



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
SECCIÓN DE POSGRADO

**RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA
ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIA PÚBLICA EN LOS
COLABORADORES DE LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL
Y LUCHA CONTRA LA POBREZA DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE VILLA MARÍA DEL TRIUNFO, MAYO – JUNIO 2014**

**PRESENTADA POR
LUIS ENRIQUE EDUARDO ELÍAS VILLANUEVA**

**ASESORA
MARÍA DEL CARMEN PERCA TINOCO**

**TESIS
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN RELACIONES
PÚBLICAS**

LIMA – PERÚ

2014



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTIN DE PORRES

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN TURISMO Y PSICOLOGÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

SECCIÓN DE POSGRADO

TESIS

RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIA PÚBLICA EN LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL Y LUCHA CONTRA LA POBREZA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILLA MARÍA DEL TRIUNFO, MAYO – JUNIO 2014

**PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA**

**PRESENTADO POR:
BACHILLER LUIS ENRIQUE EDUARDO ELÍAS VILLANUEVA**

ASESORA

DRA. MARÍA DEL CARMEN PERCA TINOCO

**LIMA, PERÚ
2014**

DEDICATORIA

A Eduardo y María por su ejemplo, a Guillermo y Yolanda, porque siempre están, a Zabe por su paciencia, a Fabio y Luciana que son mi motivación y mi fuerza...

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien me dio la fortaleza necesaria para culminar esta investigación.

A la Universidad San Martín de Porres, por brindarme una base académica sólida, para ejercer una futura vida profesional.

A mis amigos y colegas, especialmente a Johana y Erika.

INDICE

PORTADA	
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE	iv
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema principal	4
1.2.2 Problemas específicos	5
1.3 Objetivos de la investigación	5
1.3.1 Objetivo principal	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Justificación de la investigación	6
1.4.1 Importancia de la investigación	6
1.4.2 Viabilidad de la investigación	8
1.5 Limitaciones del estudio	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1 Antecedentes de la investigación	9
2.2 Bases teóricas	14
2.2.1 Comunicación interna	14

2.2.1.1 Clasificación	20
2.2.1.1 Teoría del interaccionismo simbólico	24
2.2.2 Tratamiento del mensaje	27
2.2.3 Credibilidad de la fuente	32
2.2.3.1 Consideraciones sobre la credibilidad	35
2.2.4 Comunicación bidireccional	36
2.2.4.1 La realimentación	37
2.2.4.2 El modelo simétrico bidireccional	39
2.2.5 Administración de la controversia pública	42
2.2.5.1 El modelo estratégico de administración de controversia	45
2.2.6 Decodificación	47
2.2.7 Empatía	50
2.2.7.1 Teoría de la empatía basada sobre la inferencia	53
2.2.7.2 Teoría de la empatía basada en el desempeño del rol	54
2.2.8 Entendimiento mutuo o consenso	55
2.2.8.1 Las Relaciones Públicas como pedagogía del consenso	56
2.2.8.2 Teoría de la acción comunicativa	58
2.3 Definición de términos básicos	61
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	65
3.1 Formulación de hipótesis	65
3.1.1 Hipótesis principal	65
3.1.2 Hipótesis específicas	65
3.2 Variables y definición operacional	66
3.2.1 Variable Independiente (X) principal	66
3.2.1 Variable dependiente (Y) principal	66

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	67
4.1 Diseño metodológico	67
4.1.1 Diseño de investigación	67
4.1.2 Tipo de investigación	68
4.1.3 Nivel de investigación	68
4.1.4 Método de investigación	68
4.2 Diseño muestral	69
4.1.1 Población	69
4.1.1 Muestra	69
4.3 Técnicas de recolección de datos	70
4.3.1 Técnicas	70
4.3.2 Instrumentos	70
4.3.3 Validez de instrumento de medición	70
4.3.4 Confiabilidad de instrumento de medición	72
4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	74
4.5 Aspectos éticos	74
CAPÍTULO V: RESULTADOS	75
5.1 Presentación de análisis y resultados	75
5.1.1 Prueba de hipótesis	106
5.1.1.1 Prueba a la hipótesis principal	106
5.1.1.2 Prueba a la hipótesis específica primera	108
5.1.1.3 Prueba a la hipótesis específica segunda	109
5.1.1.4 Prueba a la hipótesis específica tercera	111

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN	113
CONCLUSIONES	116
RECOMENDACIONES	119
FUENTES DE INFORMACIÓN	120
ANEXOS	

RESUMEN

OBJETIVO

Conocer de qué manera la COMUNICACIÓN INTERNA se relacionan con la ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIA en los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014.

MÉTODO

Diseño de investigación: no experimental

Tipo de investigación: aplicada

Nivel de investigación: descriptivo, correlacional

Método de investigación: inductivo, deductivo, analítico, estadístico, hermenéutico.

Población: 45 unidades de análisis, colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad distrital de Villa María del Triunfo

Muestra: 30 unidades de análisis, colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad distrital de Villa María del Triunfo

CONCLUSIONES

Se confirmó la hipótesis general donde La aplicación de la COMUNICACIÓN INTERNA se relaciona significativamente con la ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIA en los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014, asimismo se comprobaron las hipótesis específicas donde la CREDIBILIDAD DE LA FUENTE se relaciona significativamente con la EMPATÍA y la COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL se relaciona significativamente con el ENTENDIMIENTO MUTUO.

PALABRAS CLAVES

Administración de la controversia, comunicación, comunicación bidireccional, comunicación interna, consenso, contenido del mensaje, credibilidad empatía, estrategias de comunicación, mensaje, públicos internos, Relaciones Públicas.

ABSTRACT

OBJECTIVE

To know how the INTERNAL COMMUNICATION relates to the MANAGEMENT CONTROVERSY with the collaborators of the Management Social Development and Struggle Against Poverty in the District Municipality of Villa María del Triunfo during the period May-June 2014.

METHOD

Research design: nonexperimental

Type of research: applicative

Levels of research: descriptive, correlational

Research method: inductive, deductive, analytical, statistical, hermeneutic.

Population: 45 units of analysis, collaborators Management Social Development and Struggle against Poverty in the District Municipality of Villa María del Triunfo

Sample: 30 units of analysis, collaborators Management of Social Development and Struggle against Poverty in the District Municipality of Villa María del Triunfo

CONCLUSIONS

The general hypothesis was confirmed where the application of the INTERNAL COMMUNICATION is significantly related to the MANAGEMENT CONTROVERSY with the collaborators in the Management Social Development and Struggle against Poverty in the Municipality of Villa María del Triunfo during the period May-June 2014, besides they were confirmed the specific hypothesis where the CREDIBILITY OF THE SOURCE is significantly related to EMPATHY and BIDIRECTIONAL COMMUNICATION is significantly related to MUTUAL UNDERSTANDING.

KEYWORDS

Management controversy, communication, bidirectional communication, internal communication, consensus, message content, credibility empathy, communication strategies, message, internal audiences, Public Relations.

INTRODUCCIÓN

La investigación se esquematizó de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se desarrolla el Planteamiento del Problema, que incluye: descripción de la realidad problemática, formulación del problema, objetivos así como justificación, limitaciones y viabilidad de la investigación.

En el Capítulo II, denominado Marco Teórico, se presentan los antecedentes de la investigación, se plantean las bases teóricas fundamentales que permiten el análisis de las variables de estudio y sus principales definiciones conceptuales

En el Capítulo III, incluye la formulación de las hipótesis y definición operacional de variables.

En el Capítulo IV, denominado metodología se presenta el diseño, el tipo, nivel, y método de la investigación, así como población, muestra, y técnicas e instrumentos de recolección, procesamiento de datos así como aspectos éticos del presente estudio.

En el Capítulo V, se genera la presentación de análisis y resultados a través de la prueba de hipótesis.

En el Capítulo VI, se expone la discusión de resultados.

Finalmente, se formulan y proponen las conclusiones y recomendaciones emanadas de la presente investigación, que permitirá mostrar la relación entre las variables **RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN INTERNA y LA ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIA PÚBLICA** en los colaboradores de la gerencia de desarrollo social y lucha contra la pobreza de la municipalidad distrital de villa maría del triunfo, mayo – junio 2014. Así como las fuentes de información y anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

La revisión de la bibliografía efectuada a lo largo de la presente investigación nos ha permitido observar la preocupación de diferentes autores que tratan la importancia que hoy le dan las organizaciones a la comunicación con sus públicos, especialmente los públicos internos o colaboradores. Más aun tratándose de instituciones públicas, con la finalidad de conseguir un impacto positivo ya sea en términos de identidad, compromiso o en sus actitudes a favor de la organización reduciendo la aparición de posibles conflictos o situaciones de crisis que afecten el desarrollo armónico de las actividades institucionales.

Así, Black (2004) nos dice: “La negligencia en la comunicación animará la aparición de rumores y de falsas ideas y permitirá que se formen conceptos distorsionados y que vayan ganando fuerza por falta de información fidedigna” (p. 153). Por lo tanto, si queremos que los públicos internos no se formen ideas equívocas sobre lo que ocurre en la institución o que llenen el vacío de información con datos falsos, es necesario planificar y cuidar todos los aspectos relacionados con la comunicación interna.

De otro lado, podemos afirmar que existen grandes diferencias en la manera en que las comunicaciones son abordadas en las diversas instituciones de nuestro país. Algunas planifican sus estrategias y tácticas comunicacionales o ponen la comunicación en manos de relacionistas públicos profesionales, mientras que otras no le dan al tema la importancia que merece, dejándolas casi al azar o en manos de personal no calificado. Esto siempre resulta contraproducente y dañino para la organización.

Consideramos que esta investigación permite comprobar la importancia de la comunicación interna en relación a un tema tan trascendente como la administración de la controversia pública, función propia de las Relaciones Públicas modernas, orientadas al consenso al interior de cualquier organización. Así, es posible determinar que la comunicación interna, en las instituciones municipales, desempeña un rol esencial permitiendo, mediante el flujo de mensajes que se intercambian entre la organización y su público interno, influir en la conducta y el pensamiento de sus colaboradores, orientándolos en favor de los objetivos de la institución objeto de estudio.

Si bien es cierto, en la bibliografía sobre el tema existe plena coincidencia en la necesidad de planificar adecuadamente las comunicación interna, así como las estrategias y tácticas comunicacionales de Relaciones Públicas que permitan alcanzar los objetivos planteados, muchas veces la teoría no encuentra reflejo en la práctica, donde encontramos poco esfuerzo y escasa creatividad al momento de aplicar o ejecutar su comunicación interna, a fin de generar algún tipo de impacto significativo en los colaboradores, además de reducir el rumor y satisfacer la legítima necesidad de los colaboradores por saber lo que ocurre en la institución. En ese sentido Diez (2011) nos dice que “la comunicación interna es necesaria porque los trabajadores, el público interno, tiene una necesidad de información que debe ser atendida por la empresa” (p. 35).

Esta investigación describe cómo la institución objeto de estudio aplica su comunicación interna, tratando de convertirla en una herramienta útil y más eficiente en la administración de la controversia pública en relación con sus

colaboradores. Consideramos que las Relaciones Públicas desarrolladas por los gobiernos locales deben favorecer la creación y el mantenimiento de la fluidez del diálogo, apoyándose en el concepto elemental de la comunicación bidireccional. En este caso desde la alta dirección hacia los colaboradores, comunicando sus acciones y actividades, procurar el consenso y apoyo a las tareas administrativas que procuren el bienestar de todos.

De otro lado, es de destacar el aporte de los estudiosos de las Relaciones Públicas latinoamericanos, quienes han contribuido de manera entusiasta y significativa al tema de la administración de la controversia pública mediante valiosas investigaciones que no solo incrementan el material bibliográfico de consulta, si no que brindan un fundamento teórico, metodológico y axiológico fundamental para la actividad de esta apasionante profesión.

Pero, es en el sector público donde este tema se torna relevante dado que la municipalidad como institución pública muchas veces suma, a los problemas de esfuerzo y creatividad, la falta de apoyo de la alta dirección, los escasos recursos económicos disponibles y la incomprensión de lo que son o no son las Relaciones Públicas.

En el caso de la Municipalidad de Villa María del Triunfo se observa que no siempre se cuidan todos los factores o aspectos propios del tratamiento de sus mensajes. Lamentablemente, es común que la práctica de las relaciones públicas en los municipios tenga como principal objetivo ensalzar la imagen del alcalde de turno, olvidando los objetivos institucionales, así como la comunicación eficiente y transparente con sus públicos. La comunicación interna, muchas veces, no es considerada en su real dimensión, como un elemento que permita fortalecer los vínculos entre la institución con sus colaboradores, modificar las actitudes de sus públicos internos, entre otras ventajas.

Nuestra fundamentación teórica ha explicado el término comunicación interna y ubica dicho concepto como parte de las acciones propias de las Relaciones Públicas. Además, destacamos que dicha actividad profesional debe

orientarse hacia el consenso entre los públicos. Lo que nos ha ayudado a comprender su razón de ser, beneficios y objetivos. Hemos señalado también la importancia del público interno y sus expectativas como receptores. Finalmente abordamos el concepto de administración de la controversia pública, su importancia y por qué es determinante motivar el entendimiento mutuo para alcanzar los objetivos organizacionales.

En la práctica de las Relaciones Públicas, la administración de la controversia pública y la construcción del consenso se han constituido en pilares fundamentales, máxime cuando se aplican en las instituciones de gobierno, a fin de desarrollar comunicaciones fluidas y de doble sentido entre autoridades y colaboradores. Es deber de la alta dirección comunicar permanentemente sobre las actividades, visión, misión y políticas. Las municipalidades son gobiernos locales que tienen como fin colaborar con sus vecinos en el desarrollo de una convivencia pacífica y civilizada; por lo tanto, tendrá que demostrar su capacidad de liderazgo, primero, con su público interno. Es aquí donde, conseguir el entendimiento mutuo, se evidencia como uno de los principales objetivos de las Relaciones Públicas.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema principal

¿De qué manera la **COMUNICACIÓN INTERNA** se relacionan con la **ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIA PÚBLICA** en los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014?

1.2.2 Problemas específicos

¿Qué relación existe entre el **TRATAMIENTO DE LOS MENSAJES** y la **DECODIFICACIÓN** por parte de los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014?

¿De qué manera la **CREDIBILIDAD DE LA FUENTE** se relaciona con la **EMPATÍA** de los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014?

¿Qué relación existe entre la **COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL** y el **ENTENDIMIENTO MUTUO** entre los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo principal

Conocer de qué manera la **COMUNICACIÓN INTERNA** se relacionan con la **ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIA PÚBLICA** en los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014.

1.3.2 Objetivos específicos

Establecer la relación entre el **TRATAMIENTO DE LOS MENSAJES** y la **DECODIFICACIÓN** de los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014.

Identificar qué relación existe entre la **CREDIBILIDAD DE LA FUENTE** y la **EMPATÍA** de los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y

Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014.

Determinar la relación entre la **COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL** y el **ENTENDIMIENTO MUTUO** entre los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014.

1.4 Justificación de la investigación

Una de las funciones propias de las relaciones públicas es orientarse a la legitimidad y transparencia de los medios y de las acciones comunicacionales a fin de conseguir el consenso, la buena voluntad de sus públicos, el desarrollo organizacional y el éxito que pretende la alta dirección. La presente investigación se justifica en la medida que nos permite identificar la importancia de la adecuada planificación de la comunicación interna como actividad propia de las relaciones públicas, entendiendo que toda organización debe desarrollar frente a sus públicos internos un diálogo permanente que los lleve a la comprensión y el entendimiento mutuos. Esto permitirá la adhesión tanto a las políticas como a los valores de la institución. Así, contribuiremos a un mejor desempeño de los relacionistas públicos y al éxito de sus funciones.

1.4.1 Importancia de la investigación

Consideramos que esta investigación nos ayuda a comprender el rol y funciones propias del relacionista público, especialmente al interior de las instituciones públicas.

Desde el punto de vista social. Consideramos que nuestra investigación podría impulsar la búsqueda de la excelencia y eficacia de la comunicación orientada a los colaboradores, mejorar la planificación de esta comunicación y, por qué no, también las relacionales entre las instituciones y organizaciones en general con sus públicos internos,

sirviendo de guía a quienes estén interesados en este tema, permitiéndoles identificar las ventajas de la correcta aplicación de las relaciones públicas, una mejor evaluación de las acciones a ejecutar y la necesidad de medición de los resultados obtenidos.

Desde el punto de vista económico. La rentabilidad de las acciones ejecutadas es una de las principales preocupaciones de toda institución u organización. Una adecuada comunicación interna redundará en un mejor desempeño laboral, siendo este uno de los principales beneficios de la administración de la controversia pública. Asimismo, comprender el impacto que se genera en nuestros públicos coadyuvará a propiciar no solo las buenas relaciones, sino también a conseguir mayor apoyo para alcanzar los objetivos institucionales, una participación más comprometida y constante en las actividades a las que se les convoca y hasta cierta comprensión cuando surgen problemas, es decir: prevención de conflictos.

Desde el punto de vista profesional. La investigación brinda elementos teóricos y empíricos que contribuyen a reafirmar lo propuesto por el paradigma de la pedagogía del consenso y la propuesta de la administración de la controversia pública los cuales amplían y diversifican las opciones en el ejercicio profesional de las Relaciones Públicas, especialmente para los estudiantes universitarios y para los actuales relacionistas latinoamericanos quienes pueden acceder a un interesante cuerpo teórico que se orienta a legitimar la acción comunicacional.

Desde el punto de vista político. Recordemos que la comunicación interna promueve el diálogo, mejora la toma de decisiones y aumenta la credibilidad y confianza entre quienes interactúan. Los conocimientos que alcancemos en esta tesis brindarán luces a los interesados en este tema y a quienes aún no comprenden su relevancia, convirtiéndose de una u otra manera en documento de consulta para futuros

comunicadores, relacionistas públicos e instituciones en general interesados en mejorar la comunicación con sus públicos internos.

1.4.2 Viabilidad de la investigación

Tenemos acceso al material bibliográfico que nos permitirá elaborar una fundamentación teórica adecuada de nuestro tema de investigación. Disponemos también de los recursos financieros necesarios, el tiempo y la experiencia para realizar el trabajo. Asimismo, la investigación cuenta con la debida asesoría metodológica y temática para su realización.

1.5 Limitaciones del estudio

Es conocido el celo con que muchos encargados del área de comunicaciones cuidan sus estrategias. Eso podría ser una dificultad, pero no un obstáculo para poder aplicar nuestro trabajo de campo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

La indagación de material bibliográfico en diversos contextos académicos, vinculados a nuestras variables, nos ofrecen los siguientes antecedentes relacionados con la investigación:

Tesis internacionales

De acuerdo con Lorenzo en su tesis de doctorado titulada “Las Relaciones Públicas en la estrategias de comunicación de la Guardia Civil de Alicante: Aplicación de modelos conductuales” publicada por el Departamento de Comunicación y Psicología Social de la Universidad de Alicante en el año 2013, España.

Se afirma que, tras un análisis y valoración de las estructuras, funciones y estrategias de comunicación aplicadas en la Guardia Civil de Alicante, se encuentra un ajuste o coincidencia entre los establecido por la teoría correspondiente a la aplicación de los modelos conductuales aludidos por el investigador en el desarrollo de esta investigación.

En ese sentido, se centra en el tema de la comunicación institucional, proponiendo como objetivos: a) Determinar y conocer el medio y las pautas comunicativas empleadas por la Oficina Periférica de Comunicación (OPC) de la Guardia Civil de Alicante y, b) Identificar la naturaleza y génesis de los mensajes generados y difundidos por la OPC, a los que considera como probable origen de la imagen publicada de la institución objeto de estudio.

Demostrando, finalmente, que los gabinetes de comunicación han experimentado una gran evolución, convirtiéndose en auténticos órganos de gestión de la comunicación. Así mismo, confirma la importancia de las Relaciones Públicas en las acciones comunicacionales, por lo que precisan de personal formado en todas las disciplinas de la comunicación.

Según Cedaro en su tesis de maestría titulada “Importancia de los distintos Canales de Comunicación Interna para la gestión de las Universidades Públicas. Gestión Total de Calidad. Análisis de un caso”, publicada en la Universidad Tecnológica Nacional en el año 2007, Argentina.

Se puede señalar que la autora considera que los distintos canales de comunicación interna son importantes para la obtención de resultados positivos en la gestión de la universidad pública en Argentina, dentro del marco conceptual de la Gestión Total de Calidad.

La tesis analiza el proceso de la comunicación al interior de la organización, relacionándolo con la Teoría General de la Administración y la Gestión Total de Calidad, discutiendo la problemática de la gestión universitaria pública de la Argentina.

Los resultados evidencian que entre los canales de comunicación empleados, los canales de comunicación interna de naturaleza oral han sido los más importantes para la obtención de resultados positivos en la gestión. Del mismo modo, más que el establecimiento de una trama complicada de procedimientos y normas escritas, la gestión que tiene como base la cultura

de calidad atenta a las demandas esenciales en la organización resulta mucho más eficiente.

Según el estudio de Carretón, en su tesis de doctorado titulada “Práctica y uso de los medios de comunicación propios dirigidos al público interno, como herramienta de Relaciones Públicas en el sector de la Banca Privada Española”, publicada en la Universidad de Alicante en el año 2004, España.

Se señala que los colaboradores reconocen la importancia de los medios de comunicación interna, además de resaltar la utilidad de la información recibida a través de estos instrumentos. La investigación se planteó como objetivo principal conocer la práctica de la actividad de las Relaciones Públicas a través del uso de los medios de comunicación propios dirigidos al público interno de las Entidades Bancarias Privadas de España, analizando a quiénes van dirigidos y con qué periodicidad se utilizan; identificando los contenidos que las entidades insertan en esos medios y averiguando su eficacia sobre el público objetivo al que los dirigen.

Asimismo, la autora se trazó treintaicinco objetivos. Entre los más importantes podemos mencionar: comprobar el atractivo y el grado de atención y de interés que despierta el medio en su público objetivo; averiguar la importancia que conceden a la información de interés tanto personal como profesional para los empleados; describir la importancia que el empleado otorga a la comunicación interna con respecto a la actividad comunicativa global que desarrolla su entidad y saber si el empleado cree que una buena gestión en la comunicación interna de su entidad permite la mejora y el mantenimiento de un clima laboral positivo y si por consiguiente esto implica un aumento en su rendimiento de trabajo.

Los resultados de la investigación demuestran que los modelos de relaciones públicas aplicados dejan en mejor posición a los bidireccionales porque incluyen secciones que buscan y facilitan la comunicación ascendente y el intercambio de información. Asimismo, los mensajes incluidos en las revistas internas, aun siendo cercanos al empleado e interesantes para el

funcionamiento de la globalidad de la entidad investigada, podrían ser más coherentes con las necesidades más directas del empleado.

De otro lado, las entidades consideran muy importante mantener informados a los empleados sobre las actividades o eventos que ésta realiza y sobre los efectos de los mismos. Finalmente, concluye que los medios e instrumentos de comunicación propios internos utilizados por las entidades bancarias, casi siempre son los más adecuados para los públicos–colaboradores– a quienes habitualmente son dirigidos. Asimismo, el uso de estos medios, como herramientas en la práctica de la actividad de las relaciones públicas, procuran y logran no solo mantener informados a sus públicos, sino también, salvaguardar las buenas relaciones con ellos.

Tesis nacionales

De acuerdo con Ríos en su tesis de maestría titulada “Importancia de las Relaciones Públicas internas en las instituciones públicas: el caso Dirección Regional de Educación Lima-provincias y Unidad de Gestión Educativa N° 10.

La investigación busca determinar si las acciones de Relaciones Públicas internas que se realizan al interior de la Dirección Regional de Educación Lima-Provincias (Unidad de Gestión Educativa N° 10) promueven la identificación con la organización y la integración con los trabajadores. Entre sus objetivos particulares podemos mencionar que el autor pretende determinar, en primer lugar, las diferencias de las Relaciones Públicas con las diversas disciplinas vinculadas al trabajador, especialmente las Relaciones Laborales y Servicio Social. Asimismo, se busca establecer cómo las funciones básicas y actuales de Relaciones Públicas se pueden orientar socialmente al trabajador, y; finalmente, se intenta precisar el uso de herramientas de Relaciones Públicas en las acciones de integración de los trabajadores y en la identificación con la organización.

Este estudio demuestra que la inexistencia de políticas de Relaciones Públicas que permitan desarrollar programas y acciones coherentes de

relaciones y comunicaciones a favor de sus públicos, atenta contra la identificación de los públicos con la organización y afectan negativamente la integración entre los públicos internos. De otro lado, tampoco se evidencian acciones concretas de Relaciones Públicas válidas para quienes deseen integrar a los públicos. Asimismo, el autor comprueba que no existen canales formales de información y comunicación, por tal razón los colaboradores recurren a los canales informales. Esta y otras conductas de los públicos internos dejan en evidencia para Ríos Ramírez, el deseo de los colaboradores por participar con entusiasmo de actividades organizadas por la propia institución.

Según Solórzano en su tesis de maestría titulada “Calidad de las relaciones, fluidez de la comunicación y los públicos en una asociación militar de bienestar de la ciudad de Lima”, publicada en la Universidad de San Martín de Porres en el año 2007, Perú.

La tesis establece que existe una relación entre los niveles de calidad de las relaciones, los niveles de fluidez de la comunicación y los públicos en una asociación militar de bienestar de la ciudad de Lima, entre sus objetivos podemos mencionar: a) Identificar la relación entre los niveles de calidad de las relaciones y públicos internos y externos en la institución objeto de estudio, b) Identificar la relación entre los niveles de fluidez de la comunicación y los públicos internos y externos en la asociación militar de bienestar, y c) Establecer la relación entre los niveles de calidad de las relaciones y los niveles de fluidez de la comunicación en los públicos externos.

Asimismo, demuestra que se presenta una relación inversa entre el nivel alto de fluidez de la comunicación y el nivel bajo de la calidad de las relaciones en los públicos internos. Además, señala la existencia de una correspondencia significativa entre los niveles de fluidez de la comunicación y los públicos internos, emergiendo una relación altamente significativa entre los niveles de la calidad de relaciones y los niveles de la fluidez de comunicación en públicos internos.

Como plantea Manzaneda en su tesis de maestría titulada “El rol de las relaciones publicas en la Oficina de Comunicaciones del Ejército Peruano”, publicada en la Universidad de San Martín de Porres en el año 2004, Perú.

Podemos señalar que esta tesis procura identificar las características que debe tener el desarrollo de las relaciones públicas del Ejército Peruano a través de su oficina de comunicaciones. Entre sus objetivos señala los siguientes: a) Identificar los fines, objetivos y las principales características del Ejército como institución armada del país, b) Señalar las acciones de Relaciones Públicas que debe desarrollar la Oficina de Comunicaciones del Ejército, y c) Definir las características y condiciones específicas de las Relaciones Públicas a cargo de la Oficina de Comunicaciones.

Demostrando la importancia de las actividades de Relaciones Públicas como parte del proceso de modernización del Ejército, así como la exigencia de la planificación y desarrollo de las mismas, desde una conceptualización actualizada, más profesional y eficiente, como recurso que facilitará la integración creciente del Ejército con sus miembros.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Comunicación interna

Tal como lo hemos mencionado, nuestra investigación aborda la relación entre la comunicación interna y la administración de la controversia pública. En tal sentido, empezaremos por definir qué es la comunicación interna. Para esto, vamos a abocarnos, en primer lugar, por intentar comprender el concepto de comunicación y explicar su importancia en las organizaciones. Más aun cuando está orientada o se dirige a sus públicos internos, en este caso a los colaboradores.

De acuerdo con su etimología proviene del vocablo (latino): “comunicatio” el cual tiene su raíz en el sustantivo “comunico” que significa ser parte o participar de algo común. (Com y otros, 2011, p. 7).

En este sentido Ballenato (2013) nos dice que: “...la comunicación implica algún tipo de relación o de unión entre dos partes, que se conectan o se corresponden entre sí de algún modo” (p. 37).

Consideramos a la comunicación como un proceso dinámico entre actores sociales que tienen como objetivo construir puentes de entendimiento entre quienes participan de dicho proceso. En este proceso quien asume el rol de emisor envía un mensaje que tiene como destino al receptor, cuando éste recibe el mensaje se inicia un proceso mental denominado decodificación que tiene como fin la comprensión del mismo. El receptor asume una actitud frente al mensaje recibido que puede ser de rechazo o aceptación, en este último caso se producirá una respuesta.

De esta manera Ferrari y Franca (2012) sostienen que la comunicación es:

...un proceso transaccional continuo y permanente que abarca las interacciones humanas, actúa en un sistema de interlocución con intenciones diferentes, aunque complementarias, y crea relaciones por medio del intercambio de mensajes: muchas de esas relaciones son impactadas por elementos externos, fisiológicos y psicológicos. (p. 16)

Recordemos, además, que en todo proceso comunicativo existen algunos elementos básicos: la fuente, quien tiene el propósito de informar sobre algo al receptor, éste es el destinatario de dicha información. El mensaje al que podemos definir como el conjunto de signos que intentan representar lo que desea informar o manifestar el emisor.

Para que la comunicación sea posible emisor y receptor deben compartir un código. Este código es un conjunto sistematizado de signos que nos permiten emplear e interpretar dichos signos según las normas que lo regulan. Disponemos de códigos altamente formalizados como los idiomas, otros no lo son tanto como los códigos que regulan nuestra vida social, a los cuales llamamos códigos de comportamiento y que usualmente se aprenden de manera tácita. El mensaje encodificado por la fuente o emisor viaja a través de un canal o medio, llegando al receptor quien decodifica o interpreta el mensaje.

Como todo proceso la comunicación no se presenta como un hecho súbito e inesperado, sino que es un suceso continuo que se desarrolla en un espacio y tiempo determinados, los cuales afectan el proceso comunicativo. Son cambiantes también las circunstancias personales y sociales de los interlocutores. Es así que debemos considerar los elementos externos, los fisiológicos y los psicológicos.

De otro lado, debemos referirnos a la palabra interno. Aquí el término expresa la orientación o destino de la comunicación, dirigida específicamente al público interno de cualquier organización. En esta investigación nos limitamos a los colaboradores de la institución objeto de estudio. En este sentido, como sostiene Black (2004) los públicos internos son sus empleados, incluyendo a los de tiempo parcial, directivos, practicantes, dirigentes sindicales, así como a los directivos y empleados de las filiales sean del país o del extranjero.

Así, podemos considerar como público interno a todo el conjunto de personas que hacen parte de una organización, quienes además están directamente vinculados a esta. En algunos casos se incluyen también a contratistas, proveedores y distribuidores.

Es el departamento o área de Relaciones Públicas de toda organización la encargada de establecer lazos de buena voluntad y generar un concepto favorable de la organización en sus públicos. El área de

Relaciones Públicas debe procurar la óptima comunicación tanto con sus públicos externos como internos. Algunos autores como Barquero y Barquero (2006) nos señalan la importancia que estos últimos tienen para toda organización (aunque el citado autor emplea del término empresa) colocándolos incluso sobre el público externo:

Uno de los públicos más importantes que debe considerar las Relaciones Públicas ante la empresa es el interno, incluso antes que el externo, ya que no podemos decir que una organización es buena hasta que los propios empleados lo dicen de la misma con total seguridad.

Cada persona empleada en la empresa es un vehículo de dentro hacia fuera de la propia empresa; comunica y, en consecuencia, “vende” imagen de la organización, en base a sus primeras impresiones y siempre que el empleado se identifique con la empresa. (p. 18)

Esto convierte a nuestros colaboradores en pieza básica del engranaje de la organización, así como en voceros de las buenas prácticas y representantes directos ante la comunidad y otros grupos sociales con quienes la organización se relaciona.

De tal manera, podemos entender a la comunicación interna como el conjunto de mensajes dirigidos a los colaboradores y clientes internos. Brandolini, González y Hopkins (2009) la definen como: “...la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo” (p. 25).

Por lo tanto, la posibilidad de lograr esta comunicación interna gira alrededor de las relaciones humanas armónicas que se van desarrollando. Incluimos además como parte de este tipo de comunicación a las herramientas, instrumentos y técnicas que buscan

favorecer el diálogo y la comprensión entre la organización y su público interno en general.

De otro lado, la comunicación actúa como un elemento catalizador del cambio al impulsar la admisión y asimilación de nuevos valores o nuevas pautas de gestión que pretenda introducir la alta dirección o gerencia.

Según Diez (2011) la comunicación "...pretende modificar un comportamiento, modificar la actitud del interlocutor o moverle a hacer algo que no haría de forma espontánea, como moverla a dar una respuesta" (p. 4).

Consideramos que esto es posible en cuanto la comunicación interna permite que los colaboradores se sientan parte activa de la organización, incrementando su participación y favoreciendo la aceptación de iniciativas. De esta manera, se impulsa a los públicos internos hacia la integración, motivación y desarrollo personal.

Entonces, podemos afirmar en concordancia con Brandolini y otros (2009) que la comunicación interna es: "...una nueva y efectiva herramienta de gestión que mejora la competitividad organizacional y el clima de trabajo. (p. 7)

Es decir, una efectiva comunicación interna aportará múltiples beneficios, tanto para los colaboradores como para la organización en general, influyendo positivamente en la predisposición o actitud frente a las responsabilidades laborales y suscitando un espacio o entorno de trabajo más agradable.

De otro lado, es importante señalar también que existe una estrecha relación entre la comunicación y las relaciones públicas. En este sentido Sriramesh y Vercic (2012) afirman lo siguiente:

La mayoría de las definiciones de relaciones públicas originarias de EE.UU. y Europa reconocen que la comunicación (tanto social como interpersonal) es el fundamento de la profesión y es un medio para el fin de establecer relaciones entre las organizaciones y sus públicos relevantes. (pp. 36 – 37)

La acción comunicacional es considerada por muchos como la principal función de Relaciones Públicas en cuanto permite a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema que funcione adecuadamente.

En tal sentido, el Colegio Profesional de Relacionistas Públicos del Perú (s.f.) en sus normas legales, refiriéndose a la comunicación señala que utilizando la comunicación como un medio substancial de su actividad, la profesión de Relaciones Públicas, se preocupa de la integración social y humana de las organizaciones con sus públicos; y a través de una visión interdisciplinaria, las ayudará a construir relaciones equilibradas y armoniosas con dichos públicos en la obtención de sus respectivos objetivos.

Por lo tanto, podemos afirmar que la comunicación es tal vez la función más importante para el departamento de relaciones públicas. La acción comunicacional desarrollada por esta área de la organización tiene como objetivo fortalecer los vínculos con sus públicos. Para lograrlo, no puede dejar al azar la comunicación. Más aún cuando, desde el aspecto cultural, todo (palabras, gestos, colores, distancias, etc.) puede convertirse en signo; es decir, en un elemento capaz de transmitir significados y por lo tanto, comunicar.

Lo que ocurra en el entorno laboral será constantemente interpretado por los colaboradores. Es así, que la acción comunicacional debe ser parte de las políticas de gestión y las estrategias propias de la organización, lo que da lugar al concepto comunicación estratégica.

Por dicho motivo, queremos detenernos por un instante en este concepto y brindar un breve alcance sobre lo que entendemos por comunicación estratégica.

Cabe indicar que la comunicación al interior de las organizaciones, de acuerdo con Ferrari y Franca (2012) “se hace estratégica en el momento en que pasa a servir de herramienta para el cumplimiento de su misión, para la conquista de sus objetivos y para la creación de significado en las acciones dirigidas a sus diferentes públicos” (p. 17).

Así, podemos afirmar que la comunicación obtiene el calificativo de estratégica cuando el emisor planifica y elabora con anticipación las acciones necesarias para alcanzar ciertos objetivos, teniendo en cuenta el contexto en el que se encuentra y calculando las reacciones que su comportamiento provoque en los receptores de su mensaje.

Entendemos por esto, que la comunicación interna deberá ceñirse a la filosofía organizacional. Además, compromete a la alta dirección a participar en su elaboración a fin de lograr que todos los mensajes emitidos sean coherentes y respondan a los objetivos planteados.

2.2.1.1 Clasificación

Es posible clasificar la comunicación interna de dos maneras diferentes: Según la dirección de los mensajes y de acuerdo con el origen de la información.

De acuerdo con la dirección de los mensajes se clasifica en comunicación descendente, ascendente y transversal u horizontal. Brandolini y otros (2009) refiriéndose a la comunicación descendente nos dicen lo siguiente:

...es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando canales oficiales. Persigue el objetivo de que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación, agilizar los canales de transmisión de información. (p. 35)

Por tal razón, la comunicación descendente se da cuando los mensajes parten de la dirección hacia los colaboradores; tomando la forma de avisos, órdenes, normas, sugerencias, motivaciones, etc. Por lo general se utilizan publicaciones periódicas internas, murales, cartas y memorandos. Hoy en día, con la tecnología se dispone de videos, Intranet y muchos otros recursos.

En cuanto a la comunicación ascendente los citados autores nos dicen:

...está dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa, hacia sectores gerenciales, mandos medios, etc. Los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan o sobre sus responsables, aunque esto crea un clima de tensión y algunas dificultades... (Brandolini y otros, 2009, p. 35)

Así, la comunicación ascendente se presenta a manera de exigencias, quejas, peticiones, propuestas, respuestas, etc. Es necesario que la organización elabore un sistema eficiente para recoger constantemente el pensamiento y el sentir de sus empleados. Aquí la observación será muy importante para ir haciendo predicciones sobre la conducta de éstos. Se pueden utilizar el buzón de sugerencias, encuestas, informes de los supervisores, etc.

Finalmente, en cuanto a la comunicación transversal se afirma que: "...se da no sólo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, la cuales comparten funciones. Son muy comunes en las organizaciones que tienen estrategias globales y de alta participación..." (Brandolini y otros, 2009, p. 35).

Este tipo de comunicación es usualmente informal y se da entre el personal que tiene un rango similar. Aunque en algunas oportunidades se puede crear por iniciativa propia de algún órgano de comunicación que le dé un carácter más formal. Por lo general, la comunicación horizontal surge por iniciativa de los colaboradores que desean expresar inquietudes diversas y no siempre de tipo laboral.

Según el origen de la información nos referimos a comunicación formal e informal.

Continuando con Brandolini y otros (2009) nos dicen que la comunicación formal es: "una forma de comunicación que aborda temas laborales principalmente. Es planificada, sistemática y delineada por la organización" (p. 34).

Generalmente, en este caso el emisor es la gerencia a través de los canales formales establecidos por la dirección para comunicarse con su público interno. Aquí el contenido considera aspectos laborales y tiene que cumplir ciertas exigencias burocráticas, por lo que muchas veces la comunicación se hace lenta. Debe, en todo caso, ser parte de la planificación estratégica de la organización.

La comunicación informal "...es una forma de comunicación en la que se abordan aspectos laborales, que no circula por los

canales formales. Utiliza canales no oficiales...” (Brandolini y otros, 2009, pp. 34-35)

En la comunicación informal los mensajes suelen circular entre los empleados sin que se conozca el origen ni la autenticidad de la información.

Además, es posible afirmar que esta comunicación informal logra ser peligrosa en cuanto puede crear un ambiente negativo entre el personal, ya que muchas veces gozan de una alta credibilidad, aunque no se pueda comprobar su veracidad ni identificar la fuente original. Por tal razón, es recomendable combatirla con una adecuada estrategia de comunicación interna. Esto suele darse en el caso del rumor.

En este sentido, Black (2004) nos dice: que una buena manera de combatir la amenaza del rumor es mantener informados a nuestros colaboradores, de la mejor forma y en el tiempo oportuno.

Revisar o determinar lo que se dice, cómo y qué medios se emplean, resulta importante para implantar una buena estrategia de comunicación interna. Esto redundará en la eficacia del equipo humano y la integración con los objetivos organizacionales, reduciendo considerablemente la incertidumbre y ayudando a prevenir los rumores, que casi siempre son elementos peligrosos al interior de las organizaciones.

2.2.1.2 Teoría del Interaccionismo Simbólico

Es usual que los colaboradores desarrollen una estrecha relación con su organización. Tal relación es de mutua influencia. De tal manera, van asimilando la cultura

organizacional. Esto produce una manera particular de interpretar los mensajes de la alta dirección y todo tipo de elemento o circunstancia a la cual se le puede dar valor de significado.

La teoría del interaccionismo simbólico propuesta, entre otros autores por George H. Mead y Herbert Blumer en los años 30 del siglo XX, tiene aún una gran vigencia y sirve como sustento teórico a diversos trabajos dentro de las ciencias sociales. Recordemos que Mead consideró el acto social como la base de su análisis. En relación con el acto social, Fernández y Galguera (2009) citando a Littlejohn nos recuerdan que el significado está constituido por la correspondencia triádica entre el gesto inicial de un individuo, la respuesta que el primer individuo recibe y el resultado. Dado que somos capaces de emitir gestos significantes, son estos los que requieren reflexión por parte del actor antes de su respuesta o reacción.

De otro lado, esta teoría nos plantea una correspondencia entre persona, entorno social y cultura, la misma que se manifiesta en el universo simbólico que permite la comunicación y el sentido o significado que se le da a todo aquello que pueda ser considerado como mensaje.

La teoría del interaccionismo simbólico pretende analizar y entender el proceso de creación y asignación de significados al mundo de la realidad vivida, comprendiendo el rol de los interlocutores o actores sociales desde contextos, espacios y momentos particulares. Álvaro y otros comentan: “Mediante nuestra capacidad para crear un universo simbólico damos sentido a la realidad social, definimos las situaciones, guiamos nuestras acciones, nos relacionamos con el mundo y buscamos soluciones a los problemas anticipando diferentes cursos de acción” (2007, p. 69).

Comprendemos pues la importancia que tienen para los públicos internos la cultura organizacional y clima laboral en cuanto a los procesos comunicativos y en la generación de sentido.

De tal manera que si consideramos a la organización como un sistema social podemos aplicar los postulados de esta teoría en la comunicación y significados empleados en aquella. Esto es importante. Así, Rodrigo (2008) nos dice: “Para el interaccionismo simbólico la sociedad puede ser entendida como un sistema de significados compartidos. Se trata de una actividad interpersonal de la surgen expectativas estables que guían la conducta hacia esquemas previsibles” (p. 168).

Es decir, en el entorno social la organización funciona como un sistema de significados en la que los colaboradores irán desarrollando expectativas sobre su propia conducta y la de los demás.

De otro lado, es Herbert Blumer quien acuña el término interaccionismo simbólico y propone también tres principios centrales que han sido citados por Fernández y Galguera (2009) quienes nos señalan que el primero es el significado, el cual es adquirido socialmente y configura lo que consideramos como real. El segundo es el lenguaje que nos permite interactuar simbólicamente y el tercero es el pensamiento, el cual nos permite modificar la interpretación simbólica y al cual Blumer considera un diálogo interior empleando gestos significantes. Cabe señalar que sin el lenguaje sería imposible cualquier forma de pensamiento.

Sobre esto, Blumer, citado por Álvaro y otros (2007) señala lo siguiente:

El interaccionismo simbólico se basa en los más recientes análisis de tres sencillas premisas. La primera es que el ser humano orienta sus actos hacia las cosas en función de lo que estas significan para él [...]. La segunda premisa es que el significado de estas cosas se deriva de, o surge como consecuencia, de la interacción social que cada cual mantiene con el prójimo. La tercera es que los significados se manipulan y modifican mediante un proceso interpretativo desarrollado por la persona al enfrentarse con las cosas que se va hallando a su paso. (p. 67)

Así, podemos afirmar que las personas se relacionan con los objetos de su entorno según su interacción con otros individuos y desde los significados que dichos objetos y personas tienen para ellos mismos. Los significados se generan a partir de los procesos de interacción social y de comunicación. Entendemos, que la comunicación se torna en un aspecto fundamental, tanto en la constitución del individuo como en la producción social de sentido. Las personas atraviesan un proceso de selección, organización, reproducción y transformación de significados en los procesos interpretativos de acuerdo con sus expectativas, intereses y proyección social.

En conclusión, podemos afirmar que es indispensable el conocimiento teórico y práctico de la comunicación interna a fin de diseñar estrategias que permitan fortalecer los lazos entre la organización y sus públicos.

Toda organización debe procurar estar siempre dispuesta al diálogo y abierta al consenso pues es la cultura organizacional la que determina en gran medida la comunicación interna. El esfuerzo, en este sentido, deberá ser permanente para construir relaciones y vínculos sólidos,

fortalecer el compromiso de los colaboradores y lograr el entendimiento mutuo.

No olvidemos que la cultura organizacional, a partir de lo que nos explica la teoría del interaccionismo simbólico, influye de manera determinante en la comunicación y en la generación de un universo simbólico que determinarán los significados que los colaboradores le asignen los mensajes (formales o informales) así como a todo cuanto les rodea al interior de la organización: cartas, informes, avisos, espacios, trato, colores, situaciones, momentos, etc. Por tanto, para lograr el entendimiento mutuo todo lo relacionado con la comunicación interna ha de ser considerado una herramienta útil para la gestión o administración de la controversia pública al interior de las organizaciones.

2.2.2 Tratamiento del mensaje

Un error muy común cada vez que deseamos construir un mensaje y pretender que nos entiendan es codificar el mismo según lo que consideramos efectivo como emisores, sin saber ni conocer de qué manera este será interpretado por el receptor. La selección de elementos (palabras, colores, formas, etc.), la sintaxis empleada (disposición o relación de unos signos con otros), lo que cada signo termina por significar en la mente de nuestros receptores son aspectos importantes de lo que llamamos tratamiento del mensaje.

Pero, para comprender en qué consiste el tratamiento del mensaje, consideramos primordial ampliar la definición de mensaje que ya habíamos esbozado en el acápite 2.2.1. Sobre dicho término, Berlo (2004) nos dice que el mensaje es una conducta física que expresa el propósito de la fuente. El mensaje es entonces translación de ideas (imágenes, opiniones, sentimientos, etc.) e intenciones codificadas mediante un agregado de símbolos sistematizados. A este proceso de convertir el propósito de la fuente en mensaje se le llama **'encodificar'**.

En síntesis, el mensaje es aquello que la fuente desea hacer conocer a sus receptores y que precisa ser colocado en un código común a ambos (emisor y receptor).

En cuanto al tratamiento del mensaje, el estudioso norteamericano señala lo siguiente:

..Debemos tener en cuenta los elementos, la estructura, el código y el contenido del mensaje. El citado autor empieza por definir conjuntamente los términos elementos y estructura al considerarlos interdependientes. Según él, no existe uno sin el otro, empleando los términos unidades y elementos como sinónimos. Estas unidades que forman parte del mensaje tienen que ser integradas u ordenadas, a esta organización la llama estructura.

Por ejemplo, en el caso de la palabra *tesis*, cada una de las letras que la conforman serán las unidades o elementos y el orden (determinado por el código, en este caso particular la lengua castellana) es la estructura. Ahora bien, la palabra tesis dentro de una oración se convierte en elemento y la oración en estructura. La estructura es fundamental en tanto permite la correcta interpretación del mensaje.

No es recomendable establecer debates sobre la importancia o relevancia de uno sobre el otro, algo común en el arte y en la comunicación. Es mejor recordar que en cuanto a la discusión sobre lo que es elemento o estructura, esta se puede desplazar en orden ascendente o descendente.

Así la palabra *aula* puede ser un elemento de *universidad*. Pero, a su vez, es una estructura si consideramos como elementos términos como carpetas, proyector, pizarra, etc. Por lo tanto, unidades y estructuras dependerán del nivel de análisis del mensaje. Por ese motivo, al analizar cualquier mensaje se recomienda considerar el código, el contenido y la forma o modo en que el mensaje es tratado.

Berlo nos recuerda que al construir un mensaje debemos tomar decisiones. Primero, en relación con el código: seleccionar un código, elegir ciertas unidades y, posteriormente, decidirnos por un método de estructuración (la manera en que vamos a integrar o relacionar las unidades). Y, en segundo lugar, en relación al mensaje (conducta de comunicación) es necesario entender las decisiones de la fuente con respecto al código.

En cuanto al código del mensaje o simplemente código, podemos afirmar que consiste en el conjunto de instrucciones o reglas para disponer y ordenar las unidades. Al descubrir las formas sistémicas en que se organizan un conjunto de elementos nos aproximamos al conocimiento del código. Así por ejemplo, la lengua, la música y casi toda forma de expresión artística implican un código.

Es apropiado añadir aquí que la forma en que solemos aprender los códigos es mediante su uso al interior del grupo social donde son empleados. Los miembros de un grupo pueden comunicarse ya que tienen en común un conjunto de códigos apropiados para las diferentes circunstancias sociales en las que se interrelacionan. Entendemos pues, que existe una relación muy estrecha entre código y cultura. Es cierto que en algunos casos existe una gramática registrada para algunos códigos y para otros no. El idioma en cuanto al primer caso y las formas básicas de conducta social en el segundo.

Este espacio común, que ayuda al entendimiento entre fuente y receptor, es conocido como campo de experiencia. Schramm, en consideración de Niño (2013), afirma que se llama así "...al conjunto de conocimientos, opiniones, actitudes, ideología y cultura, en general, resultado de las experiencias de la vida, lo cual condiciona, de alguna manera, los procesos de comunicación entre las personas" (p. 38).

Por tal razón, el clima o entorno laboral se constituye en parte importante en la construcción de este campo de experiencia que determina nuestros significados y la manera en que aprendemos y utilizamos los códigos, en este caso, propios de la organización.

Continuando con la propuesta de Berlo, una vez considerado todo lo relativo al código, debemos pensar en el contenido del mensaje. Este es el material del mensaje que expresa el propósito de la fuente y que puede estar formado por ideas, afirmaciones o juicios. Es decir, toda la información que la fuente proporciona al receptor. (2004, pp. 48 – 53)

La selección del contenido es una tarea delicada. Es necesario analizar la información para determinar qué es lo importante, pero también es básico conocer al receptor y entender cuáles son sus intereses. Ballenato (2013) al respecto nos dice que: “Algunas personas tienen cierta dificultad para seleccionar lo esencial del contenido y transmitirlo de una forma estructurada pero breve. Así, se pierden en largas disertaciones y explicaciones que animan al receptor a desconectar en cuanto tienen ocasión” (p. 58).

En esta tarea el relacionista público deberá exigirse de manera permanente. La experiencia; pero, sobre todo la evaluación permanente de los resultados le ayudará a elegir mejor los contenidos.

Entendiéndose la importancia de que la alta dirección seleccione adecuadamente los contenidos de los mensajes que considera deben recibir sus colaboradores, consideramos importante el aporte de Mercado (2002) quien afirma que existen muchos problemas relacionales con los colaboradores, generadas por una comunicación incorrecta. Así, en cuanto a la información que se debe proporcionar al personal, el citado autor la clasifica en tres grupos: a) información general sobre la organización, b) los reglamentos y normas, y c) las prestaciones y servicios sociales.

Por un lado, se entrega información que la alta dirección considera vital para dar a conocer sus políticas, cambios y objetivos, y de otro lado se presentan los temas que mayor interés generan en los colaboradores.

Es importante que el contenido, además de coherente con nuestras acciones mantenga la consistencia o continuidad. “La comunicación requiere un proceso reiterativo. Para lograr una completa aceptación (...) se tiene que repetir continuamente los mensajes que se desean inculcar sin excedernos y sin aburrir, es decir, cambiando las formas pero no contenidos” (Barquero y Barquero, 2005, p. 90). Es decir, podemos cambiar las unidades y las estructuras, la forma, pero no el fondo. De esta manera, por redundancia, se logra el recuerdo del mensaje y la aceptación del mismo.

En relación a todo lo expuesto, la síntesis de Berlo sobre el tratamiento del mensaje expresa lo siguiente:

En la selección de elementos y de estructura, tanto el código como del contenido, la fuente tiene que tomar muchas decisiones y elegir entre gran número de probabilidades. Al hacer estas elecciones demuestra su estilo de comunicación, trata sus mensajes de determinada manera. En resumen, podemos definir el tratamiento de un mensaje como las decisiones que toma la fuente de comunicación al seleccionar y estructurar los códigos y el contenido. (2009, p. 53)

Ya que las decisiones son variadas y en ocasiones complejas, es necesario planificar con cuidado, deteniéndose en cada uno de los puntos mencionados: elementos, estructura, código y contenido.

A modo de conclusión podemos afirmar que pretender desarrollar una comunicación interna óptima debe ser parte de las políticas y objetivos de la organización. Esto redundará en un mejor y más cuidadoso tratamiento del mensaje logrando que estos sean recibidos; pero

además, adecuadamente interpretados por los públicos internos de la organización. La planificación en la elaboración del mensaje debe considerar la selección de un código común, la claridad del mensaje (elementos y estructuras comprensibles para los receptores) y un contenido interesante, además de motivador, expresado permanentemente y en coherencia con nuestras acciones.

2.2.3 Credibilidad de la fuente

Desde la experiencia docente hemos podido conocer el brillante aporte de Carl Hovland, psicólogo experimental norteamericano, catedrático e investigador de la Universidad de Yale, considerado como uno de los padres fundadores de la *Mass Communication Research*, quien impulsó la tesis teórica sobre la conducción y la persuasión en la comunicación.

Sus conclusiones, de enfoque positivista empírico funcionalista, desarrollado a partir de investigaciones aplicadas mientras labora en el Servicio de Investigaciones de la División de Información y Educación del Ejército de los Estados Unidos, señalan la importancia de la credibilidad de la fuente para lograr la eficacia persuasiva en el acto comunicativo. Así, un mismo mensaje emitido por una fuente digna de crédito y alta confiabilidad ofrece mejores resultados.

Luego de los estudios de Hovland son diversos los autores que lo citan aceptando sus conclusiones sobre la importancia de la credibilidad para afectar positivamente el público receptor. Por ejemplo, Nothstine (1992) nos dice sobre la credibilidad, al ser percibidos como interlocutores competentes, honestos, dinámicos, preocupados por las necesidades y valores de nuestro público y no solo por las nuestras, es la cualidad más importante que podemos tener como comunicadores. Antes, De Moragas (1985) manifestaba que para la eficacia persuasiva –más aún en el momento de la transmisión o recepción de los mensajes– se requiere del prestigio y fiabilidad de la fuente.

Esta es entonces una propuesta que hoy pocos, o casi ningún comunicador serio, se atreve a cuestionar.

Asimismo, Mercado (2002) nos propone ciertos principios para lograr la persuasión –entendemos persuasión como la capacidad de influir o afectar positivamente al receptor de acuerdo con los propósitos de la fuente y objetivos de los mensajes– y nos dice lo siguiente: “La propuesta se acepta con más rapidez cuando se considera que sus fuentes son fidedignas y facultativas” (p.52)

Podemos establecer entonces que la credibilidad genera la confianza necesaria para aceptar los mensajes. Esto se debe a que las relaciones humanas se basan en la confianza, la cual fortalece la comunicación.

Entonces, es muy complejo que podamos aceptar propuestas de fuentes que no generan en nosotros ninguna seguridad o no son dignas de crédito. Esto lo afirma Mercado (2002) cuando nos dice:

Nosotros, el público, admitimos solamente las ideas de aquéllos en quienes confiamos; cuando las opiniones y puntos de vista proceden de individuos, corporaciones o instituciones de nuestra confianza, nos dejamos influir por ellos e incluso los adoptamos. El oyente no escucha ni cree, a menos que tenga confianza en el orador. (p. 54)

La confianza en el orador (fuente) surge, en primer lugar, de la coherencia entre el decir y el actuar. Cuando los empleados de cualquier organización perciben que la alta dirección actúa de acuerdo con lo que expresa en sus mensajes, entonces creen en sus voceros, en sus directivos y en la información que reciben. Aceptan sus propuestas y es factible ganar su predisposición o buena voluntad hacia los objetivos organizacionales.

En segundo lugar, la confianza se da cuando se reconoce el conocimiento que la fuente o emisor tienen en el tema tratado. Barquero y Barquero (2005) afirman que no es importante si el informador (fuente) pertenece o no a la organización, sino que éste sea reconocido como una autoridad o especialista en la materia que trata. Por tal razón, quien actúe como emisor sea un directivo, el encargado de relaciones públicas o alguien ajeno a la organización, debe gozar del prestigio necesario frente a los colaboradores.

Políticos, publicistas, artistas y, casi todo aquel que desee alcanzar resultados favorables al comunicarse, reconocen positivamente la importancia de la credibilidad de la fuente, esto ha provocado que en algunas oportunidades se empleen tácticas poco éticas para manipular a los públicos. Así, Simon (2009) manifiesta: “El uso de la credibilidad de la fuente para incrementar la efectividad de la comunicación ha sido reconocido desde hace mucho tiempo en la publicidad, la propaganda y las relaciones públicas, aunque no siempre se ha utilizado bien” (p. 323).

Si bien es cierto, si mentimos o engañamos al público se pueden lograr resultados a corto plazo. Esto no es conveniente a largo plazo, pues el público, más aún el público interno de una organización, nota esta manipulación, en consecuencia le retira su confianza a la alta dirección y a sus voceros. Recuperar la confianza perdida es siempre una tarea mucho más compleja y difícil que empezar desde cero.

Para Pereira y Flores (2010): “la verdadera confianza no es gratuita, sino resultado de la experiencia; es decir que nosotros confiamos en las personas que ya anteriormente han demostrado una conducta honesta y responsable” (p. 23). Los públicos evalúan de manera permanente nuestra conducta y no gustan de percibir divergencias entre lo que se expresa y lo que se hace.

2.2.3.1 Consideraciones sobre la credibilidad de la fuente

Las conclusiones de los estudios psicológicos dirigidos por Hovland, Janis y Kelley, en cuanto a la credibilidad de la fuente, son citadas por Simon (2009, 322) quien nos dice lo siguiente:

1. Cuando a una persona se le percibe en el sentido de que tiene intenciones definitivas para persuadir a otras, es probable que se le considere en el sentido de que tiene algo que ganar y en consecuencia tendrá menos probabilidades de ser confiable.
2. La misma presentación tiende a juzgarse más favorablemente cuando la hace un comunicador de gran credibilidad que uno de poca credibilidad.
3. Cuando se trate con temas y problemas de una naturaleza sumamente técnica, un individuo será muy susceptible a la influencia de aquellas personas a las que se les considera expertos.

Así, debemos evitar generar cualquier sospecha de que seremos los beneficiados o que buscamos algún ventaja. Queda claro y demostrado que la credibilidad incrementa la efectividad de la comunicación y que los emisores versados en el tema gozan de mayor credibilidad.

De esta manera, concluimos que credibilidad es una de las más valiosas cualidades que todo comunicador debe poseer a fin de lograr la confianza y la aceptación de sus mensajes. Es importante que los interlocutores elegidos para comunicarse con nuestros públicos demuestren pericia y conocimiento pleno del tema tratado. Finalmente, el área de relaciones públicas debe velar por la coherencia de la conducta de la alta dirección con los mensajes dirigidos a sus

colaboradores y luchar por gestar una cultura de confianza al interior de las organizaciones.

2.2.4 Comunicación bidireccional

Una de las principales características de todo proceso de comunicación es la bidireccionalidad. Es decir, que los mensajes fluyan desde la fuente hacia el receptor y viceversa. Toda organización ha de establecer los canales necesarios no solo para hacer llegar sus mensajes a sus públicos, sino también permitir que estos públicos se manifiesten y puedan realimentarlas y darles a conocer su opinión y su sentir.

Al explicar lo relacionado con la comunicación ascendente y descendente queda claro que los canales de comunicación han de permitir la emisión y recepción de mensajes en ambos sentidos. Kaplún citado por Niño (2013) nos dice:

La verdadera comunicación no está dada por un emisor que habla y un receptor que escucha, sino por dos o más seres o comunidades que intercambian y comparten experiencias, conocimientos, sentimientos (aunque sea a distancia o a través de medios artificiales). Es a través de ese proceso de intercambio como los seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual a la existencia social comunitaria. (p. 38)

Comunicarse entonces no implica solo que el emisor sepa decir, sino también que sepa escuchar. Recordemos que la etimología de comunicación nos habla de la puesta en común. Lograr comunidad es un proceso que requiere del intercambio de información que solo es posible cuando construimos los canales que permitan la comunicación bidireccional.

De tal manera, queda sobreentendido que la comunicación bidireccional implica además un intercambio de roles. Berlo (2004) afirma que en el acontecer del acto comunicativo es habitual dicha reciprocidad. Quién, en un momento es fuente, fue receptor. Lo importante, es que los mensajes de dicha fuente están determinados por los mensajes recibidos. Esta imposición se da tanto en la codificación o encodificación como en la decodificación.

Si realmente deseamos comunicarnos debemos estar atentos a las respuestas y reacciones de nuestros receptores. Estos mensajes que los receptores envían de retorno a la fuente se conocen como realimentación.

2.2.4.1 La realimentación

Podemos considerar a la realimentación o *feedback* (en un inicio se empleaba el término retroalimentación y aún algunos autores lo emplean) como uno de los elementos –internos– del proceso comunicativo. Diez (2011) destaca su importancia cuando nos dice que esta información le permite saber al emisor si su mensaje fue recibido, si ha sido adecuadamente interpretado y si este fue utilizado.

Es decir, la realimentación nos da información relevante que nos ayuda a evaluar el éxito de nuestra comunicación, ayudándonos a decidir si debemos cambiar algún aspecto del tratamiento del mensaje.

Cuando la comunicación es cara a cara nos brinda mayores elementos para poder evaluar el nivel de éxito del mensaje dado que podemos observar las reacciones de nuestro receptor. En este sentido, Rojas (2000) quien emplea el término retroalimentación, nos dice:

En los actos de comunicación directa, la retroalimentación la obtiene el emisor (la “fuente de información”) mediante señales informativas (lumínicas) que transmiten los gestos o ademanes naturales del destinatario y que corresponden, inequívocamente, a su estado emotivo. En pocas palabras, la retroalimentación, es un proceso informativo de carácter transmisivo, sobre la base de señales, que se desplazan desde el destinatario hasta el emisor. (p. 159)

Así, el emisor puede evaluar no solo las palabras, sino los aspectos propios de la comunicación no verbal implícitos en la respuesta recibida, tales como los kinésicos (gestos y movimiento corporal), proxémicos (distancias y espacio) y paralingüísticos (tono, ritmo y volumen de la voz).

La realimentación es natural y espontánea en la comunicación directa que nos ayuda a corregir nuestro mensaje. En la organización no se debe dejar de evaluar la realimentación de los públicos. Es recomendable motivar o generar los canales adecuados para analizar y evaluar toda la realimentación a fin de conocer el nivel de aceptación e influencia de nuestros mensajes.

Si afirmamos que la comunicación es un proceso que se completa con la respuesta del receptor. La realimentación, en las organizaciones, como afirma Simon (2009) es el componente propio de las acciones comunicacionales que completa el proceso de las relaciones públicas.

El área de Relaciones Públicas deberá iniciar el proceso teniendo claro el propósito de la fuente (alta dirección) e investigando la opinión pública (público interno). Planificar y ejecutar (encodificar y emitir los mensajes), y analizar las respuestas de sus receptores, en nuestra investigación serían

los colaboradores, para medir resultados además de considerar las correcciones.

2.2.4.2 El modelo simétrico bidireccional

Ya hemos destacado la importancia de la comunicación como función de las Relaciones Públicas. Así, en cuanto a esta disciplina Salla y Ortega nos dicen que:

Tiene la característica de ser una forma de comunicación bidireccional, puesto que no sólo se dirige a su público (tanto interno como externo) sino que también lo escucha y atiende sus necesidades, favoreciendo así la mutua comprensión entre la organización y su público. (2008, p. 17)

Entonces, la influencia puede ser recíproca. La alta dirección afectará con sus mensajes a los colaboradores; pero, estos influirán en las decisiones de la alta dirección con su realimentación.

Por este motivo, queremos analizar, de manera concisa, los modelos de comunicación que a lo largo de la historia se han empleado en las Relaciones Públicas y que han sido propuestos por Grunig y Hunt (2000, pp. 75 – 104)):

..El **modelo de agente de prensa o publicity**, fue el primero en aplicarse. Considera que difundir toda la verdad no es esencial, pues la meta es la manipulación y desinformación. Lo que hacen es, prácticamente, propaganda. Se caracteriza por el flujo unidireccional de la información pues no considera el retorno de información. El intento por persuadir es más que todo intuitivo. Está más ligada al mundo del espectáculo, promotores artísticos, representantes de teatro, etc. Se le identifica además como la

manera más simple de estructurar la comunicación y las relaciones públicas en una organización.

Luego, se aplicó el **modelo de información pública**, en donde continúa primando el flujo unidireccional de la información. Aunque esta se transmite de manera objetiva y no necesariamente para persuadir. Aquí la verdad es importante. El ambiente en el que se practican las Relaciones Públicas es el de la administración pública, empresas de negocios y asociaciones sin fines de lucro. Se caracteriza por la presencia de comunicadores expertos, tanto internos como externos quienes difunden información cuyo objetivo es construir una imagen positiva de la organización. Estos comunicados aparecen en medios seleccionados y se publican de manera programática.

Posteriormente, se aplica el **modelo asimétrico bidireccional**, el cual considera importante conocer al público; por eso, se investigan, utilizando las teorías de las ciencias sociales (por ejemplo la psicología) a fin de conocer las actitudes y las conductas de los públicos, teniendo como objetivo la persuasión científica, para lograr que los receptores adopten el punto de vista de la organización y le brinden su apoyo. Surge la bidireccionalidad y la posibilidad de recibir información de los públicos, descubriéndose la utilidad del 'feedback' o realimentación. Evidentemente, este es un modelo más elaborado que los anteriores, se emplea principalmente en el mundo empresarial a fin de influir en los públicos, pero buscando el beneficio propio, por lo que en ocasiones se presentaban conflictos éticos.

Finalmente, el **modelo simétrico bidireccional**. Aquí los relacionistas públicos son los mediadores entre la organización y sus públicos, la investigación sigue siendo importante, y por lo tanto, se continúan utilizando las teorías y métodos propios de

las ciencias sociales; pero, no para saber cómo persuadir a los públicos, sino, para lograr la comprensión mutua. Por esta razón se considera como el mejor de los modelos desde una perspectiva ética.

Este es el modelo que hoy se aplica, o debería aplicarse, y el que nos interesa comprender y analizar pues representa y encarna al relacionista público moderno.

Al respecto Grunig y Hunt (2000) emplean la definición de Relaciones Públicas citando a Black, quien afirma que: "...es el arte y la ciencia de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, aconsejar a los líderes de la organización y poner en práctica programas de acción planificados que servirán tanto al interés de la organización como al del público" (p. 55)

Esto es posible cuando la organización está abierta al diálogo y a la promoción de canales adecuados para que sus colaboradores participen y expresen sus opiniones sean estas quejas, sugerencias o felicitaciones.

En conclusión, la bidireccionalidad promovida desde la alta dirección demuestra que la organización valora el diálogo entre las partes a fin de lograr compromisos en el largo plazo. Dichos compromisos se orientan a la solución de problemas teniendo en cuenta los intereses de ambas partes: tanto de la organización como de sus públicos. Es decir, en lugar de pretender la persuasión, se tiende a la comprensión, consenso o entendimiento como objetivo principal. Esto se consigue gracias a la investigación previa que ayuda a conocer la situación de los públicos. Además, a la buena predisposición de la organización para estar siempre atenta a las necesidades e intereses de sus colaboradores y demás públicos.

2.2.5 Administración de la controversia pública

Para poder explicar adecuadamente este concepto vamos a aproximarnos primero al término administración y luego al de controversia. En cuanto a administrar podemos relacionarlo con ordenar, dirigir, suministrar o disponer. Así, Correa (2014) nos dice que administración se define como: “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (p. 6)

Es decir, una correcta administración nos ayuda a ordenar y utilizar los recursos humanos de los cuales disponemos y orientarlos hacia las metas de la organización.

Es común emplear el término gestionar para referirse a administrar. Solórzano (2006) para definir gestión corporativa y gestión de crisis emplea la palabra administrar. Hacemos esta aclaración pues al tratar el tema administración de la controversia pública algunos autores emplean la expresión ***gestión de conflictos latentes***.

En cuanto a la definición de controversia, nos atrevemos a realizar una diferenciación previa entre controversia y conflicto, ya que son términos que en muchas oportunidades se utilizan como sinónimos. Por lo tanto, procuraremos establecer una aclaración que las identifique. Por controversia entendemos el debate o discusión que puede existir entre dos partes con respecto a un tema. En cambio, el conflicto se hace evidente cuando una controversia no ha sido adecuadamente tratada. Así, el conflicto se refiere a lucha, enfrentamiento o problema.

Retomando el término controversia, Solórzano (2006) la define como la incompatibilidad de opiniones y pareceres. Una discusión extensa y meticulosa que puede estar oculta, la misma que de no ser administrada adecuadamente puede llegar a convertirse en conflicto. Y por conflicto, el citado autor nos dice lo siguiente: “Situación extrema. Proceso que

comienza cuando una parte percibe en forma cabal que la otra afecta en forma negativa sus intereses” (Solórzano, 2006, p. 91).

Mientras resulta interesante motivar la controversia, debemos evitar el conflicto, pues ocasiona una pugna entre las partes implicadas, provocando las crisis. La controversia resulta positiva en tanto incentiva la generación, desarrollo, evaluación y aplicación de ideas que se presentan como alternativas de acción que se adelantan a los conflictos. Estos, por su parte, afectan a la organización de tal manera que pueden impedir la consecución de algunos de sus objetivos.

Podemos señalar que la administración de la controversia pública es un tema tratado en profundidad y uno de los principales aportes de la Escuela Latinoamericana de Relaciones Públicas. Autores como Teobaldo De Souza Andrade o Marcelo Dascal (ambos nacidos en Brasil) nos han dado interesantes propuestas y definiciones sobre este término, destacando su importancia en las Relaciones Públicas actuales (Solórzano, 2013).

De otro lado, no debemos dejar de resaltar que se pueden considerar como sinónimos expresiones como gestión de conflicto latente. Otros autores prefieren el anglicanismo *issues management* (gestión/administración de asuntos/problemas), como por ejemplo Cutlip y Center (2001) quienes lo definen como un “...proceso proactivo de anticipar, identificar, evaluar y responder a los temas de políticas públicas que afecten a las relaciones de las organización con sus públicos” (p. 50).

Aunque pareciera que los autores se refieren solamente a políticas públicas, en realidad la administración de la controversia pública se aplica a toda organización en relación a cualquier tipo de problema (laboral, comunicacional, tecnológico, etc.), frente a todos sus públicos.

Esto lo afirman algunos autores en sus investigaciones, tal como Xifra (2009), quien además de *issues management* emplea el ya mencionado término gestión conflictos potenciales, y manifiesta que:

La gestión de conflictos potenciales (GCP, o gestión de temas potencialmente conflictivos: issues management) constituye la aplicación de comunicación entre las organizaciones y sus públicos en un contexto muy específico: la elaboración de las políticas públicas. De ahí que en sus inicios se hablara de public issues management. Sin embargo, al final su desarrollo en ese ámbito ha ofrecido un modelo de actuación aplicable a cualquier problema de relaciones públicas. (p. 7)

De esta manera se debe valorar la posibilidad de ampliar el rango de actividades de Relaciones Públicas y orientarlas a la labor de escuchar a los públicos para conocerlos, entender sus percepciones y fomentar el diálogo.

Podemos considerar entonces que las Relaciones Públicas modernas pueden incluir a la administración de la controversia pública como base de su actividad profesional. Esta realidad es planteada por Solórzano (2013) quien nos dice que las Relaciones Públicas no deberían limitarse a la aplicación de técnicas de comunicación, pues resulta ser más compleja y más amplia. Por tanto, no habrá de restringirse solo a la imagen de las organizaciones. Deben, además, estar al tanto de las actitudes y opiniones que emanan de la discusión sobre temas de interés para los públicos, temas que pueden ser controversiales, a fin de encontrar puntos de convergencia o entendimiento.

De esta manera, se considera a la administración de la controversia pública como una de las principales funciones de la comunicación en el ámbito de las relaciones públicas en la actualidad.

2.2.5.1 El modelo estratégico de administración de la controversia

Dos aspectos importantes en la labor de Relaciones públicas son la investigación y la planificación. Así, la administración de la controversia pública, al enmarcarse como función de Relaciones Públicas, deberá cumplir con estas acciones. El modelo que a continuación presentamos es propuesto por Xifra (2010) y sigue el modelo estratégico propio de las Relaciones Públicas.

..Según este autor todo modelo depende, en primer lugar, de la propia organización –su tamaño y recursos– y la complejidad de los problemas por resolver. Así, nos plantea cinco etapas: a) Identificación de conflictos potenciales. b) Fijación de prioridades. c) Posicionamiento de la organización. d) Implantación de la estrategia. e) Evaluación y control.

a. Identificación de conflictos potenciales: además de identificarlos, se deben clasificar previendo su posible evolución y las probabilidades de impedir que la organización logre sus objetivos. Se ha de considerar la misión, visión, objetivos, plan de acción y operaciones de la organización. Esta etapa puede resultar sencilla o compleja por lo que puede necesitarse de estudios formales altamente sistematizados. Lo importantes es identificar temas relevantes y pronosticar sus tendencias.

b. Fijación de prioridades: es jerarquizar, pues no todos los temas tendrán la misma importancia ni urgencia. Será necesario definir su impacto a corto plazo y si exigen una respuesta inmediata. Se debe tener en cuenta en cuántos y en qué temas existen algún interés para la organización. No se deben olvidar aquellos temas que en el momento actual quizá no requieran una respuesta inmediata, pero a cuya evolución se debe estar atento.

c. Posicionamiento de la organización: esto significa que la organización deberá asumir una postura que consiste en el enfoque del tema y su solución. Para el autor, el posicionamiento exige: la declaración o definición del posible conflictivo, la visión o enfoque de la organización, y la respuesta o solución planteada. La organización deberá hacer involucrar a sus miembros directamente interesados en el tema, según su especialidad e intereses. El consenso de este grupo es el que deberá expresarse en la postura.

d. Implantación de la estrategia: en algunos casos será suficiente con una declaración, en otros se impondrá el desarrollo de un plan de acción. Todo plan de acción se cimienta en los objetivos de la organización, las estrategias y las técnicas.

e. Evaluación y control: observar y medir los resultados. Es necesario realizar el seguimiento de nuestras acciones, valorar los resultados y decidir las siguientes acciones. Es necesario precisar la evolución del conflicto para determinar su relevancia y prioridad. Analizar cambios para definir si el plan de acción inicial aún se ajusta a lo que se necesita o si se impone una modificación, esto se debe a que los temas que presentan algún posible problema para la organización no son estáticos, evolucionan, se dividen y toman diversas orientaciones.

El modelo estratégico es un proceso cíclico que exige observar y evaluar la realidad permanentemente. Aplicar los correctivos necesarios y volverlos a evaluar.

En conclusión, podemos afirmar que la administración de la controversia pública saca a la luz temas de interés, incentiva el debate de las partes

implicadas y propone soluciones evitando la aparición de conflictos. Este proceso responde a un modelo estratégico caracterizado por la investigación, análisis, planificación, ejecución y evaluación de los temas o situaciones que pueden convertirse en un problema para el normal desarrollo de las organizaciones impidiendo que estas alcancen sus objetivos. En el desarrollo del plan estratégico para la administración de controversia intervendrán los miembros de la organización más cercanos y con mayor conocimiento de los temas o asuntos a debatir. Recordemos que las fuentes con mayor credibilidad son las que logran mejores resultados en los procesos comunicativos. Finalmente, las estrategias deben ser evaluadas tras su aplicación a fin de plantear los correctivos necesarios.

2.2.6 Decodificación

Una etapa importante del proceso comunicativo es la decodificación. Esta tarea le compete al receptor. Según Niño (2002) todo proceso comunicativo se reduce a dos grandes fases: la producción y la comprensión. Este último subproceso involucra la recepción, decodificación e interpretación del mensaje según el campo de experiencia, el código empleado por el emisor y el contexto comunicacional.

Comprender el mensaje es descubrir el propósito de la fuente y deducir la información que dicho mensaje contiene.

Podemos decir que el receptor, de estar interesado en el mensaje del emisor, empleará todas sus habilidades sensoriales para entender. La tarea de decodificar es realizada por quien recibe el mensaje. En este sentido, Berlo (2004) nos dice:

...al receptor le hace falta un decodificador para retraducir, decodificar el mensaje y darle la forma que sea utilizable por el receptor. Hemos dichos que en la comunicación de persona a

persona el encodificador podría ser el conjunto de facultades motoras de la fuente. Por esa misma razón podemos considerar al decodificador de códigos como el conjunto de facultades sensoriales del receptor. (p. 28)

Podemos afirmar que decodificar el mensaje implica una diversidad de acciones y habilidades. Es necesario tomar en cuenta además las circunstancias que rodean el acto comunicativo. Berlo indica que en la decodificación "...hacemos inferencias en cuanto al propósito de la fuente, a sus habilidades comunicativas, sus actitudes hacia nosotros, su grado de conocimiento y su posición. Tratamos de establecer qué tipo de persona puede haber emitido esta clase de mensaje" (2004, p. 54).

Cada vez que el receptor se enfrenta a un mensaje trata de comprender qué es lo que pretende la fuente, calcula aspectos como el vocabulario, las actitudes (estas se presentan en cuanto al emisor, el tema y hacia sí mismo), si es una fuente experta en el tema, cuál es su propio conocimiento del tema, las circunstancias, etc.

Por tal razón, podemos considerar como receptor ideal a quien logra entender el mensaje según el propósito de la fuente. Eso es lo más importante, captar la idea de la fuente.

Sobre esto, Diez (2011) nos comenta: "El receptor descifra el mensaje, lo interpreta, intentando reconstruir una idea del mensaje. Si esa idea coincide con lo que el emisor transmitió podemos decir que se ha logrado la comprensión del mensaje" (p. 10).

Todo el esfuerzo del receptor habrá tenido éxito y las posibilidades de completar el proceso comunicativo son mayores. Ya dependerá de él actuar en torno al mensaje o enviar una respuesta de retorno al emisor.

Entonces, se plantean como factores importantes en la decodificación del mensaje el campo de experiencia, el código y el contexto. Ya hemos

mencionado que si se pretende establecer un vínculo entre fuente y receptor del mensaje, esto será posible en la medida que ambos compartan el código, es decir las reglas que determinan la manera correcta de descifrar los signos empleados en la construcción del mensaje. Además, la cultura a la cual podemos definir como el espacio donde se crean, comparten y aprenden significados, es fundamental para lograr dicho vínculo, que además, influye de manera determinante en el contexto tanto verbal como extra verbal en el cual se da la comunicación.

Queda claro que lo importante son los significados. Guiraud citado por Niño (2002) dice que "...el significado es una construcción mental" (p. 51).

Es decir, los significados están en las personas, no en las palabras. Nada nos dirían las palabras si no tuviéramos un significado previamente adquirido y asociado a ella.

Por esta razón queremos detenernos un instante en los conceptos de signo y significado. Niño (2002) cita a Saussure, quien se refiere básicamente a los signos lingüísticos y señala que están constituidos por la imagen acústica en asociación a un concepto. La imagen acústica es lo que conocemos como significante. Cabe señalar que en la actualidad se consideran como significantes no solo las palabras sino cualquier elemento, más allá de la materia que lo constituye y que puede servir para transmitir un significado.

En cuanto al significado es el concepto asociado al significante. Pero, debemos dejar claro que por concepto no nos referimos solamente a la definición que aparece en los diccionarios, sino a todo aquello que genera en el receptor la percepción del significante. Incluyendo ideas, emociones o conductas. Por ejemplo, si una persona va conduciendo un auto y el semáforo está en rojo, al decodificar la señal de tránsito la persona detendrá el auto. La palabra /alto/, el miedo a la papeleta, la

conducta que impulsa al conductor a detener el vehículo es lo que podemos considerar como el significado asociado al significante semáforo en rojo.

Como señala Lewis citado por Chandler “el signo incorpora tanto al significante como al significado: es la entidad material hecha significativa” (p. 22)

Significante y significado son así dos aspectos inseparables. Se ha usado la expresión ‘dos caras de una misma moneda’ para explicarlo mejor. El proceso que permite asociar el significante o plano de expresión con el significado o plano de contenido se denomina semiosis.

En conclusión, la decodificación es un proceso en el cual el receptor descifra el mensaje de la fuente gracias a su conocimiento del código y a sus habilidades sensoriales. En este proceso se deben considerar diversos aspectos psicoafectivos y psicosociales que influyen en los interlocutores y determinan el sentido de la comunicación. Lo importantes es que el receptor comparte significados con la fuente, estos significados son fruto del aprendizaje y la interacción social y están en la mente de las personas.

2.2.7 Empatía

El acápite anterior nos ha permitido entender la importancia de una adecuada decodificación para el éxito de la comunicación. Pero, esta interpretación correcta del mensaje, además de las habilidades del receptor, dependen en gran medida de su voluntad.

El receptor debe esforzarse para comprender lo que la fuente quiere comunicarle. Esta exigencia o gasto de energía se hará en la medida que se considere que el mensaje es de interés o reviste para el destinatario cierta utilidad. Por tal razón, un aspecto determinante es el de la empatía.

Entendemos empatía como la capacidad que tenemos como seres humanos de conectar con otras personas y responder a sus necesidades. Según Goleman (2009) la empatía es “Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos” (p. 13). Encontramos una coincidencia con la definición más popular y más común de empatía: ‘ponerse en los zapatos del otro’. Es decir, tratar de juzgar, evaluar o apreciar las cosas desde lo que el otro realmente vive y experimenta.

Es innegable que la fuente es quien debe procurar ser empático en primer lugar. Simón (2009) nos expresa lo siguiente:

...el comunicador experimentado compone mensajes con una audiencia específica en mente, y cuando se emiten estos mensajes van dirigidos a la audiencia específica (...) el comunicador inteligente desarrolla un fuerte sentido de empatía acerca de su receptor o audiencia objetivo. Reconoce que todas las personas existen dentro de una variedad de sistemas, entre los cuales se cuenta el sistema del yo o de la personalidad. (p. 321)

Es decir, quien tiene el propósito de comunicar algo debe procurar comprender el marco de realidad de su receptor; pero también debemos esforzarnos por generar y motivar esta empatía en los receptores a fin de lograr su disposición y voluntad para recibir nuestros mensajes.

Pero, desarrollar y fomentar la empatía no es fácil. Rosenberg (2006) afirma que “la empatía solo se produce cuando hemos sabido desprendernos de todas las ideas preconcebidas y todos los prejuicios” (p. 99).

Por tal razón, debemos dejar de lado lo que supuestamente sabemos del receptor y estar dispuestos a mirarlo como si lo hiciéramos por primera vez. Además, será necesario no anticipar respuestas ni juicios sin

conocer las necesidades o situación del receptor o sin tener la certeza de haber realizado una interpretación correcta del propósito de nuestros interlocutores, estemos actuando como fuente o como receptores.

Al ser la comunicación un proceso dinámico donde fuente y receptor intercambian roles de manera permanente, se establece entre ambos una relación de interdependencia que apunta a la interacción como objetivo o ideal de la comunicación. Berlo (2004) nos dice que la interacción es un proceso de aceptación –apropiación, ocupación o posesión– recíproca de roles entre fuente y receptor. Además, es el último nivel de interdependencia. El nivel previo es precisamente el de la empatía.

..Berlo denomina el primer nivel como ***Interdependencia física por definición***, aquí solo se requiere de la presencia del receptor para que la fuente sienta que puede emitir información, aunque no se preocupa por el efecto que esta causa. Es lo que suele ocurrir cuando los relacionistas públicos elaboran mensajes sin ponerse en lugar del receptor y sin medir ni evaluar los resultados de la comunicación. Aun así, es importante para iniciar el proceso comunicativo.

El segundo nivel se denomina ***Interdependencia de acción-reacción***, es el que aparece cuando el receptor emite una respuesta a la fuente. Cada respuesta está determinada por la conducta del otro o por los mensajes anteriores. Es en este nivel donde aparece el término '*feedback*' o realimentación ya explicado en el punto 2.2.4. Ya hemos mencionado que la realimentación es importante en tanto proporciona información (a la fuente) con respecto al éxito en cumplir su objetivo o propósito, lo que le permite ejercer cierto control sobre futuros mensajes.

La fuente decidirá, de percibir que tiene éxito, si modifica o no sus futuros mensaje, si continua utilizando el mismo canal, si necesita o no cambiar el código, el contenido o el tratamiento de sus mensajes, buscar

un contexto extra verbal más oportuno, etc. Incluso, de no conseguir lo que se desea, la fuente puede optar por cambiar de receptor.

Pero, es el tercer nivel el que nos interesa comprender a cabalidad en este punto. El nivel al cual Berlo denomina ***Interdependencia de las expectativas o empatía***. El autor afirma que toda comunicación humana exige predicciones sobre la conducta de nuestros interlocutores, lo que nos permite predecir respuestas. Nuestra posibilidad de realizar predicciones certeras dependerá del nivel de empatía que hayamos desarrollado.

En cuanto a la empatía, el autor la define como el proceso mediante el cual se llegan a expectativas y anticipaciones sobre los estados psicológicos del hombre. Tanto fuente como receptor desarrollan expectativas sobre la conducta del otro. Así, atendemos y seleccionamos los mensajes según las imágenes que hemos desarrollado mutuamente.

De otro lado, Berlo nos propone dos teorías que nos explican como la empatía se fundamenta en la observación e interpretación de las conductas físicas ejecutadas por las personas. Así tenemos: ***la teoría de la empatía basada sobre la inferencia*** y ***la teoría de la empatía basada en el desempeño del rol***.

2.2.7.1 Teoría de la empatía basada sobre la inferencia

Esta teoría asevera que podemos observar nuestra conducta física y relacionarla simbólicamente con nuestros estados psicológicos internos. Así, adquirimos significados para nuestra conducta. Esto le permite a la persona desarrollar un concepto de sí mismo.

El conocimiento de mis propias conductas, me permite asignarle a las conductas que observo en los demás los mismos

significados que le doy a las mías. Es decir, la persona cree que si una conducta propia representó algo específico para él, una conducta similar observada en otra persona deberá tener el mismo significado. Pero, la suposición de que los demás expresan sus estados internos ejecutando las mismas conductas nos puede conducir a error. Además, si no hemos experimentado ciertos estados internos, será prácticamente imposible entender los de otras personas.

2.2.7.2 Teoría de la empatía basada en el desempeño del rol

Esta propuesta teórica considera que las personas desarrollan conductas empáticas basándose en conductas físicas observables en otros. Será importante primero haber desarrollado el concepto de sí mismo. Luego, observamos la conducta de los demás, para posteriormente imitar dicha conducta. Al inicio, la imitación de la conducta está dirigida hacia uno mismo.

Así, en un principio estas conductas carecen de significado. Pero, las conductas que se van ejecutando son recompensadas, por tal razón, la persona las retiene. A medida que obtiene los resultados esperados, aumenta la ejecución de la conducta que mejores recompensas les ofrece. Poco a poco, se van generalizando las conductas o roles de los demás y asignándole un significado. Es decir, se pasa a comprender la conducta y a entender a quien la ejecuta.

Por ejemplo, en las organizaciones, los nuevos colaboradores tienden a imitar lo que hacen sus superiores o la conducta de los empleados más antiguos. Poco a poco van asignándole significados a las conductas observadas e imitadas, construyendo un universo simbólico que define su realidad. Es

decir, se precisan los signos que emplean, la manera de utilizarlos y su sentido.

Por lo expuesto, podemos concluir que ser empático significa ser comprensivos. Tratar de evaluar cada situación y observar cada aspecto de la comunicación desde la perspectiva de mi interlocutor. Esto se logra, respetándolo, así como considerando sus sentimientos, habilidades, necesidades y propósitos.

Aunque, si se aplican las propuestas teóricas presentadas por Berlo de manera independiente podrían conducirnos al error al tratar de interpretar la conducta de los demás, debemos comprender que ambos procesos se emplean según las situaciones, necesidades de comunicación y, sobre todo, según los resultados obtenidos. Es importante considerar que las conductas observadas son un poderoso instrumento de comunicación en tanto se convierten en signos empleados en la comunicación cotidiana.

En definitiva, la empatía es una eficaz herramienta de comunicación. Una habilidad que debemos cultivar como comunicadores en tanto cumplimos el rol de fuente, pero que también debemos motivar en nuestros receptores.

2.2.8 Entendimiento mutuo

Al referirnos a la organización y sus públicos, podemos considerar el entendimiento mutuo como uno de los principales objetivos de las Relaciones Públicas. Grunig (2000) nos brinda la definición del British Institute of Public Relations la cual nos dice que las Relaciones Públicas son: “el esfuerzo planificado, deliberado y sostenido para establecer y mantener una comprensión mutua entre una organización y su público” (p. 54).

Este entendimiento mutuo, comprensión mutua o consenso va a ser el resultado, en gran medida, de una correcta aplicación de las herramientas de comunicación interna y del manejo o administración adecuada de la controversia pública al interior de las organizaciones.

En esta investigación utilizaremos como sinónimos los términos entendimiento mutuo, integración y consenso. Así, en primer lugar consideramos la definición propuesta por Arista (2004) quien nos señala lo siguiente:

Consenso significa optar libremente por ciertas concesiones, frente a una determinada problemática que puede involucrar a una serie de actores sociales. El deseo de consenso apunta hacia algo más profundo: el libre autodesprendimiento de intereses particulares en bien de intereses generales que favorezcan a la comunidad. (p. 19)

Entendemos así la necesidad de desprendernos un poco de la simple clasificación de fuente/receptor para pasar a vernos como actores sociales que participan de un proceso comunicativo dispuestos a realizar concesiones en pro del bien común.

No preguntamos, ¿será posible este 'autodesprendimiento' entre los actores sociales que participan de un diálogo o debate dentro de una organización? Consideramos que las Relaciones Públicas son la herramienta de gestión que nos ayudará a lograrlo.

2.2.8.1 Las relaciones públicas como pedagogía del consenso

Este interesante paradigma propuesto por Solórzano y Pérez Senac (Solórzano, 2013) afirma que para conseguir una labor óptima en Relaciones Públicas se requiere considerarlas como una nueva pedagogía del consenso. En primer lugar, consideran a la integración humana como un proceso educativo el cual

necesita un método que permita vencer los obstáculos y límites que no permiten el desarrollo de auténticas relaciones y comunicaciones.

El citado autor enfatiza las capacidades humanas de relación y comunicación, así como el rol destacado de las Relaciones Públicas. Asimismo, integra la administración de la controversia pública entre las propuestas teóricas, metodológicas y axiológicas como elemento constitutivo de este paradigma. De esta manera, concluye lo siguiente: en primer lugar que las Relaciones Públicas tienen como propósito la construcción de vínculos. El campo de acción de estas está representado por las organizaciones y los públicos, tanto desde el ámbito relacional, como del ámbito comunicacional. Es posible que las Relaciones Públicas alcance la legitimidad de sus acciones comunicacionales gracias a la ética de transparencia que guían sus acciones relacionales. Ambas acciones cuentan así con un cuerpo teórico, metodológico y axiológico que las conduce.

Entonces podemos señalar que las Relaciones Públicas se fundamentan en la confianza mutua entre la organización y sus públicos, teniendo como base el intercambio de información con credibilidad y la conducta ética que legitima sus propuestas. Esta cultura de la confianza ha de ser promovida persistentemente.

En trabajos anteriores, Solórzano (2000) ya nos ha planteado la posibilidad de lograr la legitimidad de la acción comunicacional con fundamento en las relaciones humanas, en ese sentido nos dice que:

La relación humana (...) y la comunicación (...) forman el gran binomio de la transparencia del decir y el hacer que sustenta los procesos de credibilidad y confianza, para arribar a consensos y convergencias. Es decir una acción

comunicacional entendido como una estrecha vinculación entre cuestiones de significado y cuestiones de valor, teniendo en consideración la capacidad de interpretación y asignación de nuevos significados a la luz de principios y valores. (p. 6)

De esta manera, esa antigua sentencia “hacerlo bien y hacerlo saber” que define en parte las actividades de las Relaciones Públicas debe tener como referente la ética de las acciones comunicacionales y relacionales a fin de ratificar, certificar y avalar sus propósitos. Esta coherencia entre comunicación y relación humanas aumenta la cultura de confianza permitiéndonos alcanzar el consenso.

2.2.8.2 Teoría de la Acción Comunicativa

Esta teoría es propuesta por el filósofo alemán Jürgen Habermas, quien manifiesta su inquietud por la interacción social que considera el lenguaje como una dimensión constitutiva de la actividad humana en busca del entendimiento.

..De esta manera se separa de pensadores como Adorno, Horkheimer o Gramsci, esbozando que este tipo de cambio debe darse en un ámbito simbólico o ámbito comunicativo de interacción y entendimiento entre los sujetos. Habermas considera que la sociedad está hecha de relaciones comunicativas. Por lo tanto, cuando no se utiliza el lenguaje para lograr el entendimiento su fin es parasitario.

Este consenso (entendimiento) que se pretende alcanzar mediante la acción comunicativa sólo será posible si la argumentación de los actores sociales cumple ciertas condiciones: a) El enunciado que hace el hablante debe ser comprensible o legibilidad. b) El hablante tiene que ser fiable. Es

decir, expresar la verdad en cuanto a lo que dice. c) La acción pretendida debe ser correcta o rectitud. El acto del habla debe ser afín al marco normativo. Y, d) La acción del hablante debe corresponder a lo que piensa. Es decir, veracidad en la formulación de sus enunciados.

Además, es necesario que la acción comunicativa se desarrolle en un espacio ideal que para el autor sería el de la democracia, donde los interlocutores participan en igualdad de condiciones.

Junto con el concepto de acción comunicativa, Habermas introduce una noción complementaria: el mundo de la vida, único panorama desde el cual y sobre el cual es posible la reproducción simbólico-social en acciones lingüísticamente mediadas y está constituido por la cultura, la personalidad y la sociedad. El mundo de la vida consta así de tres dimensiones: a) El mundo objetivo, b) El mundo subjetivo y c) El mundo social. Los interlocutores como actores sociales asumen un rol y se refieren a algo en cualquiera de estas dimensiones, entablándose a este respecto pretensiones de validez que pueden ser aceptadas o ponerse en tela de juicio. Lo válido o verdadero se define por medio de la argumentación.

Habermas considera también que una teoría sociológica no puede reducirse a mera teoría de la comunicación sino que se requiere además de una teoría sistémica. La sociedad queda así enfocada como mundo de la vida por un lado y como sistema por otro.

En cuanto a los tipos de acción, el autor considera que la realidad se construye según cierto tipo de acciones y establece una diferencia entre la acción instrumental, propia de la propuesta de Marx. Para quien es una conducta racional de las personas el optar por medios idóneos para lograr un cierto fin.

Tal acción se relaciona en Marx con el trabajo de cuyo concepto derivan las relaciones sociales. La acción instrumental se entiende así como acciones encaminadas a un fin.

De otro lado, Habermas, aprovechando el aporte de Durkheim, fórmula la acción social. Este tipo de acción está a su vez constituida de otros cuatro tipos de acciones:

- a. La acción estratégica o teleológica: es aquella asociada a una finalidad consciente.
- b. La acción regulada por normas: es aquella asociada a valores compartidos y legitimados por los sujetos en la vida social.
- c. La acción dramatúrgica: asociada a la manifestación plena de la subjetividad individual.
- d. La acción comunicativa: es la interacción entre dos sujetos capaces de comunicarse lingüísticamente y de efectuar acciones para establecer una relación interpersonal.

Así podemos señalar el papel central que tiene la comunicación en la teoría de Habermas. Esto lo lleva a analizar la racionalización de la acción comunicativa a la que define como una parte de la acción social. Esto la convierte en un factor determinante en todo proceso de socialización. La acción comunicativa es posible por la mediación de símbolos y responde a la idea de debate o afirmaciones compartidas. Habermas establece lo que muchos llaman 'giro lingüístico' al presentar una determinada concepción de lenguaje y entendimiento, siendo esta necesidad de consenso el **telos** o fin último del lenguaje. (Arista, 2004, pp. 93 – 223).

En conclusión, coincidimos con los principales investigadores que señalan a las Relaciones Públicas como una actividad profesional orientada a la búsqueda de convergencias. Este consenso o entendimiento mutuo es posible cuando las relaciones humanas y las

acciones comunicacionales siguen una perspectiva ética que las orienta a superar la búsqueda de objetivos egoístas y personales y toma en consideración las necesidades de todos los públicos, considerados como actores sociales. Si la acción relacional está inmersa en una ética y moral adecuadas, entonces legitimarán nuestras acciones comunicacionales. Esto aparece en consonancia con la Teoría de la Acción Comunicativa propuesta por Habermas la cual contempla que el ser humano en su praxis social, formada por un conjunto de acciones: estratégica, regulada, dramática y comunicativa, deberán emplear el lenguaje con el propósito principal de lograr el entendimiento mutuo.

2.3 Definición de términos básicos

Canal. Es un medio, un portador de mensajes, o sea un conducto.

Canales formales. Son aquéllos establecidos por la propia organización y en los que la comunicación fluye en cuatro direcciones: descendente, ascendente, horizontal y transversal.

Código. Puede definirse como todo grupo de símbolos que puede ser estructurado de manera que tenga algún significado para alguien.

Comunicación: Proceso dinámico de intercambio de mensajes entre un emisor y receptor empleando un código común.

Contenido del mensaje. Podemos definir el contenido como el material del mensaje que fuera seleccionado por la fuente para expresar un propósito.

Cultura. Espacio de creación y generación de sentido. Sistema de sistemas de producción de signos.

Cultura corporativa. Se refiere a las *reglas* del juego para llevarse bien en una organización, aquello que los miembros de una organización comparten.

Empatía. Proceso a través del cual llegamos a las expectativas, a las anticipaciones de los estados psicológicos del hombre.

Estrategia. Es un plan maestro para ganar una campaña, consistente en la elección del lugar, del momento y de las fuerzas idóneas en que debe desarrollarse la contienda.

Estrategias de comunicación. Son un tipo determinado de estrategias. Una estrategia será comunicativa cuando persiga un objetivo de comunicación, y/o cuando emplee la comunicación para el logro de ese objetivo, en el bien entendido de que la comunicación no es un simple instrumento para alcanzar unos fines, sino un proceso, constituyente vital para cualquier organismo.

Fuente. Podemos decir que toda comunicación humana tiene alguna fuente, es decir alguna persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación.

Grupo. Se compone de individuos que tiene intereses comunes. Los grupos se constituyen para alcanzar fines específicos. Todos los grupos se encuentran sostenidos por el eje de sus intereses comunes que definen sus aspiraciones y orientan sus actos.

Identidad. Es la consecuencia de los procesos de comparación y diferenciación, tanto a nivel personal como organizacional. Las identidades surgen de las condiciones económicas y políticas, son evidentes en comunidades virtuales o locales y pueden ser determinadas biológicamente o socialmente construidas.

Identidad corporativa. Es el punto en el que convergen la historia de la organización, su cultura y su proyecto empresarial.

Integración. Es fundamentalmente una disposición, una convicción mental y una actitud aceptada, para sumar y no restar en una convivencia racional e inteligente.

Mensaje. El propósito de la fuente tiene que ser expresado en forma de mensaje. En la comunicación humana un mensaje puede ser considerado como conducta física: traducción de ideas, propósito e intenciones en un código, en un conjunto sistemático de símbolos.

Misión. Entendemos misión como un deber moral, también podemos interpretarla como fin.

Organizaciones. Están formadas por personas y las relaciones que tienen unas con otras. Una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que la ayude a alcanzar metas.

Planificación. Consiste en analizar las diversas tareas que configuran la totalidad de un proyecto y establecer anticipadamente las relaciones lógicas que deben regir entre ellas.

Política. Es el conjunto de criterios y de normas de orden general, que definen la orientación y la manera de tomar decisiones. De tal forma, representa restricciones al comportamiento, que la organización se impone a sí misma, a efectos de reconciliar objetivos en conflicto.

Programación. Consiste única y exclusivamente en la confección del calendario de las tareas, aunque, si bien se mira, en sentido estricto, el proceso de planificación resulta bastante simple en una primera lectura.

Públicos internos. Los públicos internos de una gran empresa incluyen a sus empleados (incluso los de tiempo parcial), sus directivos, sus empleados en prácticas, los delegados de los sindicatos y los directivos y empleados de compañías filiales, tanto en el país como en el extranjero.

Receptor. La persona o las personas situadas en el otro extremo del canal pueden ser llamadas el *receptor* de la comunicación. El blanco de ésta.

Relaciones Públicas. Las relaciones públicas son la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y el público o públicos de quienes depende su éxito o fracaso.

Reputación. Se popularmente como lo que generalmente se cree sobre una persona u organización. Vale la pena señalar que las creencias generales pueden ser influenciadas por la expresión pública de opiniones que implica el intercambio de información y las redes de comunicación, como el rumor.

Táctica. Señalaremos su origen militar y su significado, entendido como el conjunto de medios, acciones, instrumentos o técnicas para el logro de un fin dado. La parte central del plan que describe, de forma secuencial, las distintas actividades que se van a utilizar para llevar a la práctica las estrategias, y conseguir alcanzar los objetivos definidos.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Formulación de hipótesis

3.1.1 Hipótesis principal

La aplicación de la **COMUNICACIÓN INTERNA** se relaciona significativamente con la **ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIA PÚBLICA** en los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014.

3.1.2 Hipótesis específicas

El **TRATAMIENTO DE LOS MENSAJES** se relaciona significativamente con la **DECODIFICACIÓN** de los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María durante el período mayo-junio 2014.

La **CREDIBILIDAD DE LA FUENTE** se relaciona significativamente con la **EMPATÍA** de los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y

Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014.

La **COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL** se relaciona significativamente con el **ENTENDIMIENTO MUTUO** entre los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014.

3.2 Variables y definición operacional

3.2.1 Variable Independiente (X) principal

Comunicación Interna

Indicadores:

- X₁: Tratamiento de los mensajes
- X₂: Credibilidad de la fuente
- X₃: Comunicación bidireccional

3.2.2 Variable Dependiente (Y) principal

Administración de la controversia pública

Indicadores:

- Y₁: Decodificación
- Y₂: Empatía
- Y₃: Entendimiento mutuo

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Diseño metodológico

4.1.1 Diseño de investigación

A fin de dar respuesta a los problemas de investigación planteados y contrastar las hipótesis de investigación formuladas, se seleccionó el diseño **no experimental**.

Diseño no experimental: Por que se realiza sin manipular deliberadamente alguna de las variables, dado que los efectos generados entre ellas, existen. Es decir trata de observar el problema tal como se da en la realidad, para después comprobarse.

Corte transversal: porque se aplicará el instrumento en una sola ocasión.

4.1.2 Tipo de investigación

Aplicativa: debido a que emplearemos conocimientos ya existentes como teorías, enfoques, principios y modelos en cada variable de estudio.

4.1.3 Nivel de investigación

Descriptivo: Porque se describirán las características más relevantes de cada variable, como es el caso de la variable independiente: **COMUNICACIÓN INTERNA** y la variable dependiente: **ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIA PÚBLICA.**

Correlacional: Porque se medirá la correlación entre la variable independiente: **COMUNICACIÓN INTERNA** y la variable dependiente **ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIA PÚBLICA.**

4.1.4 Método de Investigación

Para la demostración de las hipótesis hemos optado por los siguientes métodos científicos:

Inductivo: partiendo de la verdad particular se obtiene la verdad general.

Deductivo: porque de la verdad general se obtiene la verdad particular.

Analítico: puesto que se desintegrará la realidad estudiada en sus partes componentes para ser investigadas a profundidad y establecer la relación causa efecto entre las variables objeto de investigación.

Estadístico: porque se utilizarán herramientas estadísticas para arribar a conclusiones y recomendaciones.

Hermenéutico: porque se hará uso de la interpretación.

4.2 Diseño muestral

4.2.1 Población

La población correspondiente a esta investigación es finita ya que la cantidad de unidades de análisis es conocida y menor a 100,000.

El conjunto de elementos o sujetos a los cuales se les realizará las mediciones poseen características, propiedades, cualidades y atributos homogéneos, es decir que dichas unidades de análisis son representativas.

La población está formada por 45 unidades de análisis, colaboradores de la gerencia de desarrollo social y lucha contra la pobreza de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo.

4.2.2 Muestra

La cantidad de unidades de análisis correspondientes a la muestra será equitativa a la población por criterio o conveniencia del investigador.

La decisión de trabajar con dicha muestra se debe a diferentes criterios de índole financiero, económico, humanos, tecnológicos entre otros.

Para la selección de las unidades de análisis se utilizará la técnica de muestreo no probabilístico.

La muestra está formada por 30 unidades de análisis, colaboradores de la gerencia de desarrollo social y lucha contra la pobreza de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo.

4.3 Técnicas de recolección de datos

4.3.1 Técnicas

Encuesta: conjunto de preguntas especialmente diseñadas y pensadas a partir de la identificación de indicadores para ser dirigidas a una muestra de población.

4.3.2 Instrumentos

Cuestionario: conjunto de preguntas cuyo objetivo es obtener información concreta en función a la investigación. Existen numerosos estilos y formatos de cuestionarios, de acuerdo a la finalidad específica de cada uno.

4.3.2 Validez de instrumento de medición

Para determinar la validez del instrumento se utilizó la prueba de juicio de expertos, la cual fue procesada mediante la fórmula de Coeficiente de validez Aiken, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

A = Acuerdo (Aceptable = A)

D = Desacuerdo (Modificable = M)

V = Coeficiente de Validez de Aiken

p = Significación estadística

De acuerdo a Ecurra (1988), el Coeficiente de Validez de Aiken (V):

$$V = \frac{S}{(n(c-1))}$$

Donde:

S = la sumatoria de si

s_i = Valor asignado por el juez i ,

n = número de jueces

c = número de valores de la escala de valoración

El procedimiento a utilizar implica las siguientes etapas:

1. Se elige un conjunto de 3 jueces por tener conocimientos sobre el tema a ser evaluado en la prueba, como psicólogos, educadores, investigadores, etc.
2. Se elabora una carta en la cual se invita al juez a participar en el estudio, adjuntando un ejemplar de la prueba y las definiciones de los aspectos que van a ser medidos, indicándose además que debe evaluar.
3. Se entrega el material a cada juez y después de una semana se recogen las evaluaciones respectivas.
4. Con los datos se elabora un cuadro, asignando el valor de 2 si el juez está de acuerdo y 1 si no lo está.
5. Se aceptan los ítems que alcanzan valores superiores a 0.80

Registro de los validadores

ÍTEMS	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Promedio	Suma	V de Aiken	Descriptivo
ÍTEM 1	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 2	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 3	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 4	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 5	M	A	A	1.7	5	0.83	Válido
ÍTEM 6	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 7	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 8	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 9	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 10	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 11	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 12	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 13	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 14	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 15	A	A	M	1.7	5	0.83	Válido
ÍTEM 16	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 17	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 18	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 19	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 20	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 21	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 22	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 23	A	M	A	1.7	5	0.83	Válido
ÍTEM 24	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 25	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 26	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 27	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 28	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 29	A	A	A	2.0	6	1.00	Válido
ÍTEM 30	A	M	A	1.7	5	0.83	Válido

Todos los reactivos son válidos porque sus valores son mayores al 0.80%.

4.3.2 Confiabilidad de instrumento de medición

Para determinar la la confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach.

Cuya fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde:

- S_i^2 es la varianza del ítem i ,
- S_t^2 es la varianza de los valores totales observados y
- k es el número de preguntas o ítems.

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	30	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	30	100,0

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,938	,941	30

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza
Medias de los elementos	3,126	2,767	3,967	1,200	1,434	,094

Estadísticos de resumen de los elementos

	N de elementos
Medias de los elementos	30

El Alpha de Cronbach para este instrumento es de **0.938**, con lo que su fiabilidad se puede considerar Buena o bastante aceptable.

4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento de datos se utilizó el programa spss versión 21.

4.5 Aspectos éticos

La presente investigación está orientada en la búsqueda de la verdad desde la recolección, presentación e interpretación de datos hasta la divulgación de resultados, los cuales se efectuarán con suma transparencia.

El aspecto ético se encontrará presente en el desarrollo de cada una de las actividades de todas las etapas del proceso de investigación.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1 Presentación de análisis y resultados

Los datos obtenidos como producto de la aplicación del instrumento de investigación y el análisis de éstos se realizaron con la finalidad de dar respuestas a las interrogantes de la presente investigación.

Una vez obtenidos los datos en el trabajo de campo y cumpliendo con las tareas de la estadística descriptiva se pudo resumir, ordenar y presentar la información en diferentes tablas de frecuencias (absoluta, relativa y acumulada) y gráficas, el uso de las tablas de frecuencias ayudaron a determinar la tendencia de las variables en estudio y las gráficas sirvieron como recurso visual que permitieron tener una idea clara, precisa, global y rápida acerca de la muestra.

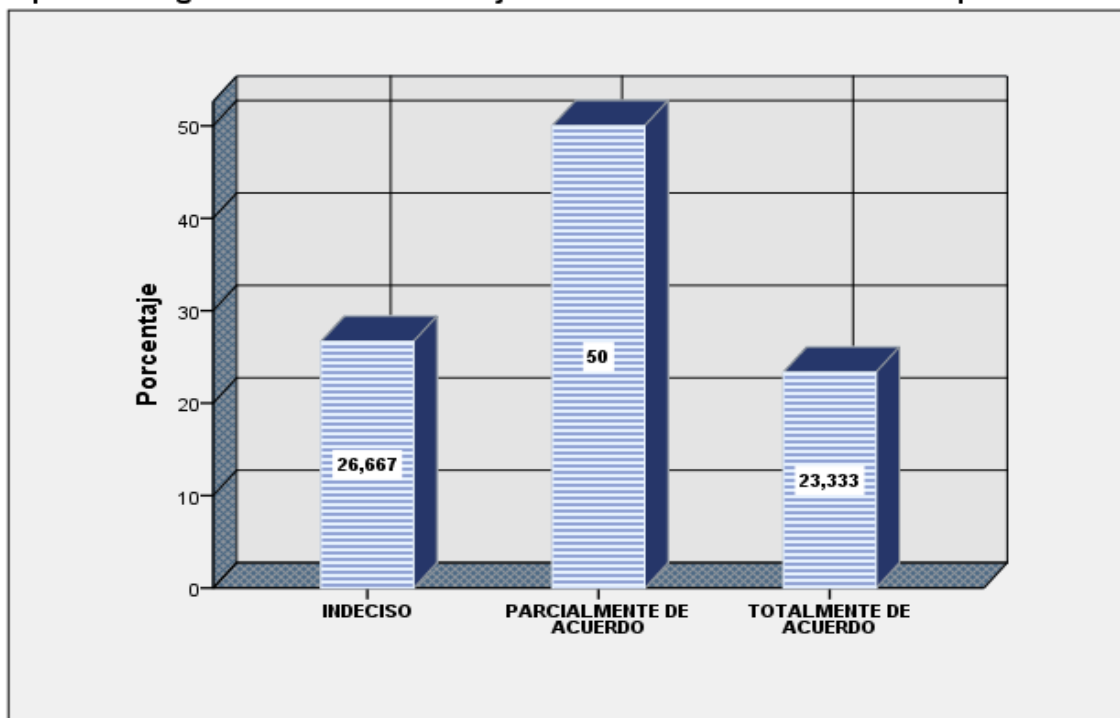
En base a la información obtenida mediante las técnicas descriptivas se hicieron generalizaciones, es decir, que además de la estadística descriptiva se hizo uso de la estadística inferencial. La estadística inferencial está presente en cada una de las prueba de hipótesis, es decir, en la hipótesis general y específicas.

Cuadro N° 01

Estadísticos		
1. En cuanto al tratamiento del mensaje, ¿considera que EL LENGUAJE empleado por la alta gerencia en sus mensajes es de uso común o conocido por usted?		
N	Válidos	30
	Perdidos	0

1.En cuanto al tratamiento del mensaje, ¿considera que EL LENGUAJE empleado por la alta gerencia en sus mensajes es de uso común o conocido por usted?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INDECISO	8	26.7	26.7	26.7
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	15	50.0	50.0	76.7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

1.En cuanto al tratamiento del mensaje, ¿considera que EL LENGUAJE empleado por la alta gerencia en sus mensajes es de uso común o conocido por usted?



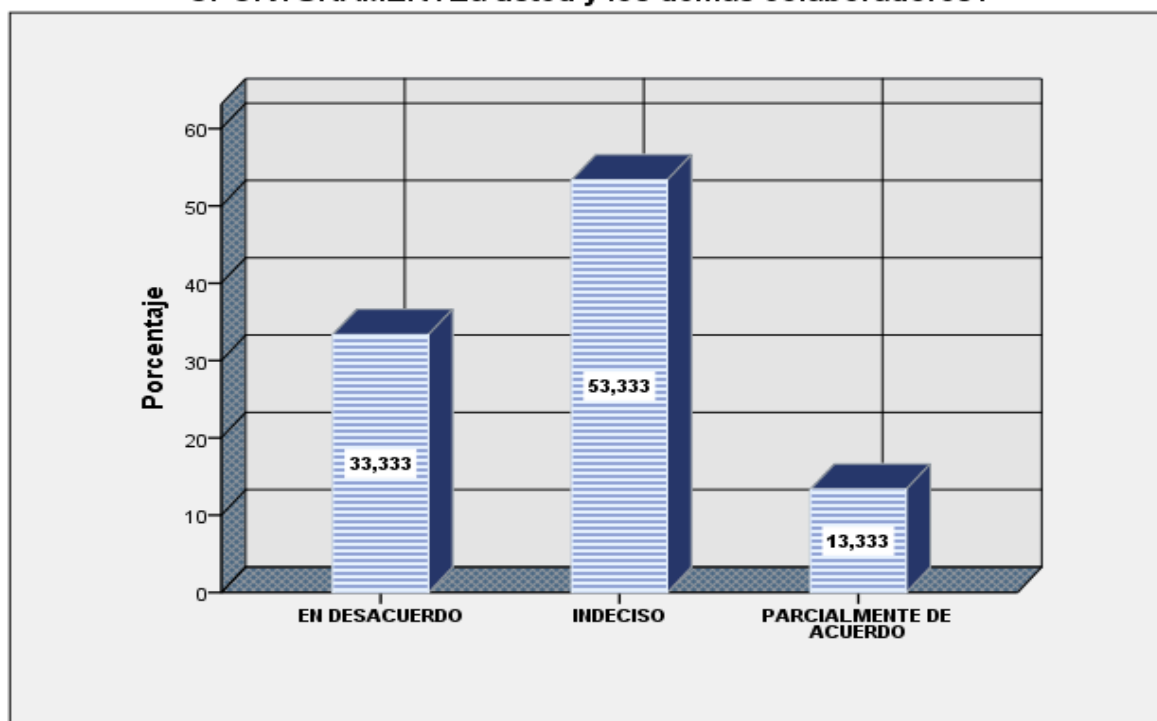
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 50% respondió estar parcialmente de acuerdo, el 26.6% indeciso y el 23.3% totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 02

Estadísticos	
2. ¿Está de acuerdo en afirmar que la información de la alta dirección LLEGA OPORTUNAMENTE a usted y los demás colaboradores?	
N	Válidos 30
	Perdidos 0

2.¿Está de acuerdo en afirmar que la información de la alta dirección LLEGA OPORTUNAMENTE a usted y los demás colaboradores?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	10	33.3	33.3	33.3
	INDECISO	16	53.3	53.3	86.7
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

2.¿Está de acuerdo en afirmar que la información de la alta dirección LLEGA OPORTUNAMENTE a usted y los demás colaboradores?



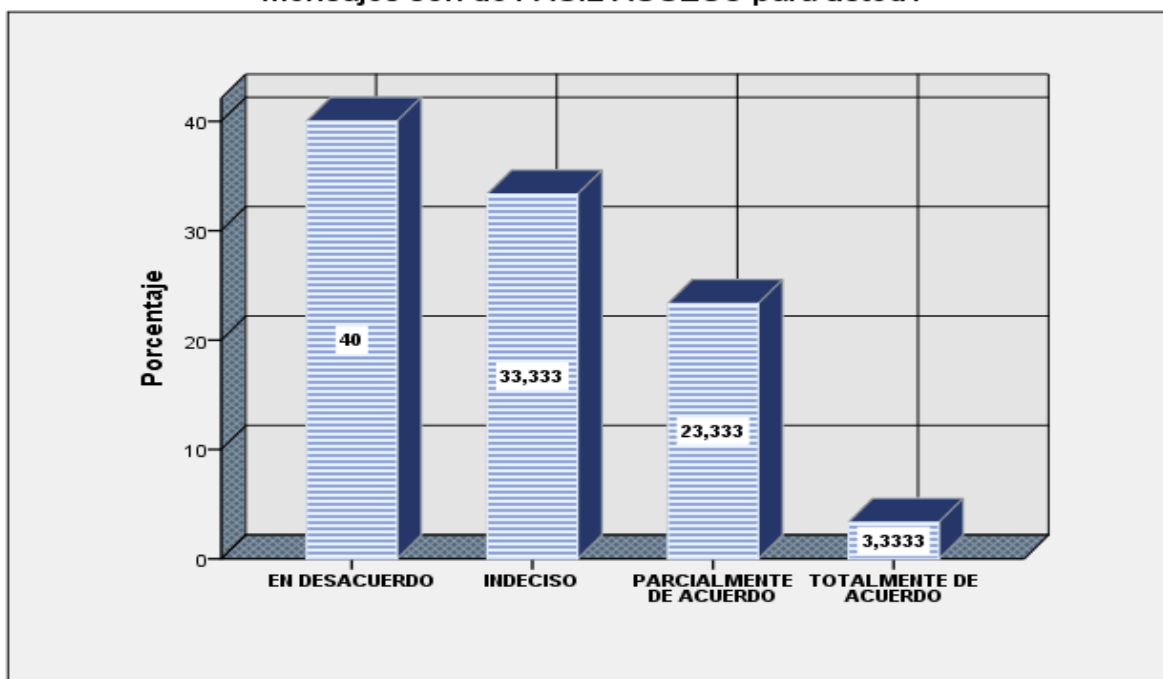
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 53.3% respondió estar indeciso, el 33.3% en desacuerdo y el 13.3% parcialmente de acuerdo.

Cuadro N° 03

Estadísticos		
3. En relación al tratamiento del mensaje, ¿puede afirmar que la información y los mensajes son de FÁCIL ACCESO para usted?		
N	Válidos	30
	Perdidos	0

3. En relación al tratamiento del mensaje, ¿puede afirmar que la información y los mensajes son de FÁCIL ACCESO para usted?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	12	40.0	40.0	40.0
	INDECISO	10	33.3	33.3	73.3
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	7	23.3	23.3	96.7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	3.3	3.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

3. En relación al tratamiento del mensaje, ¿puede afirmar que la información y los mensajes son de FÁCIL ACCESO para usted?



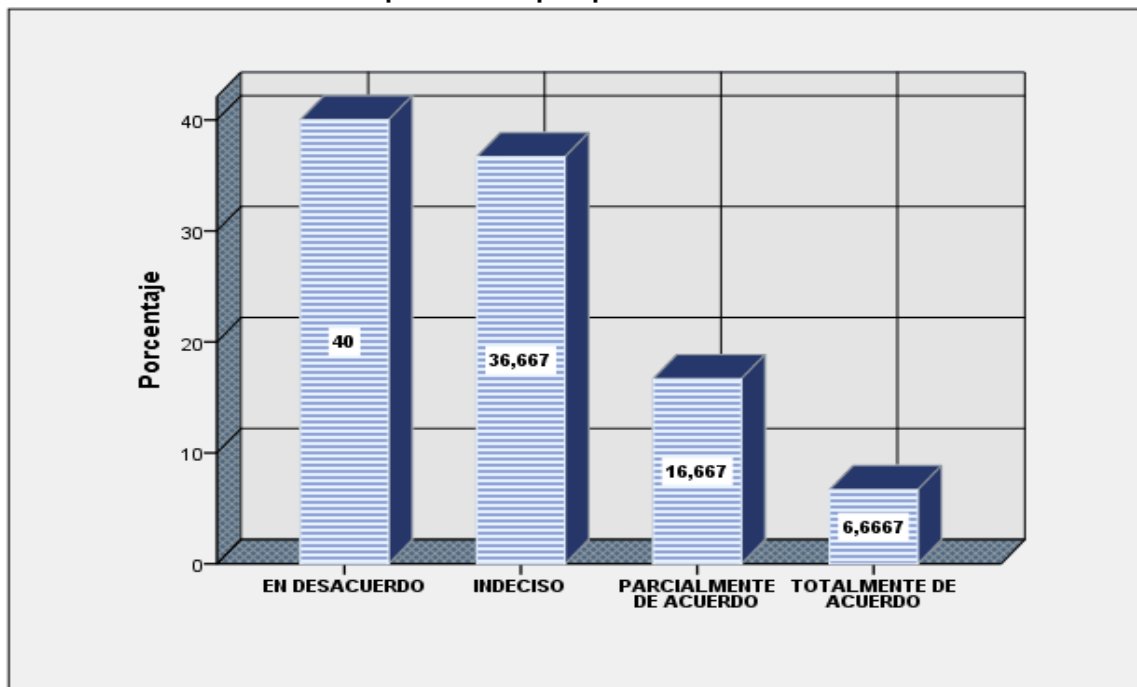
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 40% respondió estar en desacuerdo, el 33.3% indeciso, el 23.3% parcialmente de acuerdo y el 3.3% totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 04

Estadísticos	
4. En cuanto al tratamiento del mensaje, ¿cree usted que recibe INFORMACIÓN DE INTERÉS para usted por parte de la institución?	
N	Válidos 30
	Perdidos 0

4. En cuanto al tratamiento del mensaje, ¿cree usted que recibe INFORMACIÓN DE INTERÉS para usted por parte de la institución?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	12	40.0	40.0	40.0
	INDECISO	11	36.7	36.7	76.7
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	5	16.7	16.7	93.3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	6.7	6.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	

4. En cuanto al tratamiento del mensaje, ¿cree usted que recibe INFORMACIÓN DE INTERÉS para usted por parte de la institución?



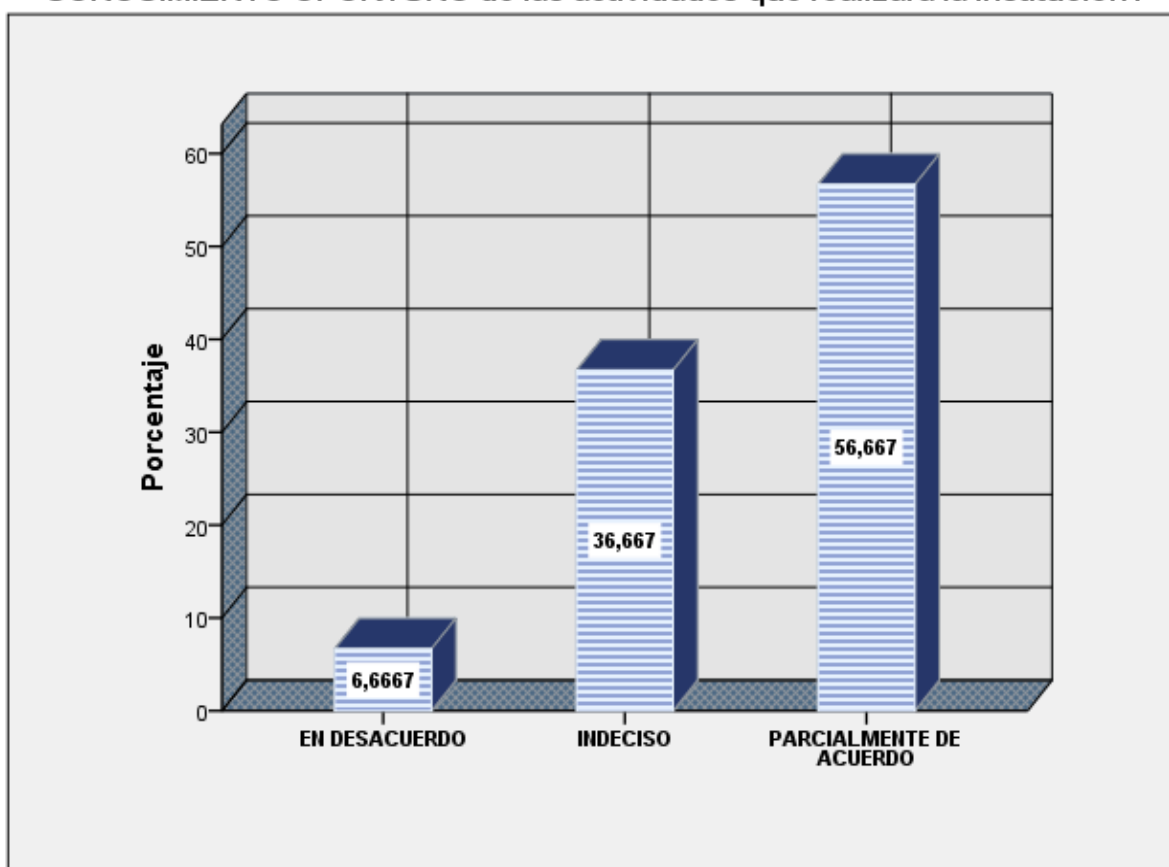
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 40% respondió estar en desacuerdo, el 36.6% indeciso, el 16.6% parcialmente de acuerdo y el 6.6% totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 05

Estadísticos			
5. ¿Concuerda en afirmar que la información recibida le permite tener un CONOCIMIENTO OPORTUNO de las actividades que realizará la institución?			
N	Válidos	30	
	Perdidos	0	

5. ¿Concuerda en afirmar que la información recibida le permite tener un CONOCIMIENTO OPORTUNO de las actividades que realizará la institución?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	2	6.7	6.7	6.7
	INDECISO	11	36.7	36.7	43.3
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	17	56.7	56.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

5. ¿Concuerda en afirmar que la información recibida le permite tener un CONOCIMIENTO OPORTUNO de las actividades que realizará la institución?



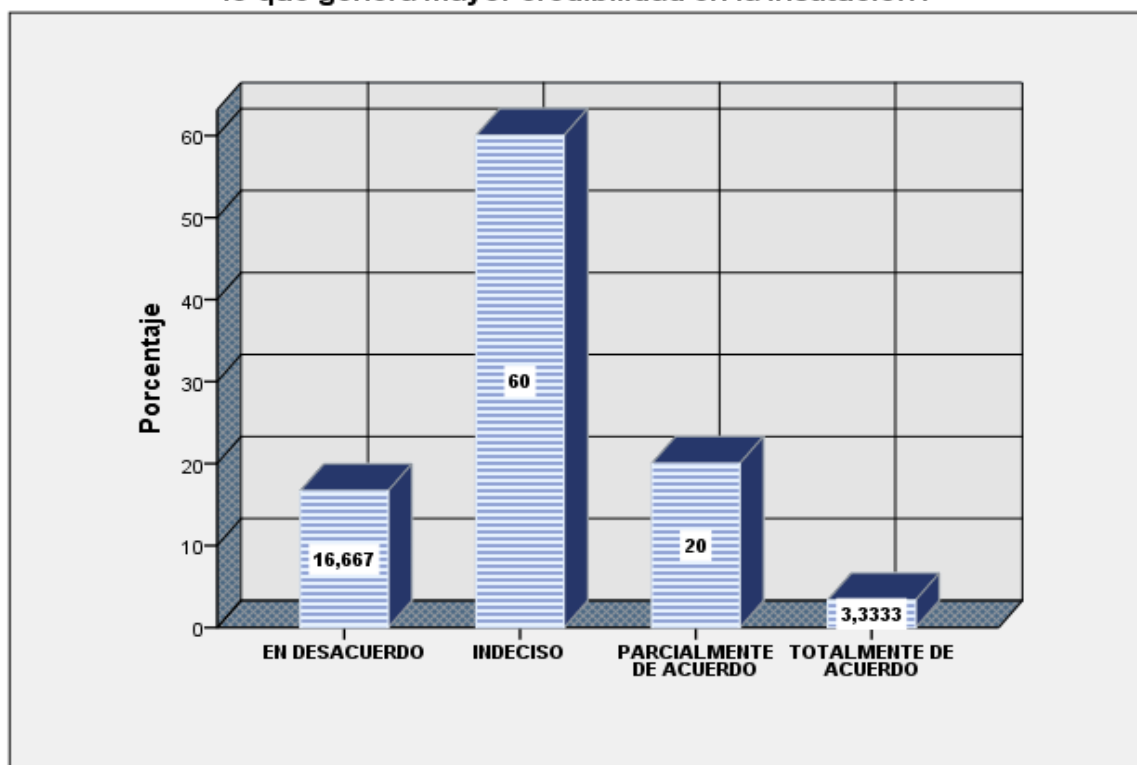
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 56.6% respondió estar parcialmente de acuerdo, el 36.6% indeciso y el 6.6% en desacuerdo.

Cuadro N° 06

Estadísticos		
6. ¿Puede usted afirmar que existe CONFIANZA EN LA INFORMACIÓN RECIBIDA, lo que genera mayor credibilidad en la institución?		
N	Válidos	30
	Perdidos	0

6. ¿Puede usted afirmar que existe CONFIANZA EN LA INFORMACIÓN RECIBIDA, lo que genera mayor credibilidad en la institución?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	5	16.7	16.7	16.7
	INDECISO	18	60.0	60.0	76.7
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	6	20.0	20.0	96.7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

6.¿Puede usted afirmar que existe CONFIANZA EN LA INFORMACIÓN RECIBIDA, lo que genera mayor credibilidad en la institución?



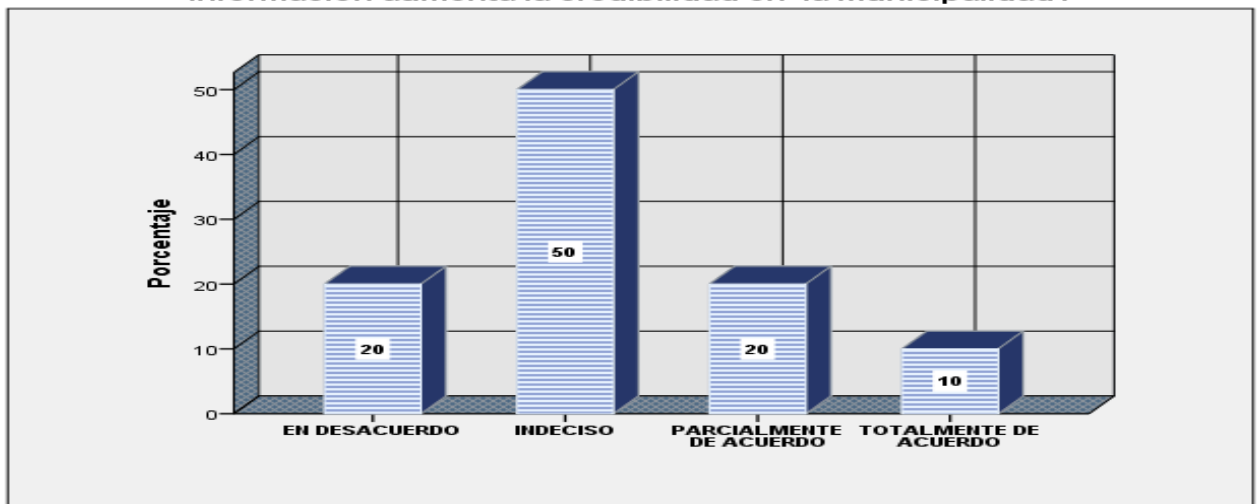
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 60% respondió estar indeciso, el 20% parcialmente de acuerdo, el 16.6% en desacuerdo y el 3.3% totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 07

Estadísticos	
7. En relación a los mensajes: ¿Considera usted que EL CONOCIMIENTO DE LOS TEMAS TRATADOS por parte de los voceros o encargados de difundir la información aumenta la credibilidad en la municipalidad?	
N	Válidos 30
	Perdidos 0

7. En relación a los mensajes: ¿Considera usted que EL CONOCIMIENTO DE LOS TEMAS TRATADOS por parte de los voceros o encargados de difundir la información aumenta la credibilidad en la municipalidad?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	6	20.0	20.0	20.0
	INDECISO	15	50.0	50.0	70.0
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	6	20.0	20.0	90.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

7. En relación a los mensajes: ¿Considera usted que EL CONOCIMIENTO DE LOS TEMAS TRATADOS por parte de los voceros o encargados de difundir la información aumenta la credibilidad en la municipalidad?



Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 50% respondió estar indeciso, el 20% en desacuerdo y parcialmente de acuerdo, y el 10% totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 08

Estadísticos

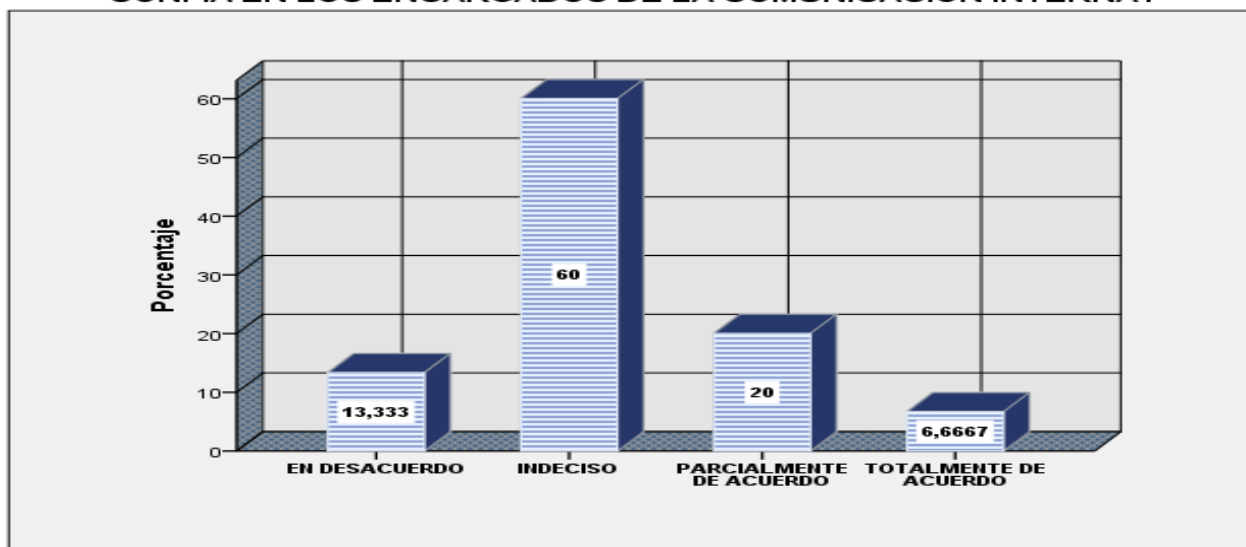
8. Teniendo en cuenta la credibilidad de la fuente ¿Podría usted afirmar que CONFÍA EN LOS ENCARGADOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA?

N	Válidos	30
	Perdidos	0

8. Teniendo en cuenta la credibilidad de la fuente ¿Podría usted afirmar que CONFÍA EN LOS ENCARGADOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	4	13.3	13.3	13.3
	INDECISO	18	60.0	60.0	73.3
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	6	20.0	20.0	93.3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

8. Teniendo en cuenta la credibilidad de la fuente ¿Podría usted afirmar que CONFÍA EN LOS ENCARGADOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA?



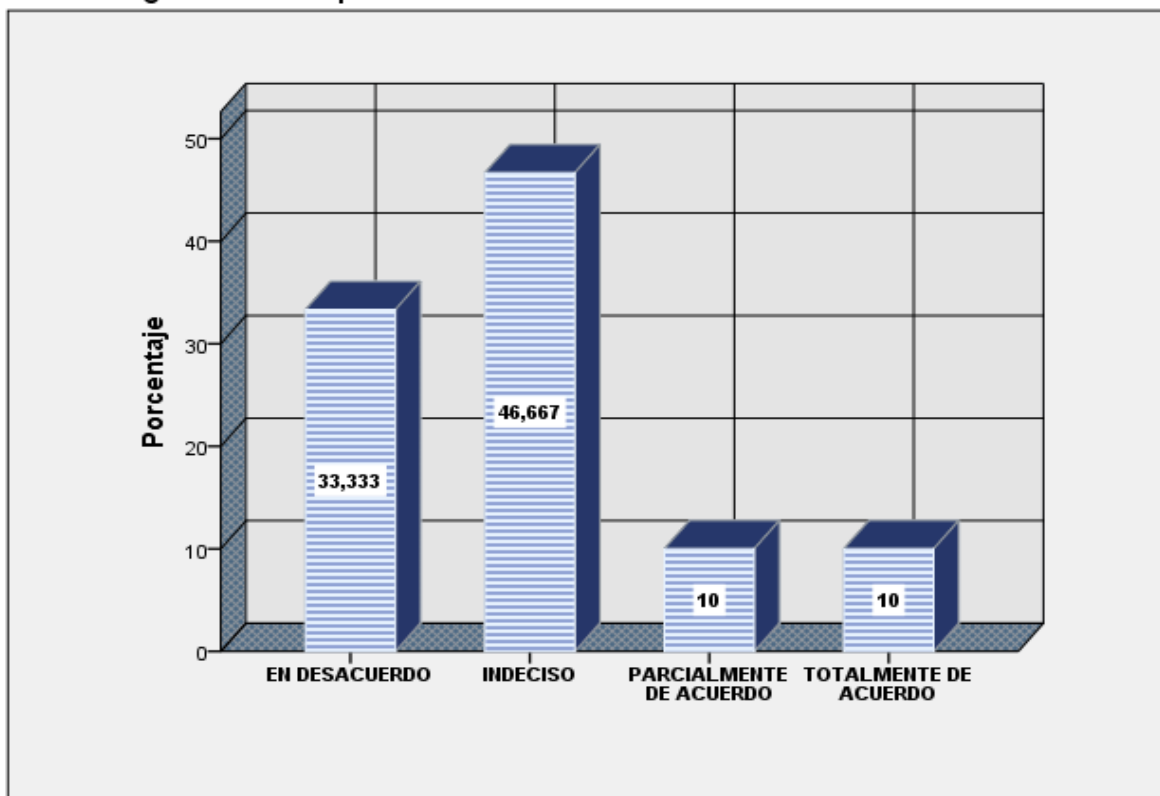
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 60% respondió estar indeciso, el 20% parcialmente de acuerdo, el 13.3% en desacuerdo y el 6.6% totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 09

Estadísticos			
9. ¿Cree usted que la institución emite INFORMACIÓN OBJETIVA?			
N	Válidos	30	
	Perdidos	0	

9. ¿Cree usted que la institución emite INFORMACIÓN OBJETIVA?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	10	33.3	33.3	33.3
	INDECISO	14	46.7	46.7	80.0
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	3	10.0	10.0	90.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	10.0	10.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

9. ¿Cree usted que la institución emite INFORMACIÓN OBJETIVA?



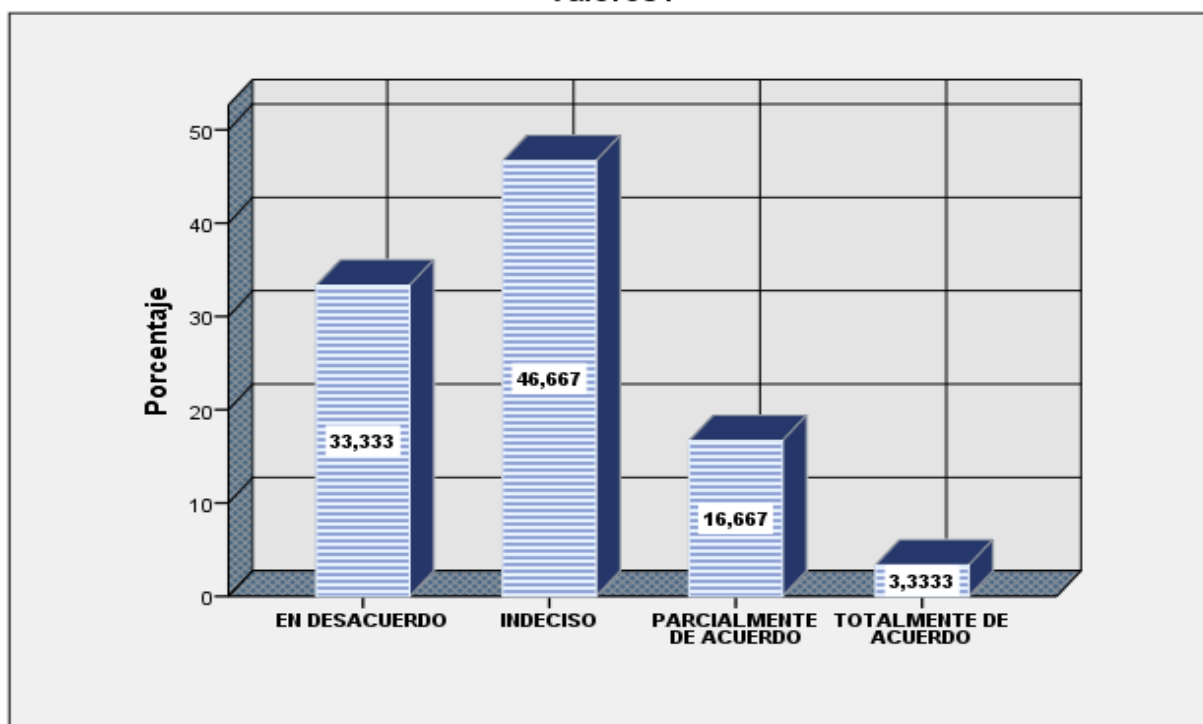
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 46.6% respondió estar indeciso, el 33.3% en desacuerdo y el 10% parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 10

Estadísticos	
10. En relación a la credibilidad de la fuente, ¿podría usted afirmar que la institución emite MENSAJES COHERENTES O ACORDES con sus políticas y valores?	
N	Válidos 30
	Perdidos 0

10. En relación a la credibilidad de la fuente, ¿podría usted afirmar que la institución emite MENSAJES COHERENTES O ACORDES con sus políticas y valores?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	10	33.3	33.3	33.3
	INDECISO	14	46.7	46.7	80.0
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	5	16.7	16.7	96.7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

10. En relación a la credibilidad de la fuente, ¿podría usted afirmar que la institución emite MENSAJES COHERENTES O ACORDES con sus políticas y valores?



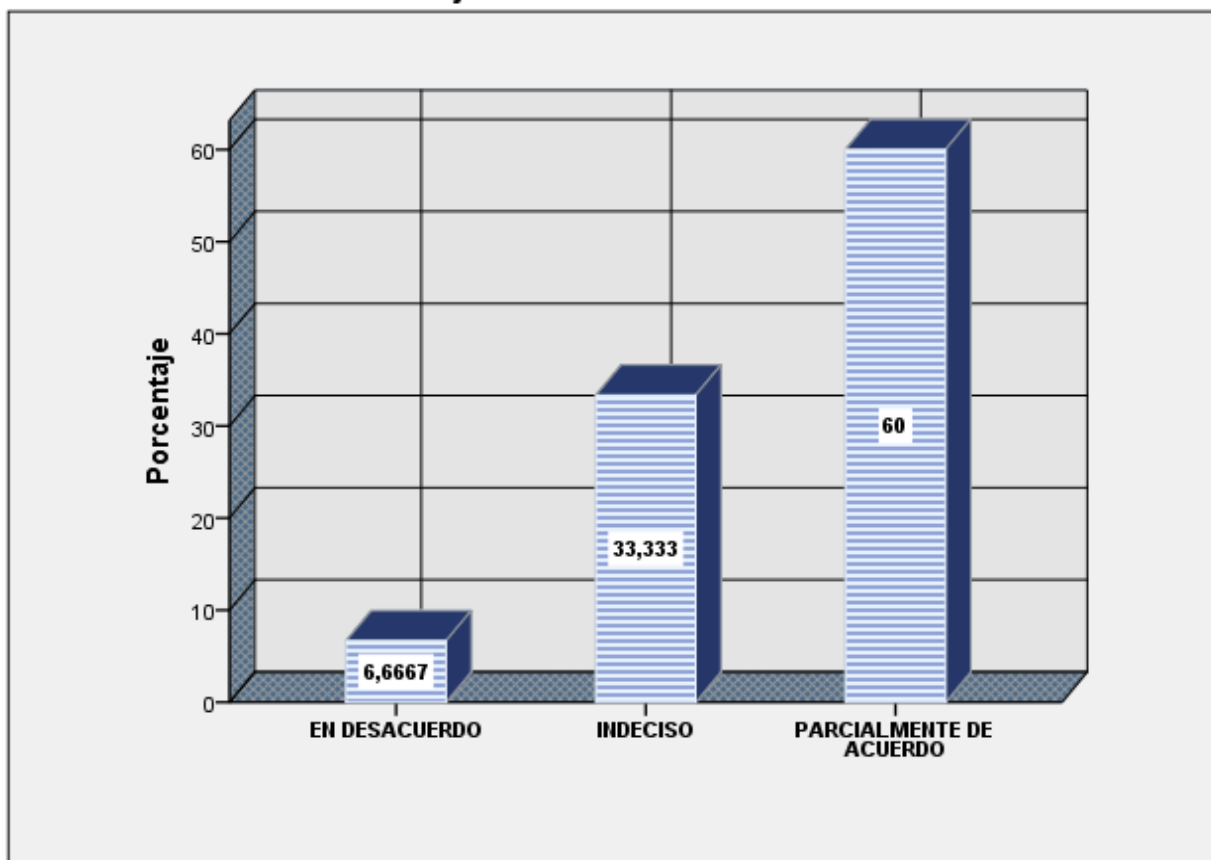
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 46.6% respondió estar indeciso, el 33.3% en desacuerdo, el 16.6% parcialmente de acuerdo y el 3.3% totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 11

Estadísticos			
11. ¿Considera usted que la institución promueve el DIÁLOGO ABIERTO con sus colaboradores mejorando la comunicación bidireccional?			
N	Válidos	30	
	Perdidos	0	

11. ¿Considera usted que la institución promueve el DIÁLOGO ABIERTO con sus colaboradores mejorando la comunicación bidireccional?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	2	6.7	6.7	6.7
	INDECISO	10	33.3	33.3	40.0
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	18	60.0	60.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

11. ¿Considera usted que la institución promueve el DIÁLOGO ABIERTO con sus colaboradores mejorando la comunicación bidireccional?



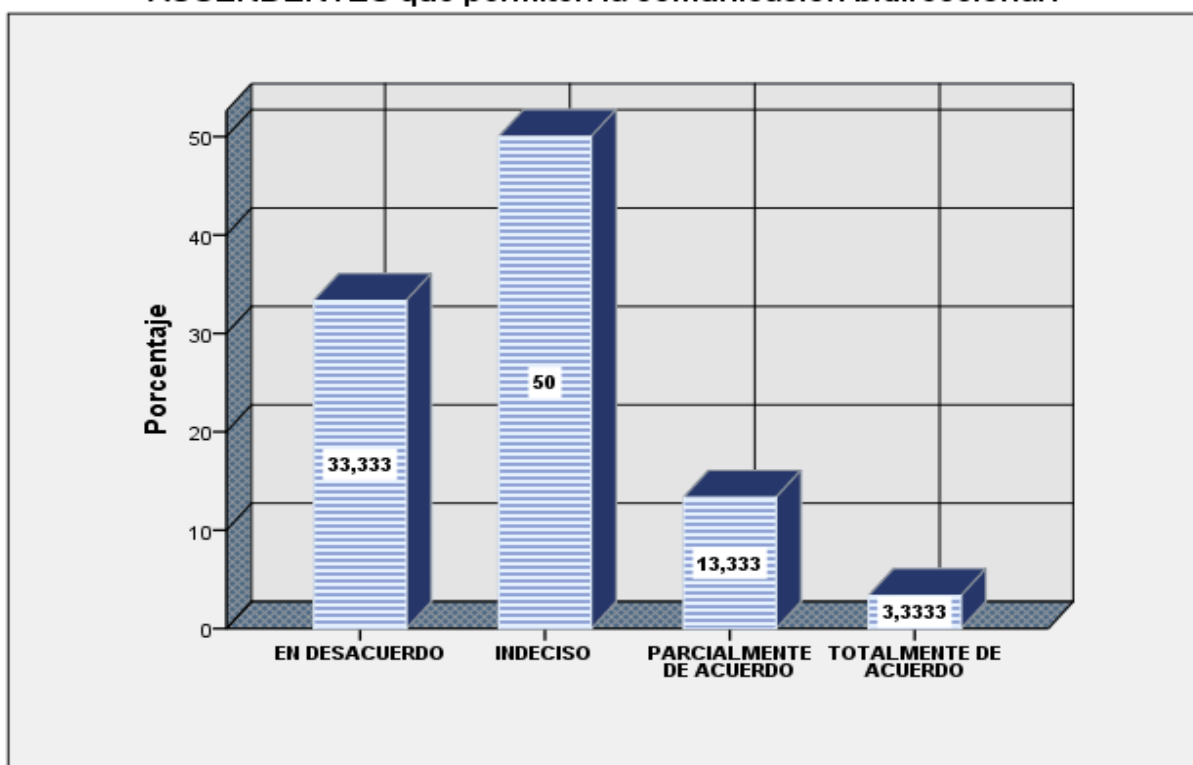
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 60% respondió estar parcialmente de acuerdo, el 33.3% indeciso y el 6.6% en desacuerdo.

Cuadro N° 12

Estadísticos			
12. ¿Podría afirmar que la institución tiene CANALES DE COMUNICACIÓN ASCENDENTES que permiten la comunicación bidireccional?			
N		Válidos	30
		Perdidos	0

12. ¿Podría afirmar que la institución tiene CANALES DE COMUNICACIÓN ASCENDENTES que permiten la comunicación bidireccional?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	10	33.3	33.3	33.3
	INDECISO	15	50.0	50.0	83.3
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	4	13.3	13.3	96.7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

12. ¿Podría afirmar que la institución tiene CANALES DE COMUNICACIÓN ASCENDENTES que permiten la comunicación bidireccional?



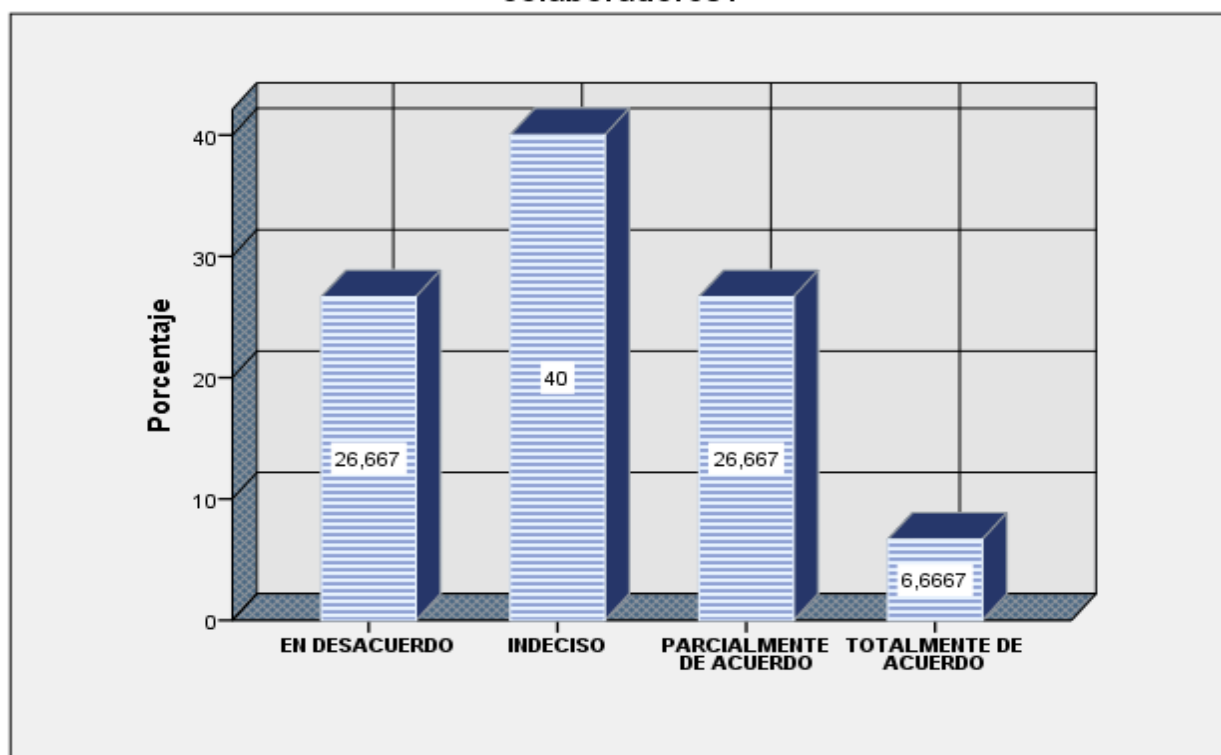
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 50% respondió estar indeciso, el 33.3% en desacuerdo, el 13.3% parcialmente de acuerdo y el 3.3% totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 13

Estadísticos			
13. En razón a la comunicación bidireccional ¿considera usted que la municipalidad presta ATENCIÓN A LOS MENSAJES que llegan de sus colaboradores?			
N	Válidos	30	
	Perdidos	0	

13. En razón a la comunicación bidireccional ¿considera usted que la municipalidad presta ATENCIÓN A LOS MENSAJES que llegan de sus colaboradores?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	8	26.7	26.7	26.7
	INDECISO	12	40.0	40.0	66.7
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	8	26.7	26.7	93.3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

13. En razón a la comunicación bidireccional ¿considera usted que la municipalidad presta ATENCIÓN A LOS MENSAJES que llegan de sus colaboradores?



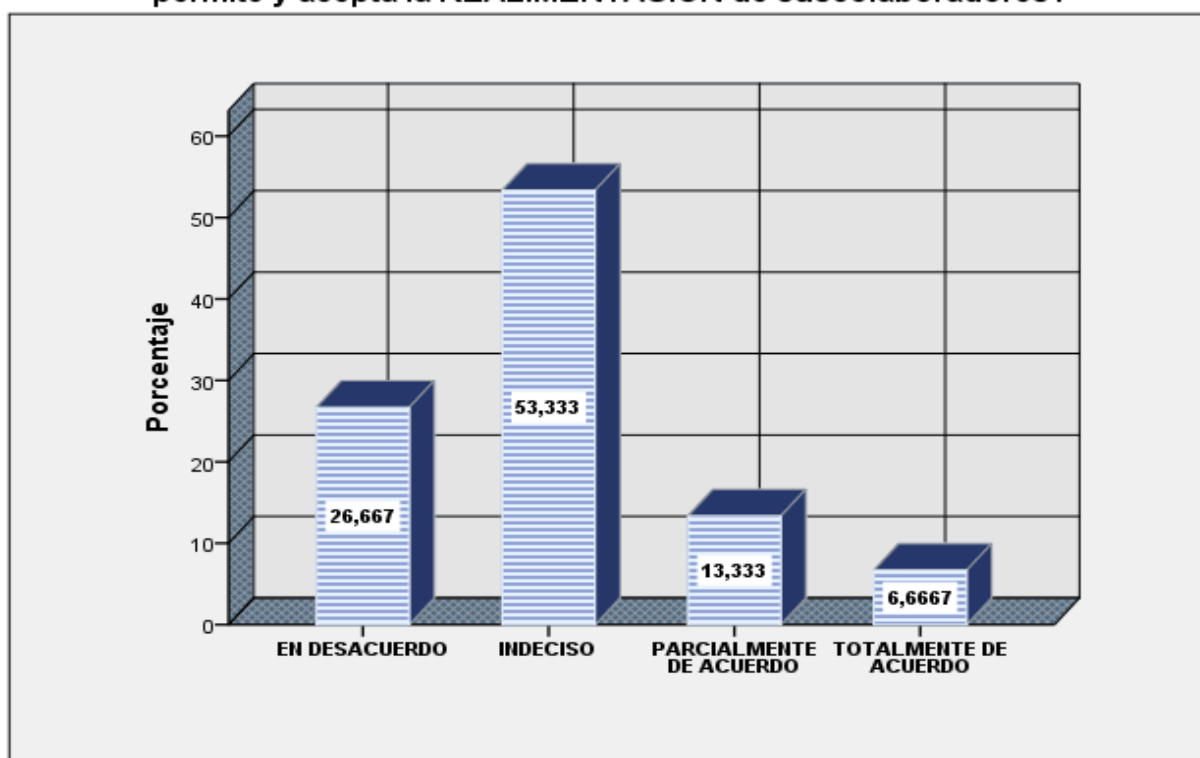
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 40% respondió estar indeciso, el 26.6% en desacuerdo y parcialmente de acuerdo, y el 6.6% totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 14

Estadísticos	
14. En cuanto a la comunicación bidireccional ¿siente usted que la institución permite y acepta la REALIMENTACIÓN de sus colaboradores?	
N	Válidos 30 Perdidos 0

14. En cuanto a la comunicación bidireccional ¿siente usted que la institución permite y acepta la REALIMENTACIÓN de sus colaboradores?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	8	26.7	26.7	26.7
	INDECISO	16	53.3	53.3	80.0
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	4	13.3	13.3	93.3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

14. En cuanto a la comunicación bidireccional ¿siente usted que la institución permite y acepta la REALIMENTACIÓN de sus colaboradores?



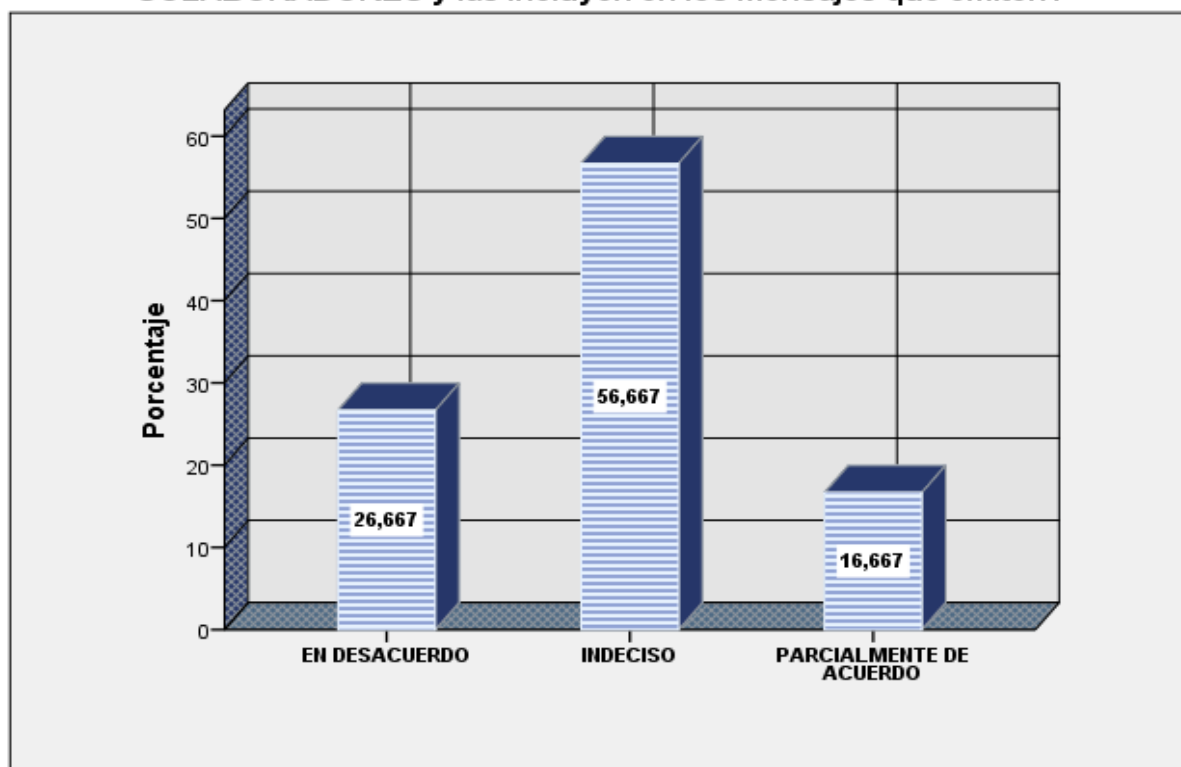
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 53.3% respondió estar indeciso, el 26.6% en desacuerdo, el 13.3% parcialmente de acuerdo y el 6.6% totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 15

Estadísticos	
15. En relación a la comunicación bidireccional, ¿podría usted afirmar que la institución tiene CONSIDERACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS COLABORADORES y las incluyen en los mensajes que emiten?	
N	Válidos 30 Perdidos 0

15. En relación a la comunicación bidireccional, ¿podría usted afirmar que la institución tiene CONSIDERACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS COLABORADORES y las incluyen en los mensajes que emiten?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	8	26.7	26.7	26.7
	INDECISO	17	56.7	56.7	83.3
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

15. En relación a la comunicación bidireccional, ¿podría usted afirmar que la institución tiene CONSIDERACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS COLABORADORES y las incluyen en los mensajes que emiten?



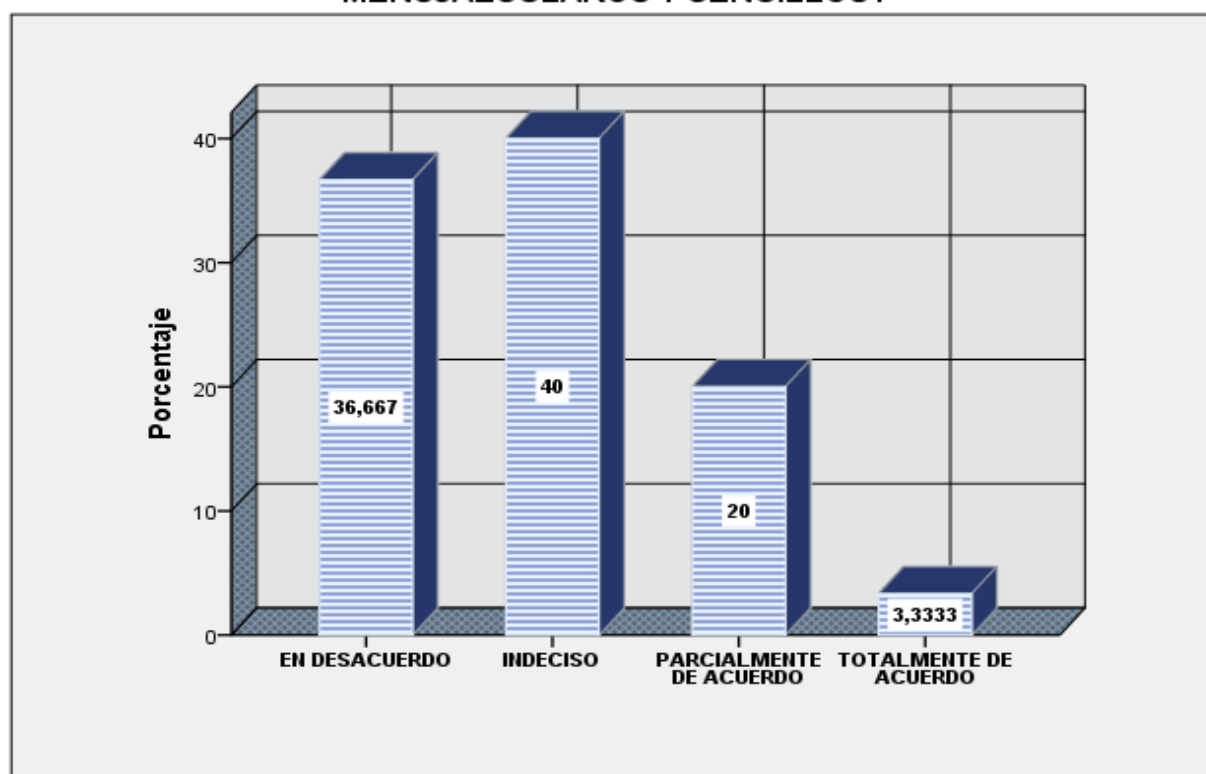
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 56.6% respondió estar indeciso, el 26.6% en desacuerdo y el 16.6% parcialmente de acuerdo.

Cuadro N° 16

Estadísticos	
16. En razón a la decodificación, ¿puede afirmar que la alta dirección difunde MENSAJES CLAROS Y SENCILLOS?	
N	Válidos 30
	Perdidos 0

16. En razón a la decodificación, ¿puede afirmar que la alta dirección difunde MENSAJES CLAROS Y SENCILLOS?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	11	36.7	36.7	36.7
	INDECISO	12	40.0	40.0	76.7
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	6	20.0	20.0	96.7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	3.3	3.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

16. En razón a la decodificación, ¿puede afirmar que la alta dirección difunde MENSAJES CLAROS Y SENCILLOS?



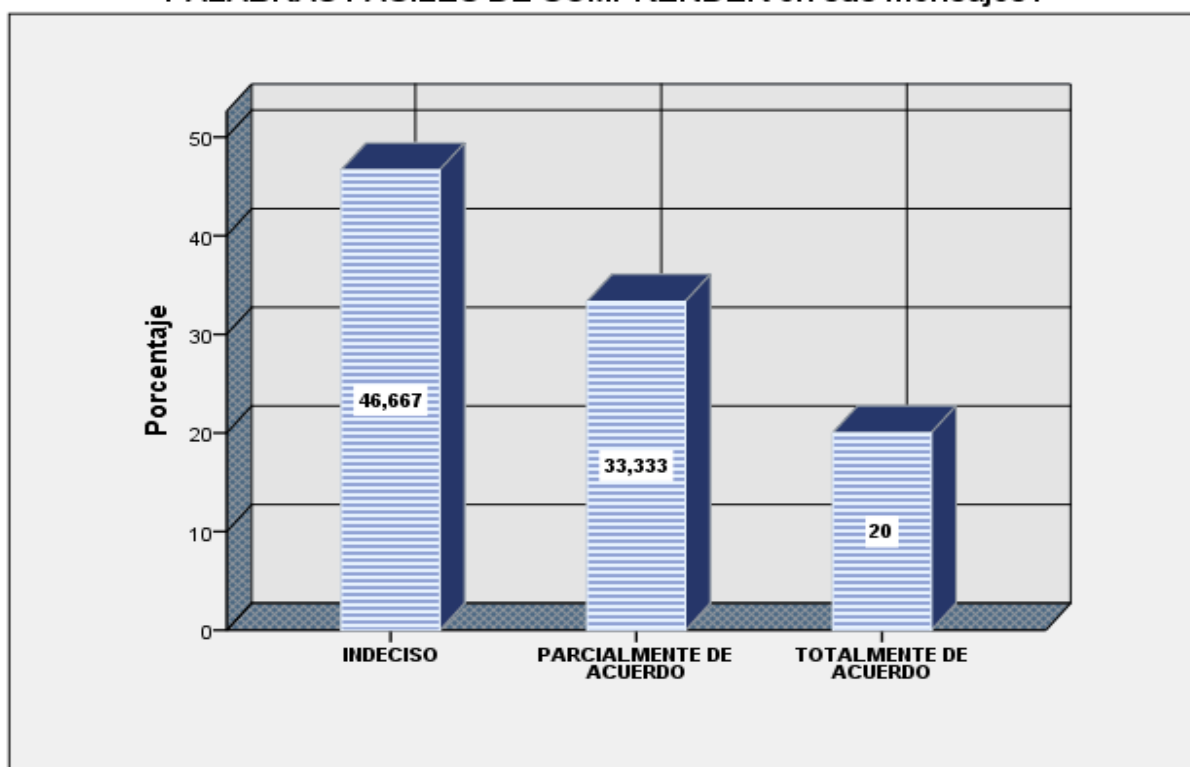
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 40% respondió estar indeciso, el 36.6% en desacuerdo, el 20% parcialmente de acuerdo y el 3.3% totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 17

Estadísticos			
17. En relación a la decodificación, ¿considera que la municipalidad utiliza PALABRAS FÁCILES DE COMPRENDER en sus mensajes?			
N		Válidos	30
		Perdidos	0

17. En relación a la decodificación, ¿considera que la municipalidad utiliza PALABRAS FÁCILES DE COMPRENDER en sus mensajes?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INDECISO	14	46.7	46.7	46.7
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	10	33.3	33.3	80.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

17. En relación a la decodificación, ¿considera que la municipalidad utiliza PALABRAS FÁCILES DE COMPRENDER en sus mensajes?



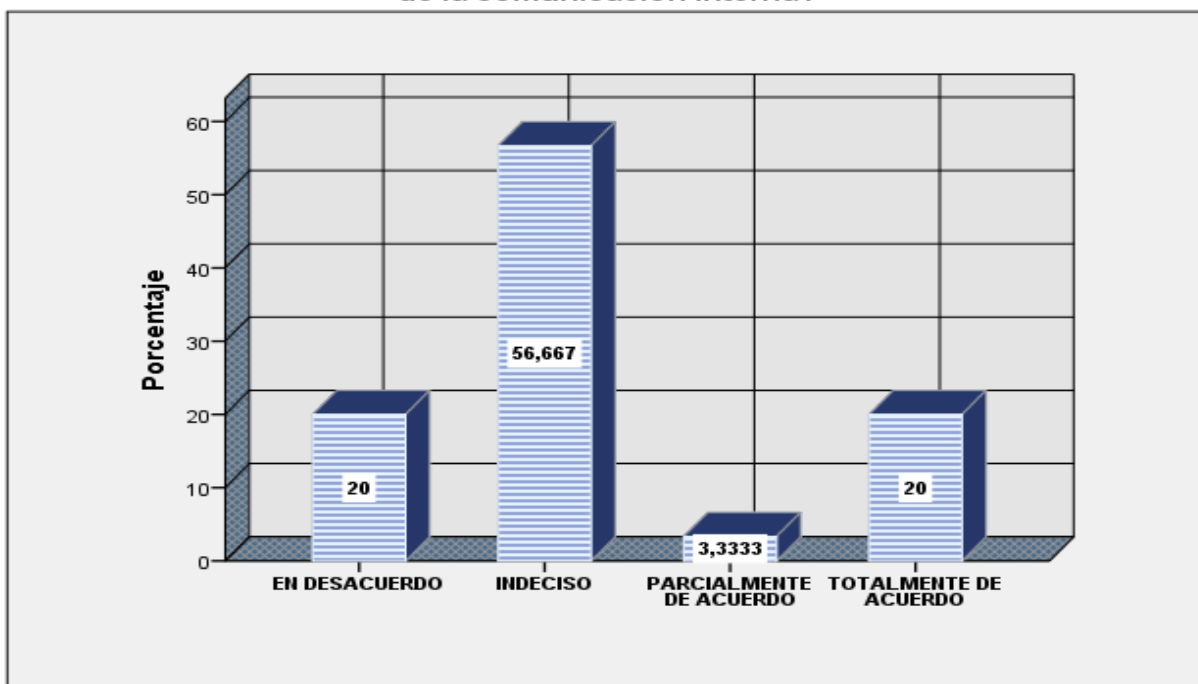
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 46.6% respondió estar indeciso, el 33.3% parcialmente de acuerdo y el 20% totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 18

Estadísticos			
18. En cuanto a la decodificación, ¿piensa usted que las IMÁGENES (fotografías y dibujos) facilitan la comprensión de los mensajes difundidos por los encargados de la comunicación interna?			
N		Válidos	30
		Perdidos	0

18. En cuanto a la decodificación, ¿piensa usted que las IMÁGENES (fotografías y dibujos) facilitan la comprensión de los mensajes difundidos por los encargados de la comunicación interna?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	6	20.0	20.0	20.0
	INDECISO	17	56.7	56.7	76.7
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	1	3.3	3.3	80.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

18. En cuanto a la decodificación, ¿piensa usted que las IMÁGENES (fotografías y dibujos) facilitan la comprensión de los mensajes difundidos por los encargados de la comunicación interna?



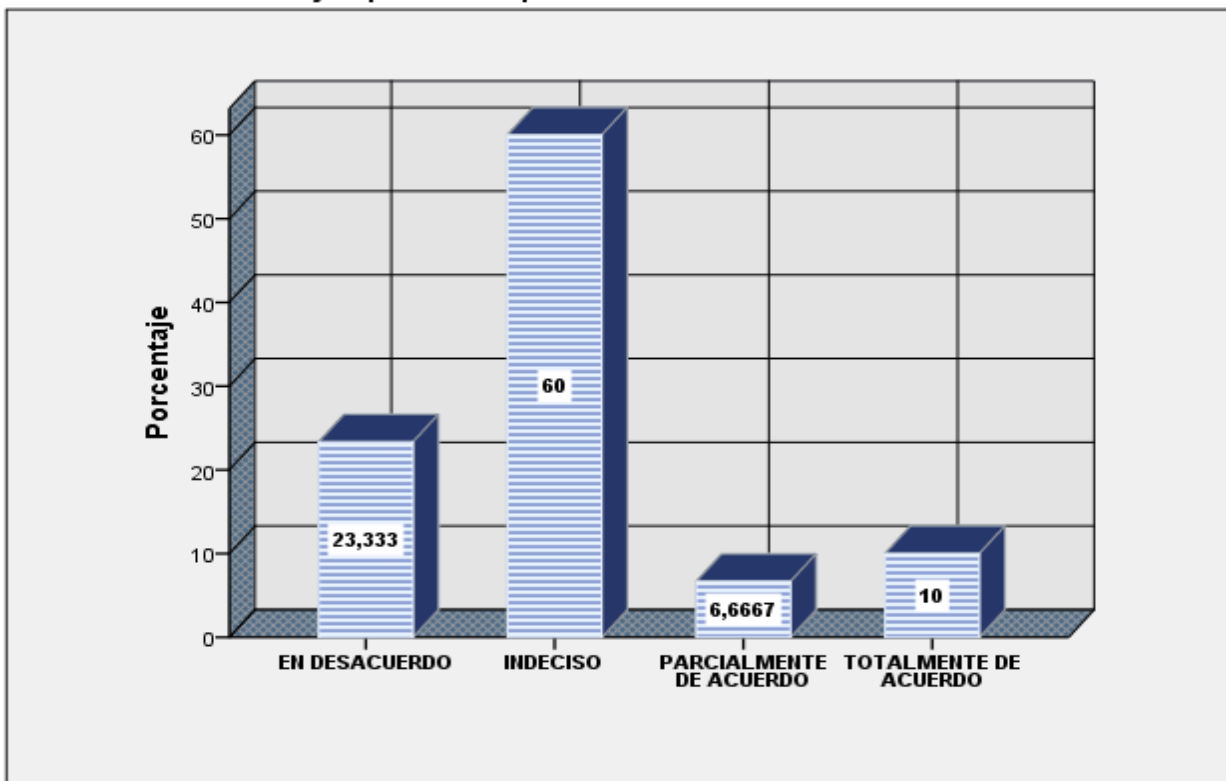
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 56.6% respondió estar indeciso, el 20% en desacuerdo y totalmente de acuerdo, y el 3.3% totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 19

Estadísticos			
19. En razón a la decodificación, ¿cree usted que el ESTILO DE REDACCIÓN de los mensajes permiten que estos se entiendan con claridad?			
N		Válidos	30
		Perdidos	0

19. En razón a la decodificación, ¿cree usted que el ESTILO DE REDACCIÓN de los mensajes permiten que estos se entiendan con claridad?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	7	23.3	23.3	23.3
	INDECISO	18	60.0	60.0	83.3
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	2	6.7	6.7	90.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

19. En razón a la decodificación, ¿cree usted que el ESTILO DE REDACCIÓN de los mensajes permiten que estos se entiendan con claridad?



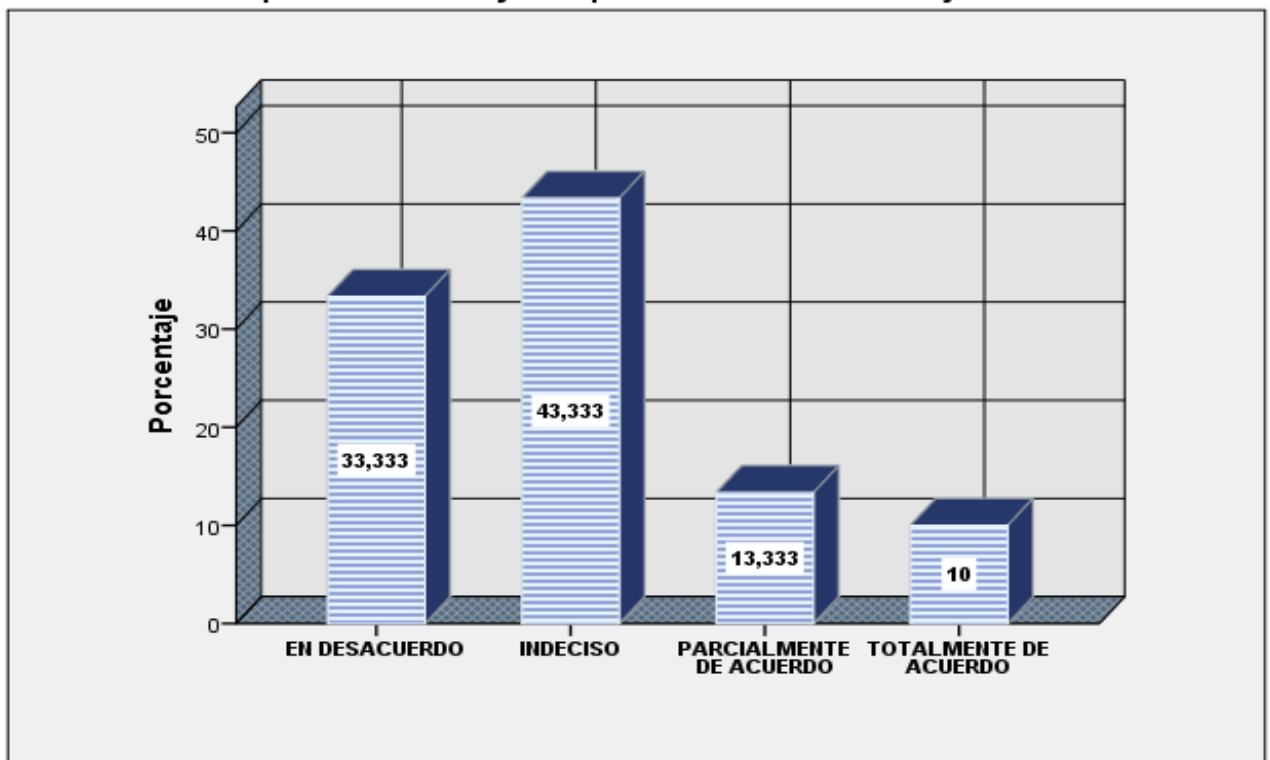
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 60% respondió estar indeciso, el 23.3% en desacuerdo, el 10% totalmente de acuerdo y el 6.6% parcialmente de acuerdo.

Cuadro N° 20

Estadísticos			
20. Considerando la decodificación, ¿podría afirmar que los encargados de la comunicación interna elijen LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN APROPIADOS para el acceso y comprensión de los mensajes?			
N	Válidos	30	
	Perdidos	0	

20. Considerando la decodificación, ¿podría afirmar que los encargados de la comunicación interna elijen LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN APROPIADOS para el acceso y comprensión de los mensajes?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	10	33.3	33.3	33.3
	INDECISO	13	43.3	43.3	76.7
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	4	13.3	13.3	90.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

20. Considerando la decodificación, ¿podría afirmar que los encargados de la comunicación interna elijen LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN APROPIADOS para el acceso y comprensión de los mensajes?



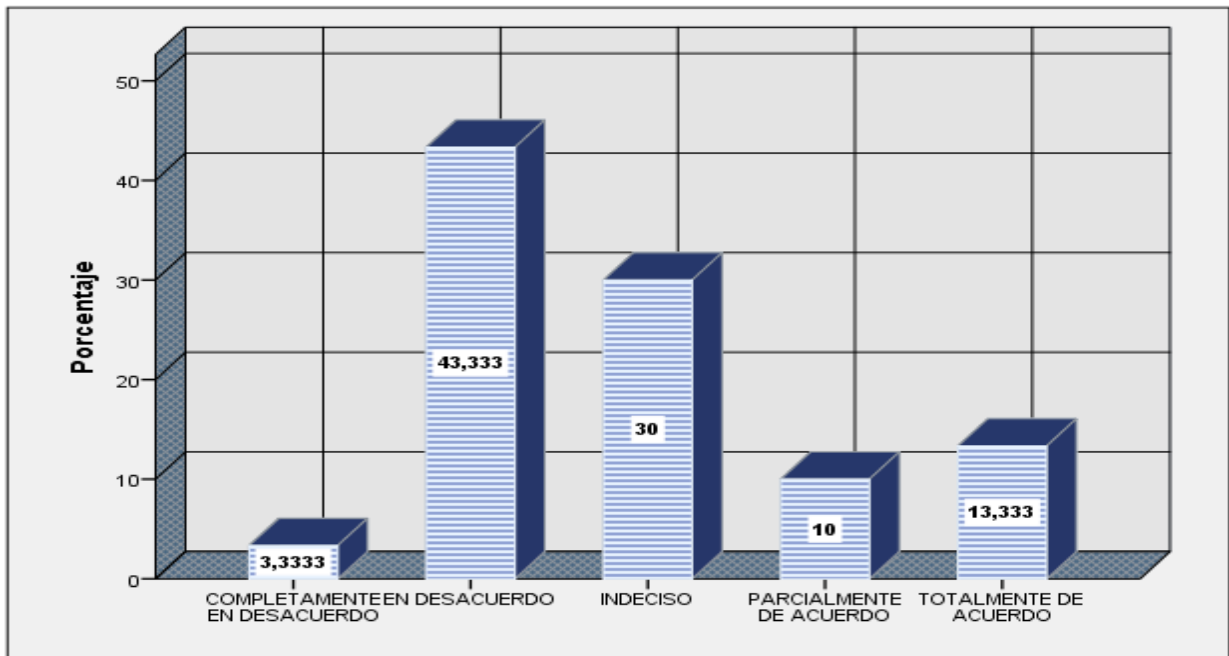
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 43.3% respondió estar indeciso, el 33.3% en desacuerdo, el 13.3% parcialmente en desacuerdo y el 10% totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 21

Estadísticos		
21. En razón a la empatía, ¿podría usted aceptar que tiene una ALTA IDENTIFICACIÓN CON LAS NORMAS institucionales?		
N	Válidos	30
	Perdidos	0

21. En razón a la empatía, ¿podría usted aceptar que tiene una ALTA IDENTIFICACIÓN CON LAS NORMAS institucionales?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	1	3.3	3.3	3.3
	EN DESACUERDO	13	43.3	43.3	46.7
	INDECISO	9	30.0	30.0	76.7
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	3	10.0	10.0	86.7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

21. En razón a la empatía, ¿podría usted aceptar que tiene una ALTA IDENTIFICACIÓN CON LAS NORMAS institucionales?



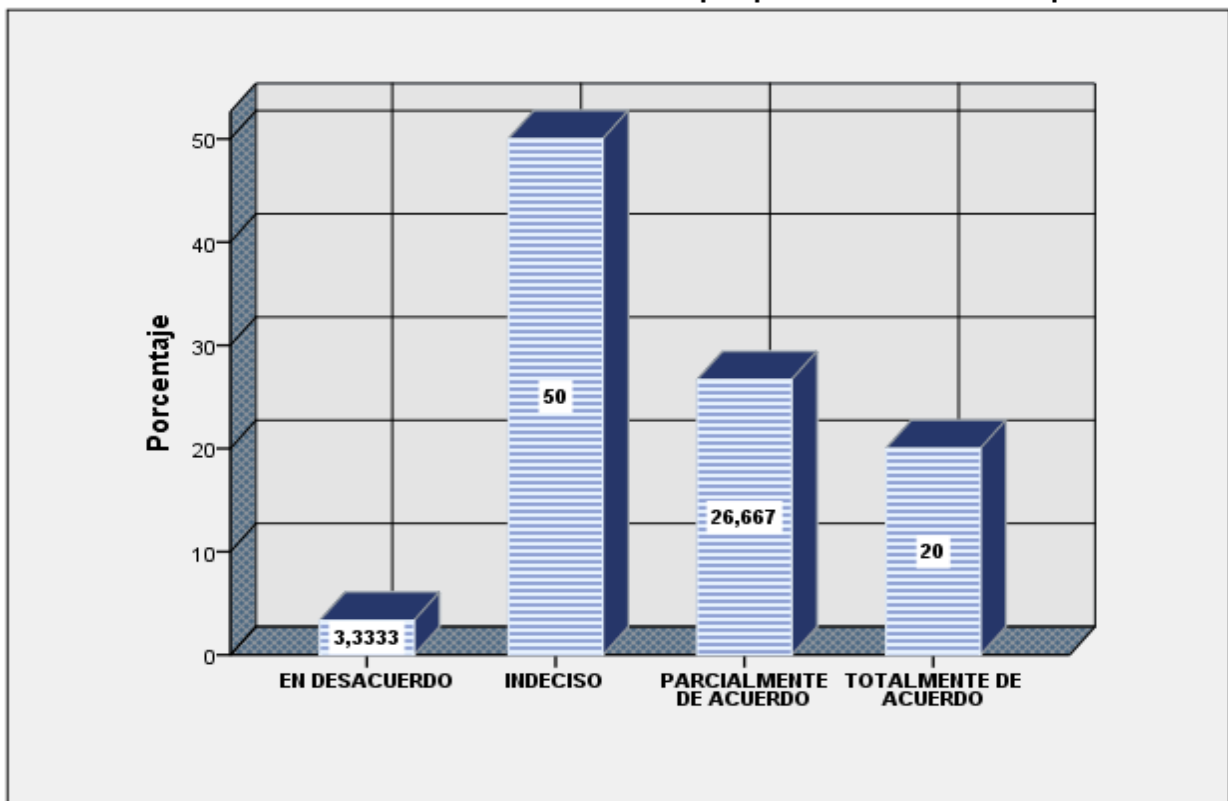
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 43.3% respondió estar en desacuerdo, el 30% indeciso, el 13.3% totalmente de acuerdo, el 10% parcialmente de acuerdo y el 3.3% completamente en desacuerdo.

Cuadro N° 22

Estadísticos		
22. En cuanto a la empatía, ¿cree que usted y sus compañeros de área tienen una ALTA FILIACIÓN CON LOS VALORES que promueve la municipalidad?		
N	Válidos	30
	Perdidos	0

22. En cuanto a la empatía, ¿cree que usted y sus compañeros de área tienen una ALTA FILIACIÓN CON LOS VALORES que promueve la municipalidad?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	1	3.3	3.3	3.3
	INDECISO	15	50.0	50.0	53.3
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	8	26.7	26.7	80.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

22. En cuanto a la empatía, ¿cree que usted y sus compañeros de área tienen una ALTA FILIACIÓN CON LOS VALORES que promueve la municipalidad?



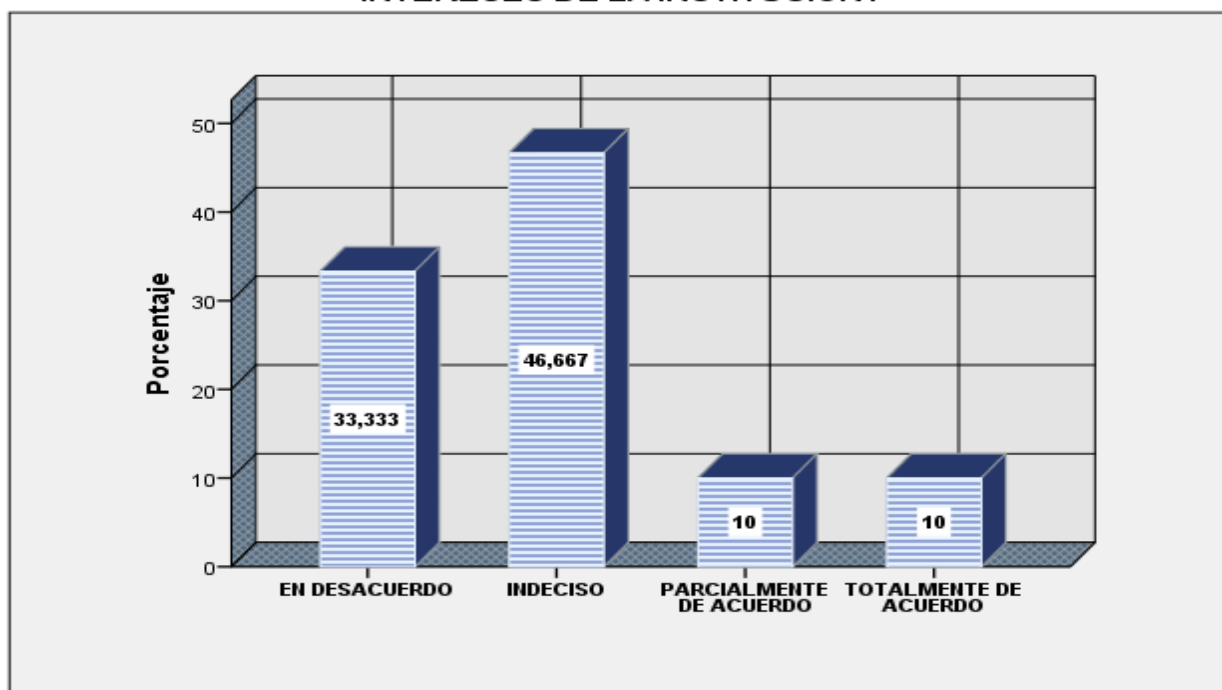
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 50% respondió estar indeciso, el 26.6% parcialmente de acuerdo, el 20% totalmente de acuerdo y el 3.3% en desacuerdo.

Cuadro N° 23

Estadísticos	
23. Considerando la empatía ¿Podría usted afirmar que la información o el contenido de los mensajes difundidos por la alta dirección responden solo a los INTERESES DE LA INSTITUCIÓN?	
N	Válidos 30
	Perdidos 0

23. Considerando la empatía ¿Podría usted afirmar que la información o el contenido de los mensajes difundidos por la alta dirección responden solo a los INTERESES DE LA INSTITUCIÓN?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	10	33.3	33.3	33.3
	INDECISO	14	46.7	46.7	80.0
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	3	10.0	10.0	90.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

23. Considerando la empatía ¿Podría usted afirmar que la información o el contenido de los mensajes difundidos por la alta dirección responden solo a los INTERESES DE LA INSTITUCIÓN?



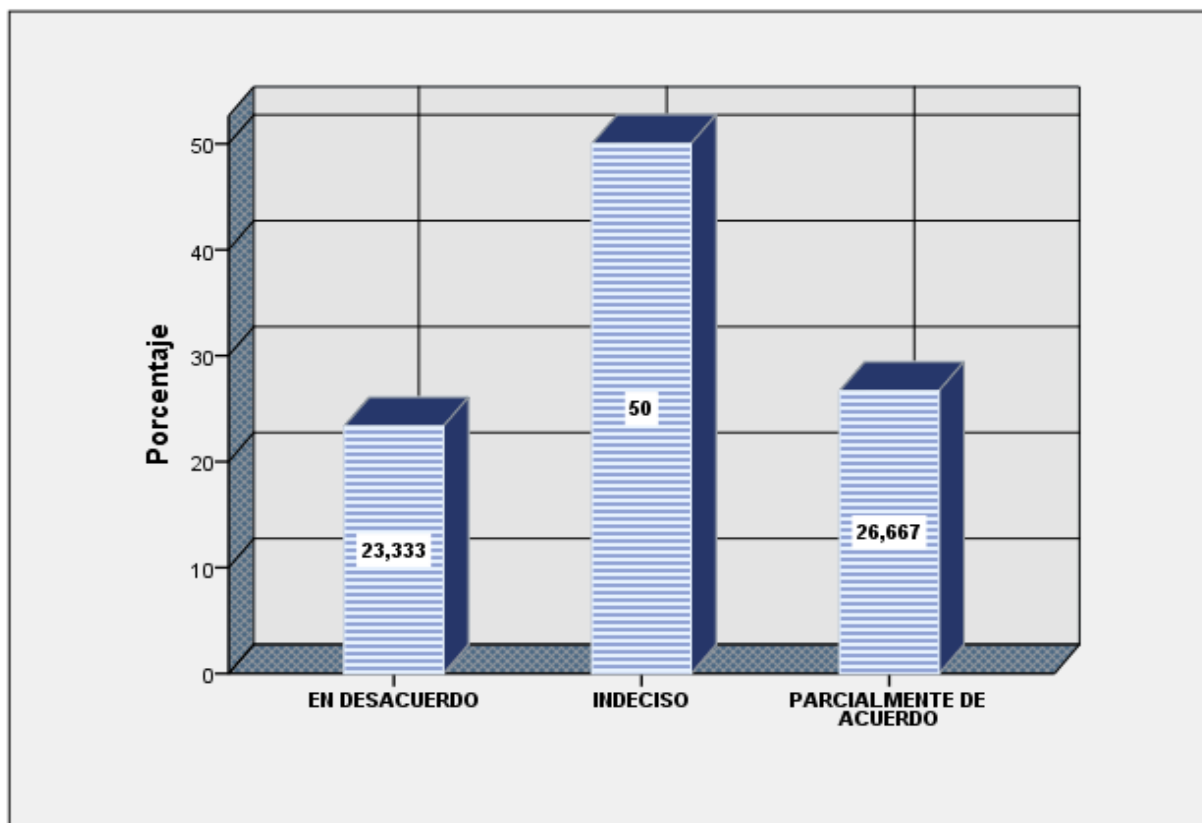
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 46.6% respondió estar indeciso, el 33.3% en desacuerdo y el 10% parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 24

Estadísticos			
24. En cuanto a la empatía, ¿concuera usted en que la información difundida CONSIDERA LAS NECESIDADES de los colaboradores?			
N		Válidos	30
		Perdidos	0

24. En cuanto a la empatía, ¿concuera usted en que la información difundida CONSIDERA LAS NECESIDADES de los colaboradores?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	7	23.3	23.3	23.3
	INDECISO	15	50.0	50.0	73.3
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

24.En cuanto a la empatía, ¿concuera usted en que la información difundida CONSIDERA LAS NECESIDADES de los colaboradores?



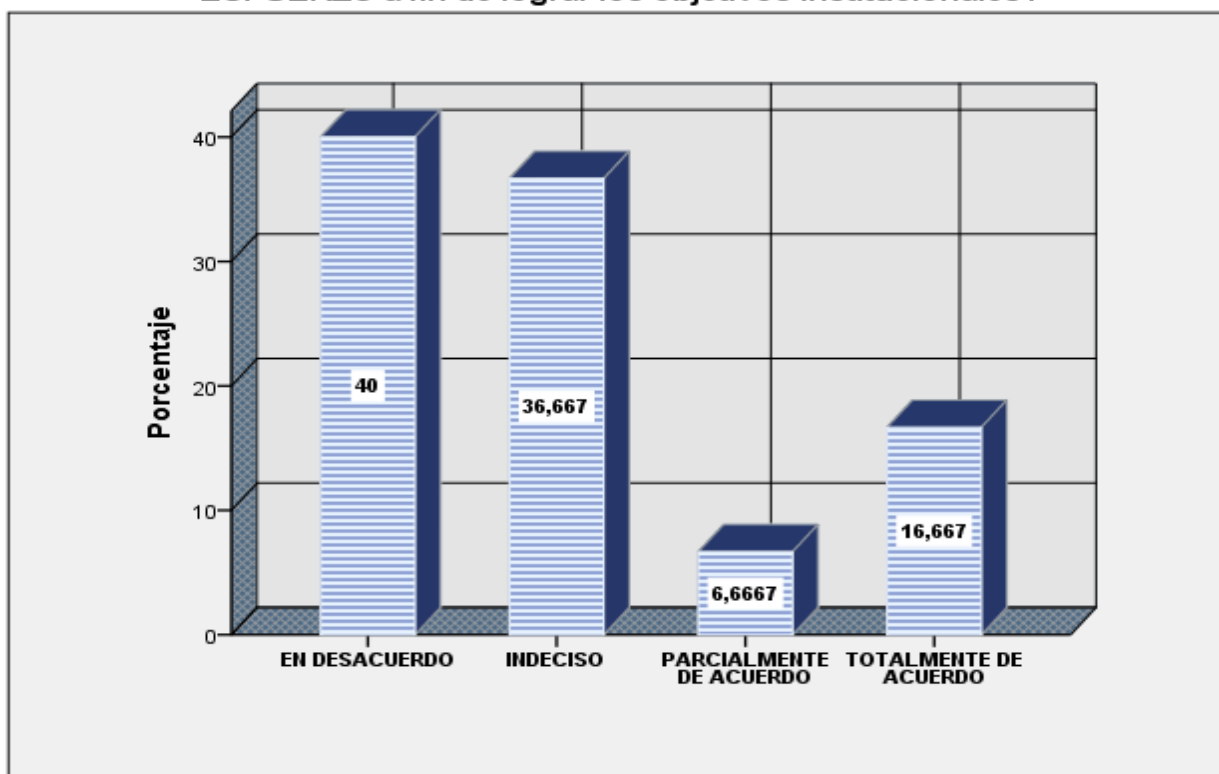
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 50% respondió estar indeciso, el 26.6% parcialmente de acuerdo y el 23.3% en desacuerdo.

Cuadro N° 25

Estadísticos		
25. En relación a la empatía, ¿está usted dispuesto a APORTAR TIEMPO Y ESFUERZO a fin de lograr los objetivos institucionales?		
N	Válidos	30
	Perdidos	0

25. En relación a la empatía, ¿está usted dispuesto a APORTAR TIEMPO Y ESFUERZO a fin de lograr los objetivos institucionales?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	12	40.0	40.0	40.0
	INDECISO	11	36.7	36.7	76.7
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	2	6.7	6.7	83.3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	5	16.7	16.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	

25. En relación a la empatía, ¿está usted dispuesto a APORTAR TIEMPO Y ESFUERZO a fin de lograr los objetivos institucionales?



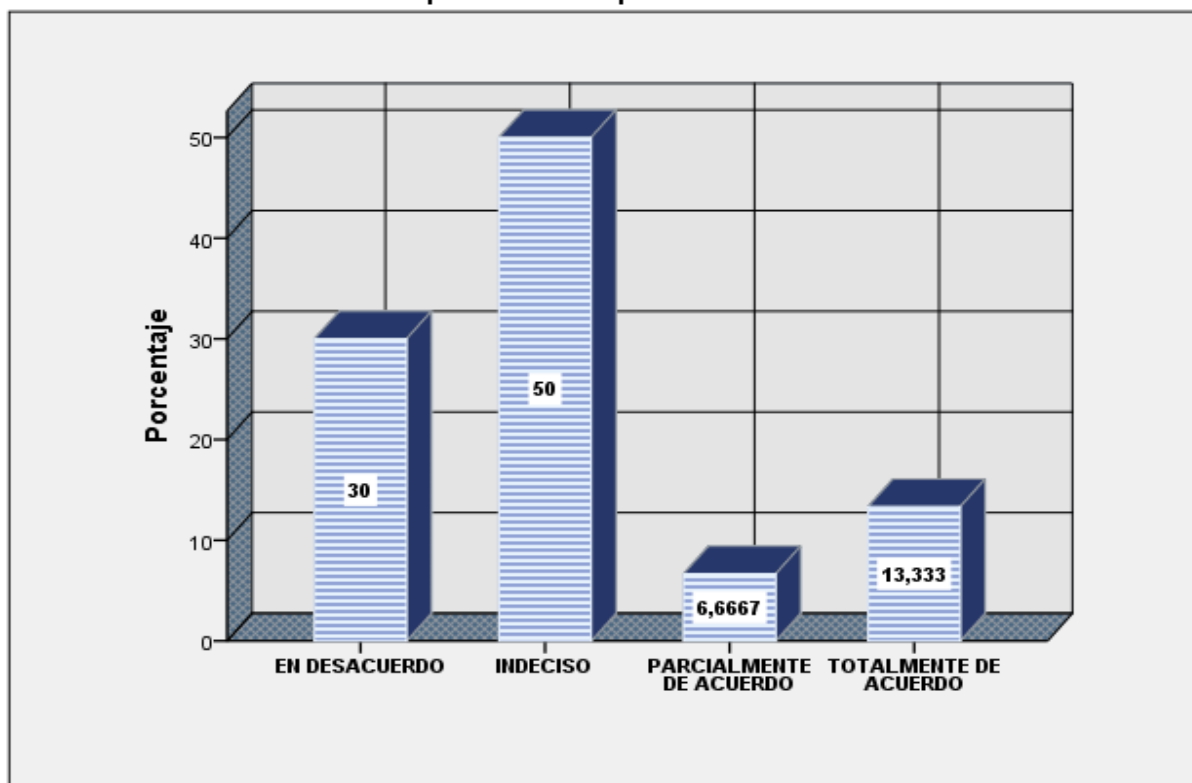
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 40% respondió estar en desacuerdo, el 36.6% indeciso, el 16.6% totalmente de acuerdo y el 6.6% parcialmente de acuerdo.

Cuadro N° 26

Estadísticos			
26. En razón al entendimiento mutuo, ¿podría usted afirmar que recibe la información difundida por la municipalidad con BUENA VOLUNTAD?			
N	Válidos	30	
	Perdidos	0	

26. En razón al entendimiento mutuo, ¿podría usted afirmar que recibe la información difundida por la municipalidad con BUENA VOLUNTAD?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	9	30.0	30.0	30.0
	INDECISO	15	50.0	50.0	80.0
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	2	6.7	6.7	86.7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

26. En razón al entendimiento mutuo, ¿podría usted afirmar que recibe la información difundida por la municipalidad con BUENA VOLUNTAD?



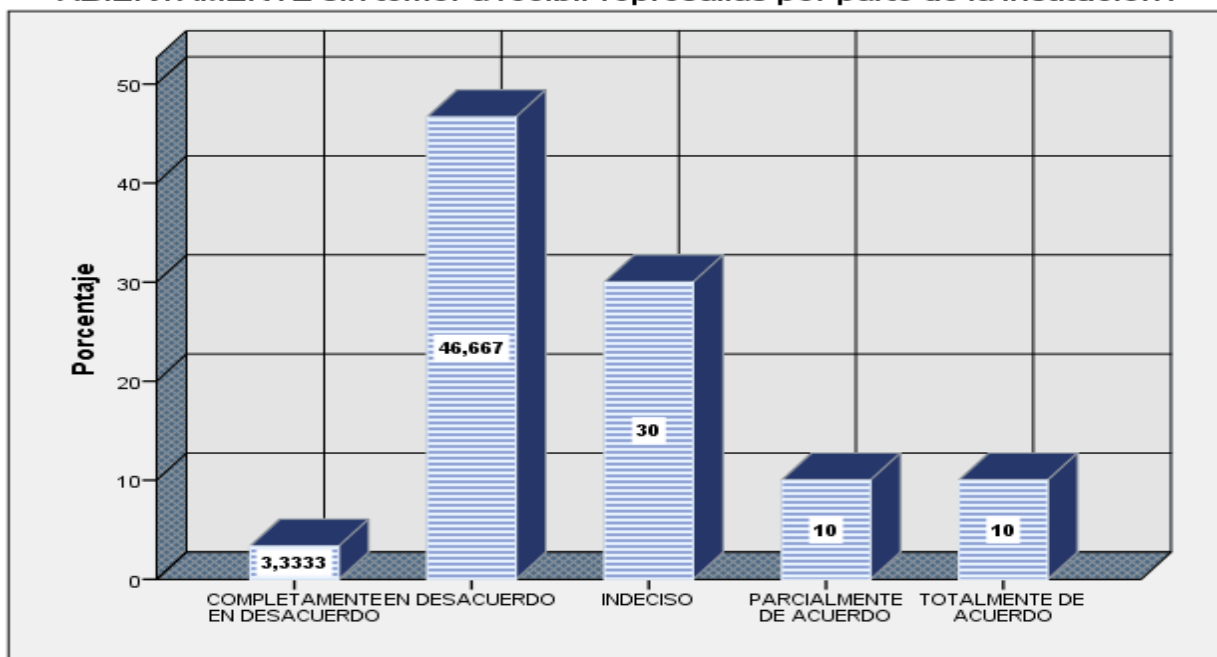
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 50% respondió estar indeciso, el 30% en desacuerdo, el 13.3% totalmente de acuerdo y el 6.6% parcialmente de acuerdo.

Cuadro N° 27

Estadísticos		
27. ¿Podría usted afirmar que tiene la OPORTUNIDAD DE EXPRESARSE ABIERTAMENTE sin temor a recibir represalias por parte de la institución?		
N	Válidos	30
	Perdidos	0

27. ¿Podría usted afirmar que tiene la OPORTUNIDAD DE EXPRESARSE ABIERTAMENTE sin temor a recibir represalias por parte de la institución?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	1	3.3	3.3	3.3
	EN DESACUERDO	14	46.7	46.7	50.0
	INDECISO	9	30.0	30.0	80.0
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	3	10.0	10.0	90.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

27. ¿Podría usted afirmar que tiene la OPORTUNIDAD DE EXPRESARSE ABIERTAMENTE sin temor a recibir represalias por parte de la institución?



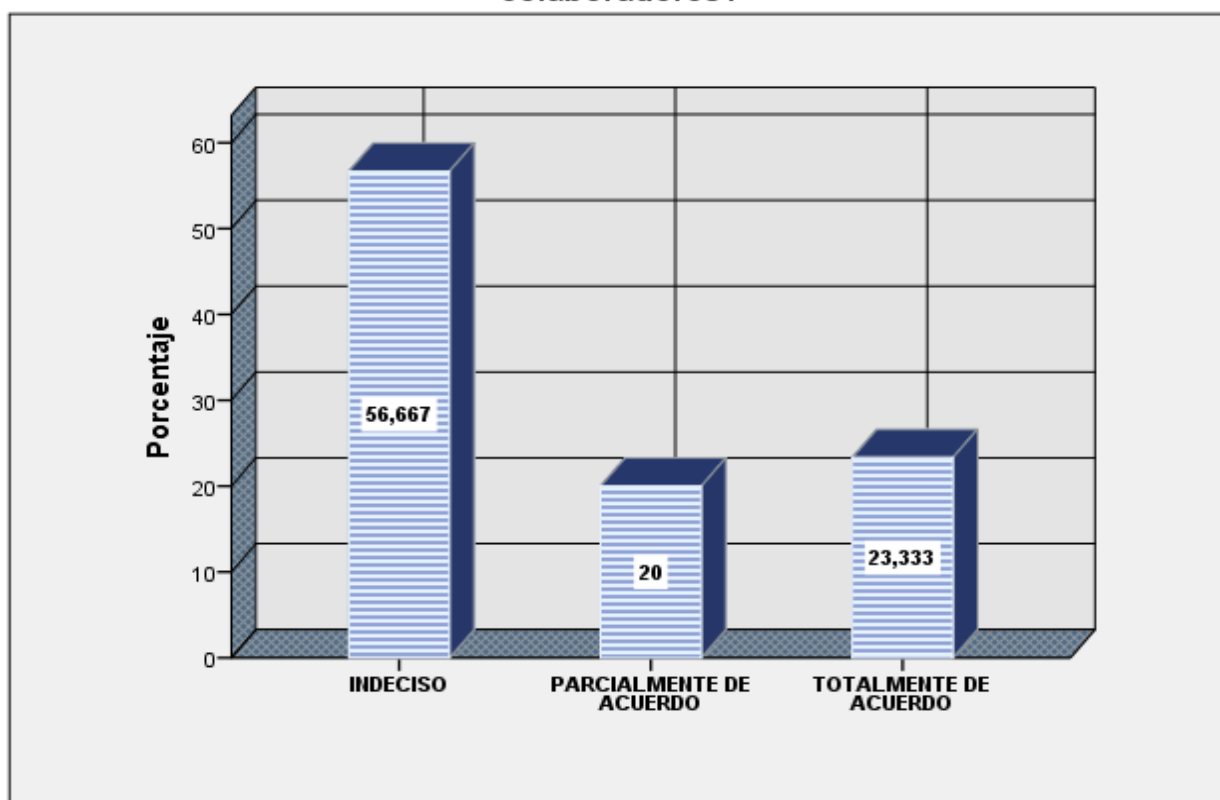
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 46.6% respondió estar en desacuerdo, el 30% indeciso, el 10% parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo y el 3.3% completamente en desacuerdo.

Cuadro N° 28

Estadísticos			
28. ¿Podría usted afirmar que existe la VOLUNTAD DE PROPONER SOLUCIONES a los problemas de comunicación entre la institución y sus colaboradores?			
N		Válidos	30
		Perdidos	0

28. ¿Podría usted afirmar que existe la VOLUNTAD DE PROPONER SOLUCIONES a los problemas de comunicación entre la institución y sus colaboradores?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	INDECISO	17	56.7	56.7	56.7
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	6	20.0	20.0	76.7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

28.¿Podría usted afirmar que existe la VOLUNTAD DE PROPONER SOLUCIONES a los problemas de comunicación entre la institución y sus colaboradores?



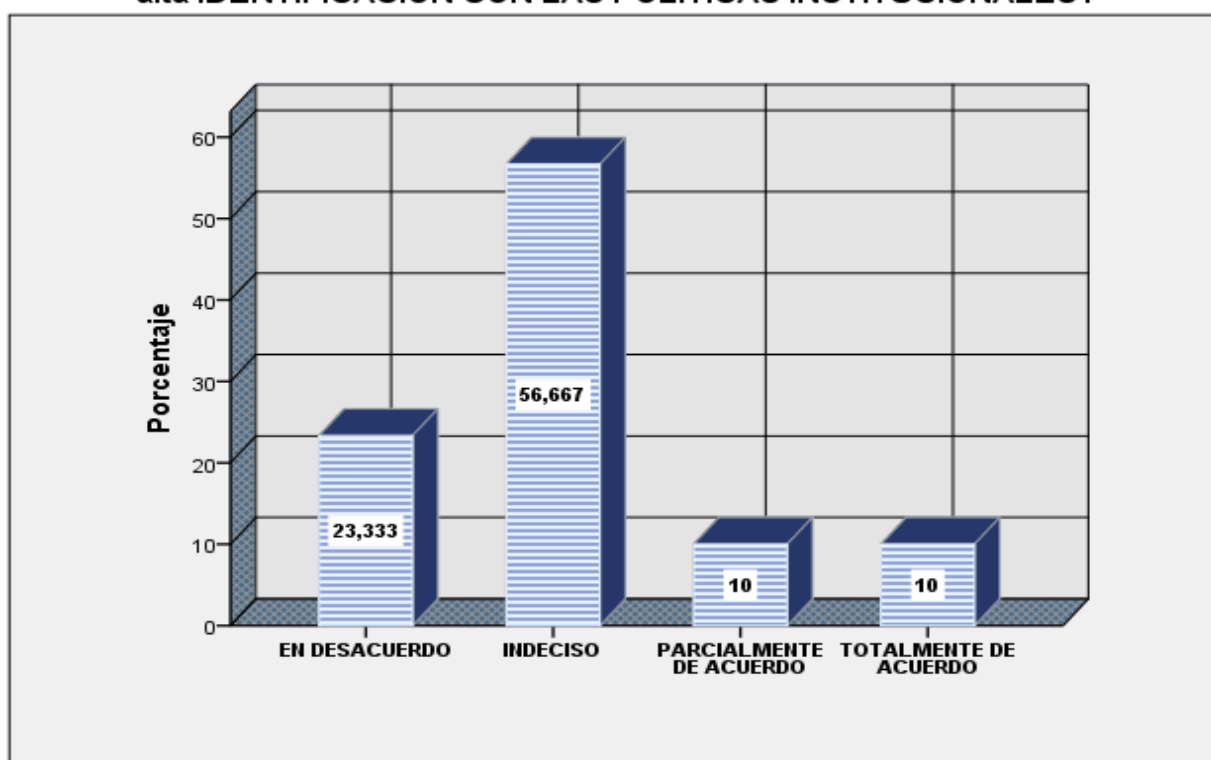
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 56.6% respondió estar indeciso, el 23.3% totalmente de acuerdo y el 20% parcialmente de acuerdo.

Cuadro N° 29

Estadísticos	
29. Considerando el entendimiento mutuo, ¿podría usted afirmar que tiene una alta IDENTIFICACIÓN CON LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES?	
N	Válidos 30
	Perdidos 0

29. Considerando el entendimiento mutuo, ¿podría usted afirmar que tiene una alta IDENTIFICACIÓN CON LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EN DESACUERDO	7	23.3	23.3	23.3
	INDECISO	17	56.7	56.7	80.0
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	3	10.0	10.0	90.0
	TOTALMENTE DE ACUERDO	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

29. Considerando el entendimiento mutuo, ¿podría usted afirmar que tiene una alta IDENTIFICACIÓN CON LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES?



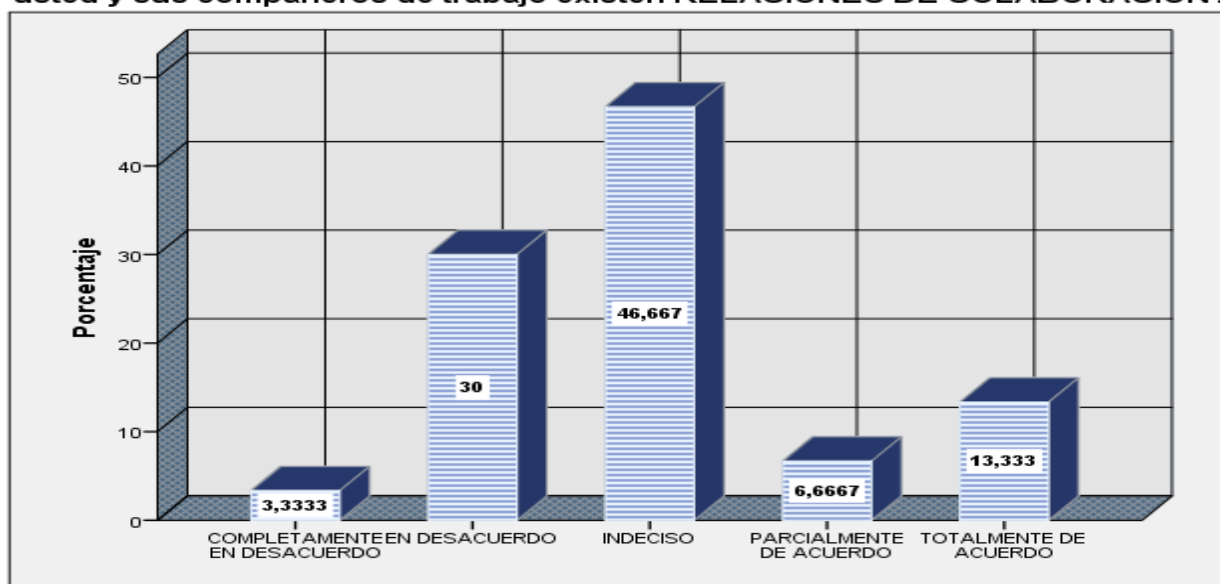
Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 56.6% respondió estar indeciso, el 23.3% en desacuerdo y el 10% parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Cuadro N° 30

Estadísticos		
30. En relación con el entendimiento mutuo, ¿concuerta en afirmar que entre usted y sus compañeros de trabajo existen RELACIONES DE COLABORACIÓN?		
N	Válidos	30
	Perdidos	0

30. En relación con el entendimiento mutuo, ¿concuerta en afirmar que entre usted y sus compañeros de trabajo existen RELACIONES DE COLABORACIÓN?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	1	3.3	3.3	3.3
	EN DESACUERDO	9	30.0	30.0	33.3
	INDECISO	14	46.7	46.7	80.0
	PARCIALMENTE DE ACUERDO	2	6.7	6.7	86.7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

30. En relación con el entendimiento mutuo, ¿concuerta en afirmar que entre usted y sus compañeros de trabajo existen RELACIONES DE COLABORACIÓN?



Interpretación: A la pregunta citada, del 100% de encuestados, 46.6% respondió estar indeciso, el 30% en desacuerdo, el 13.3% totalmente de acuerdo, el 6.6% parcialmente de acuerdo y el 3.3% completamente en desacuerdo.

5.1.1 Prueba de hipótesis

Las hipótesis serán contrastadas utilizando la prueba no paramétrica de chi cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \sum_{i=1}^K \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Donde:

X^2 = Test de Chi cuadrado

$\sum_{i=1}^K$ = Sumatoria de frecuencias

O_i = Frecuencias Observadas

E_i = Frecuencias Esperadas

5.1.1.1 Prueba a la hipótesis principal

La aplicación de la **COMUNICACIÓN INTERNA** se relaciona significativamente con la **ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIA PÚBLICA** en los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014.

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
COMUNICACIÓN INTERNA * ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIA PÚBLICA	30	100,0%	0	,0%	30	100,0%

H₀: La variable **COMUNICACIÓN INTERNA** no se relaciona con la **ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIA PÚBLICA**.

H₁: La variable **COMUNICACIÓN INTERNA** se relaciona con la **ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIA PÚBLICA**.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21,728 ^a	4	,031
Razón de verosimilitudes	17,786	4	,001
Asociación lineal por lineal	4,705	1	,003
N de casos válidos	30		

Decisión

Como P. valor = 0.031 es menor a 0.05, se rechaza la H₀

Conclusión

Existe suficiente evidencia estadística para afirmar que la variable **COMUNICACIÓN INTERNA** se relaciona con la variable **ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIA PÚBLICA**.

5.1.1.2 Prueba a la hipótesis específica primera

El **TRATAMIENTO DE LOS MENSAJES** se relaciona significativamente con la **DECODIFICACIÓN** de colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María durante el período mayo-junio 2014.

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
COMUNICACIÓN INTERNA * ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIA PÚBLICA	30	100,0%	0	,0%	30	100,0%

H₀: El **TRATAMIENTO DE LOS MENSAJES** no se relaciona con la **DECODIFICACIÓN**.

H₁: El **TRATAMIENTO DE LOS MENSAJES** se relaciona con la **DECODIFICACIÓN**.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	29,457 ^a	4	,061
Razón de verosimilitudes	15,406	4	,002
Asociación lineal por lineal	6,475	1	,000
N de casos válidos	30		

Decisión

Como P. Valor = 0.061 es mayor a 0.05 entonces no se rechaza la H₀.

Conclusión

Existe suficiente evidencia estadística para afirmar que el **TRATAMIENTO DE LOS MENSAJES** no se relaciona con la **DECODIFICACIÓN**.

5.1.1.3 Prueba a la hipótesis específica segunda

La **CREDIBILIDAD DE LA FUENTE** se relaciona significativamente con la **EMPATÍA** de los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014.

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
COMUNICACIÓN INTERNA * ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIA	30	100,0%	0	,0%	30	100,0%

H₀: La **CREDIBILIDAD DE LA FUENTE** no se relaciona con la **EMPATÍA** de los colaboradores.

H₁: La **CREDIBILIDAD DE LA FUENTE** se relaciona con la **EMPATÍA** de los colaboradores.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,564 ^a	4	,040
Razón de verosimilitudes	18,784	4	,001
Asociación lineal por lineal	7,405	1	,000
N de casos válidos	30		

Decisión

Como P. Valor = 0.040 es menor a 0.05 se rechaza la H₀.

Conclusión

Existe suficiente evidencia estadística para afirmar que la **CREDIBILIDAD DE LA FUENTE** se relaciona con la **EMPATÍA** de los colaboradores.

5.1.1.4 Prueba a la hipótesis específica tercera

La **COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL** se relaciona significativamente con el **ENTENDIMIENTO MUTUO** entre los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014.

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
COMUNICACIÓN INTERNA ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIA *	30	100,0%	0	,0%	30	100,0%

H₀: La **COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL** no se relaciona con el **ENTENDIMIENTO MUTUO**.

H₁: La **COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL** se relaciona con el **ENTENDIMIENTO MUTUO**.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,176 ^a	4	,024
Razón de verosimilitudes	15,406	4	,003
Asociación lineal por lineal	4,143	1	,001
N de casos válidos	30		

Decisión

Como P. Valor = 0.024 es menor a 0.05, se rechaza la H₀.

Conclusión

Existe suficiente evidencia estadística para afirmar que la **COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL** se relaciona con el **ENTENDIMIENTO MUTUO**.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

En los datos, los cuales han sido obtenidos mediante el procesamiento estadístico se percibe que la muestra encuestada eligió la opción “indeciso” como la respuesta más frecuente con respecto a los diversos reactivos, los cuales poseen iguales o diferentes porcentajes. Los reactivos o ítems con las características anteriores son referentes a que los encuestados dan a conocer estar indecisos al 40% con respecto a que la municipalidad presta atención a los mensajes que llegan de sus colaboradores, además de que la alta dirección difunde mensajes claros y sencillos, en un 43.3% los mismos encuestados y con la misma respuesta afirman que los encargados de la comunicación interna elijen los medios de comunicación apropiados para el acceso y comprensión de los mensajes.

Con un 46.6% manifiestan estar indecisos con respecto a que la institución emite información objetiva , también dan a conocer con la misma respuesta y al mismo porcentajes que la institución emite mensajes coherentes o acordes con sus políticas y valores, que la municipalidad utiliza palabras fáciles de comprender en sus mensajes, que la información o el contenido de los mensajes difundidos por la alta dirección responden solo a los intereses de la institución, y que entre quienes responden y sus compañeros de trabajo existen relaciones de colaboración.

Con porcentajes mayores a los anteriores los encuestados manifiestan estar indecisos al 50% referente a que el conocimiento de los temas tratados por parte de los voceros o encargados de difundir la información aumenta la credibilidad en la municipalidad, que la institución tiene canales de comunicación ascendentes que permiten la comunicación bidireccional con la misma opción y al mismo porcentaje los encuestados creen que sus compañeros de área tienen una alta filiación con los valores que promueve la municipalidad, que la información difundida considera las necesidades de los colaboradores y que recibe la información difundida por la municipalidad con buena voluntad, a un porcentaje mayor, es decir, al 53.3% los encuestados respondieron estar indecisos con respecto a que la información de la alta dirección llega oportunamente a usted y los demás colaboradores y que la institución permite y acepta la realimentación de sus colaboradores.

Al 56.6% las unidades de análisis de la misma muestra encuestada concuerdan estar indecisos referente a que la institución tiene consideración de las necesidades de los colaboradores y las incluyen en los mensajes que emiten, que las imágenes (fotografías y dibujos) facilitan la comprensión de los mensajes difundidos por los encargados de la comunicación interna, que existe la voluntad de proponer soluciones a los problemas de comunicación entre la institución y sus colaboradores con este mismo porcentaje y respuesta afirmaron que tiene una alta identificación con las políticas institucionales, a un porcentaje más elevado, es decir, al 60% manifiestan estar indecisos con respecto a que existe confianza en la información recibida, lo que genera mayor credibilidad en la institución, que confía en los encargados de la comunicación interna y que el estilo de redacción de los mensajes permiten que estos se entiendan con claridad.

Con porcentajes similares a los anteriores y con la misma opción de respuesta en desacuerdo, los encuestados respondieron sobre la información y los mensajes son de fácil acceso esta información se adquirió al 40%, también los encuestados dieron a conocer sobre la información de interés dada por parte de la institución, aportar tiempo y esfuerzo a fin de lograr los objetivos institucionales estos datos son dados al mismo porcentaje y respuesta, y al 46.6% afirmaron estar en

desacuerdo referente a que tiene la oportunidad de expresarse abiertamente sin temor a recibir represalias por parte de la institución.

Los mayores porcentajes de la opción parcialmente de acuerdo elegida por la muestra encuestada son referentes a que los encuestados están parcialmente de acuerdo en un 50% con respecto al lenguaje empleado por la alta gerencia en sus mensajes es de uso común o conocido por usted, al 56.6% con respecto a la información recibida le permite tener un conocimiento oportuno de las actividades que realizará la institución y al 60% referente a que la institución promueve el diálogo abierto con sus colaboradores mejorando la comunicación bidireccional.

Entre los rangos, cuyos valores oscilan entre 3.3% y 60% se encuentran como respuestas elegidas a las opciones indeciso, en desacuerdo y completamente en desacuerdo, los porcentajes de estas opciones se visualizan con mayor frecuencia en la información estadística a comparación de las opciones elegidas como las de acuerdo y parcialmente de acuerdo las cuales tienen un menor porcentaje y se presentan en menos proporción, cuyo rango mínimo es de 3.3% y como máximo 60%.

Tanto la hipótesis general como las hipótesis específicas (segunda y tercera) han sido rechazadas, según las frecuencias observadas y esperadas de los datos estadísticos, es decir, que todas las hipótesis mencionadas han tenido un p. valor menor al alfa 0.05, cuyos valores encontrados en la contrastación de dichas hipótesis oscilan entre 0.024 y 0.040, los cuales vienen hacer menores al nivel de significancia, la primera hipótesis específica no ha sido rechazada debido a que el valor encontrado (0.061), supera al valor del alfa. Estos resultados han confirmado o no las hipótesis de trabajo las cuales han sido planteadas de acuerdo a los problemas y objetivos respectivos.

CONCLUSIONES

Primera: se ha determinado que la aplicación de la comunicación interna se relaciona significativamente con la administración de la controversia pública en los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014, la comprobación de esta hipótesis principal fue realizada aplicando la prueba no paramétrica de chi – cuadrado teniendo como resultado a $p.\text{valor} = 0,031$ y como este valor es menor que 0.05 entonces se rechaza la H_0 .

De esta manera, se demuestra la importancia de la comunicación interna en la generación del diálogo y el debate que permitan gestionar de mejor manera los temas que aparecen como conflictos latentes. El adecuado diagnóstico de los de la situación organizacional permitirá planificar y ejecutar las estrategias de comunicación que impulsen propuestas de solución tendientes al consenso.

Segunda: el tratamiento de los mensajes no se relaciona significativamente con la decodificación de colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María durante el período mayo-junio 2014, para la contrastación de esta hipótesis específica también se utilizó la prueba no paramétrica de chi cuadrado la misma que tiene como resultado lo siguiente: $p = 0,061 > 0.05$ entonces no se rechaza la H_0 .

A pesar de que los encuestados manifestaron estar de acuerdo en que el lenguaje empleado es de uso común para ellos y responden, además, que los mensajes son sencillos y las palabras empleadas en estos son fáciles de comprender, observamos que esto no fue suficiente. Se han descuidado detalles importantes como: que la información llegué de manera oportuna, que sea de fácil acceso para los colaboradores y que la información sea de interés para los públicos receptores. Asimismo, la encuesta evidencia que no se están aprovechando adecuadamente el uso de imágenes como elementos valiosos e imprescindibles en todo medio de comunicación. Además, el estilo (forma) de redacción no está siendo el más adecuado.

Tercera: se ha demostrado que la credibilidad de la fuente se relaciona significativamente con la empatía de los colaboradores de la Gerencia de

Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014, para la verificación de esta hipótesis específica también se utilizó la prueba no paramétrica de chi cuadrado la misma que tiene como resultado lo siguiente: $p = 0,040$ es menor al nivel de significación de 0.05 entonces se rechaza la H_0 .

Este es un dato muy valioso en tanto sabemos que la credibilidad es una de las cualidades más importantes que un comunicador puede poseer. Pero, es bueno resaltar que el número de indecisos fue considerable. Si comparamos los reactivos 4 y 9 observamos cierta relación que nos permite entender que esa indecisión se puede deber a la falta de objetividad que los colaboradores perciben en los mensajes de la alta dirección. Y, aunque los colaboradores que respondieron la encuesta manifestaron no tener una alta filiación con las normas, si expresan una alta filiación con los valores institucionales, lo que es bastante positivo.

La credibilidad de los voceros y la confianza en la información recibida deben ser aprovechadas a fin de fortalecer el diálogo y el debate.

Cuarta: la comunicación bidireccional se relaciona significativamente con el entendimiento mutuo entre los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014, para la contrastación de esta hipótesis específica también se utilizó la prueba no paramétrica de chi cuadrado la misma que tiene como resultado lo siguiente: $p = 0,024 < 0.05$ entonces se rechaza la H_0 .

Si bien es cierto, los colaboradores manifiestan que la institución promueve un diálogo abierto, es necesario mejorar los canales de comunicación ascendente. Eso ayudaría a demostrar que existe un interés legítimo por atender los mensajes del público interno y por aceptar la realimentación como un elemento fundamental para el entendimiento mutuo, algo que hasta el momento no se está logrando.

Los colaboradores señalan que hay diálogo, pero consideran que esto responde más al interés de la institución y no de sus propias necesidades; por tal razón se reduce la identificación con las políticas institucionales y disminuyen las relaciones colaborativas entre el público interno. Lo rescatable es que la investigación demuestra que existe el deseo y la voluntad de proponer soluciones. Por lo que se ratifica la necesidad de mejorar los medios de comunicación ascendente.

RECOMENDACIONES

1. Al Colegio Profesional de Relacionistas Públicos del Perú, de acuerdo con el Capítulo II, artículo 6°, párrafo 2 de sus normas legales donde se señala que: “La profesión de Relaciones Públicas tiene como actividad fin contribuir con las empresas, instituciones y organizaciones en general a establecer relaciones simétricas y armoniosas con los públicos en el logro de sus respectivos objetivos..” continuar con su loable labor y promover entre sus miembros un conocimiento mayor del que ya existe en relación a las propuestas teóricas de la Escuela Latinoamericana de Relaciones Públicas, especialmente del paradigma: Relaciones Públicas, pedagogía del consenso que fundamenta la importancia de la administración de la controversia pública como función primordial de la profesión y como alternativa que presenta novedosas perspectivas para el ejercicio de las Relaciones Públicas. Brindándole, además, a los relacionistas públicos la oportunidad de participar con mayor énfasis en el proceso de toma de decisiones al interior de las organizaciones, mejorando su trabajo de asesoría y consulta a fin de aplicar de manera óptima las acciones relacionales y comunicacionales necesarias y con la confianza de contar con un respaldo científico, metodológico y ético.
2. A las Municipalidades e Instituciones Públicas, reconocer la influencia directa de la comunicación interna en la realidad de las organizaciones, así como en los procesos de interacción entre los públicos que en ella confluyen. Por lo que es pertinente cuidar no solo la corrección y sencillez del lenguaje de los mensajes, sino todos los factores que inciden en la correcta interpretación y comprensión de los mismos. Así, será importante capacitar a los responsables de las Relaciones Públicas en estrategias de comunicación interna para que sean auténticos gestores de los procesos de relaciones y comunicaciones, capaces de planificar y ejecutar estrategias adecuadas a su realidad. Asimismo, construir puentes que promuevan el diálogo con mensajes que sean bien recibidos y adecuadamente decodificados (comprendidos) por sus públicos, especialmente, los públicos internos. Importante elemento de la organización con quienes debe mantenerse siempre una política de diálogo y transparencia.

3. A las universidades, mantener siempre presente la necesidad de formar a sus futuros profesionales, en especial a los estudiantes de relaciones públicas, fortaleciendo los aspectos éticos y morales, considerando que son primordiales en el ejercicio de cualquier profesión, pero también en el desarrollo de la credibilidad y la confianza necesarias para lograr la empatía con quienes serán sus públicos. Bajo la premisa “buenas personas, hacen buenas profesionales”, el estudiante y el profesional de las relaciones públicas debe destacar como un sujeto honorable con una evidente proyección social y propulsor del bien común. Es deber del relacionista público contribuir con las organizaciones a alcanzar sus objetivos, asimismo asesorar a los miembros de la alta dirección a tomar decisiones en pro del bienestar de la empresa o institución para la cual labora, pero esto debe realizarse con el equilibrio que se debe establecer entre el interés privado y el interés público, lo que solo puede lograr quien tenga una sólida formación moral y profesional.

4. A las organizaciones privadas, invertir en la mejora permanente de sus instrumentos y herramientas de comunicación. Especialmente, los canales de comunicación ascendente y todos aquellos medios orientados a recoger las preocupaciones, intereses y necesidades de sus colaboradores con el fin de promover la comunicación bidireccional de entendimiento mutuo. Al permitirle a los colaboradores emplear estos canales, la organización podrá adelantarse a los problemas que pudieran aparecer y plantear, desde la comunicación, soluciones que eviten los conflictos que puedan afectar su desarrollo. Además, deben saber escuchar y dejarse guiar por sus profesionales de relaciones públicas, responsables de proponer las acciones relacionales que legitimen la comunicación.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias bibliográficas

Álvaro, J., Garrido, A. y Schweiger, I. (2007). *Introducción a la psicología social sociológica*. Barcelona: Editorial UOC

Arista, L. (2004). J. *Habermas: Comunicación, modernidad y consenso*. Lima: Universidad de San Martín de Porres

Ballenato, G. (2013). *Comunicación eficaz. Teoría y práctica de la comunicación humana*. Madrid: Pirámide

Barquero, J. y Barquero, C. (2005). *Comunicación estratégica: relaciones públicas, publicidad y marketing*. Madrid: McGraw-Hill

Barquero, J. y Barquero, C. (2006). *Relaciones Públicas estratégicas*. Barcelona: Gestión 2000

Berlo, D. (2004). *El proceso de la comunicación*. Buenos Aires: El Ateneo

Black, S. (2004). *El ABC de la Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000

Brandolini, A., González, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: Dircom

Chandler, D. (2013). *Semiótica para principiantes*. Quito: Ediciones Abya-Yala

Com, S., Ackerman, S. y Morel, M. (2011). *Introducción a la comunicación*. Buenos Aires: Ediciones Aula Taller

Correa, F. (2014). *Administración*. Santa Fe: El Cid Editor.

Cutlip, Scott y Center, Allen. (2001). *Relaciones Públicas Eficaces*. Barcelona: Gestión 2000

De Morgas, M. (1985). *Teorías de la comunicación* (3ª. ed.). Barcelona: Gustavo Gili

- Diez, S. (2011). *Técnicas de Comunicación. La comunicación en la empresa*. Bogotá: Ediciones de la U
- Fernández, C. y Galguera, L. (2009). *Teorías de la comunicación*. México D.F.: McGraw Hill
- Ferrari, M. y Franca, F. (2012). *Gestión de Relaciones Públicas para el éxito de las organizaciones*. Lima: Fondo Editorial FF.CC.TT y Ps. – USMP
- Goleman, D. (2009). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: El Cid
- Grunig, J. y Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000
- Mercado, S. (2002). *Relaciones Públicas aplicadas. Un camino hacia la prosperidad*. México D.F.: Thomson Learning
- Niño, V. (2002). *Semiótica y lingüística: aplicadas al español (4a. ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Niño, V. (2013). *Semiótica y lingüística: fundamentos (6a. ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Nothstine, W. (1992). *Cómo influir en los demás*. México D.F.; Iberoamérica
- Pereira, J. y Flores, F. (2010). *Relaciones Públicas. Fundamentos, praxis y comunicación corporativa en el Tercer Milenio*. Lima: San Marcos
- Rodrigo, M. (2008). *Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rojas, I. (2000). *Teoría de la Comunicación. Una introducción crítica*. Lima: San Marcos
- Rosenberg, Marshall (2006). *Comunicación no violenta: un lenguaje de vida*. Buenos Aires: Gran Aldea de Editores
- Salla, J. y Ortega, J. (2008). *Plan estratégico de relaciones públicas*. Barcelona: J.M. BOSCH

- Simon, R. (2009). *Relaciones Públicas. Teoría y Práctica*. México D.F.: Limusa
- Solórzano, E y Pirotte, A. (2006). *Diccionario de uso para Relaciones Públicas*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Sriramesh, K y Vercic, D. (2012). *Relaciones Públicas globales*. Barcelona: UOCpress
- Xifra, J. (2009). *Comunicación proactiva: la gestión de conflictos potenciales en las organizaciones*. Barcelona: Gedisa
- Xifra, J. (2010). *Relaciones públicas, empresa y sociedad: una aproximación ética*. Barcelona: Editorial UOC

Referencias hemerográficas

- Solórzano, E. (2000). Relación humana, legitimidad y acción comunicacional. Propuestas teóricas y metodológicas de las Relaciones Públicas. *Revista Científica de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas*. (1), 5 – 11
- Solórzano, E. (2013). Relaciones Públicas: Aportes científicos de la Escuela Latinoamericana. Memoria Científica: VII Congreso Internacional “Relaciones Públicas Latinoamericanas: escenarios cambiantes, nuevos desafíos”. *Revista Científica de la Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas*. (7), 79 – 90

Referencias de tesis

- Carretón, C. (2004) *Práctica y uso de los medios de comunicación propios dirigidos al público interno, como herramienta de Relaciones Públicas en el sector de la banca privada española durante el año 2002*. Tesis de Doctorado. Alicante, España: Universidad de Alicante.
- Cedaro, K. (2007). *Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de las universidades públicas*. *Gestión Total de Calidad. Análisis*

de un caso. Tesis de Maestría. Concepción del Uruguay, Argentina: Universidad Tecnológica Nacional.

Lorenzo, F. (2013). *Las Relaciones Públicas en las estrategias de comunicación de la Guardia Civil de Alicante: aplicación de modelos conductuales*. Tesis de Doctorado. Alicante, España: Universidad de Alicante.

Manzaneda, Z. (2004). *El rol de las relaciones publicas en la Oficina de Comunicaciones del Ejército Peruano*. Tesis de Maestría. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.

Ríos, C. (2012). *Importancia de las Relaciones Públicas internas en las instituciones públicas: el caso Dirección Regional de Educación Lima-Provincias y Unidad de Gestión Educativa N° 10*. Tesis de Maestría. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.

Solórzano, M. (2007) *Calidad de las relaciones, fluidez de la comunicación y los públicos en una asociación militar de bienestar de la ciudad de Lima*. Tesis de Maestría. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.

Referencias electrónicas

Colegio de Relacionistas Públicos del Perú. Normas Legales. Recuperado de: <http://www.colegioprpperu.org/leyes.htm>

RELACION ENTRE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSI PÚBLICA EN LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL Y LUCHA CONTRA LA POBREZA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILLA MARÍA DEL TRIUNFO, MAYO – JUNIO 2014				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema Principal ¿De qué manera la COMUNICACIÓN INTERNA se relacionan con la ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSIAPÚBLICA en los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014?</p>	<p>Objetivo Principal Conocer de qué manera la COMUNICACIÓN INTERNA se relacionan con la ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSI PÚBLICA en los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad Distrital de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014.</p>	<p>Hipótesis Principal La aplicación de la COMUNICACIÓN INTERNA se relaciona significativamente con la ADMINISTRACIÓN DE LA CONTROVERSI PÚBLICA en los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014.</p>	<p><u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u> COMUNICACIÓN INTERNA (X)</p> <p><u>Indicadores:</u></p> <p>X₁ TRATAMIENTO DEL MENSAJE X₂ CREDIBILIDAD DE LA FUENTE X₃ COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL</p> <p><u>VARIABLE DEPENDIENTE</u> ADMINISTRACIÓN DELA CONTROVERSI PÚBLICA (Y)</p> <p><u>Indicadores:</u></p> <p>Y₁ DECODIFICACIÓN Y₂ EMPATÍA Y₃ ENTENDIMIENTO MUTUO</p>	<p>DISEÑO No experimental Corte transversal</p> <p>TIPO Aplicativa</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN Descriptiva Correlacional</p> <p>MÉTODOS Inductivo Deductivo Analítico Estadístico Hermenéutico</p> <p>ENFOQUE Cuantitativo</p> <hr/> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA</p> <hr/> <p>POBLACIÓN</p> <p>La población está formada por 45 unidades, colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad distrital de Villa María del Triunfo</p> <p>MUESTRA</p> <p>La muestra está formada por 30 unidades colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad distrital de Villa María del Triunfo</p> <p>Para la selección de la muestra se usó la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia o criterio.</p>
<p>Problemas Específicos 1.- ¿Qué relación existe entre el TRATAMIENTO DE LOS MENSAJES y la DECODIFICACIÓN por parte de los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014?</p>	<p>Objetivos Específicos 1.- Determinar la relación entre el TRATAMIENTO DE LOS MENSAJES y la DECODIFICACIÓN de los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014.</p>	<p>Hipótesis Especificas 1.- El TRATAMIENTO DE LOS MENSAJES se relaciona significativamente con la DECODIFICACIÓN de colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014.</p>		
<p>3.- ¿De qué manera la CREDIBILIDAD DE LA FUENTE se relaciona con la EMPATÍA de los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014?</p>	<p>3.- Establecer qué relación existe entre la CREDIBILIDAD DE LA FUENTE y la EMPATÍA de los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014.</p>	<p>3.- La CREDIBILIDAD DE LA FUENTE se relaciona significativamente con la EMPATÍA de los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014.</p>		
<p>4.- ¿Qué relación existe entre la COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL y el ENTENDIMIENTO MUTUO colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014?</p>	<p>4.- Identificar la relación entre la COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL y el ENTENDIMIENTO MUTUO entre los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014.</p>	<p>4.- La COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL se relaciona significativamente con el ENTENDIMIENTO MUTUO entre los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Social y Lucha Contra la Pobreza de la Municipalidad de Villa María del Triunfo durante el período mayo-junio 2014.</p>		