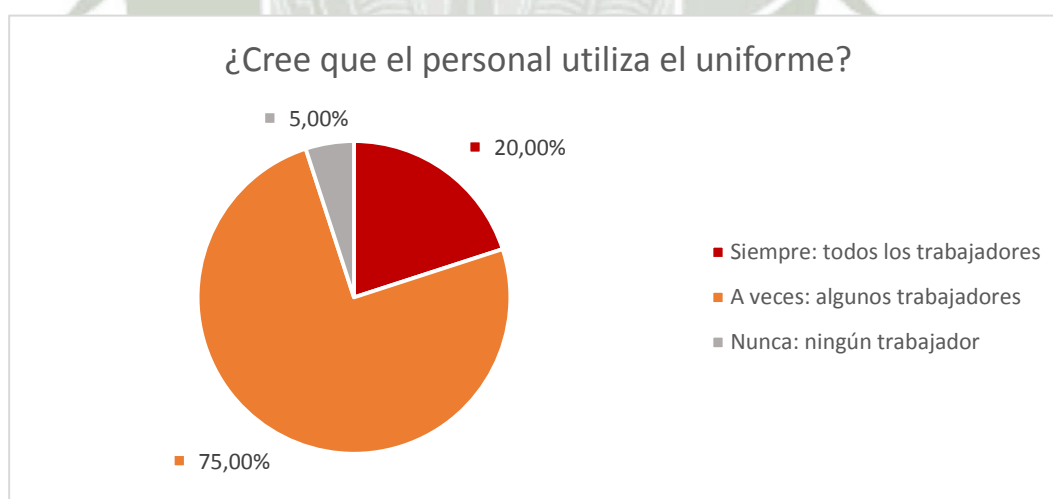
**¿Cree que el personal utiliza el uniforme?**

	f	%
Siempre: todos los trabajadores	16	20.00%
A veces: algunos trabajadores	60	75.00%
Nunca: ningún trabajador	4	5.00%
Total	80	100.00%

**Fuente:** elaboración propia, 2015

Consultados sobre si el personal utiliza el uniforme, contestaron la gran mayoría que algunos trabajadores, a veces lo utilizan con el 75.00%, el 20.00% indicó que siempre lo usan todos los trabajadores%, el 5,00% señaló que nunca usan el uniforme. Por lo tanto, la mayor frecuencia de respuestas es a veces, algunos trabajadores.

**Gráfico N° 04:**



**Cuadro N° 05:**

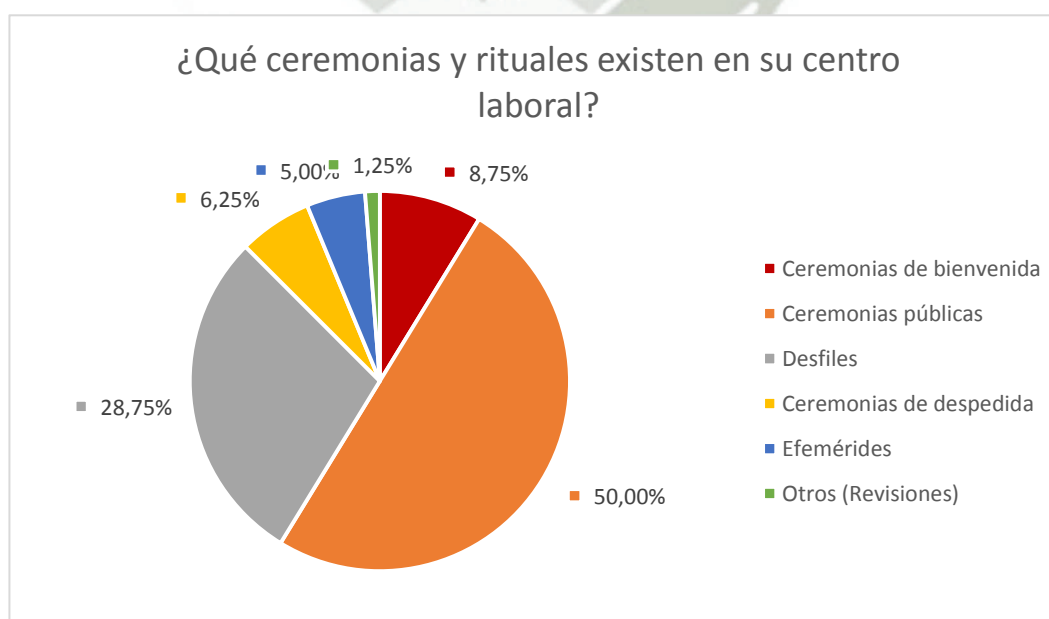
**¿Qué ceremonias y rituales existen en su centro laboral?**

	f	%
Ceremonias de bienvenida	7	8.75%
Ceremonias públicas	40	50.00%
Desfiles	23	28.75%
Ceremonias de despedida	5	6.25%
Efemérides	4	5.00%
Otros (Revisiones)	1	1.25%
Total	80	100.00%

**Fuente:** elaboración propia, 2015

Las ceremonias públicas tienen mayor frecuencia con el 50% del total, y le siguen los desfiles con el 28.75%, luego las ceremonias de bienvenida, con el 8.75%, las efemérides con el 5,00% y otros con el 1.19%. En consecuencia, las actividades rituales que más se usan son las ceremonias públicas y los desfiles.

**Gráfico N° 05:**



**Cuadro N° 06:**

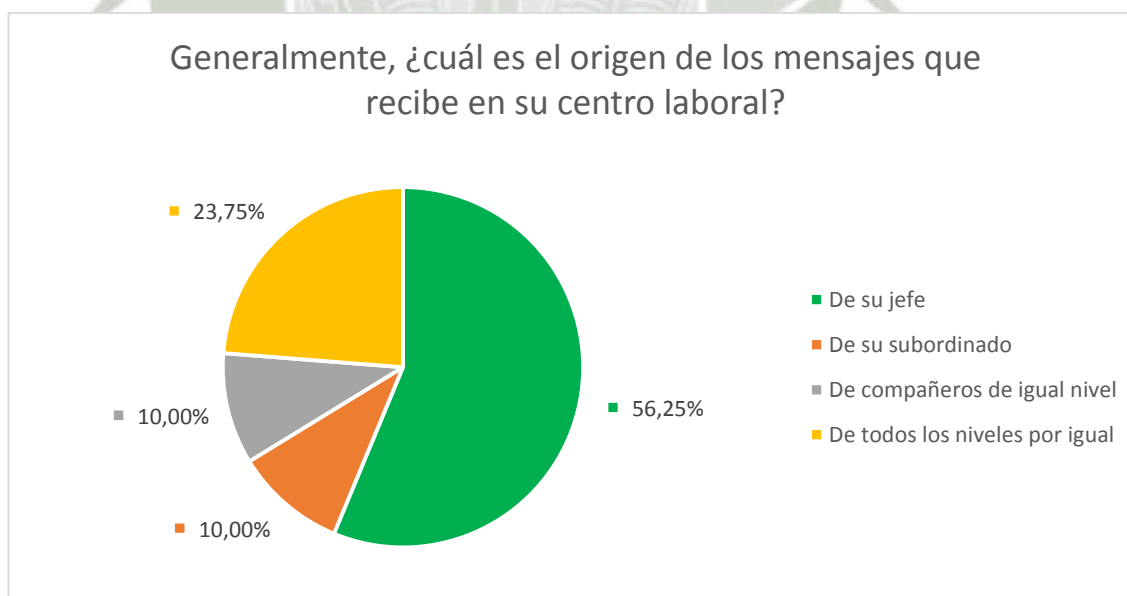
**Generalmente, ¿cuál es el origen de los mensajes que recibe en su centro laboral?**

	f	%
De su jefe	45	56.25%
De su subordinado	8	10.00%
De compañeros de igual nivel	8	10.00%
De todos los niveles por igual	19	23.75%
Total	80	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

Según las respuestas de los trabajadores del Municipio Provincial sede La Plaza de Armas, el origen de los mensajes que reciben, mayoritariamente son de su jefe con el 56.25%, seguidamente de todos los niveles por igual con el 23.75% y con el 10% de compañeros de igual nivel. Entonces, las fuentes principales son de los jefes (vertical descendente).

**Gráfico N° 06:**



**Cuadro N° 07:**

**¿Qué canales se utilizan con mayor frecuencia?**

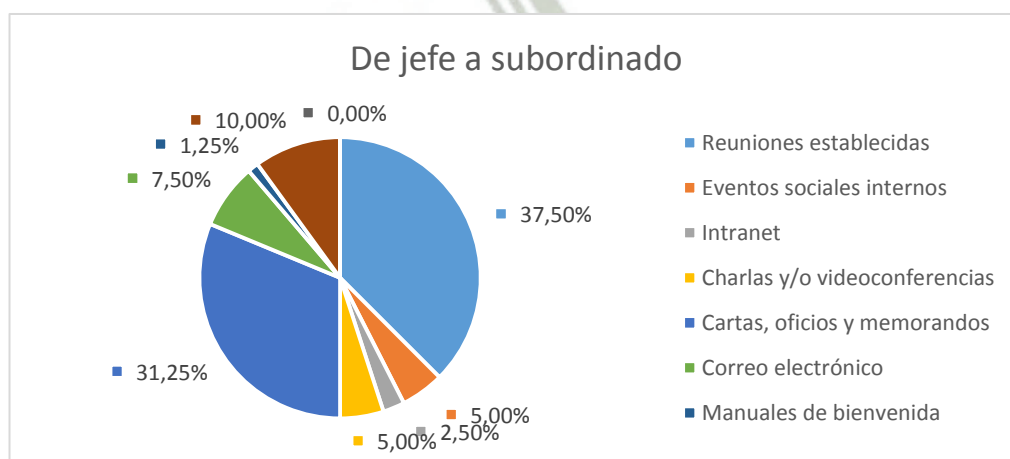
**a. De jefe a subordinado**

	f	%
Reuniones establecidas	30	37.50%
Eventos sociales internos	4	5.00%
Intranet	2	2.50%
Charlas y/o videoconferencias	4	5.00%
Cartas, oficios y memorandos	25	31.25%
Correo electrónico	6	7.50%
Manuales de bienvenida	1	1.25%
Teléfono	8	10.00%
Otros	0	0.00%
Total	80	100.00%

**Fuente: elaboración propia, 2015**

En esta tabla referida a los canales de comunicación entre el jefe y el subordinado, se aprecia que el canal más utilizado son las reuniones establecidas con el 37.50%, luego vienen las cartas, oficios y memorandos con el 31.25%, el teléfono con el 10.00%, el correo electrónico con el 7,50%, los eventos sociales internos con 5.00% y le siguen intranet y manuales de bienvenida con porcentajes menores. Queda claro, entonces, que los canales más utilizados son las reuniones establecidas, cartas, oficios y memorandos.

**Gráfico N° 07:**



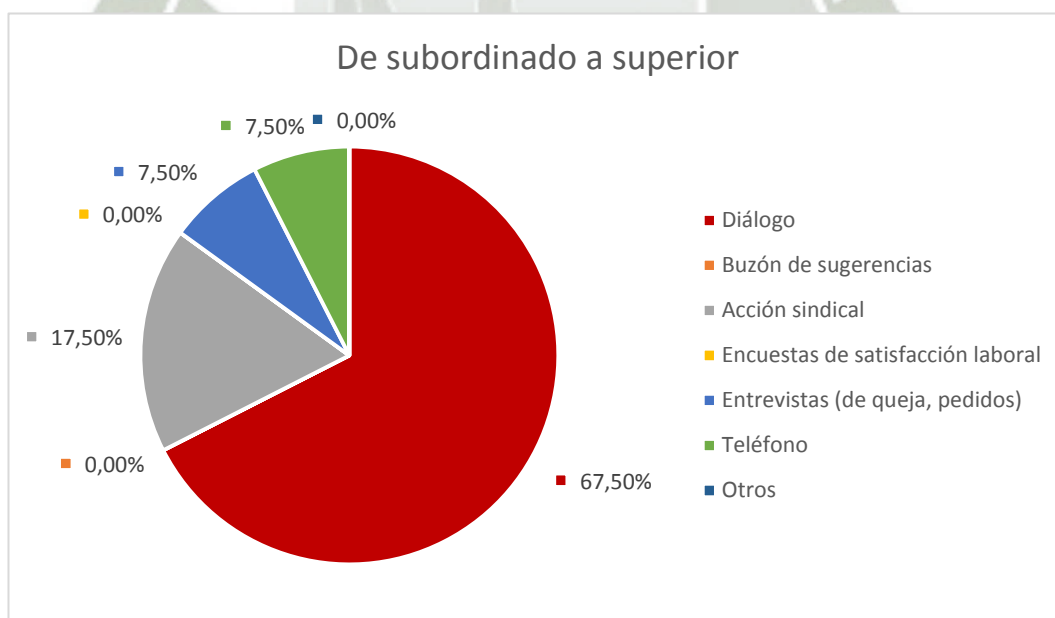
**b. De subordinado a superior**

	f	%
Diálogo	54	67.50%
Buzón de sugerencias	0	0.00%
Acción sindical	14	17.50%
Encuestas de satisfacción laboral	0	0.00%
Entrevistas (de queja, pedidos)	6	7.50%
Teléfono	6	7.50%
Otros	0	0.00%
Total	80	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

Los canales que se utilizan con mayor frecuencia de subordinado a superior, es el diálogo con el 67.50%, luego la acción sindical con el 17.50%, el teléfono con el 7.50%, entrevistas (de queja, pedidos) el 7.50%. Entonces, el canal más utilizado es el diálogo.

**Gráfico N° 7.1:**



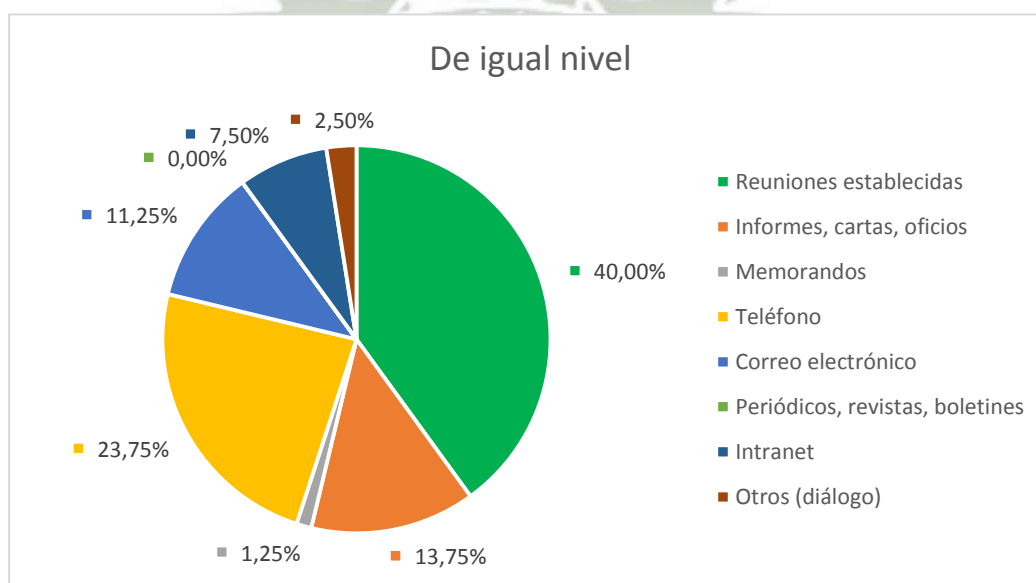
**c. De igual nivel**

	f	%
Reuniones establecidas	32	40.00%
Informes, cartas, oficios	11	13.75%
Memorandos	1	1.25%
Teléfono	19	23.75%
Correo electrónico	9	11.25%
Periódicos, revistas, boletines	0	0.00%
Intranet	6	7.50%
Otros (diálogo)	2	2.50%
Total	80	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

Los canales de igual nivel, las reuniones establecidas alcanzan el mayor porcentaje con el 40%, le sigue el canal telefónico con 40,00%; luego los informes, cartas, oficios, con 13.75%; el correo electrónico con 11.25%; la intranet con 7.50% y otros con el 2.50%. Por lo tanto, las reuniones establecidas son los que tienen mayor frecuencia.

**Gráfico N° 7.2:**



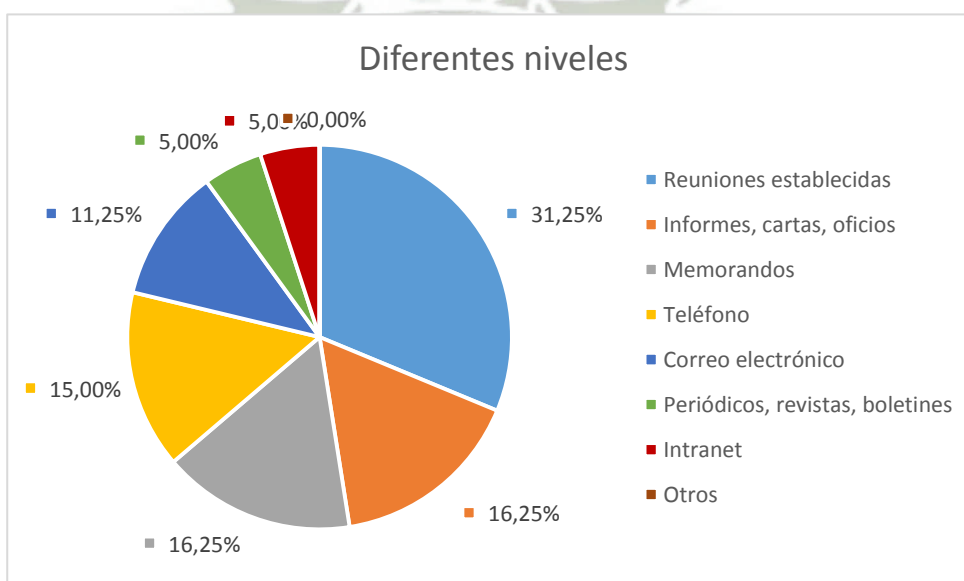
**d. Diferentes niveles**

	f	%
Reuniones establecidas	25	31.25%
Informes, cartas, oficios	13	16.25%
Memorandos	13	16.25%
Teléfono	12	15.00%
Correo electrónico	9	11.25%
Periódicos, revistas, boletines	4	5.00%
Intranet	4	5.00%
Otros	0	0.00%
Total	80	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

En cuanto a los canales de diferentes niveles, tienen mayor frecuencia las reuniones establecidas con el 31.25%; luego los informes, cartas y oficios con el 16.25%; lo mismo que los memorandos, el teléfono con el 12.00%; el correo electrónico con el 11.25%; periódicos, revistas y boletines con el 5.00% y la intranet con el 5,00%. En consecuencia, las reuniones establecidas son las que tienen mayor frecuencia.

**Gráfico N° 7.3:**



**Cuadro N° 08:**

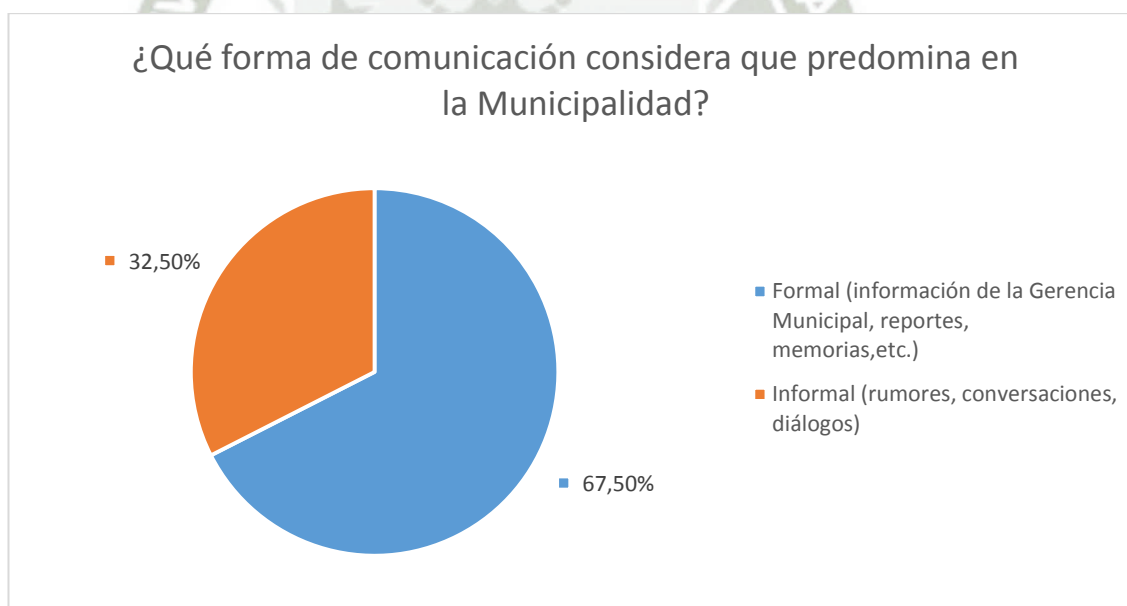
**¿Qué forma de comunicación considera que predomina en la  
Municipalidad?**

	f	%
Formal (información de la Gerencia Municipal, reportes, memorias, etc.)	54	67.50%
Informal (rumores, conversaciones, diálogos)	26	32.50%
Total	80	100.00%

**Fuente:** elaboración propia, 2015

Según los encuestados, en la MPA, predomina la comunicación formal con el 67.50% y le sigue la informal con el 32.50%.

**Gráfico N° 08:**



**Cuadro N° 09:**

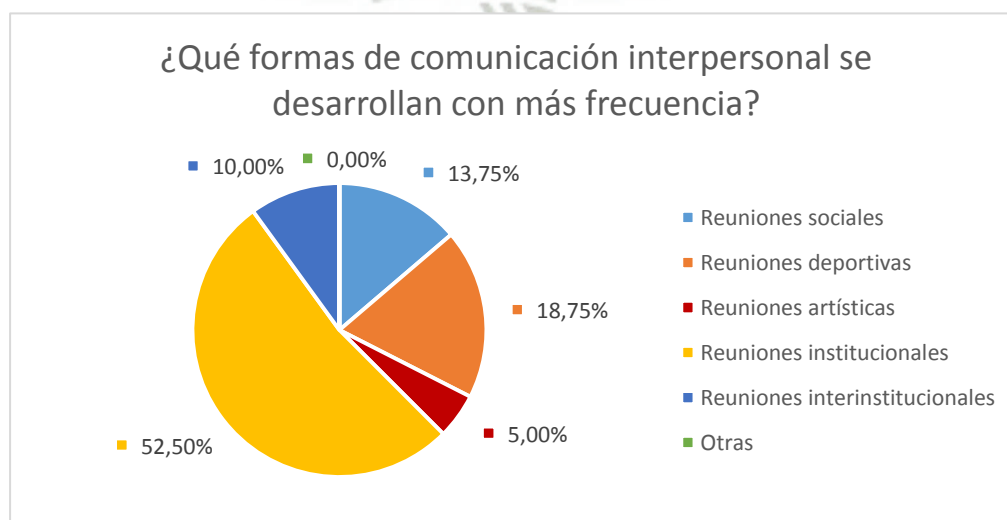
**¿Qué formas de comunicación interpersonal se desarrollan con más frecuencia?**

	f	%
Reuniones sociales	11	13.75%
Reuniones deportivas	15	18.75%
Reuniones artísticas	4	5.00%
Reuniones institucionales	42	52.50%
Reuniones interinstitucionales	8	10.00%
Otras	0	0.00%
Total	80	100.00%

**Fuente: elaboración propia, 2015**

Las formas de comunicación interpersonal de mayor frecuencia son las reuniones institucionales con el 52.50%, le siguen las reuniones deportivas con el 18.75%, las reuniones sociales, 13.75%, las reuniones institucionales con el 10.00% y las reuniones artísticas con el 5.00%. Se desprende del cuadro que las reuniones institucionales es la forma de comunicación interpersonal con mayor presencia.

**Gráfico N° 09:**



Cuadro N° 10:

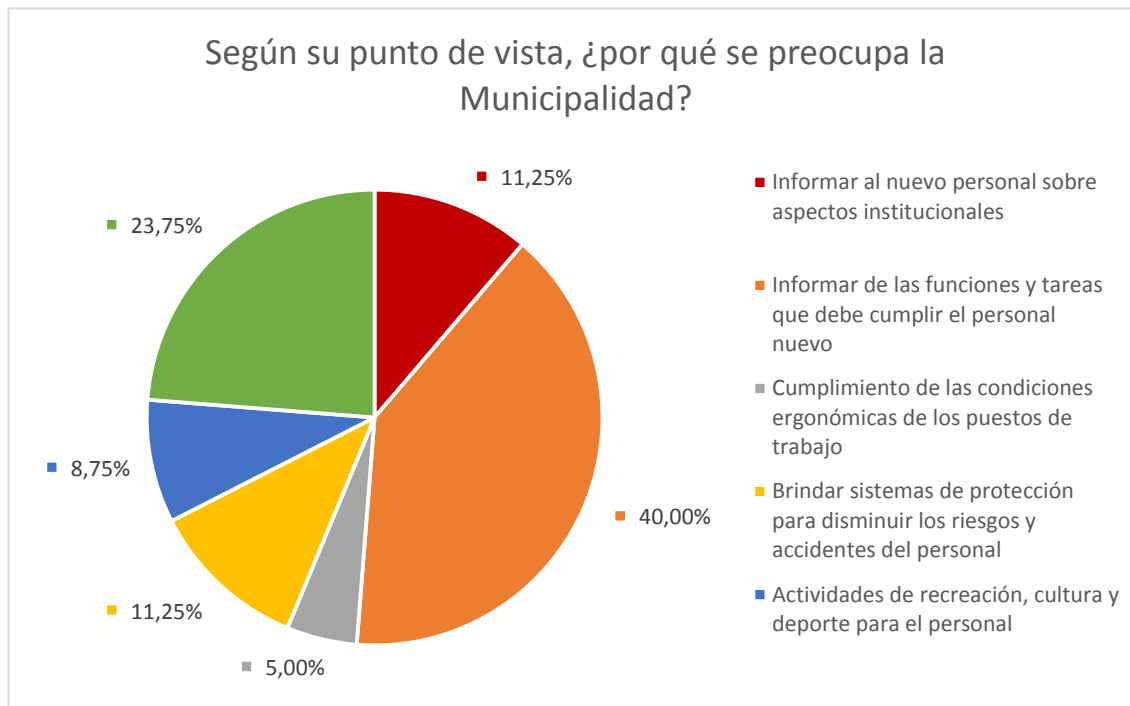
**Según su punto de vista, ¿por qué se preocupa la Municipalidad?**

	f	%
Informar al nuevo personal sobre aspectos institucionales	9	11.25%
Informar de las funciones y tareas que debe cumplir el personal nuevo	32	40.00%
Cumplimiento de las condiciones ergonómicas de los puestos de trabajo	4	5.00%
Brindar sistemas de protección para disminuir los riesgos y accidentes del personal	9	11.25%
Actividades de recreación, cultura y deporte para el personal	7	8.75%
Motivación del trabajador	19	23.75%
Total	80	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

Según estos encuestados, la MPA, se preocupa en un 40,00% de informar de las funciones y tareas que den debe cumplir el personal nuevo, la motivación al trabajador alcanza el 23.75%, informar al nuevo personal sobre aspectos institucionales, 11.25%, actividades de recreación y cultura y deporte para el personal, el 8.75% y finalmente, brindar sistemas de protección para disminuir los riesgos de accidentes del personal con el 11.25%. Se infiere que la principal preocupación de la Municipalidad es informativa interna.

Gráfico N° 10





# **RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS DE LA SEDE DE EL FILTRO**

**Cuadro N° 01:**

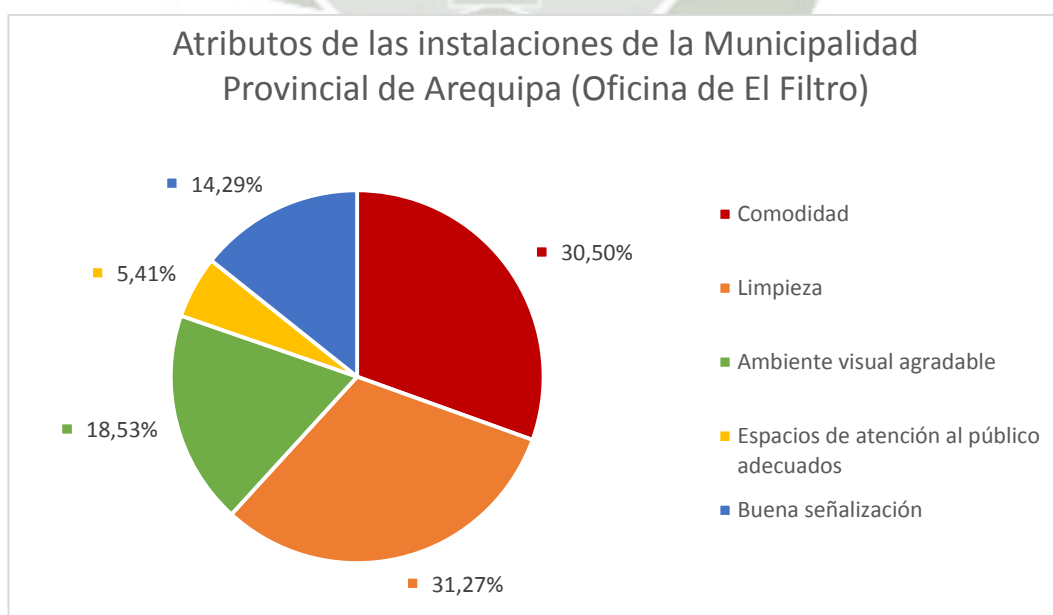
**Atributos de las instalaciones de la Municipalidad Provincial de Arequipa**

	f	%
Comodidad	79	30.50%
Limpieza	81	31.27%
Ambiente visual agradable	48	18.53%
Espacios de atención al público adecuados	14	5.41%
Buena señalización	37	14.29%
Total	259	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

Según este cuadro, para los usuarios del servicio municipal de El Filtro, la limpieza es el mayor atributo con el 31.27% del total; le sigue la comodidad, con el 30.50%, luego, ambiente visual agradable con 18.53%, buena señalización con el 14.29% y espacios de atención al público adecuados con el 5,41%. Por tanto, los dos mayores atributos son la comodidad y la limpieza.

**Gráfico N° 01:**



**Cuadro N° 02:**

**¿Conoce el logotipo o escudo de la Municipalidad?**

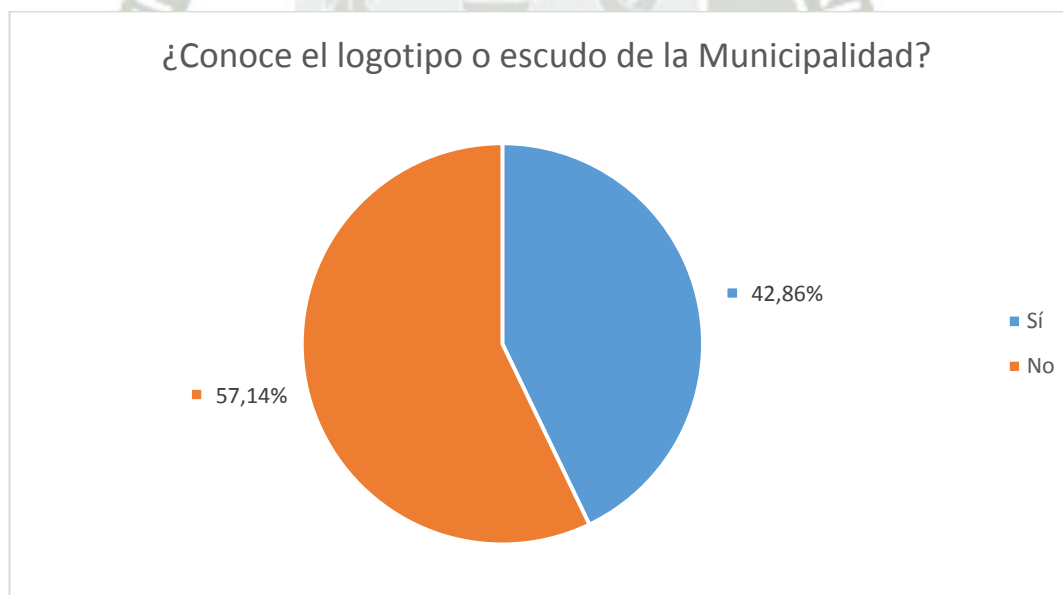
	f	%
Sí	111	42.86%
No	148	57.14%
Total	259	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

En este cuadro, podemos apreciar más de la mitad de los usuarios del servicio municipal, 57.14% no conocen el logotipo o escudo de la municipalidad, y el 42.86% sí lo conocen.

Lo conoce a través de trifoliados, banderas, datos, radio, bifoliados, folletos, revistas, periódicos, por la propia Municipalidad, televisión, volantes, propagandas.

**Gráfico N° 02:**



**Cuadro N° 03:**

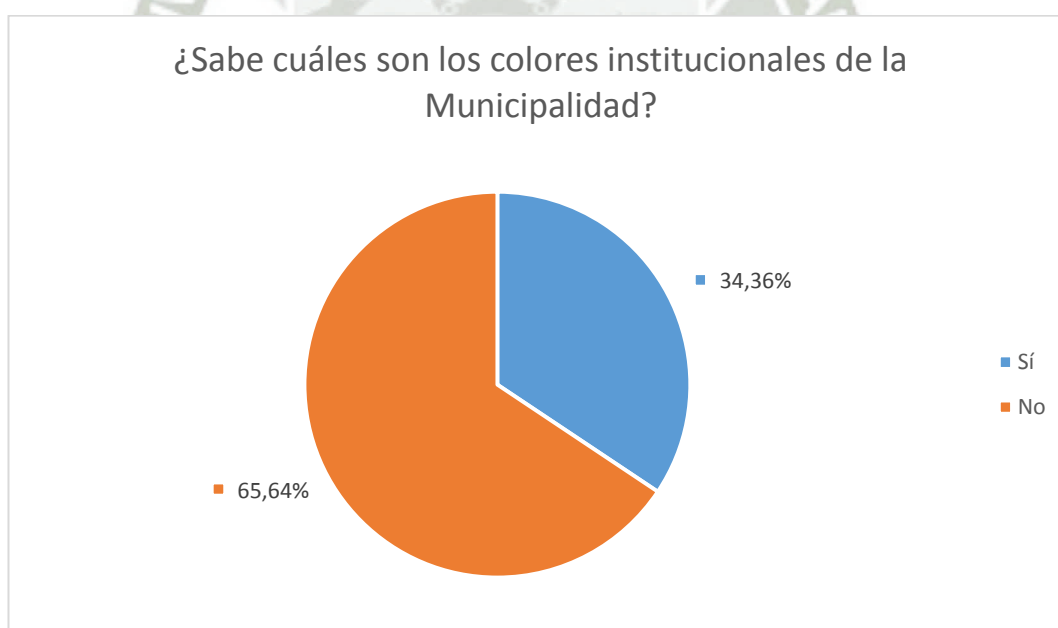
**¿Sabe cuáles son los colores institucionales de la Municipalidad?**

	f	%
Sí	89	34.36%
No	170	65.64%
Total	259	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

Los encuestados respondieron en esta pregunta sobre los colores institucionales de la Municipalidad y respondieron que sí los conocen el 34.36% y que no los conocen el 65.64%, por consiguiente la mayoría de usuarios del Municipio desconocen los colores institucionales.

**Gráfico N°03:**



**Cuadro N° 04:**

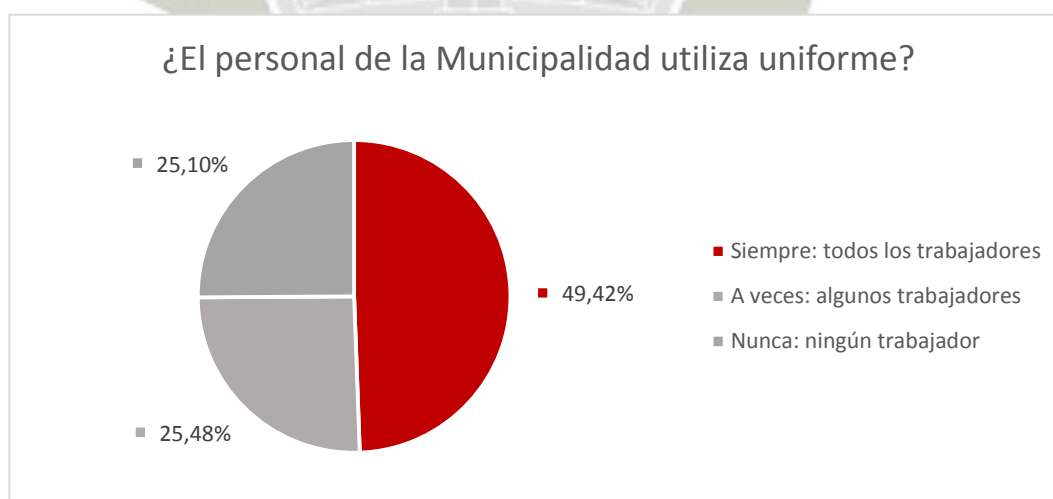
**¿El personal de la Municipalidad utiliza uniforme?**

	f	%
Siempre: todos los trabajadores	128	49.42%
A veces: algunos trabajadores	66	25.48%
Nunca: ningún trabajador	65	25.10%
Total	259	100.00%

**Fuente: elaboración propia, 2015**

La pregunta si el personal de la Municipalidad utiliza uniforme, fue contestada del siguiente modo: siempre, todos los trabajadores con el 49.42%, a veces, algunos trabajadores, 25.48%, nunca, ningún trabajador 25.10%. Lo que significa que en la opinión de los usuarios, la mitad de los trabajadores de la Municipalidad no usan el uniforme regularmente.

**Gráfico N° 04:**



**Cuadro N° 05:**

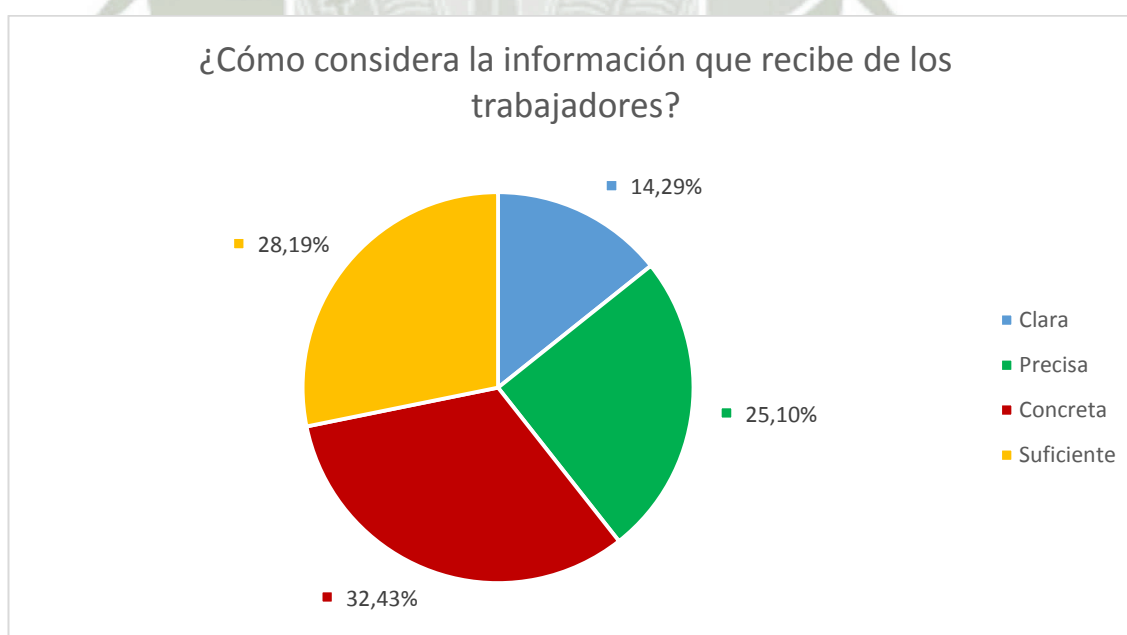
**¿Cómo considera la información que recibe de los trabajadores?**

	f	%
Clara	37	14.29%
Precisa	65	25.10%
Concreta	84	32.43%
Suficiente	73	28.19%
Total	259	100.00%

**Fuente:** elaboración propia, 2015

Sobre la información que los usuarios reciben de los trabajadores, el 32.43% consideran que es concreta, el 28.19%, suficiente, el 28.19%, suficiente y el 25.10%, precisa .Por lo tanto, el rasgo más característico de la información que reciben los usuarios es la concreción.

**Gráfico N° 05:**



**Cuadro N° 06:**

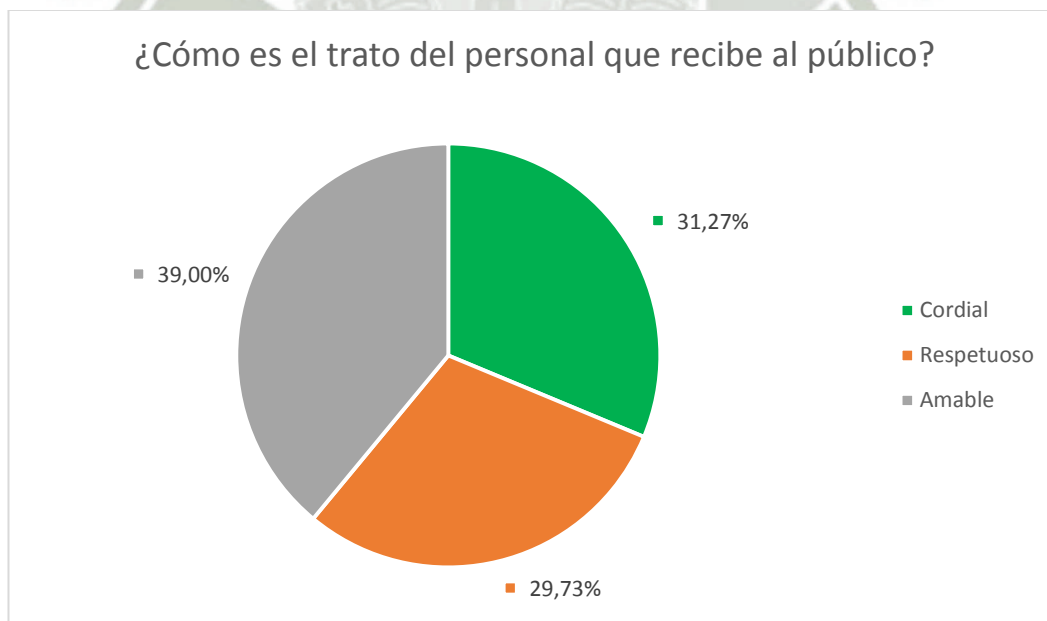
**¿Cómo es el trato del personal que recibe al público?**

	f	%
Cordial	81	31.27%
Respetuoso	77	29.73%
Amable	101	39.00%
Total	259	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

A la pregunta, cómo es el trato que reciben del personal, el 39.00% contestó que es amable, el 31.27 %, cordial y el 29.73%, respetuoso. Por lo tanto, en la opinión de los usuarios de los servicios de la Municipalidad Provincial de Arequipa, es positivo en la medida que tiene tres rasgos favorables.

**Gráfico N° 06:**



**Cuadro N° 07:**

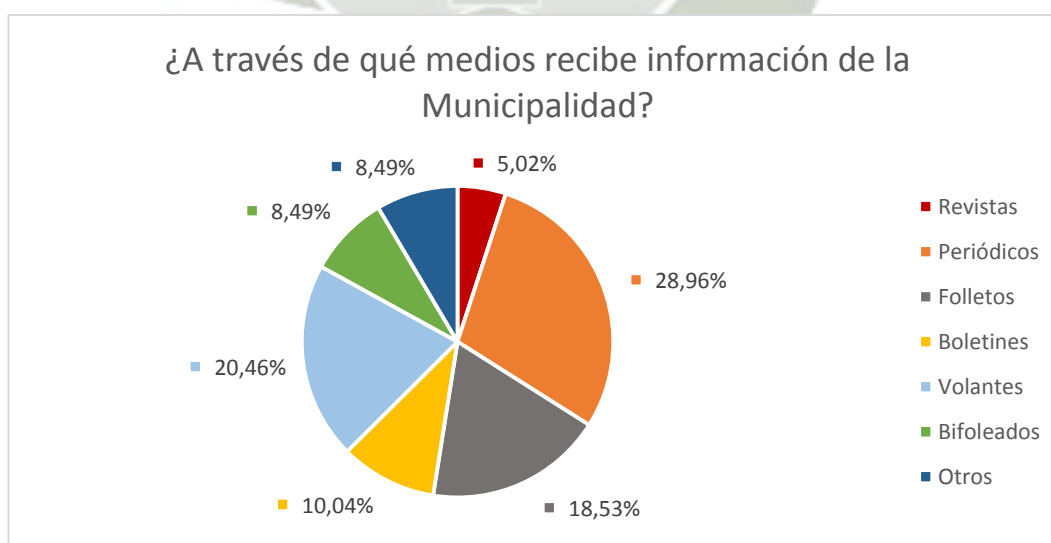
**¿A través de qué medios recibe información de la Municipalidad?**

	f	%
Revistas	13	5.02%
Periódicos	75	28.96%
Folletos	48	18.53%
Boletines	26	10.04%
Volantes	53	20.46%
Bifoliados	22	8.49%
Otros	22	8.49%
Total	259	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

Sobre los medios que reciben información de la Municipalidad, el medio de mayor frecuencia es el periódico con el 28.96%, luego vienen los volantes con 20.46%, los folletos con el 18.53%, los boletines con el 10.04%, bifoliados con 8.49%, revistas con 5.02% y finalmente, otros con 8.49%. Se deduce de la tabla que los periódicos y los volantes son los medios más frecuentes de información de los usuarios.

**Gráfico N° 07:**



**Cuadro N° 8**

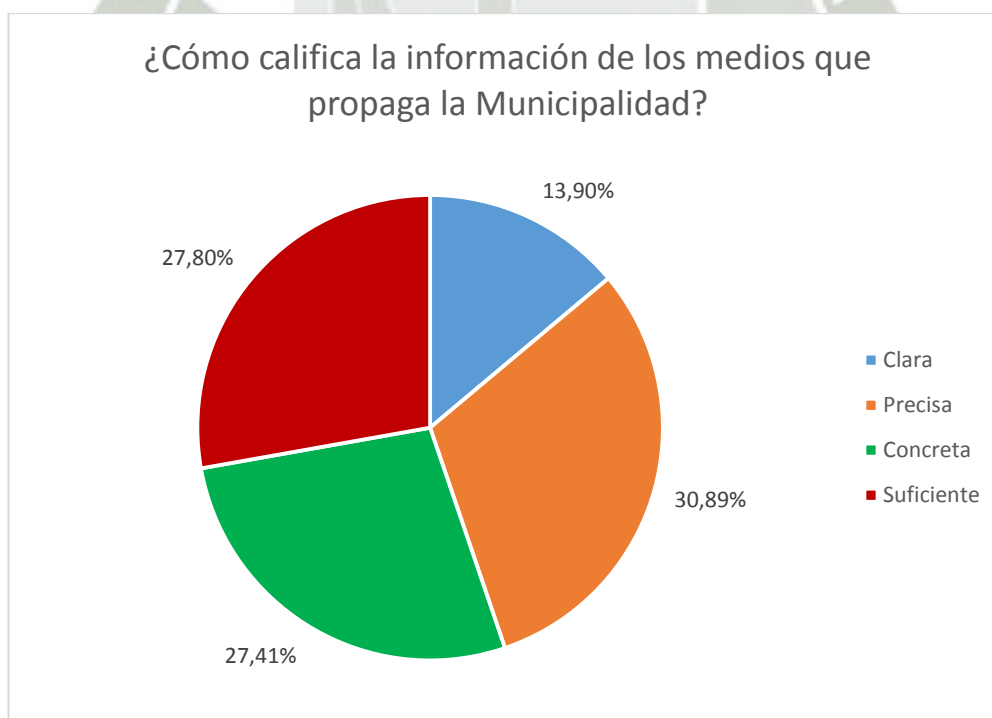
**¿Cómo califica la información de los medios que propaga la  
Municipalidad?**

	f	%
Clara	36	13.90%
Precisa	80	30.89%
Concreta	71	27.41%
Suficiente	72	27.80%
Total	259	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

Según los usuarios de la Municipalidad Provincial de Arequipa, califican la información que reciben como precisa, el 30.89%, suficiente, 27.80%, concreta, 27.41% y clara el 13.90%. Esto significa que la información para una tercera parte de los respondientes es precisa, suficiente y clara.

**Gráfico N° 08:**



**Cuadro N° 09:**

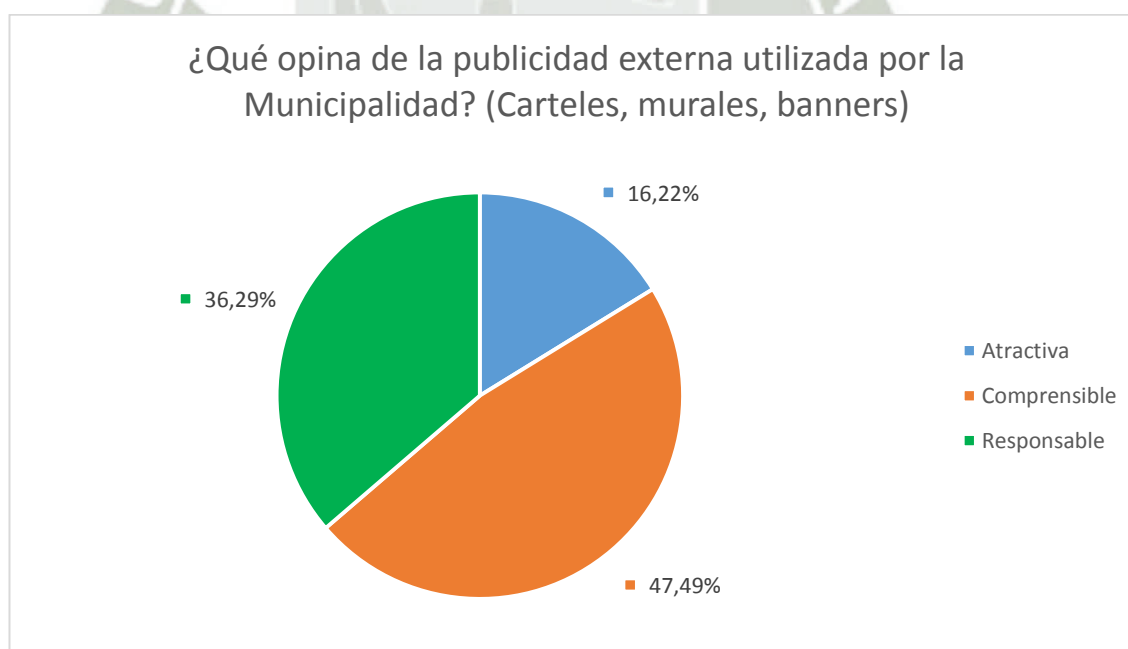
**¿Qué opina de la publicidad externa utilizada por la Municipalidad?  
(Carteles, murales, banners)**

	Frecuencia	%
Atractiva	42	16.22%
Comprensible	123	47.49%
Responsable	94	36.29%
Total	259	100.00%

**Fuente: elaboración propia, 2015**

Consultados sobre la opinión acerca de la publicidad externa (carteles, murales y banners), el 47.49% lo consideraron comprensible, el 36.29%, responsable y solo el 16.22% atractiva. Por consiguiente, las características más resaltantes son comprensibilidad y responsabilidad.

**Gráfico N° 09:**



**Cuadro N° 10:**

**¿Con qué frecuencia ha visto o escuchado información de la  
Municipalidad en televisión o radio?**

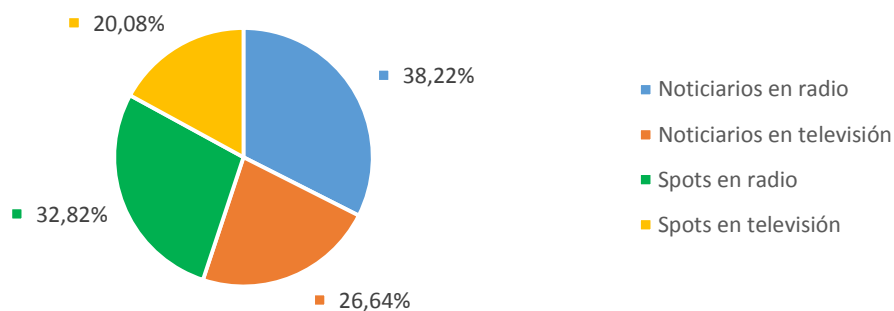
	Mucha frecuencia		Poca frecuencia		Casi nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Noticiarios en radio	99	38.22	91	35.14	69	26.64	259	100
Noticiarios en televisión	69	26.64	91	35.14	99	38.22	259	100
Spots en radio	85	32.82	114	44.02	60	23.17	259	100
Spots en televisión	52	20.08	115	44.40	92	35.52	259	100

**Fuente: elaboración propia, 2015**

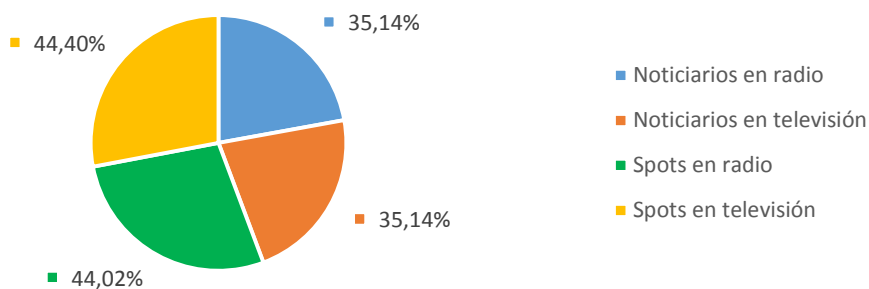
La frecuencia de haber visto o escuchado información sobre la Municipalidad en televisión o radio, es mucha, en noticiarios radiales, 38.22%, spots en radio, 32.82%, noticiarios de televisión 26.64% y spots en televisión 20.08%. En relación a poca frecuencia, noticieros radiales, 35.14%, noticieros televisivos, 35.14%, spots en radio, 44.02% y spots en televisión, 44.00%. La respuesta casi nunca, noticiarios radiofónicos, 26.64%, noticiarios televisivos 38.22%. Spots radiofónicos, 23.17% y spots en televisión, 35.52%. Priman los medios tradicionales.

**Gráfico N° 10:**

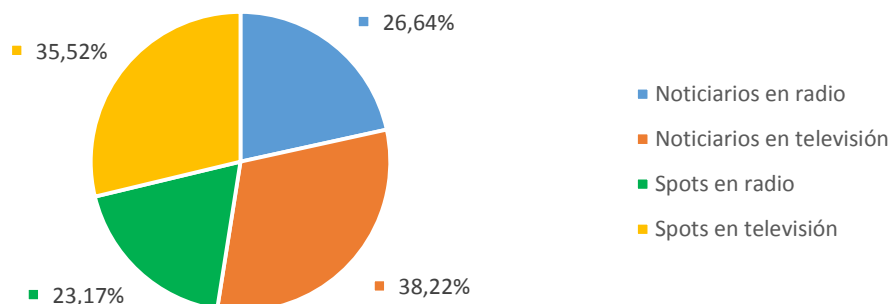
¿Con qué frecuencia ha visto o escuchado información de la Municipalidad en televisión o radio? - Mucha frecuencia



¿Con qué frecuencia ha visto o escuchado información de la Municipalidad en televisión o radio? - Poca frecuencia



¿Con qué frecuencia ha visto o escuchado información de la Municipalidad en televisión o radio? - Casi nunca



**Cuadro N° 11:**

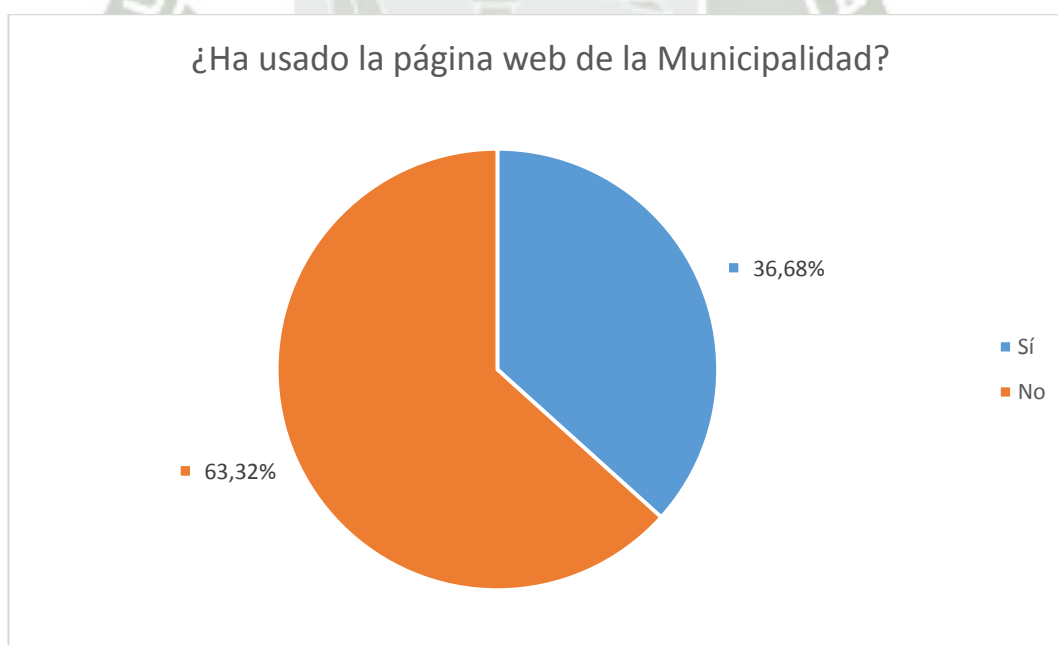
**¿Ha usado la página web de la Municipalidad?**

	f	%
Sí	95	36.68%
No	164	63.32%
Total	259	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

Sobre el uso de la página web de la Municipalidad, la mayoría; es decir, el 63.32% de usuarios, respondieron que no han usado la página web, frente al 36.68% que sí. Estas cifras se pueden explicar por los grupos etarios y por la costumbre de concurrir a la sede del Municipio a preguntar personalmente sus dudas o consultas.

**Gráfico N° 11:**



**Cuadro N° 12:**

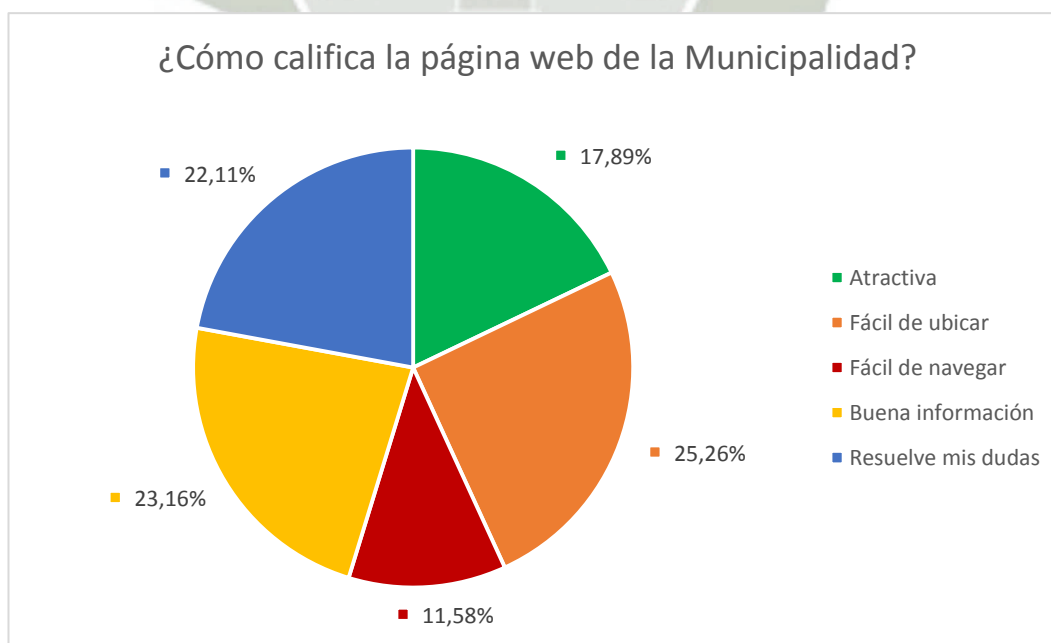
**¿Cómo califica la página web de la Municipalidad?**

	f	%
Atractiva	17	17.89%
Fácil de ubicar	24	25.26%
Fácil de navegar	11	11.58%
Buena información	22	23.16%
Resuelve mis dudas	21	22.11%
Total	95	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

Con relación a la página web de la municipalidad, la mayor calificación lo obtiene la respuesta fácil de ubicar con el 25.26% del total, buena información, 23.16%, resuelve mis dudas, 22.11%, atractiva, 17.89% y fácil de navegar, 11.58% Por lo que la característica más puntuada ha sido fácil de ubicar.

**Gráfico N° 12:**



**Cuadro N° 13:**

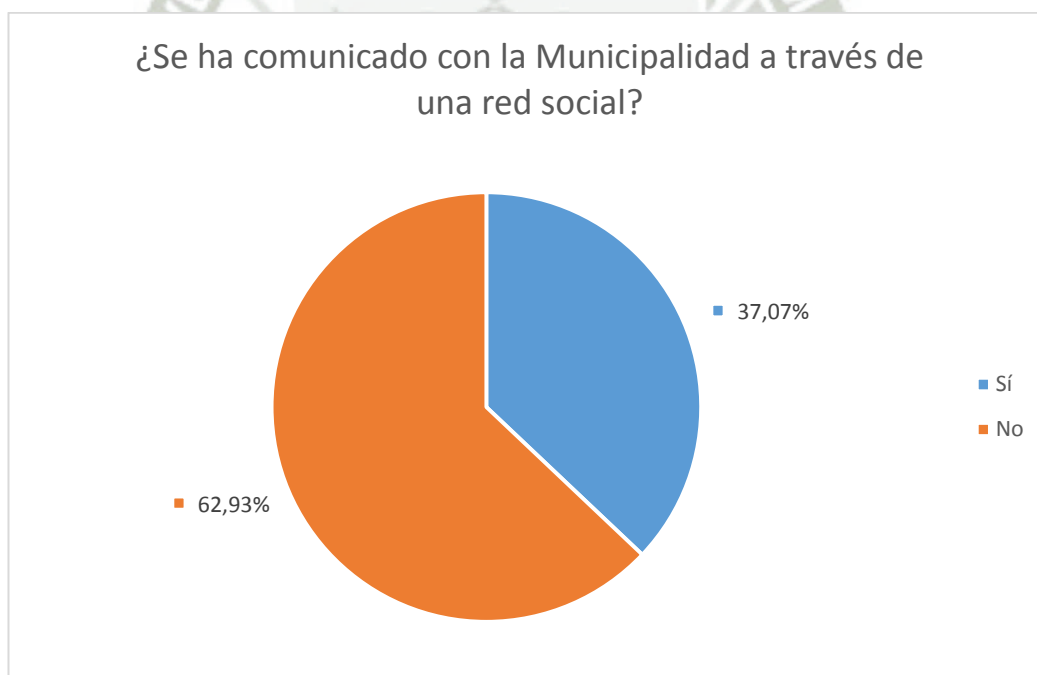
**¿Se ha comunicado con la Municipalidad a través de una red social?**

	f	%
Sí	96	37.07%
No	163	62.93%
Total	259	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

La gran mayoría de usuarios, el 62.93% indican que no se han comunicado con la Municipalidad a través de una red social, y el 37.07% que sí. Lo que hace suponer que quienes lo hacen son los jóvenes, a través de Facebook y Twitter básicamente.

**Gráfico N° 13:**



**Cuadro N° 14:**

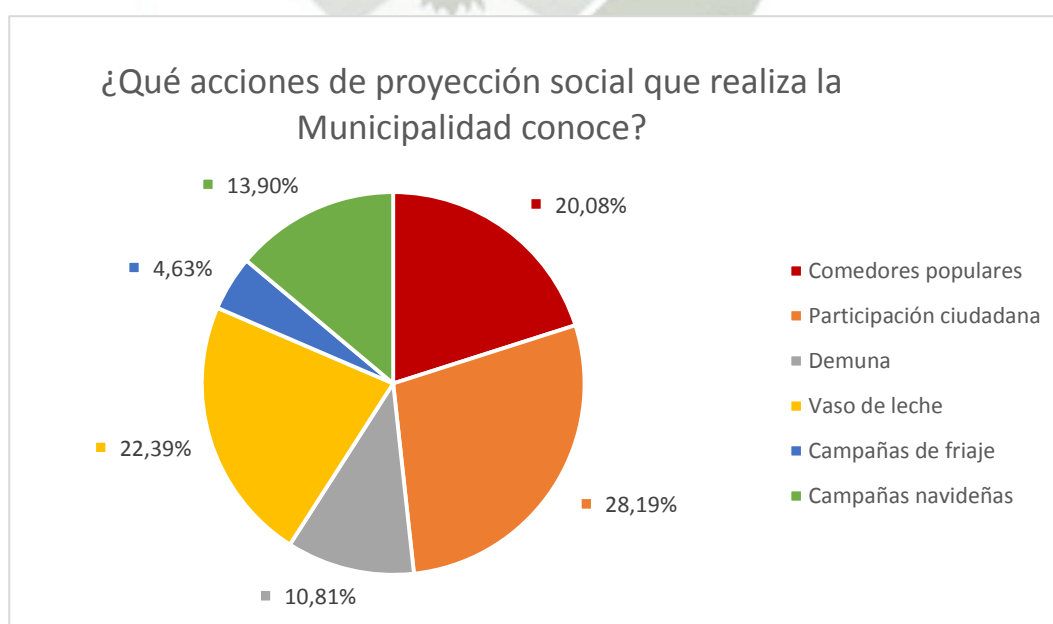
**¿Qué acciones de proyección social que realiza la Municipalidad conoce?**

	f	%
Comedores populares	52	20.08%
Participación ciudadana	73	28.19%
Demuna	28	10.81%
Vaso de leche	58	22.39%
Campañas de friaje	12	4.63%
Campañas navideñas	36	13.90%
Total	259	100.00%

**Fuente:** elaboración propia, 2015

La acción de proyección social más conocida por los usuarios de la municipalidad es participación ciudadana, 28.19%, el vaso de leche, 22.39%, comedores populares, 20.08%, campañas navideñas, 13.90%, Demuna, 10.81% y campañas de friaje, 4.63%.

**Gráfico N° 14:**



**Cuadro N° 15:**

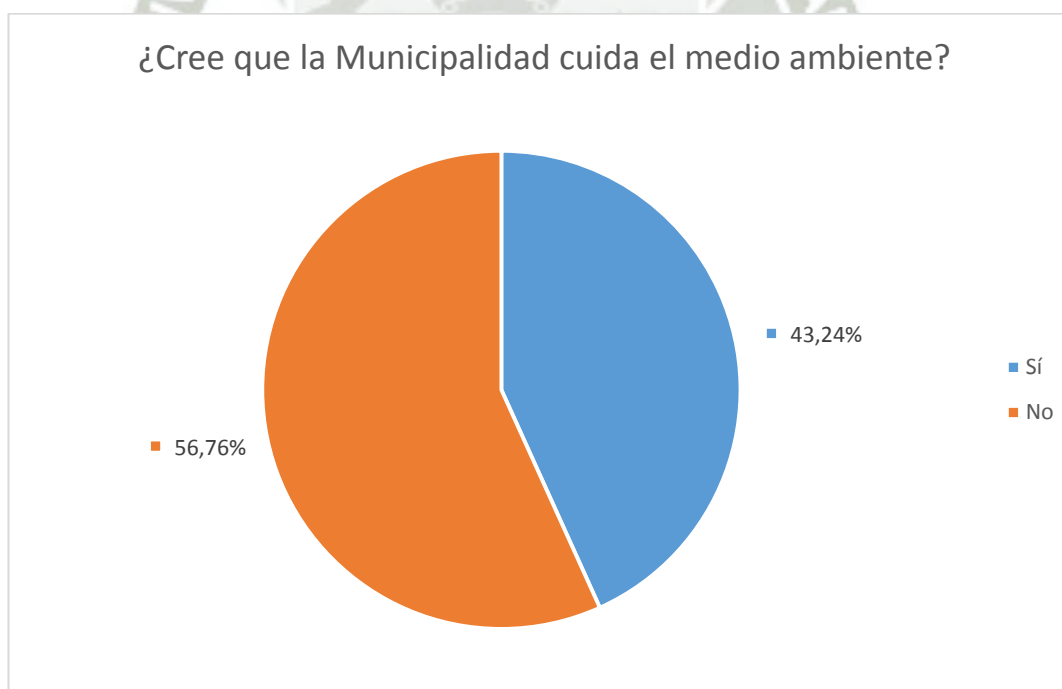
**¿Cree que la Municipalidad cuida el medio ambiente?**

	f	%
Sí	112	43.24%
No	147	56.76%
Total	259	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

Acerca del cuidado del medio ambiente por parte de la Municipalidad, los usuarios respondieron que sí con el 43.24% y no, con el 56.76%. Por consiguiente, la percepción de los usuarios es mayoritariamente negativa en este aspecto.

**Gráfico N° 15:**



**Cuadro N° 16:**

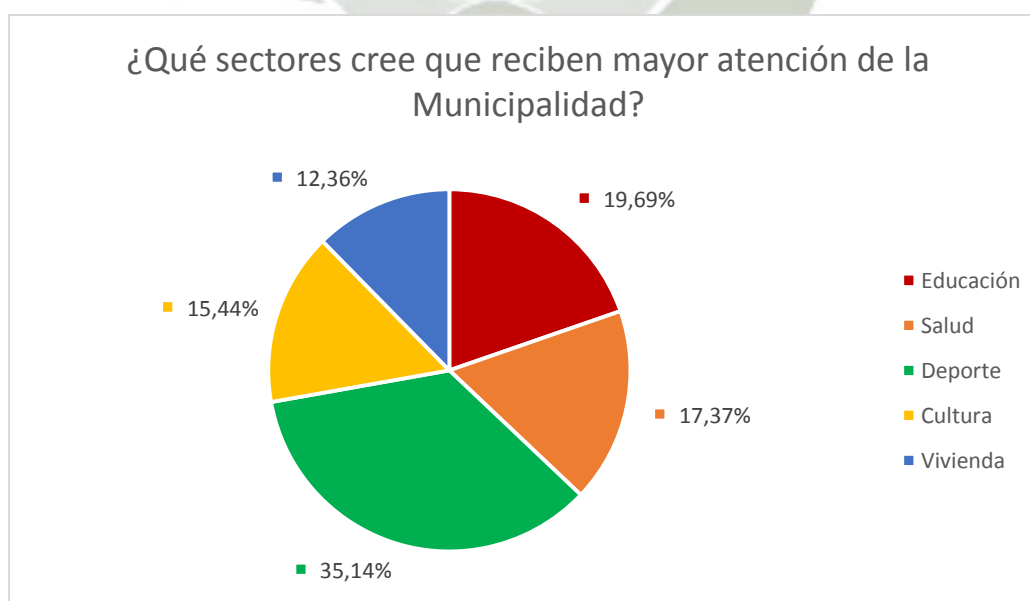
**¿Qué sectores cree que reciben mayor atención de la Municipalidad?**

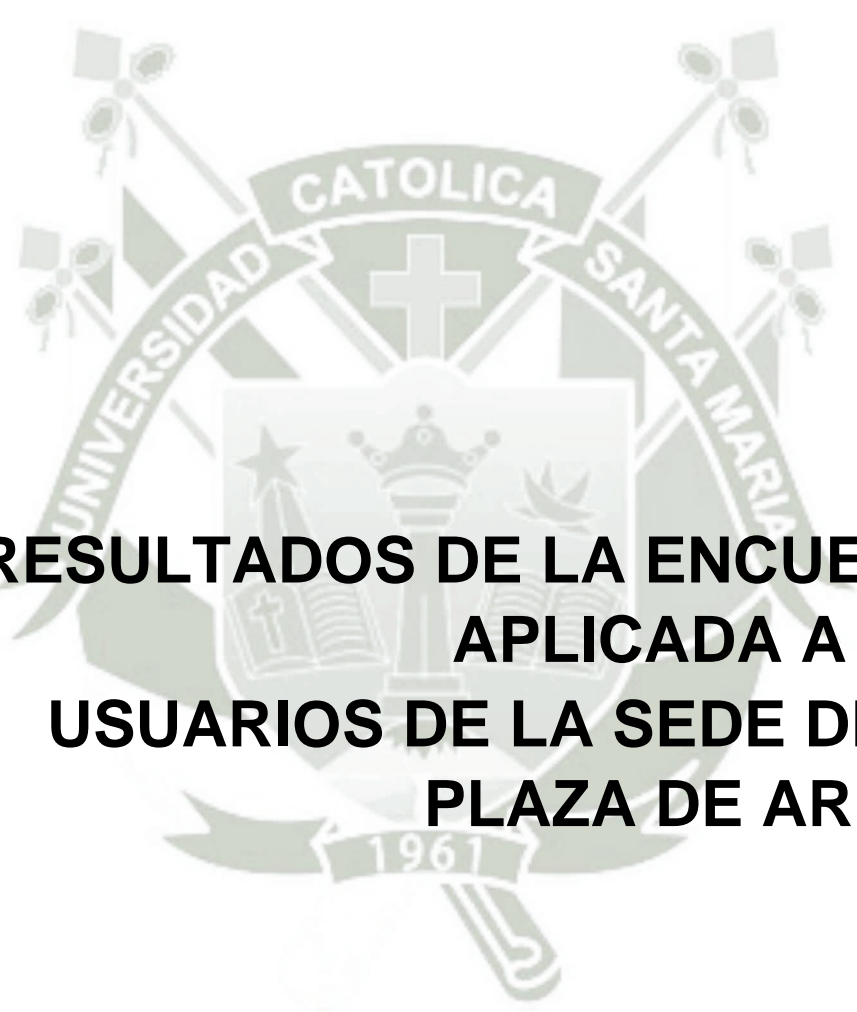
	f	%
Educación	51	19.69%
Salud	45	17.37%
Deporte	91	35.14%
Cultura	40	15.44%
Vivienda	32	12.36%
Total	259	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

Según la tabla el sector que recibe mayor atención de la Municipalidad es el deporte con el 34.14% del total, luego la educación, 19.69%, salud, 17.37%, cultura, 15.44% y vivienda, 12.36%. Luego, los usuarios perciben al Municipio Provincial de Arequipa como promotor del deporte y la educación.

**Gráfico N° 16:**





# **RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS USUARIOS DE LA SEDE DE LA PLAZA DE ARMAS**

**Cuadro N° 01:**

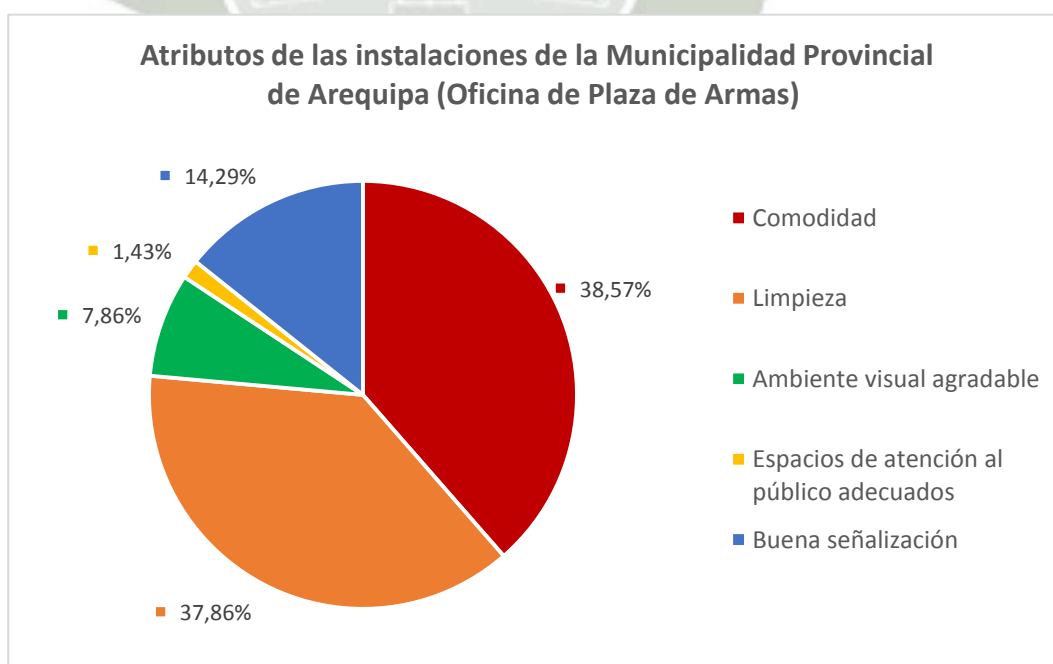
**Atributos de las instalaciones de la Municipalidad Provincial de Arequipa (Oficina de Plaza de Armas)**

	<b>f</b>	<b>%</b>
Comodidad	54	38.57%
Limpieza	53	37.86%
Ambiente visual agradable	11	7.86%
Espacios de atención al público adecuados	2	1.43%
Buena señalización	20	14.29%
Total	140	100.00%

**Fuente:** elaboración propia, 2015

El atributo con mayor porcentaje de la oficina de Plaza de Armas es comodidad con el 38.57% del total, luego la limpieza, 37.86%, buena señalización, 14.29%, ambiente visual agradable, 7.86%, y espacios de atención al público adecuados, 1.43%. Entonces, los dos mayores atributos son comodidad y limpieza.

**Gráfico N° 01:**



**Cuadro N° 02:**

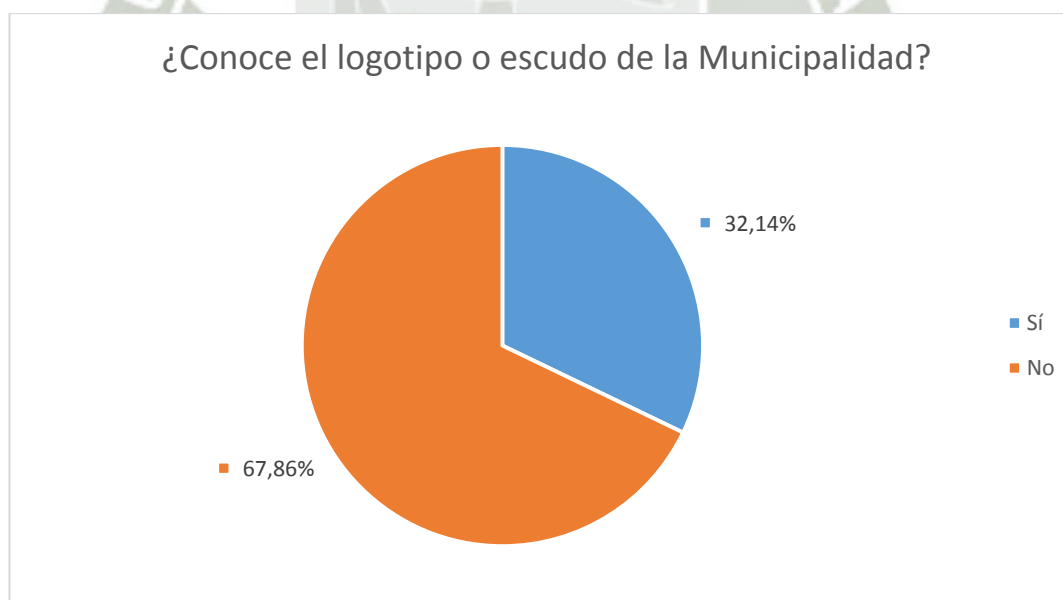
**¿Conoce el logotipo o escudo de la Municipalidad?**

	f	%
Sí	45	32.14
No	95	67.86
Total	140	100

Fuente: elaboración propia, 2015

El 67.86% no conoce el logotipo o escudo de la municipalidad, y el 32.14% sí los conoce. La Municipalidad debería hacer una campaña para que los usuarios que no conocen el logotipo lo puedan reconocer. Y los que conocen el logotipo o escudo fue a través de la web, carteles, afiches, por el municipio, por internet, periódicos, televisión.

**Gráfico N° 02:**



**Cuadro N° 03:**

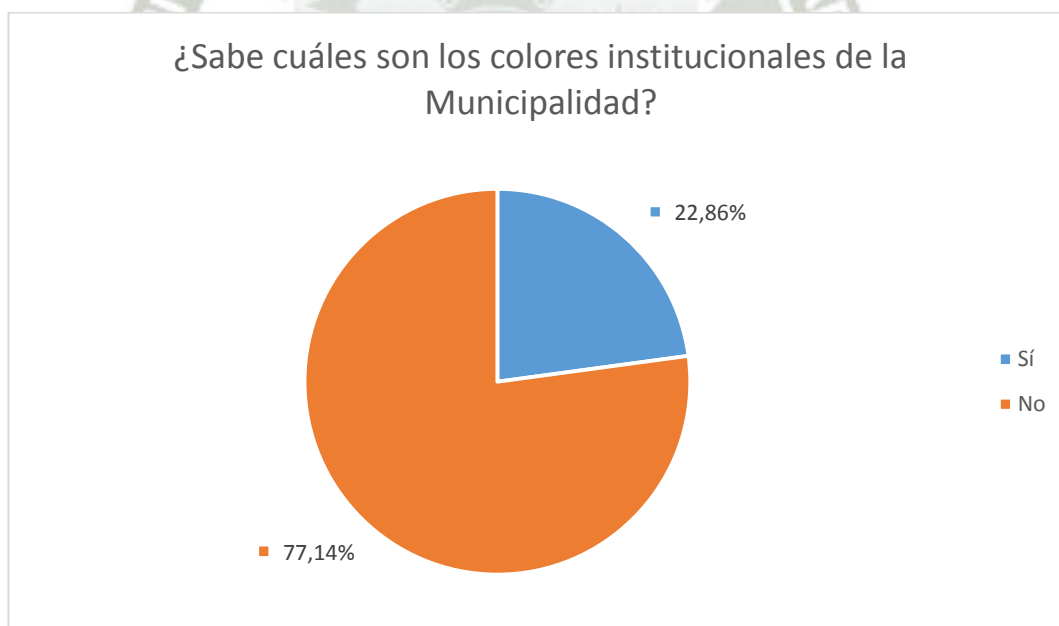
**¿Sabe cuáles son los colores institucionales de la Municipalidad?**

	f	%
Sí	32	22.86
No	108	77.14
Total	140	100.00

Fuente: elaboración propia, 2015

Consultados sobre los colores institucionales de la Municipalidad, la gran mayoría, tres cuartas partes (77.14%) de los usuarios, respondieron que no los conocían y el 22.86%, sí los conocían.

**Gráfico N° 03:**



**Cuadro N° 04:**

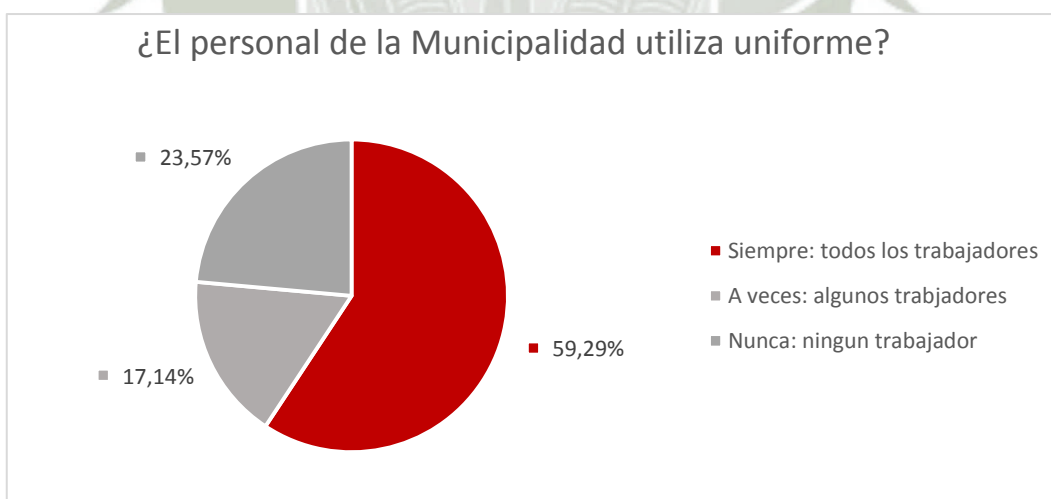
**¿El personal de la Municipalidad utiliza uniforme?**

	f	%
Siempre: todos los trabajadores	83	59.29%
A veces: algunos trabajadores	24	17.14%
Nunca: ningún trabajador	33	23.57%
Total	140	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

Los usuarios del servicio municipal sobre la pregunta si el personal utiliza uniforme, contestaron con el 59.29%, que los trabajadores siempre lo usan, el 23.57%, dijo que nunca lo usan y el 17.14% indicó que a veces, lo usan.

**Gráfico N° 04:**



**Cuadro N° 05:**

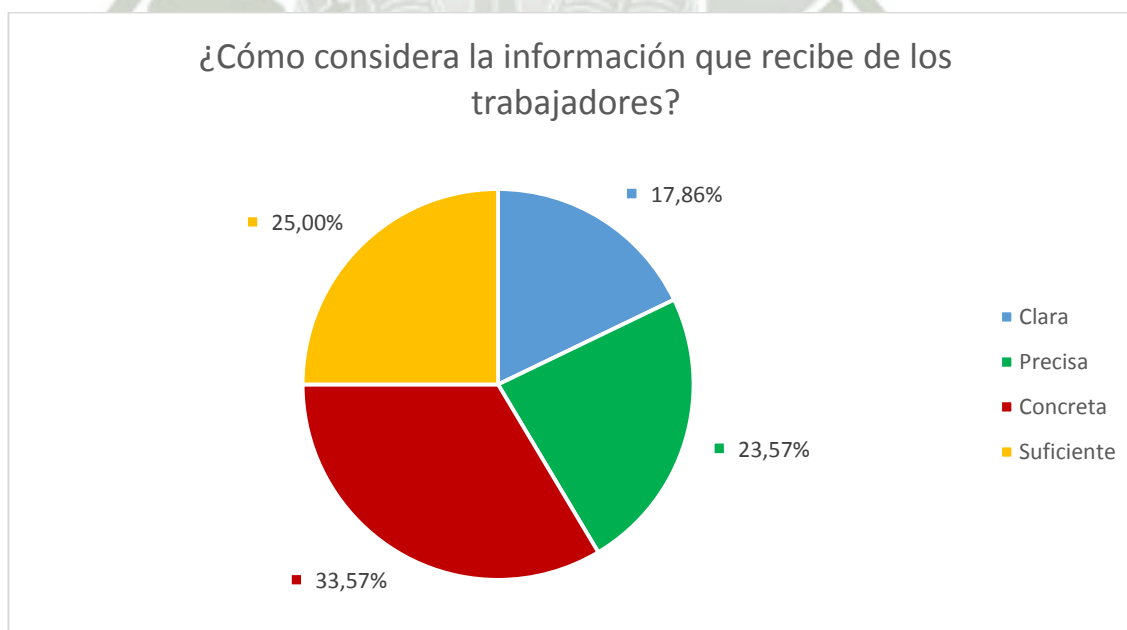
**¿Cómo considera la información que recibe de los trabajadores?**

	f	%
Clara	25	17.86%
Precisa	33	23.57%
Concreta	47	33.57%
Suficiente	35	25.00%
Total	140	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

En relación a cómo considera la información que recibe de los trabajadores, el 33.57% la considera concreta, el 25.00%, suficiente, el 23.57%, precisa y el 17.86%, clara. Todos estos atributos informativos, permiten deducir que la información que reciben de los trabajadores es positiva.

**Gráfico N° 05:**



**Cuadro N° 06:**

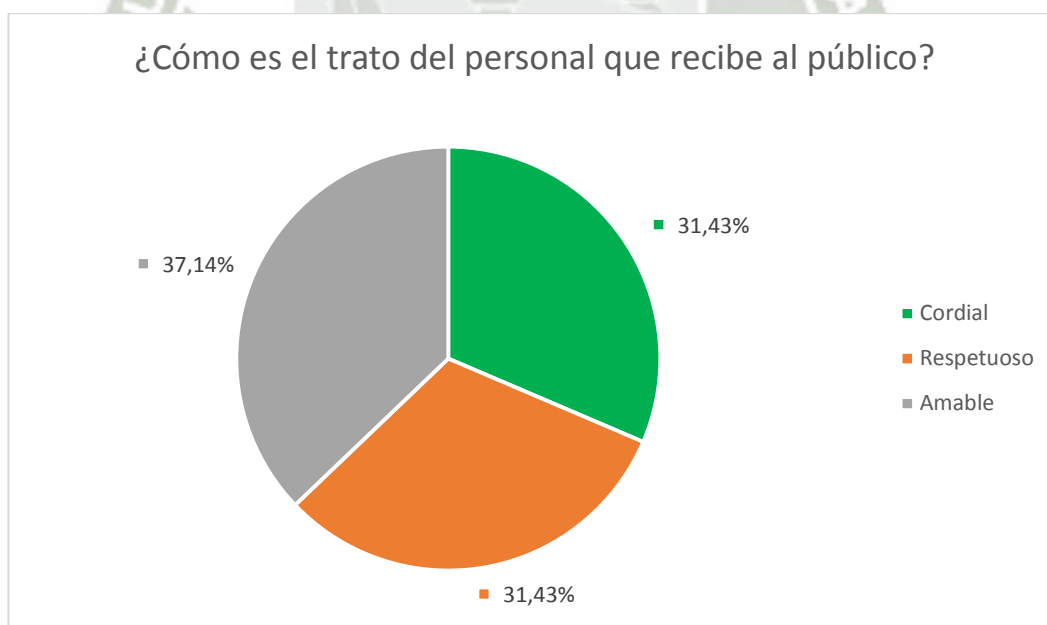
**¿Cómo es el trato del personal que recibe al público?**

	f	%
Cordial	44	31.43%
Respetuoso	44	31.43%
Amable	52	37.14%
Total	140	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

La evaluación del trato que recibe el público por parte del personal, según los usuarios, es amable en el 37.14% y cordial, y respetuosa con el mismo porcentaje con 31.43%. Estas cifras dan cuenta que el personal de la municipalidad atiende bien a los usuarios y en consecuencia fueron bien evaluados.

**Gráfico N° 06:**



**Cuadro N° 07:**

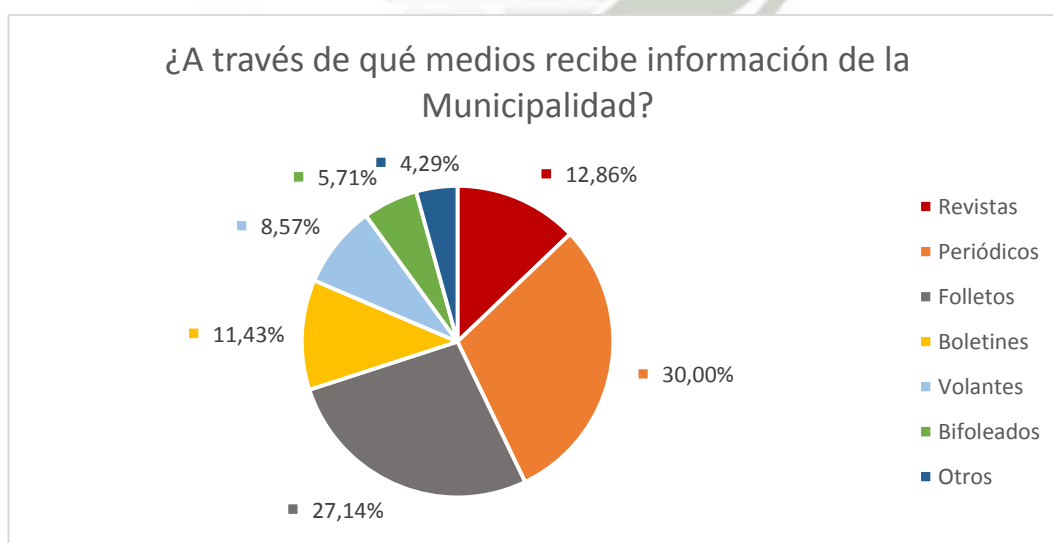
**¿A través de qué medios recibe información de la Municipalidad?**

	f	%
Revistas	18	12.86%
Periódicos	42	30.00%
Folletos	38	27.14%
Boletines	16	11.43%
Volantes	12	8.57%
Bifoliados	8	5.71%
Otros	6	4.29%
Total	140	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

Los periódicos (diarios) es el medio por el cual reciben mayor información los usuarios, con el 30.00%, luego vienen los folletos con el 27.14%, las revistas, 12.86%, boletines, 11.43%, volantes, 8.57% y los bifoliados, 4.29%.

**Gráfico N° 07:**



**Cuadro N° 08:**

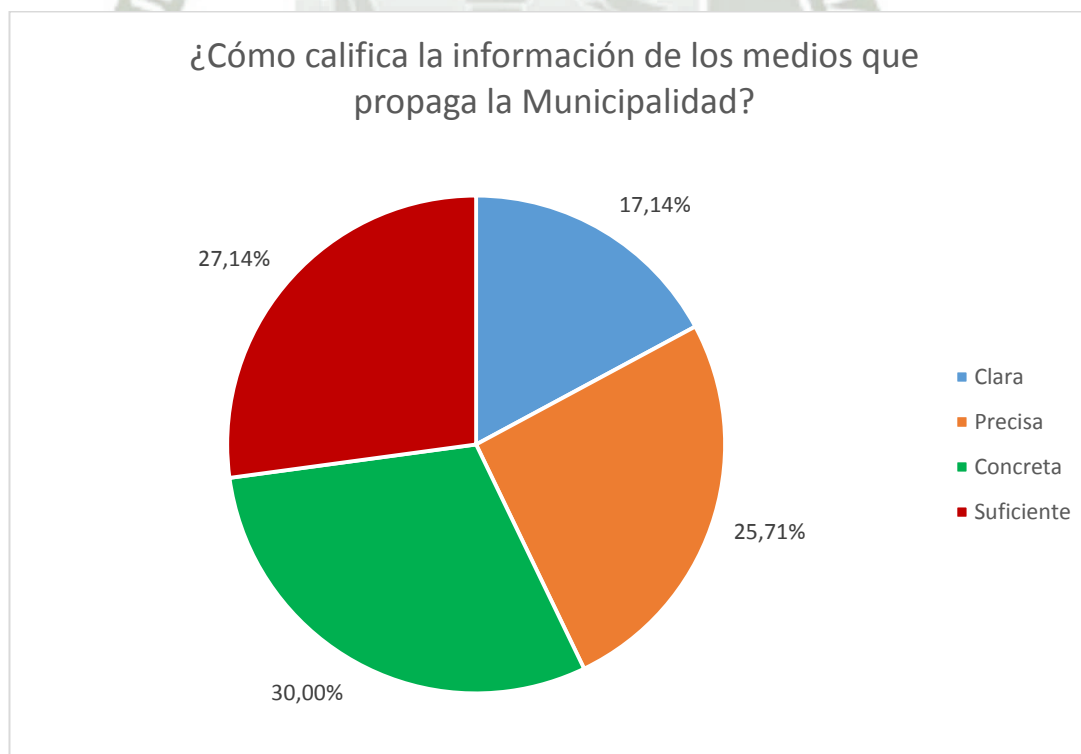
**¿Cómo califica la información de los medios que propaga la  
Municipalidad?**

	f	%
Clara	24	17.14%
Precisa	36	25.71%
Concreta	42	30.00%
Suficiente	38	27.14%
Total	140	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

Sobre la calificación de los medios de información que utiliza la municipalidad, el 30.00% la considera concreta, suficiente, 27.14%, precisa, 25.71% y clara, 17.14%.

**Gráfico N° 08:**



**Cuadro N° 09:**

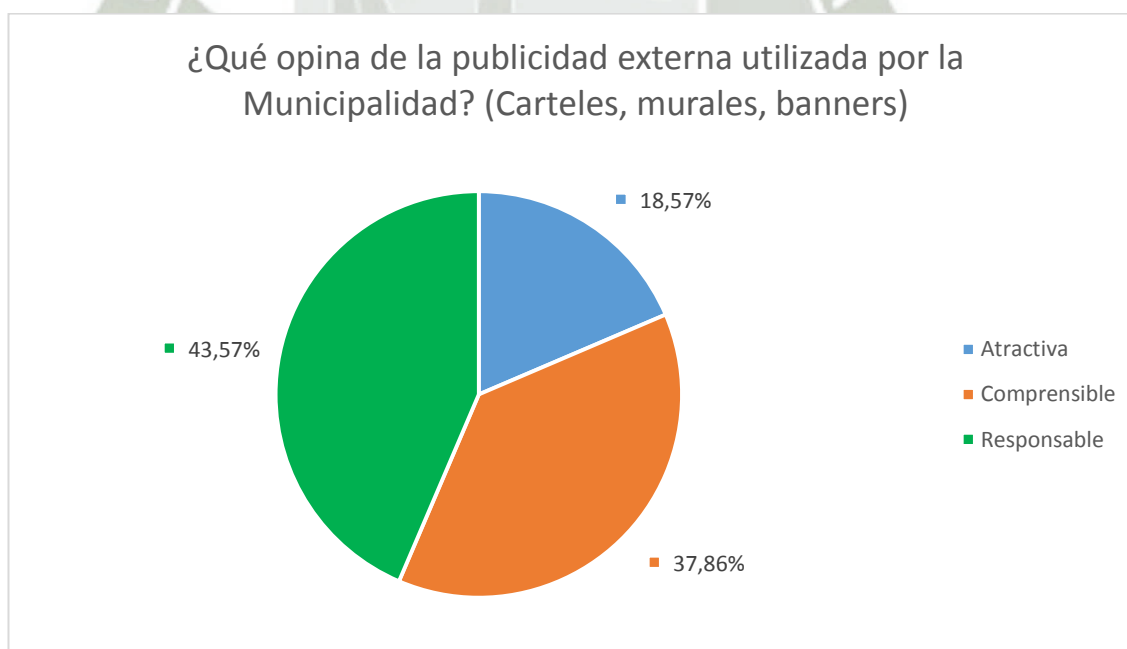
**¿Qué opina de la publicidad externa utilizada por la Municipalidad?  
(Carteles, murales, banners)**

	f	%
Atractiva	26	18.57%
Comprensible	53	37.86%
Responsable	61	43.57%
Total	140	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

Los usuarios creen que la publicidad externa utilizada por la Municipalidad es responsable en el 43.57% del total, comprensible, 37.86% y atractiva, 18.57%, por lo tanto, los rasgos más resaltados son la responsabilidad y la comprensibilidad.

**Gráfico N° 09:**



**Cuadro N° 10:**

**¿Con qué frecuencia ha visto o escuchado información de la  
Municipalidad en televisión o radio?**

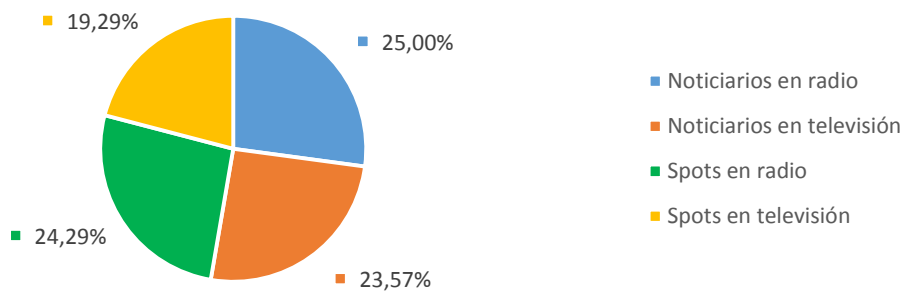
	Mucha frecuencia		Poca frecuencia		Casi nunca		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Noticiarios en radio	35	25.00	75	53.57	30	21.43	140	100
Noticiarios en televisión	33	23.57	67	47.86	40	28.57	140	100
Spots en radio	34	24.29	73	52.14	33	23.57	140	100
Spots en televisión	27	19.29	72	51.43	41	29.29	140	100

**Fuente: elaboración propia, 2015**

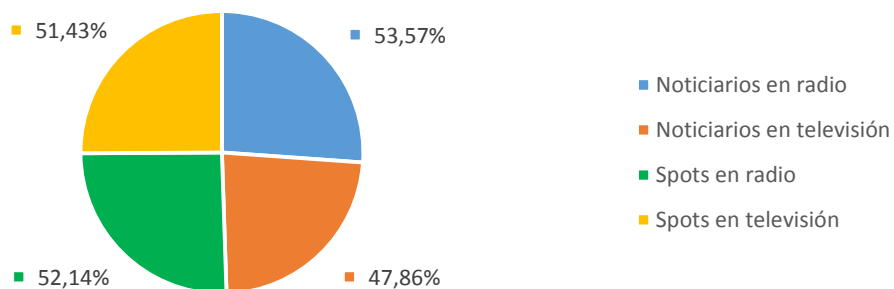
En cuanto a la frecuencia de haber visto o escuchado información de la Municipalidad en la radio o la televisión, con mucha frecuencia en noticiarios radiales, el 25.00%, en noticiarios de televisión, 23.57%, spots radiofónicos, 24.29% y spots de televisión, 19.29%..Con poca frecuencia, noticiarios en radio, 53,27%, en televisión, 47,86% y, spots en radio, 52,14%.

**Gráfico N° 10**

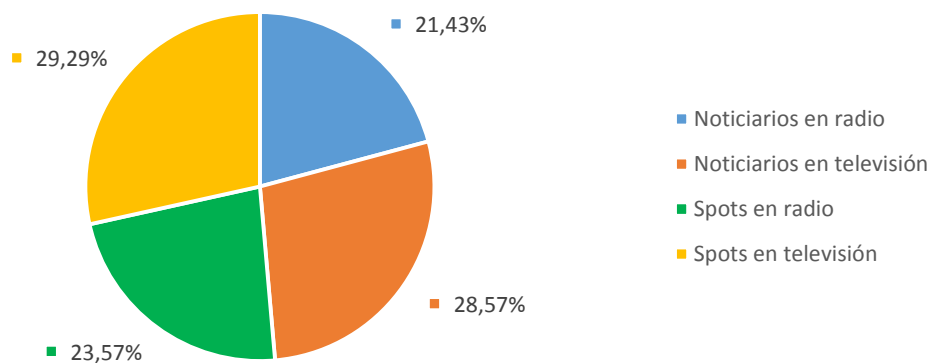
¿Con qué frecuencia ha visto o escuchado información de la Municipalidad en televisión o radio? - Mucha frecuencia



¿Con qué frecuencia ha visto o escuchado información de la Municipalidad en televisión o radio? - Poca frecuencia



¿Con qué frecuencia ha visto o escuchado información de la Municipalidad en televisión o radio? - Casi nunca



**Cuadro N° 11:**

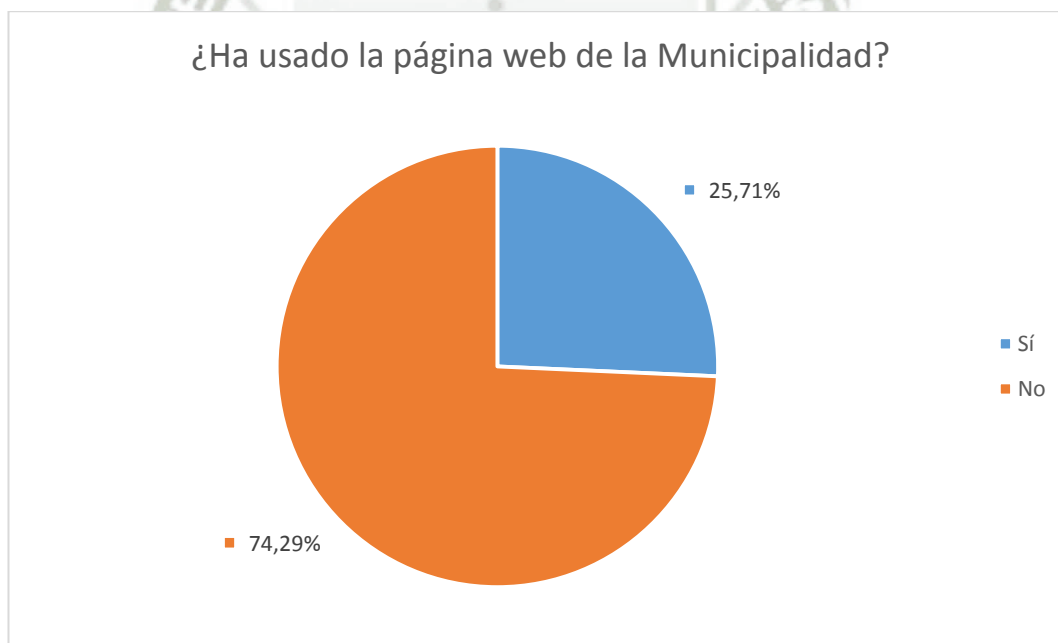
**¿Ha usado la página web de la Municipalidad?**

	f	%
Sí	36	25.71%
No	104	74.29%
Total	140	100.00%

**Fuente:** elaboración propia, 2015

Acerca del uso de la página web de la Municipalidad, el 74.29%, no lo usó y el 25.71% sí lo usó. Conviene en este caso difundir la importancia de usar la página web para ahorrar tiempo.

**Gráfico N° 11:**



**Cuadro N 12:**

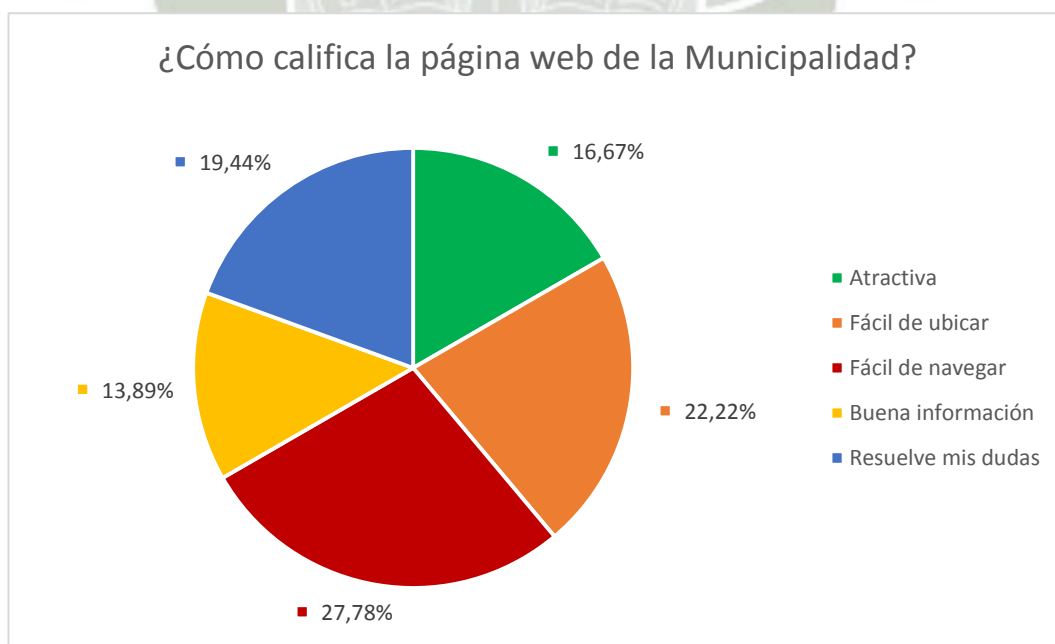
**¿Cómo califica la página web de la Municipalidad?**

	f	%
Atractiva	6	16.67%
Fácil de ubicar	8	22.22%
Fácil de navegar	10	27.78%
Buena información	5	13.89%
Resuelve mis dudas	7	19.44%
Total	36	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

La calificación de la página web de la Municipalidad se divide del siguiente modo: 27.78%, fácil de navegar, 22.22% fácil de ubicar, 19.44%, resuelve mis dudas y 16.67% atractiva.

**Gráfico N° 12:**



**Cuadro N° 13:**

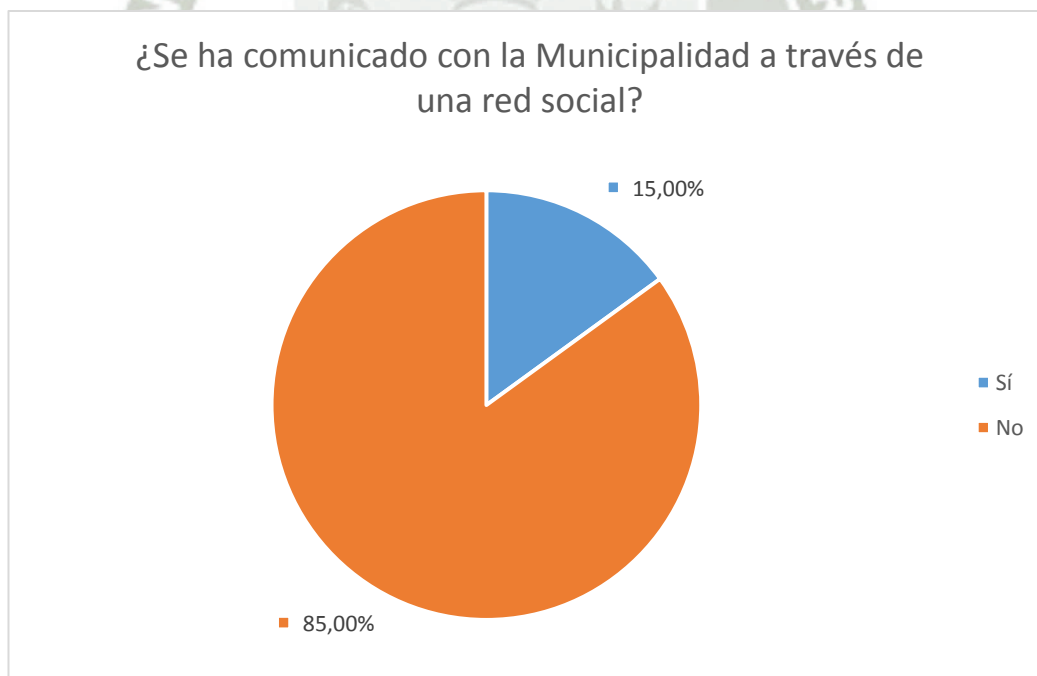
**¿Se ha comunicado con la Municipalidad a través de una red social?**

	f	%
Sí	21	15.00%
No	119	85.00%
Total	140	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

La comunicación de los usuarios de la municipalidad a través de una red social es bastante baja, pues solo el 15.00% sí lo hace a través de Facebook y Twitter básicamente; mientras que la gran mayoría no lo hace. Se hace necesario difundir esta forma de comunicación.

**Gráfico N° 13:**



**Cuadro N° 14:**

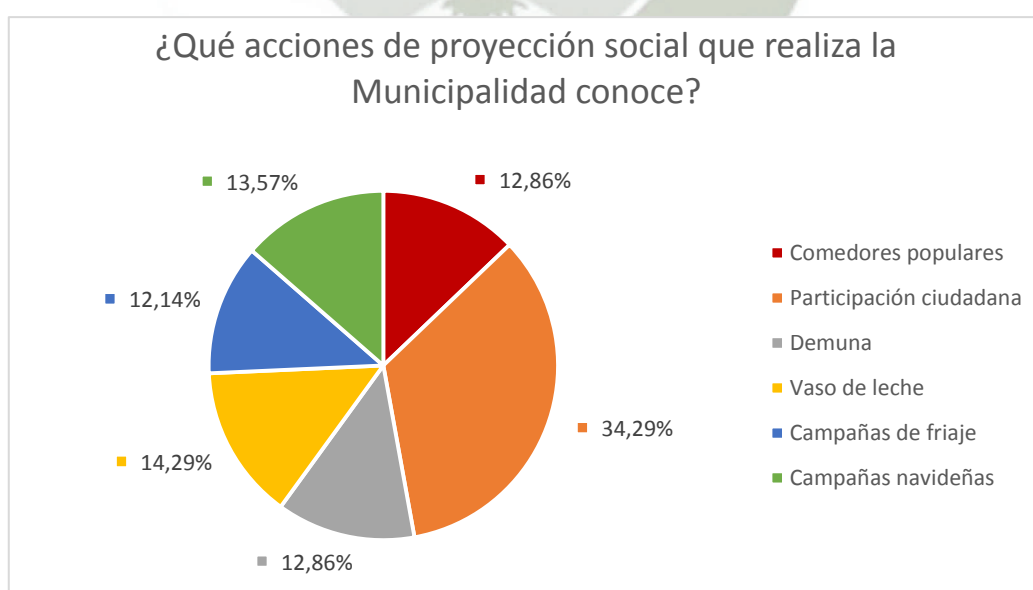
**¿Qué acciones de proyección social que realiza la Municipalidad conoce?**

	f	%
Comedores populares	18	12.86%
Participación ciudadana	48	34.29%
Demuna	18	12.86%
Vaso de leche	20	14.29%
Campañas de friaje	17	12.14%
Campañas navideñas	19	13.57%
Total	140	100.00%

**Fuente: elaboración propia, 2015**

La acción de proyección social más conocida por los usuarios de la Municipalidad es la participación ciudadana, 34.19%, campañas navideñas, 13.57%, vaso de leche, 14.29%, Demuna, 12.86% y comedores populares con igual porcentaje que el anterior y finalmente, campañas de friaje con el 12.14%.

**Gráfico N° 14:**



**Cuadro N° 15:**

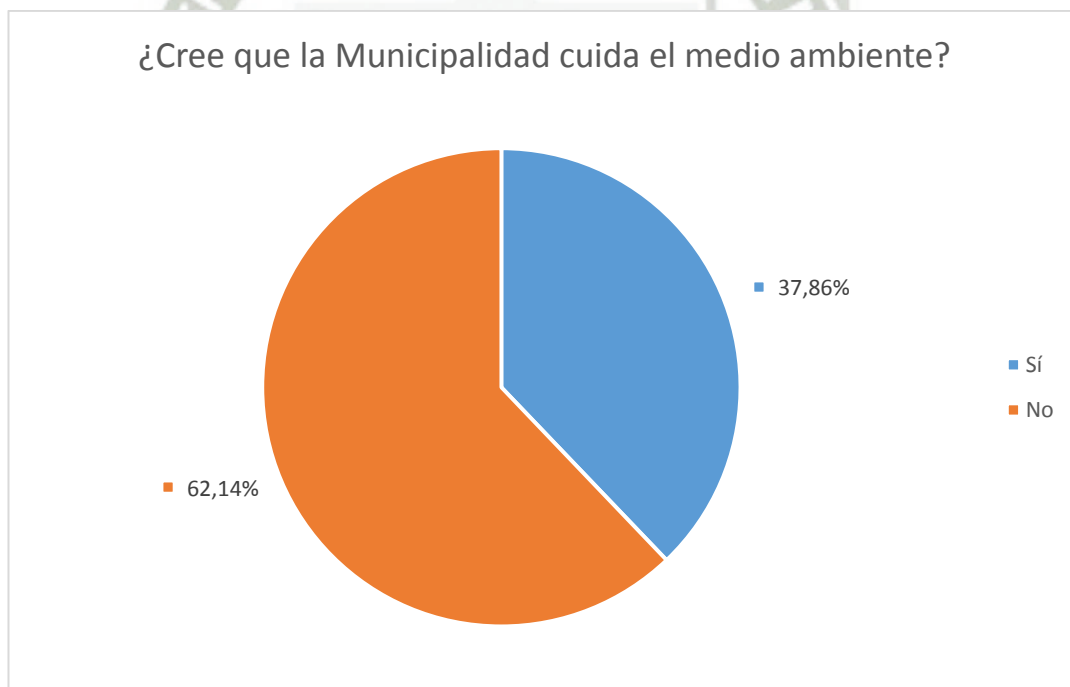
**¿Cree que la Municipalidad cuida el Medio ambiente?**

	f	%
Sí	53	37.86%
No	87	62.14%
Total	140	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

Sobre el cuidado del medio ambiente, el 62.14% señalaron que la municipalidad no lo cuida y el 37.86% que sí. Entonces el municipio debe poner más celo en este aspecto.

**Gráfico N° 15:**



**Cuadro N° 16:**

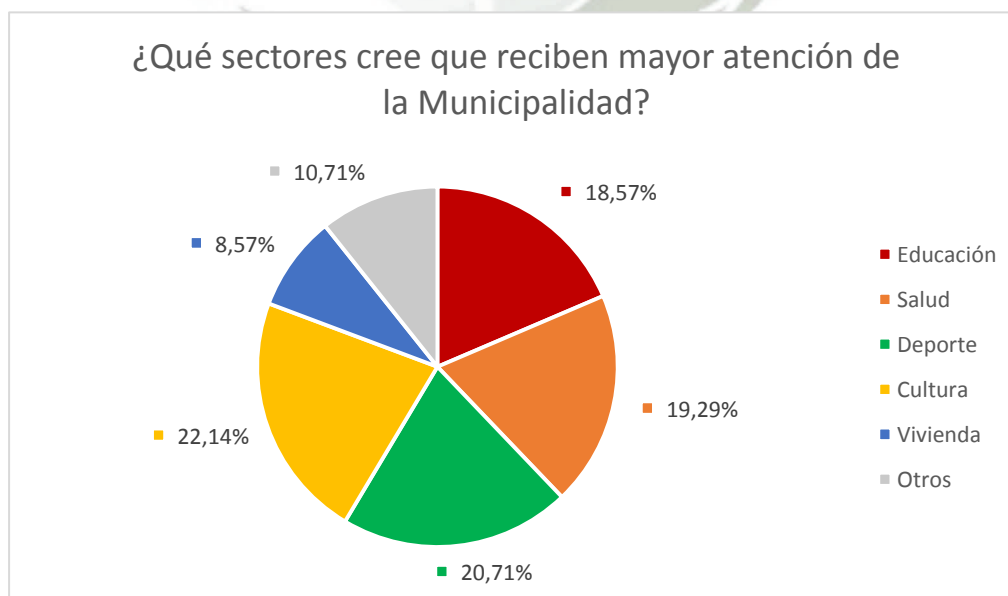
**¿Qué sectores cree que reciben mayor atención de la Municipalidad?**

	f	%
Educación	26	18.57%
Salud	27	19.29%
Deporte	29	20.71%
Cultura	31	22.14%
Vivienda	12	8.57%
Otros	15	10.71%
Total	140	100.00%

Fuente: elaboración propia, 2015

Sobre los sectores que la Municipalidad recibe mayor atención, la cultura es la mayor frecuencia, con el 22.14%; deporte, 20.71%; salud, 19.29%; educación, 18.57%, vivienda con el 8.57% y otros, 10.71% (en otros se mencionan la seguridad, los matrimonios y el transporte).

**Gráfico N° 16:**





# **CAPÍTULO IV**

## **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## CONCLUSIONES

**Primera.** – Los usuarios del servicio, de las oficinas de El Filtro y Plaza de Armas coinciden en que la comodidad y limpieza son los mayores atributos de las instalaciones, y que la Municipalidad cuenta con un personal de atención que brinda información concreta y precisa al público, de manera cordial, amable y respetuosa. De otro lado, el aspecto negativo es que la mayoría de usuarios desconocen los símbolos y emblemas institucionales y no todo el personal de la Municipalidad usa el uniforme de manera regular. De igual modo, señalan como ritos y ceremonias principales, los desfiles, efemérides y ceremonias públicas.

**Segunda.** - La Municipalidad Provincial de Arequipa usa casi todos los medios comunicacionales conocidos por las relaciones públicas para mantener comunicación permanente con la comunidad arequipeña, predominando los medios tradicionales como periódicos, radio y en menor porcentaje la televisión. La gran mayoría de usuarios no utiliza medios digitales. Asimismo, la publicidad institucional es percibida como comprensible y responsable.

En el caso de la comunicación interna las formas de comunicación son tanto de carácter formal como informal, y utiliza los flujos comunicacionales en diferentes direcciones, primando el vertical descendente a través de reuniones establecidas, informes, cartas y oficios y en su gran mayoría con información de índole indicativo para el cumplimiento de funciones y tareas.

**Tercera.** Sobre la comunicación interpersonal, las actividades realizadas con mayor frecuencia, son las reuniones sociales, artísticas e institucionales.

**Cuarta.** - No existe mucha información sobre los programas de apoyo de la municipalidad, pues en el caso de los programas de proyección social, bajos porcentajes de usuarios conocen sólo sobre participación ciudadana, comedores populares y vaso de leche; y en el caso de las acciones de responsabilidad social no hay una buena percepción sobre el cuidado que le otorga la entidad edil al cuidado del medio ambiente. De otro lado se considera que la municipalidad viene apoyando con mayor énfasis el sector deporte y en menor cuantía el sector cultura.



## SUGERENCIAS

**1RA.-** En la investigación realizada se denota la existencia de una problemática que hace necesaria la urgente implementación de un sistema de comunicación que difunda a nivel de núcleo y entorno de la municipalidad, información sobre aspectos institucionales prioritarios, tales como símbolos y emblemas, así como sobre las acciones de proyección social y responsabilidad social institucionales.

De igual forma con este sistema se optimizaría el uso de medios, explotando los medios digitales que implican mayor impacto y menor costo para la municipalidad. En este sentido la interactividad comunicacional del portal web y las redes sociales, repercute favorablemente en la imagen corporativa, si es adecuadamente trabajada, pues crea nexos más cercanos entre institución y público.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almenara A. Jaume, Romeo D. Marina & Roca P. Xavier (2005):  
“*Comunicación Interna en la Empresa*”. UOC, España, pp. 14-16.
- Colunga, Dávila Carlos (1996): “*La Administración del tercer milenio*”.  
Editorial Panorama, Primera edición, México p. 72.
- David, K (1983): “El comportamiento humano en el trabajo”. Editorial  
McGraw Hill. México, p. 22
- Del Pozo L. María (1997): “*Cultura Empresarial y Comunicación Interna*”.  
Fragua, España.
- Fuentes Chávez, Miguel (1994): “*Tecnologías Sociales, Relaciones  
Públicas y Comunicación Organizacional: Una alternativa  
interdisciplinaria para la transformación de las organizaciones, vía la  
comunicación*”. Universidad católica de Santa María. Arequipa-Perú.
- Goldhaber, Gerald M. (1986): “*Comunicación Organizacional*”. Editorial  
Diana, Segunda Edición, México. p. 31
- Hall, R. (1980): “*Organizaciones: estructura y proceso*”. Editorial Prentice-  
Hall, México. p. 40
- Martínez De Velasco, Alberto (1988): “*Comunicación organizacional  
práctica*”. Editorial Trillas, Primera edición, México. p. 15.
- Odiorne, G. S. (1981): “*Management by objectives*”. Michael, EU. p. 114
- Pérez Rafael A. (2008): “*Estrategias de Comunicación*”. Ariel, España.
- Rodríguez R. Verónica (2008): “*Comunicación Corporativa: Un derecho y  
un deber*”. España: Ril Editores

### WEB SITE

- Cortés Pérez, V. (2008) La función de la comunicación organizacional en  
la pedagogía: un asunto que va más allá de los medios escolares.  
Recuperado de <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis138.pdf> consultado en junio del 2015

- Muñiz G. Rafael, Comunicación Interna, tomado de Tesis de Comunicación. <http://www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.html>. Argentina. Consultado el 19 de abril del 2015.
- Queris-Rojas, M., Almirall-Cabrera, A., Capote-Garcia, L. & Alfonso Robaina, D. (agosto 2012) Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. *Ing. Ind.*[online]. 2012, vol.33, n.2 [citado 2015-06-24], pp. 161-174. Disponible en: <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362012000200008&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362012000200008&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1815-5936.
- Sagay, Enrique Investigación en Comunicación Organizacional, tomado de Categorías de Estudio Social, <http://www.monografias.com/trabajos3/investcomun/investcomun.shtml>, España. Consultado el 19 de abril del 2015.
- Sandoval, M. (2004). El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla (tesis) en [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/sandoval\\_t\\_mj/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf) Consultado el 19 de abril del 2015.
- Stacks, Don & Bowen S. (ed) (2013). Diccionario de medición en investigación en relaciones públicas (3ra ed.) Traducido por Jeannie Peña, Universidad del Norte Barranquilla, Colombia en <http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/DICCIONARIO-DE-RELACIONES-PUBLICAS.pdf>
- Gallego, M. (1999). El balance organizacional como herramienta del Auditoría social en Revista Universidad Eafit consultado en <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/1056/951>
- Jiménez, A. (s/) Las Relaciones Públicas Internas De La Organización. En Razón y palabra consultado el 20 de junio del 2015 en [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N70/Articulo%2011.%20\\_\\_rpp\\_internas\\_\\_Ariel\\_Jimenez\[1\]%20Corregido.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N70/Articulo%2011.%20__rpp_internas__Ariel_Jimenez[1]%20Corregido.pdf)

Guerrero, V. (octubre 2012). El rol del comunicador en las organizaciones.

En <http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs/el-rol-del-comunicador-en-las>. Consultado en junio del 2015

Zárate E. (7/11/13) Comunicación organizacional en la administración en

<http://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-en-la-administracion/>, consultado junio del 2015





# ANEXOS

## CUESTIONARIO

**Señor usuario, somos bachilleres de la Escuela Profesional de Comunicación Social de la Universidad Católica de Santa María y necesitamos de su colaboración llenando el presente cuestionario para poder hacer nuestro trabajo de tesis sobre comunicación organizacional. Le rogamos sinceridad, el cuestionario es anónimo. Muchas gracias.**

1. Qué atributos cree que tienen las instalaciones de la Municipalidad Provincial de Arequipa (Puede marcar más de una opción)

**OFICINA EL FILTRO**

**OFICINA PLAZA DE ARMAS**

Comodidad

Comodidad

Limpieza

Limpieza

Ambiente visual agradable

Ambiente visual agradable

Espacios de atención al público

Espacios de atención al público

Adecuados

adecuados

Buena señalización

Buena señalización

2. Conoce el logotipo o escudo de la Municipalidad

Sí

No

3. ¿Sabe cuáles son los colores institucionales de la Municipalidad?
- 

4. Cuando ha asistido a la Municipalidad, ha observado si el personal utiliza uniforme (Marque en las dos filas)

Siempre

A veces

Nunca

Todos los trabajadores

Algunos trabajadores

Ningún trabajador

5. La información que recibe de los trabajadores, la considera: (Puede marcar más de una opción)

Clara

Precisa

Concreta

Suficiente

6. El trato que recibe del personal que atiende al público es: (Puede marcar más de una opción)

Cordial

Respetuoso

Amable

7. A través de qué medios recibe información de la Municipalidad: (Puede marcar más de una opción)

Revistas

Periódicos

Folletos

Boletines

Volantes

Bifoleados

Otros .....

8. La información que recibe de los medios anteriormente señalados, la considera:

(Puede marcar más de una opción)

Clara

Precisa

Concreta

Suficiente

9. Qué opina de la publicidad exterior utilizada por la Municipalidad: Carteleras, murales, banners. (Puede marcar más de una opción)  
 Atractiva       Comprensible       Responsable
10. Con qué frecuencia ha visto escuchado información de la Municipalidad a través de radio y/o televisión  
**Noticiarios en radio**     Mucha frecuencia       Poca frecuencia       Casi nunca  
**Noticiarios en TV**             Mucha frecuencia       Poca frecuencia       Casi nunca  
**Spots en radio**                     Mucha frecuencia       Poca frecuencia       Casi nunca  
**Spots en TV**                         Mucha frecuencia       Poca frecuencia       Casi nunca
11. ¿Ha hecho uso de la página web de la municipalidad?  
 Sí       No
12. De responder afirmativamente, como la califica: (Puede marcar más de una opción)  
 Atractiva       fácil de ubicar       Fácil de navegar  
 Buena información       Resuelve mis dudas
13. ¿Se ha comunicado con la Municipalidad a través de una red social?  
 Sí       No  
 Si respondió afirmativamente, marque en cuál o cuáles  
 Facebook       Twitter      Otros .....
14. ¿De qué acciones de proyección social de la Municipalidad tiene conocimiento?  
 Comedores populares       Participación ciudadana       DEMUNA  
 Vaso de leche       Campañas de friaje  
 Campañas de navidad      Otros .....
15. Cree que la Municipalidad cuida el medio ambiente  
 Sí       No
16. ¿Qué sectores cree que reciben más atención de la Municipalidad Provincial de Arequipa?  
 Educación       Salud       Deporte       Cultura       Vivienda  
 Otros .....

Muchas gracias

### CUESTIONARIO

Señor trabajador, somos bachilleres de la Escuela Profesional de Comunicación Social de la Universidad Católica de Santa María y necesitamos de su colaboración llenando el presente cuestionario para poder hacer nuestro trabajo de tesis sobre comunicación organizacional. Le rogamos sinceridad, el cuestionario es anónimo. Muchas gracias.

1. Qué atributos cree que tienen las instalaciones de la Municipalidad Provincial de Arequipa (Puede marcar más de una opción)

#### OFICINA EL FILTRO

- Comodidad  
 Limpieza  
 Ambiente visual agradable  
 Espacios de atención al público Adecuados  
 Buena señalización

#### OFICINA PLAZA DE ARMAS

- Comodidad  
 Limpieza  
 Ambiente visual agradable  
 Espacios de atención al público Adecuados  
 Buena señalización

2. Conoce el logotipo o escudo de la Municipalidad

- Sí       No

3. Cuáles son los colores institucionales

4. Cree que el personal utiliza el uniforme: (Marque en las dos filas)

- a.  Siempre       A veces       Nunca  
 b.  Todos los trabajadores       Algunos trabajadores       Ningún trabajador

5. Qué mitos y rituales existen en su centro laboral. (Puede marcar más de una opción)

- Ceremonias de bienvenida       Ceremonias públicas       Desfiles  
 Ceremonias de despedida       Efemérides      Otros .....

6. Generalmente ¿cuál es el origen de los mensajes que Ud. recibe en su centro laboral?

- De su jefe  
 De su subordinado  
 De compañeros de igual nivel  
 De todos los niveles por igual

7. Qué canales se utilizan con mayor frecuencia: (Puede marcar más de una opción)

#### 7.1. De jefe a subordinado:

- Reuniones establecidas  
 Eventos sociales internos

- ( ) Intranet
- ( ) Charlas y/o videoconferencias
- ( ) Cartas, oficios y memorándums
- ( ) Correo electrónico
- ( ) Manuales de bienvenida
- ( ) Teléfono

Otros .....

**7.2. De subordinado a superior:**

- ( ) Diálogo
- ( ) Buzón de sugerencias
- ( ) Acción sindical
- ( ) Encuestas de satisfacción laboral
- ( ) Entrevistas (de queja, pedidos)
- ( ) Teléfono

Otros .....

**7.3. De igual nivel:**

- ( ) Reuniones establecidas
- ( ) Informes, cartas, oficios
- ( ) Memorándums
- ( ) Teléfono
- ( ) Correo electrónico
- ( ) Periódicos, revistas, boletines
- ( ) Intranet

Otros .....

**7.4. Entre diferentes niveles:**

- ( ) Reuniones establecidas
- ( ) Informes, cartas, oficios
- ( ) Memorándums
- ( ) Teléfono
- ( ) Correo electrónico
- ( ) Periódicos, revistas, boletines
- ( ) Intranet

Otros .....

8. ¿Qué forma de comunicación, considera Ud. que predomina en la Municipalidad?
- a. ( ) **Formal** (información de la Gerencia Municipal, reportes, memorias, memorandos, cartas, circulares, oficios, etc.)
  - b. ( ) **Informal** (rumores, conversaciones con los compañeros de trabajo, diálogos en pasillos)

9. ¿Qué formas de comunicación interpersonal se desarrollan con más frecuencia?  
(Puede marcar más de una opción)
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Reuniones sociales   | <input type="checkbox"/> Reuniones institucionales      |
| <input type="checkbox"/> Reuniones deportivas | <input type="checkbox"/> Reuniones interinstitucionales |
| <input type="checkbox"/> Reuniones artísticas | Otras .....   |
10. Desde su punto de vista, la Municipalidad se preocupa por: (Puede marcar más de una opción)
- a.  Informar al nuevo personal sobre aspectos institucionales (visión, misión, logos, proyectos...)
  - b.  Informar de las funciones y tareas que debe cumplir el personal nuevo
  - c.  Cumplimiento de las condiciones ergonómicas de los puesto de trabajo (temperatura, luz, escritorios, sillas...)
  - d.  Brindar sistemas de protección, para disminuir los riesgos y accidentes del personal (en máquinas, incendios, primeros auxilios...)
  - e.  Actividades de recreación, cultura y deporte para el personal
  - f.  Motivación del trabajador

Muchas gracias

