



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD  
DE LAS RELACIONES EN EL PERSONAL CIVIL DE LA  
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPITANÍAS Y GUARDACOSTAS DE  
LA MGP, AÑO 2020

PRESENTADA POR  
HAROLD ALEXIS AGUILAR NIETO

ASESOR  
LUIS ENRIQUE EDUARDO ELÍAS VILLANUEVA

TESIS  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

LIMA – PERÚ

2021



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual  
CC BY-NC-SA**

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

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



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD  
DE LAS RELACIONES EN EL PERSONAL CIVIL DE LA  
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPITANÍAS Y GUARDACOSTAS DE  
LA MGP, AÑO 2020**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**PRESENTADO POR:  
BACH. HAROLD ALEXIS AGUILAR NIETO**

**ASESOR:  
MAG. LUIS ENRIQUE EDUARDO ELÍAS VILLANUEVA**

**LIMA, PERÚ  
2021**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a los dos pilares de vida: mis hermanos que los amo, Ingrid y Diego, quienes me apoyan en todo momento y me demuestran su amor incondicional. A mis padres: Nixon y Gina, que con su humildad y valores me supieron educar y convertirme en la persona que soy.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que me dedicaron su tiempo y conocimientos para realizar la presente investigación, en especial a los asesores que me brindo mi alma mater por sus asesoría y paciencia en revisar este trabajo investigativo.

## ÍNDICE

CARATULA.....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
ÍNDICE .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN .....	xv
ABSTRACT .....	xvi
INTRODUCCION .....	17
CAPITULO I: MARCO TEORICO .....	25
1.1. Antecedentes de la investigación .....	25
1.1.1. Antecedentes internacionales .....	25
1.1.2. Antecedentes nacionales .....	27
1.2. Bases Teóricas .....	30
1.2.1. Teorías y modelos de comunicación .....	30
1.2.2. Comunicación interna .....	34
1.2.2.1. El emisor.....	37
1.2.2.2. Flujos de comunicación.....	39
1.2.2.3. El mensaje .....	42
1.2.2.4. Canales de comunicación .....	44
1.2.3. Calidad de las relaciones .....	45
1.2.3.1. Control mutuo .....	49
1.2.3.2. Valor del compromiso .....	54

1.2.3.3. Relaciones Satisfactorias .....	58
1.2.4. Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP .....	63
1.3. Definición de términos básicos .....	67
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	70
2.1. Formulación de hipótesis principal y derivada .....	70
2.1.1. Hipótesis general .....	70
2.1.2. Hipótesis específicas .....	70
2.2. Variables y definición Operacional .....	71
2.3. Definición conceptual y operacional de las variables .....	72
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	73
3.1. Diseño metodológico.....	73
3.1.1. Enfoque de investigación .....	73
3.1.2. Tipo de investigación .....	73
3.1.3. Nivel de investigación .....	74
3.1.4. Método de investigación .....	75
3.2. Diseño muestral .....	75
3.2.1. Población .....	75
3.2.2. Muestra.....	76
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	76
3.3.1. Técnicas .....	76
3.3.2. Descripción de los Instrumentos .....	76
3.3.3. Validación de los instrumentos .....	78
3.3.4. Confiabilidad .....	79
3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información .....	80
3.5. Aspectos éticos.....	81

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	81
4.1. Análisis descriptivo.....	81
4.2. Análisis inferencial.....	116
4.2.1. Contrastación de hipótesis .....	116
CAPÍTULO V: DISCUSION DE RESULTADOS .....	125
CONCLUSIONES .....	137
RECOMENDACIONES .....	139
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	141
ANEXOS	
Anexo 1: Matriz de consistencia	
Anexo 2: CUESTIONARIO n. 1. Variable 1: Comunicación interna	
CUESTIONARIO n. 2. Variable 2: Calidad de las relaciones	
Anexo 3: Hoja de validación de expertos	



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Variables y definición Operacional	71
Tabla 2:	Definición conceptual y Operacional	72
Tabla 3:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados, respecto a la efectividad que realiza el emisor cuando difunde los mensajes de la DICAPI – MGP.	82
Tabla 4:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados respecto al emisor si tiene conocimiento del tema que va a difundir.	84
Tabla 5:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados si la Alta Dirección mantiene una comunicación asertiva y fidedigna con sus colaboradores.	85
Tabla 6:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados sobre la información que se transmite al personal es proveniente de fuentes fiables.	86
Tabla 7:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados cuando se solicita información o precisiones respecto a las actividades laborales, sus compañeros conocen del tema y son atendidos con rapidez.	87
Tabla 8:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados si sus ideas e iniciativas son escuchadas por la Alta Dirección.	88
Tabla 9:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados respecto si la alta dirección comunica	89

permanentemente los procedimientos, prácticas y políticas institucionales.

Tabla 10:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados si la Alta Dirección mantiene una comunicación fluida con el personal civil.	90
Tabla 11:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados si la Alta Dirección muestra disposición para atender inquietudes o necesidades del personal que labora en la institución.	91
Tabla 12:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados sobre la comunicación entre las diversas áreas de la institución es fluida.	92
Tabla 13:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados respecto si Usualmente, se aprecia una buena comunicación entre todos sus compañeros de trabajo.	93
Tabla 14:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados respecto, si los superiores reconocen sus habilidades.	94
Tabla 15:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados si existe coherencia entre lo que dice y hace la institución cuando informa a sus colaboradores.	95
Tabla 16:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados respecto, si los mensajes e información que se trasmite al personal de la institución son claros y precisos.	96

Tabla 17:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados si la Alta Dirección informa oportunamente sobre los cambios importantes en la institución.	97
Tabla 18:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados sobre los canales utilizados por la Alta Dirección para difundir los mensajes llegan a todos sus integrantes de manera clara y puntual.	98
Tabla 19:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados si la Alta dirección trasmite mensajes de concientización sobre la ética laboral a sus trabajadores.	99
Tabla 20:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados sobre las ideas o sugerencias que ha propuesto a la Alta Dirección se han aplicado en la institución.	100
Tabla 21:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados respecto, a los canales de comunicación virtuales que utiliza la institución, se adecuan a las necesidades de los trabajadores.	101
Tabla 22:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados sobre el uso de plataformas virtuales o redes sociales por parte de la institución, son adecuadas para transmitir los mensajes entre los integrantes de la institución.	102
Tabla 23:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados respecto, si la comunicación telefónica es el canal oral más usado en la institución.	103

Tabla 24:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados si la institución intenta construir una relación estable con su personal.	104
Tabla 25:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados sobre, la relación laboral con su jefe es buena.	105
Tabla 26:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados si la institución cumple con los acuerdos colaborativos a largo plazo.	106
Tabla 27:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados respecto si la Alta Dirección toma en cuenta la opinión de su personal en la toma de decisiones.	107
Tabla 28:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados si el personal confía en que la institución es honesta con ellos.	108
Tabla 29:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados si la institución cumple con los compromisos pactados con el personal.	109
Tabla 30:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados respecto, si se percibe que la institución se preocupa por el personal.	110
Tabla 31:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados si la institución está guiada por principios éticos	111
Tabla 32:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados respecto, si el personal puede expresar	112

abiertamente sus opiniones a los superiores acerca de cómo se siente en el trabajo

Tabla 33:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados si el personal se siente orgulloso de pertenecer a la institución.	113
Tabla 34:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados si la institución cumple con las expectativas profesionales del personal.	114
Tabla 35:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados si la institución trata al personal de manera equitativa	115
Tabla 36:	Tabla de distribución de frecuencias para determinar los resultados respecto, si el personal cumple con satisfacción las tareas encomendadas	116
Tabla 37:	Tabla de correlación y contrastación de la hipótesis general	117
Tabla 38:	Tabla de correlación y contrastación de la hipótesis específica 1.	119
Tabla 39:	Tabla de correlación y contrastación de la hipótesis específica 2.	120
Tabla 40:	Tabla de correlación y contrastación de la hipótesis específica 3.	122
Tabla 41:	Tabla de correlación y contrastación de la hipótesis específica 4.	123

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Modelo de comunicación de David Berlo	31
Figura 2:	Funciones básicas de la organización según Roethlisberger y Dickson	34
Figura 3:	Local principal de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas Teoría de las relaciones humanas	64
Figura 4:	Funciones de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas.	65
Figura 5:	Funciones marítimas de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP	66
Figura 6:	Resultados sobre la efectividad del emisor en la difusión de los mensajes.	83
Figura 7:	Resultados sobre el conocimiento del tema por parte del emisor.	84
Figura 8:	Resultados sobre la comunicación asertiva y fidedigna hacia los colaboradores.	85
Figura 9:	Resultados sobre la ffiabilidad de la información y mensajes recibidos.	86
Figura 10:	Resultados sobre la Información y rapidez de las tareas laborales solicitadas.	87
Figura 11:	Resultados sobre la atención de las ideas e iniciativas del personal.	88
Figura 12:	Resultados sobre la comunicación permanente sobre procedimientos, prácticas y políticas institucionales.	89

Figura 13:	Resultados sobre la fluidez en la comunicación de la institución con el personal.	90
Figura 14:	Resultados de Interés por atender las ideas y opiniones de su personal.	91
Figura 15:	Resultados sobre la fluidez de la comunicación entre las diferentes áreas.	92
Figura 16:	Resultados respecto la buena comunicación entre compañeros de trabajo.	93
Figura 17:	Resultados sobre el reconocimiento de las habilidades del personal.	94
Figura 18:	Resultados sobre la coherencia en la información emitida por la institución.	95
Figura 19:	Resultados respecto a claridad y precisión de los mensajes transmitidos por la institución.	96
Figura 20:	Resultados sobre la información oportuna sobre cambios importantes en la institución.	97
Figura 21:	Resultados sobre los canales si permiten la claridad y puntualidad en sus mensajes	98
Figura 22:	Resultados sobre los mensajes de concientización sobre ética laboral a sus colaboradores.	99
Figura 23:	Resultados sobre la Ideas y sugerencia del personal han sido aplicadas en la institución.	100
Figura 24:	Resultados sobre los canales virtuales usados por la institución.	101
Figura 25:	Resultados sobre el uso de plataformas virtuales.	<b>102</b>

Figura 26:	Resultados respecto a la comunicación telefónica más utilizado en la institución.	103
Figura 27:	Resultados sobre relaciones estables entre la institución y el Personal.	104
Figura 28:	Resultados sobre las buenas relaciones laborales con sus jefes.	105
Figura 29:	Resultados sobre Confiabilidad y cumplimiento de acuerdos colaborativos por la institución.	106
Figura 30:	Resultados sobre la opinión del personal es tomada en cuenta para la toma de decisiones.	107
Figura 31:	Resultados de la confianza y honestidad de la institución con su personal.	108
Figura 32:	Resultados sobre el cumplimiento de los compromisos entre la institución y el personal.	109
Figura 33:	Resultados sobre preocupación de la institución por el personal.	110
Figura 34:	Resultados sobre principios éticos de la institución	111
Figura 35:	Resultados sobre la expresión abierta sobre su sentir en el trabajo	112
Figura 36:	Resultados sobre orgullo de pertenecer a la institución	113
Figura 37:	Resultado sobre cumplimiento de las expectativas	<b>114</b>
Figura 38:	Resultado sobre trato equitativo hacia el personal	115
Figura 38:	Resultado sobre satisfacción del personal para cumplir las tareas encomendadas.	118



## RESUMEN

La investigación que aquí presentamos bajo el título “La comunicación interna y su relación con la calidad de las relaciones en el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020” tuvo como objetivo establecer de qué manera se relaciona la comunicación interna y la calidad de las relaciones en la referida unidad de estudio.

El trabajo se elaboró bajo los parámetros de una investigación con enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo - correlacional, no experimental de corte transeccional o transversal. La información se recolectó a través de la aplicación de dos cuestionarios, uno para la variable gestión comunicación interna y otro para la variable calidad de las relaciones del público interno. La muestra estuvo conformada por 60 colaboradores civiles entre 1 a 2 años.

Los resultados evidenciaron que existe relación positiva y significativa entre las variables comunicación interna y calidad de las relaciones y dado el valor del coeficiente de Pearson = ,437\*\* se puede señalar que presenta una moderada correlación, asimismo se obtuvo un nivel de significancia de  $p = 0,68$  menor que 0,05.

**Palabras claves:** Comunicación interna, calidad de las relaciones, canales de comunicación, flujos de comunicación, Control mutuo, valor del compromiso y relaciones satisfactorias

## ABSTRACT

The research that we present here under the title "Internal communication and its relationship with the quality of relations in the civilian personnel of the General Directorate of Captaincies and Coast Guard of the Peruvian Navy, year 2020" aimed to establish what internal communication and the quality of relationships are related in the aforementioned unit of study.

The work was elaborated under the parameters of a research with a quantitative approach, with a descriptive-correlational, non-experimental, transectional or cross-sectional design. The information was collected through the application of two questionnaires, one for the internal communication management variable and the other for the quality of internal public relations variable. The sample consisted of 60 civil employees between 1 to 2 years.

The results showed that there is a positive and significant relationship between the variables internal communication and quality of relationships and given the value of the Pearson coefficient =, 437 \*\* it can be noted that it presents a moderate correlation, also a significance level of  $p = 0.68$  less than 0.05.

**Keywords:** Internal communication, quality of relationships, communication channels, and communication flows, mutual control, value of commitment and satisfactory relationships.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones despliegan su accionar en un mundo expuesto a constantes cambios, haciendo imprescindible contar con diversas herramientas que le permitan fortalecer nexos y posicionarse en un mercado cada vez más competitivo. En este contexto, la comunicación interna asume un rol central dentro de toda institución, especialmente en lo que respecta a las relaciones que se establecen con sus públicos internos, a partir de acciones objetivas y profesionales, debidamente adaptadas a sus necesidades y requerimientos, situación que aún representa un desafío para todo organismo a nivel internacional, más aún si se trata de instituciones armadas como es el caso de la unidad de análisis de esta investigación (Berceruelo, 2016).

A nivel de Latinoamérica, el campo dedicado a la comunicación interna aún se encuentra en pleno desarrollo, sin embargo existen una multiplicidad de estudios orientados a resaltar la incidencia que tiene esta variable para lograr el bienestar de los colaboradores dentro de una organización, estimulando su identificación con la empresa y con ello el desarrollo sostenible y la participación en diversos proyectos que beneficien a la comunidad, pues, el interés de toda institución debe centrarse no solo en su sostenimiento y rentabilidad sino también en la proyección y responsabilidad social (Arzuaga, 2019).

En el ámbito peruano, la realidad no es diferente, aún existe un gran vacío respecto al desarrollo y ejecución de las acciones para optimizar la comunicación interna dentro las diversas organizaciones, aunque es preciso resaltar que se va tomando mayor conciencia respecto a su finalidad, pues, en la Encuesta Comunicaciones Internas 2020 realizada por la agencial Internal del vecino país chileno y la empresa Apoyo Comunicación del Perú, se encontró que el 74% de la

muestra que participó en el estudio señala que el principal objetivo de la comunicación interna debería ser el fortalecimiento de la cultura organizacional, mientras que el 58% opinó que se debería centrar en cumplir con el alineamiento estratégico y el 52% expresó la importancia que tiene en optimizar el clima laboral. No se puede dejar de lado al 51% que consideró como uno de los objetivos la misión de acompañar la gestión del cambio (Apoyo Comunicación - Internal, 2020).

Asimismo, es necesario resaltar la necesidad de tomar acciones concretas para implementar y ejecutar las acciones inherentes a la comunicación interna dentro de una organización, de lo contrario se pueden generar confusiones en los mensajes vertidos, perjudicando las relaciones con el personal interno y, con ello, el logro de los objetivos proyectados a nivel institucional, más aún si se considera que la comunicación interna se encuentra abocada con especial particularidad a los trabajadores y a todos los componentes que integran una organización, manifestándose en la creación de un entorno fructuoso, equilibrado y cooperativo (Brandolini, González y Hopkins, 2009).

Todo ello implica nuevos retos y desafíos para el profesional encargado de las comunicaciones, debido a las exigencias que se presentan en las diversas áreas de desempeño donde se requiere la utilización de estrategias idóneas proyectadas al desarrollo eficaz de las actividades comunicacionales para generar y fortalecer vínculos armoniosos en los diferentes públicos internos. Al respecto, teniendo en cuenta la significancia que posee la comunicación efectuada internamente en una institución, se ha tomado como trabajo investigativo la Dirección General de Capitanía y Guardacostas (DICAPI) de la MGP, cuya función preponderante es velar por la seguridad de la vida humana, proteger el medio ambiente y los recursos naturales, así como también, poner freno a cualquier acto ilegal; en todo el territorio

marítimo nacional. No obstante, ello no sería efectivo sin la contribución del personal civil de la institución militar que cumple un rol fundamental dentro del ámbito administrativo.

Sin embargo, se ha notado un gran descontento y malestar en el personal civil debido a que la institución (DICAPI) ha priorizado sus esfuerzos en mejorar los procesos comunicativos con mayor interés en el personal militar, y se ha descuidado de manera significativa el proceso comunicativo con el personal civil. De igual manera, las acciones relacionales dentro de la institución no son adecuadas; y demuestran tal decaimiento que conlleva al fracaso de las mismas. Situación que perjudicaría seriamente la imagen institucional que se proyecta.

De continuar así, sin sumar esfuerzos por mejorar las acciones relacionales y comunicacionales, se podrían generar serios inconvenientes que se verían reflejados en el ámbito productivo de la institución, y consecuentemente en la satisfacción e integración del personal administrativo causado un deterioro en la opinión e imagen de los públicos interesados.

En ese sentido, es notorio que las relaciones bien consensuadas implican la forma en que una organización interactúa con sus públicos o viceversa. Es por ello que, Grunig y Hont (2000) establecieron un modelo para evaluar las cualidades de las relaciones teniendo en cuenta algunos indicadores como: la confianza, compromiso, satisfacción, control mutuo, relaciones de intercambio etc.

Estos indicadores son orientados específicamente al personal interno, las relaciones afables aumentan en gran medida la posibilidad de sentirse complacidos con la institución y su tarea, esto lo incentiva a colaborar más e interponer menos con los propósitos de la empresa.

Por otro lado, los actos que causan las malas prácticas relacionales entre individuos, son los desacuerdos que se dan dentro de las entidades. Algunas veces son inevitables, pero pueden prevenirse, anticiparse y resolverse.

De ahí la notabilidad de este proyecto, ya que establecer la relación entre la comunicación interna de la Dirección General de la Capitanía y Guardacostas de la MGP y la calidad de las relaciones con el personal civil año 2020, ha permitido conocer la forma en que se están desarrollando estos procesos y cómo están funcionando los elementos comunicativos, así como las prácticas relacionales dentro de la mencionada organización, con la finalidad de tomar decisiones que contribuyan a optimizar los mecanismos y estrategias que hasta la fecha se vienen aplicando.

Para lograrlo, la pregunta general que guía este trabajo de investigación se centra en conocer:

¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y la calidad de las relaciones con el personal de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP, año 2020?

Mientras que las preguntas específicas formuladas son cuatro:

1. ¿Cómo se relacionan el (rol del) emisor y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP, año 2020?

2. ¿Cuál es la relación entre los flujos de comunicación interna y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP, año 2020?

3. ¿De qué manera se relacionan los mensajes y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP, año 2020?

4. ¿Cuál es la relación entre los canales de comunicación interna y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP, año 2020?

En esta misma línea, el objetivo general de esta investigación busca establecer cuál es la relación entre la comunicación interna y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP, año 2020.

Mientras que los objetivos específicos se centran en:

1. Identificar como se relacionan el emisor y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP, año 2020

2. Señalar cuál es la relación entre los flujos de comunicación interna y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP, años 2020

3. Determinar de qué manera se relacionan los mensajes y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP, año 2020

4. Establecer cuál es la relación entre los canales de comunicación interna y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP, año 2020.

Con respecto a la justificación cabe precisar que, desde el punto de vista teórico se hace relevante porque se ha recopilado información acerca de los

enfoques relacionados a la comunicación interna y calidad de las relaciones, ampliando el vacío del conocimiento respecto a esta problemática y, al mismo tiempo, le da el soporte requerido para demostrar la importancia de las relaciones, especialmente en las instituciones armadas del ámbito estatal.

Asimismo, su relevancia social radica en primer lugar en el tipo de integrantes internos de la institución que se constituyen en grupo que forman parte del sistema social, así también será un aporte para mejorar los procesos relacionales y comunicacionales del personal civil que labora en la Dirección general de la Capitanías y Guardacostas de la MGP, donde se ha realizado el estudio, mediante la aplicación de estrategias de relaciones públicas que conlleven a optimizar los mecanismos de las buenas prácticas de la calidad de las relaciones y comunicación, tanto del personal civil como castrense.

Desde esta perspectiva, los usuarios de las diversas prestaciones de la Marina de Guerra, también se ven beneficiados al sentir que se les brinda un mejor clima organizacional, orientado a ofrecerles alternativas de solución a sus inquietudes y que es realizado con el profesionalismo que debe caracterizar esta Institución castrense. Con respecto a la relevancia económica, cabe señalar que los buenos actos comunicacionales que se desarrollan internamente permiten que la organización pueda reducir situaciones de peligro, posibles desavenencias de poder y suprimir fricciones que puedan suscitarse entre sus colaboradores. En suma, contribuye a que los colaboradores integren sus intereses con los objetivos generales de la institución, reforzando la producción y, en un futuro, la utilidad.

La importancia del estudio radica en su contribución para establecer la relación entre la Comunicación Interna de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP y la Calidad de las Relaciones con el personal civil durante



el periodo 2020, asimismo, permite detectar e interpretar sus características, y los requerimientos que solicita operatividad.

En cuanto a la viabilidad se consideran aquí tres aspectos puntuales, el primero referido a la viabilidad técnica, ya que cuenta con una variedad de autores y textos que tratan acerca de los procesos comunicacionales y relacionales dados al interior una organización, y que puedan ser aplicados por la institución en mejora de los vínculos laborales. El segundo es la viabilidad económica, considerando que aquí que el factor económico no ha sido un impedimento ya que en internet se cuenta con referencias fiables y serias para aportar a la investigación, así también se han realizado entrevistas a oficiales de la Marina y se contó con el apoyo del personal civil que labora en dicha institución. Con respecto al tercer punto, cabe abordar la viabilidad social, pues permite ahondar en el tema, a través de la ejecución de las entrevistas a oficiales superiores que rigen las decisiones de la institución. También se entrevistó a trabajadores administrativos, y se pidió opiniones mediante encuestas de satisfacción.

En cuanto a las limitaciones del estudio, se pueden precisar aquellas relacionadas con factores como el restringido acceso a personal militar, la dificultad para la obtención de permisos por parte de la Institución para realizar la aplicación de las encuestas, la accesibilidad a la Oficina de Información de la unidad de análisis, los inconvenientes que representa el recojo de información dado que es personal naval y la limitación que ha supuesto en el caso de las rotaciones anuales.

En este camino, el trabajo de investigación se ha organizado en cinco capítulos. En el primer capítulo se describe los antecedentes teóricos tanto nacionales como internacionales, fundamentos teóricos de la investigación y las bases teóricas de la investigación.

El segundo capítulo, se destinó para realizar el detalle de las hipótesis general y específicas. Asimismo la variable dependiente y las variables independientes de la investigación. mientras que, el tercer capítulo, se ha destinado la metodología seguida para desarrollar la investigación que, para este caso, se ha enmarcado dentro del enfoque cuantitativo, método deductivo, con diseño descriptivo correlacional.

En el cuarto capítulo, se plasma la presentación y análisis de los resultados obtenidos, a través de la aplicación de los instrumentos utilizados para tal fin. Asimismo, se procede a comprobar las hipótesis planteadas en la investigación.

El quinto capítulo se centra en la discusión de los resultados obtenidos con los antecedentes de investigación y la teoría existente respecto a las variables estudiadas, se concluye con un análisis de correlación entre comunicación interna y la calidad de las relaciones.

Se detallan las conclusiones y recomendaciones planteadas para las cooperativas según la indagación realizada a lo largo del trabajo. El trabajo culmina con la presentación de la bibliografía utilizada y los anexos empleados en el transcurso de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. Antecedentes de la Investigación**

##### **1.1.1. Antecedentes internacionales**

**Abril** (2018) elaboró su tesis denominada “*La comunicación en los procesos de gestión organizacional en la institución educativa Nuevo Liceo Académico en Bogotá, D.C.*”, para optar el Título de comunicador social con énfasis en comunicación organizacional de la Pontificia Universidad Javeriana Colombia, su propósito principal fue averiguar en la práctica y proponer los cambios de las acciones comunicativas entre alumnos, docentes, directivos y padres de familia de la institución Nuevo Liceo Académico en Bogotá. La metodología utilizada fue el enfoque mixto (cuantitativa y cualitativa), la técnica empleada se basó en la observación participante y no participante, el estudio de casos y la aplicación de encuestas y realización de entrevistas a los actores principales del proceso como los directores, los coordinadores, los profesores, los alumnos del colegio y los padres de familia. Para las encuestas la muestra estuvo conformada por 100 estudiantes de la institución. Los resultados más relevantes se encontró que existe una gran ausencia por parte del personal en el sentido de pertenencia,

carencia de prácticas participativas, falta de otros espacios de comunicación, falta de gestión comunicativa, poca efectividad por los medios existentes, y falta de estrategias y planificación de la comunicación.

La semejanza que hallamos en este trabajo se enmarca en el estudio de la misma variable comunicación interna.

Armas (2014) desarrollo una investigación con la finalidad de investigar la *"Comunicación interna y clima laboral: En el Call Center de la Ciudad de Quetzaltenango"*, Guatemala. Su propósito fue conocer la forma en que la comunicación interna contribuye al buen clima laboral. La metodología se basó en el diseño descriptivo correlacional. Se trabajó con una muestra de 115 agentes y 7 supervisores de las cuentas del call center, se aplicó la técnica de encuesta. Los resultados obtenidos permitieron concluir que La comunicación interna y el clima laboral son factores relevantes en la actividad administrativa y si éstos no se desarrollan adecuadamente no se podrá lograr un equilibrio entre los individuos y la empresa.

La semejanza que hallamos en este trabajo se enmarca en el estudio de la misma variable comunicación interna.

Cuenca (2016) elaboró su investigación con la finalidad de conocer *"El análisis de la calidad de las relaciones en el ámbito de las relaciones públicas, entre la sociedad municipal 22 @ de las empresas del clúster TIC"*, así como comprender y testimoniar la justificación de los planes de marketing, comunicación y eventos presentados el año 2008. La metodología se basó en el enfoque descriptivo correlacional y la muestra elegida fue 20 Interlocutores de la sociedad municipal 22@. El instrumento que utilizó fue la encuesta. Los resultados obtenidos permitieron proponer un modelo

evaluativo de las relaciones públicas, que procura realizar más sencillo el análisis de la calidad de las relaciones, orientando su enseñanza a estrechar los vínculos con la construcción de la misma.

La semejanza que se establece en cuanto al estudio de la variable calidad de las relaciones dentro de su ámbito teórico.

### **1.1.2. Antecedentes nacionales**

**Urbina (2019)** desarrolló un trabajo investigativo titulado “*comunicación interna y trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho Huaura Oyón y Servicios Básicos de Salud, Huacho, 2017*”, para obtener el título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Su principal finalidad fue determinar la relación entre la comunicación interna y el trabajo en equipo del mencionado hospital de Salud durante el periodo 2017. La metodología utilizada se basó en el enfoque cuantitativo, descriptivo – correlacional, no experimental de corte transversal. La técnica empleada el test de comunicación interna de la U.P.R.P (2012) y el instrumento de medición para el trabajo en equipo fue la observación del IPAE que fue adaptado por la tesista. Los resultados evidenciaron que a través del análisis de Chi cuadrado ( $p > 0.05$ ) que si existe relación significativa entre la comunicación interna y el trabajo en equipo en los colaboradores del Hospital de salud de Huacho Huaura Oyón y servicios básicos de salud durante el periodo 2017.

La semejanza de este trabajo se basa en el estudio de la variable comunicación interna y la calidad del trabajo en equipo de los colaboradores admirativos de un organismo del Estado dentro del contexto teórico correspondiente.

**Vergara y Chuquin (2020)** Elaboraron una tesis denominada *“Análisis de comunicación interna en relación a la Identidad corporativa de los docentes de la institución Educativa Privada Carl David Anderson del distrito de Puente Piedra, año 2019”*. Para optar la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación en la Universidad Tecnológica del Perú, año 2020. Tuvieron como objetivo principal determinar la importancia de la comunicación interna en la identidad corporativa de los docentes de la mencionada institución educativa, durante el año 2019. La metodología utilizada fue la investigación cuantitativa y cualitativa, la técnica empleada fue la encuesta para una muestra de 30 docentes de la institución educativa, el método de la observación directa creada para obtener los datos específicos y poder identificar los problemas que se suscitan al interior de la institución a consecuencia de la escasa comunicación interna. Los resultados permitieron identificar el problema y los puntos que deben tomar en cuenta respecto a la identidad corporativa de los docentes de dicha institución. Además, observaron que la comunicación es deficiente y es por ese motivo que los docentes no se sienten comprometidos con la institución.

La Semejanza de este trabajo se muestra en el estudio de las variables comunicación interna y el compromiso de sus colaboradores con la institución educativa, pero dentro de su marco teórico que le compete.

**Torres (2018)** desarrollo una investigación con la finalidad de conocer *“la influencia de la gestión de la comunicación en la calidad de las relaciones en la Escuela Superior Técnica SENCICO, Lima, 2018”*, en la Facultad de

Ciencias de la Comunicación de la Universidad San Martín de Porres. La metodología se basó en el enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con método inductivo, deductivo, analítico y estadístico, diseño no experimental y de corte transversal. La técnica utilizada fue un cuestionario de 20 preguntas. La muestra estuvo compuesta por 45 docentes de la Escuela Superior Técnica SENCICO que cuenten con más de 10 años laborando en la organización. Los resultados evidenciaron que la gestión de la comunicación influye de manera positiva en la calidad de las relaciones de la EST SENCICO, Lima, 2018 debido a que la organización coordina las actividades con los colaboradores de las diferentes áreas, la acción comunicativa de la gestión de la comunicación influye de manera positiva en la satisfacción de la calidad de las relaciones en la EST SENCICO, Lima, 2018, y la conducta corporativa de la gestión de la comunicación influye de manera positiva en el compromiso de la calidad de las relaciones en la EST SENCICO, Lima, 2018.

La semejanza que se establece en el presente estudio es que se muestran las mismas variables de estudio, pero aplicado desde otro ámbito teórico.

La semejanza de este trabajo se muestra en el estudio de las variables comunicación interna y calidad de las relaciones dentro de su marco teórico

**Huamanculi (2018)** en su trabajo investigativo sobre *“La relación entre la comunicación interna y la calidad de las relaciones en la Mype Terah SAC., Lima – Perú”*, para optar el Título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación en la Universidad de San Martín de Porres. Tuvo como principio conocer el grado de significación entre las variables comunicación interna y la

calidad de las relaciones, la metodología que utilizó se basó en una investigación cuantitativa, descriptivo - correlacional, no experimental, transversal. La muestra se conformó por 50 trabajadores, tanto operativos como administrativos. Los resultados obtenidos demostraron que existe correlación entre ambas variables de estudio con un valor porcentual de 80%.

La Similitud que se establece con esta investigación es que se muestran las mismas variables de estudio, pero aplicado desde otro ámbito teórico, en nuestro caso para una Institución Castrense.

## **1.2. Bases teóricas**

### **1.2.1. Teorías y modelos de comunicación**

Para iniciar el análisis de este acápite es importante señalar los aportes que se han considerado para fundamentar las variables de investigación. En el caso de la primera variable referida a la comunicación interna, se han considerado los postulados propuestos por Brandolini y otros (2009) quienes enfocan esta variable desde los canales y los flujos de la comunicación. Así también, se ha tomado en cuenta los elementos del proceso de la comunicación desde los modelos de Shannon y Weaver y de David Berlo.

#### **a. Modelo de David Berlo**

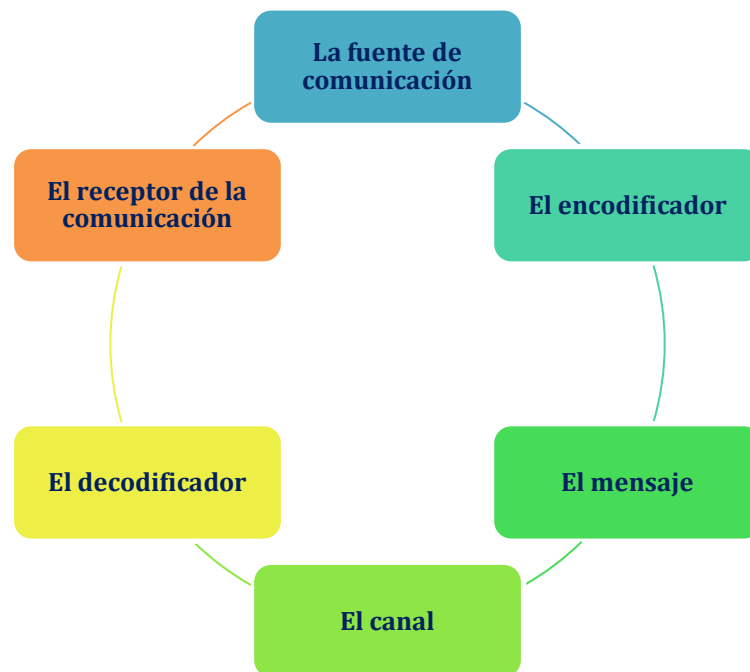
Para Berlo (1984) el modelo que sustenta el proceso comunicativo, se basa en seis componentes que se interrelacionan de manera permanente y que se convierten en esenciales para que el acto comunicativo prospere.

De esta forma, Berlo propugna que la comunicación consiste en un elaborado proceso en el que se somete a tratamiento y codificación el mensaje



que se quiere transmitir y que es recibido por la persona mediante los sentidos.

Estos elementos se pueden visualizar en la siguiente figura.



**Figura 1.** Modelo de comunicación de David Berlo. Adaptado de “El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica”. Por D. Berlo, p. 19. Copyright, 1984, por H. Aguilar, 2021.

Considerando esto, cada ser humano podrá percibir el mensaje en función a las habilidades comunicativas que posee, su nivel de conocimientos, el sistema social en el que interactúa y la cultura a la que pertenece.

Del mismo modo sucede a nivel organizacional, existe una gran variedad de percepciones, interpretaciones que pueden surgir desde la subjetividad. De ahí la pertinencia de contar con un área específica de

comunicación interna que coadyuve al logro de una comunicación clara y eficaz.

Por otra parte, para el estudio de la segunda variable calidad de las relaciones, se ha considerado el aporte de Grunig y Hunt (2000), mientras que las bases de su primera dimensión acerca del control mutuo, tomará como referentes la confianza y la toma de decisiones, la segunda dimensión corresponde al valor del compromiso que toma como indicadores la afectividad y continuidad. Finalmente, la tercera dimensión se concentrará en las relaciones satisfactorias que para, Grunig y Hunt (2000) son el sustento para dar cumplimiento a las perspectivas y satisfacciones de los públicos de interés.

#### **b. Teoría de las relaciones humanas**

Esta teoría nace a raíz de los experimentos realizados por Elton Mayo y su equipo en el periodo comprendido entre los años 1927 y 1932 en la empresa Hawthorne, generando con ello una transformación radical en las teorías que sustentan la actividad administrativa, enfatizando más en los seres humanos que en las propias actividades (Lozada, Gutiérrez, Granda, Mendiola y Fernández, 2019).

Desde esta perspectiva, para Larrarte (2018) el énfasis de esta teoría se encuentra en la humanización, reevaluándose las teorías clásicas que se centraban más en jerarquías y racionalidad en las actividades laborales e incorporándose criterios de trabajo en grupo y motivación, flexibilizando con ello algunos conceptos ocupacionales mecanicistas y cerrados.

De esta forma, el foco de atención se centró en los trabajadores y se empezó a tomar en cuenta la relevancia de lograr que ellos se sintieran bien

y satisfechos dentro de la organización, pues, de ello dependía que la producción y los objetivos de las empresas se pudieran alcanzar, dado el impacto que tenía el estado de ánimo y las sensaciones de bienestar o insatisfacción de las personas en las actividades que realizaban (Chiavenato, 2007).

Por su parte, Hampton (1989) aseveró que la teoría de las relaciones humanas que surgió a partir del estudio de Mayo, propugna que toda administración podrá ser eficaz solo si crea el entorno y las condiciones adecuadas para que su personal se siente llamado a cooperar de manera libre y espontánea, contribuyendo a la realización de las tareas encomendadas.

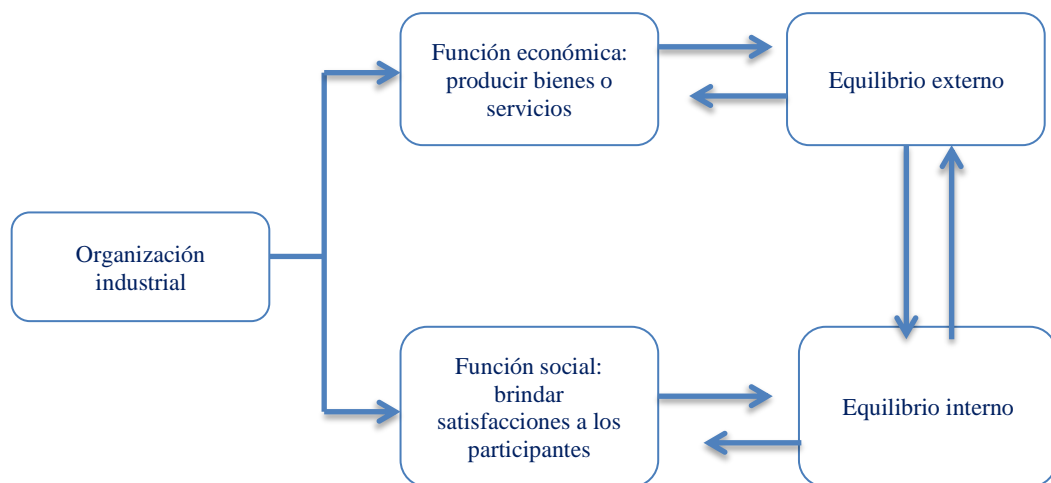
Por su parte, Costa (2018) señala que el enfoque humanístico brinda las bases al ámbito de la comunicación interna para poder comprender que de ella depende que puedan incrementar los niveles de comunicación abierta, libre y mediante el uso de diversos canales o medios dentro de una organización.

Desde esta perspectiva, se puede comprender que la colaboración, disposición y aportes que realice un colaborador dentro de una organización no es algo gratuito, surge de todo lo que ve, percibe y recibe en el entorno; por tanto, es algo que se puede planificar y promover a través de diversos mecanismos, entre los que resaltan un adecuado manejo de la comunicación interna, para que los mensajes lleguen de forma fiel y clara, sin que se generen barreras o rumores que perjudiquen la comprensión del mensaje.

Por otro lado, de acuerdo con Chiavenato (2007) el hecho de que un trabajador colabore se convierte en un fenómeno social, que ha sido

construido por diversos códigos o convencionalismos sociales, expectativas, tradiciones o maneras rutinarias de reacción ante diferentes situaciones.

Estas funciones se pueden observar en la siguiente figura.



**Figura 2.** Funciones básicas de la organización según Roethlisberger y Dick son. Adaptado de "Introducción a la Teoría General de la Administración". Por I. Chiavenato, p. 133. Copyright, 2007, por H. Aguilar, 2021.

### 1.2.2. Comunicación interna

De acuerdo con Gómez y Simón (2016) la comunicación es un proceso que tienen tanta antigüedad como la existencia del ser humano en la tierra; desde que este hizo su aparición requirió de diversas estrategias para mantenerse en contacto con sus pares y lograr la supervivencia. Desde esta perspectiva, se puede señalar que el proceso comunicativo es inherente al ser humano y que es requerido para poder mantener la convivencia y la vida en sociedad.

En esa misma línea, la comunicación ha sido definida como una puesta en común, la acción de transmitir y compartir, modos de acción con otras personas y con el entorno (Costa, 2015, citado en Yang, Saladrigas y Torres, 2016).

Con el correr del tiempo han surgido diversas maneras para poder mantener la comunicación en función a las necesidades, requerimientos y al entorno en el que se despliega el acto comunicativo, de ahí que hayan ido proponiéndose diversos modelos teóricos que buscan describirla y explicarla, así como nuevas formas de concebir a la comunicación en función al contexto en el que se despliega.

Es así como, a nivel organizacional, la comunicación interna se concibe como elemento esencial para lograr mejores estándares de productividad, ya que se enfoca principalmente en todas aquellas acciones que emanan de las articulaciones internas de la organización. De ahí que haya sido definido por García (2007) como “un diálogo sistemático y participativo” (p. 24) entre los distintos órganos institucionales.

En esta misma línea, Torres (2012) citado en Oyarvide, Reyes y Montaña (2017) definió a la comunicación interna como el conjunto de todas aquellas actividades que una organización lleva a cabo con la finalidad de crear y mantener buenas relaciones entre sus miembros, mediante la utilización de diversas estrategias y medios comunicativos que mantenga la información, integración y motivación, para que puedan contribuir a alcanzar los objetivos de la organización con la realización de sus labores.

Es importante resaltar aquí lo que señala Capriotti (2009) citado en Pápí (2019) respecto a las organizaciones, las cuales son concebidas como

sistemas en los que las personas se interrelacionan mediante la acción comunicativa, pues sin ella es muy difícil que fluyan los procesos y las actividades de forma eficaz y eficiente.

Sin embargo, para que esta comunicación interna realmente exista, es necesario contar con políticas y planes debidamente establecidos por los especialistas y profesionales del rubro, a fin de lograr que se implementen de forma integrada y coherente, con una base debidamente fundamentada y con los mecanismos y recursos acordes a las necesidades de la organización (Egas y Yance, 2018).

Es por lo que Brandolini y otros (2009) señalaron que este tipo de comunicación se dirige específicamente al público interno y a todos los componentes de una organización, con la finalidad de originar un entorno provechoso, participativo y armonioso. Al respecto, conviene precisar que la comunicación dirigida al público interno es el instrumento que contribuye a producir ambientes armoniosos, generar motivaciones en los colaboradores, estrechar vínculos entre las diversas áreas y rangos de mando, de tal manera que la entidad pueda cumplir con las aspiraciones de sus colaboradores.

Desde esta misma perspectiva, Mainland (2015) señaló que la comunicación interna es el proceso que permite brindar respuestas a las necesidades de una organización respecto a la motivación de su equipo humano, buscando retener a los más idóneos en un contexto empresarial en el que el cambio se produce cada vez con mayor rapidez, permitiéndoles un mejor desempeño e identificarse con sus labores y con la empresa.

De ahí que los temas referidos a la divulgación se conviertan en un aspecto neurálgico dentro de todo el accionar comunicativo ad intra de la

organización, enfocándose especialmente en los objetivos organizacionales, para que todo se encuentre articulado y acorde con los valores y cultura institucional (Roca, Romeo y Almenara, 2005).

No hay que olvidar que una comunicación interna de calidad es la que va a permitir que se forje la credibilidad de la organización, ya que contribuirá a que los trabajadores depositen su confianza en los líderes de la institución y se involucren con cada una de los objetivos y metas trazadas (Chiavenato, 2007).

### **Dimensiones de la variable comunicación interna**

Para poder estudiar esta variable es necesario subdividirla en cuatro dimensiones que han contribuido a la respectiva construcción de indicadores y ítem que ayudarán a su medición: emisor, flujos de la comunicación, canales de comunicación y mensaje. En los siguientes párrafos se pasará a detallar cada uno de estos aspectos.

#### **1.2.2.1. El emisor**

En la actualidad son diversos los autores que han realizados esfuerzos por estudiar los procesos comunicativos, en ese sentido no se puede dejar de mencionar a Berlo (1984), quien señala que la comunicación es un proceso de bidireccionalidad, donde participan necesariamente la persona que emite el mensaje y aquella que lo recibe.

Un emisor siempre será el que inaugura la acción comunicativa, involucra la comprensión del mensaje por parte del receptor y, a su vez, recibe una respuesta de su parte. Esto se hace, por medio de la elección, la codificación y la emisión del mensaje. En este sentido, es necesario tomar en cuenta lo acontecido en el proceso, pero, especialmente la forma como el

mensaje llega al receptor, de modo que éste sea bien entendido para conseguir el impacto deseado (Berlo, 1984).

Estos considerandos no solamente son para los actos comunicativos que se producen en el ámbito personal, la misma importancia tiene en el ámbito organizacional, donde es requerido el uso de instrumentos de comunicación como las habilidades comunicativas y el nivel de credibilidad que se ajusten a cada uno de los públicos de interés.

De acuerdo a estos criterios, para la dimensión emisor se han considerados tres indicadores que se detallan a continuación:

#### **a. Habilidades comunicativas**

Las habilidades comunicativas han sido definidas por Paredes (2011) como las capacidades que una persona tiene para realizar la codificación y decodificación de símbolos semánticos, figurativos o conductuales. Mientras que Herrera, Calero, Ruiz, Peñalba, Martínez y Umaña (2016) señalaron que estas habilidades corresponden a las acciones que permiten recibir información, procesarla, precisarla, transformarla y manifestarla de forma hablada, escrita o gestual.

Desde esta perspectiva, las habilidades comunicativas se convierten en un importante referente en el campo comunicativo, pues son aquellas capacidades que van a permitir, al emisor, codificar la información o el mensaje que se transmite para que la otra persona pueda decodificarla fácilmente. Si ello falla se convierte en una barrera que perjudicará una adecuada retroalimentación y la comprensión fiel de los contenidos que se quieren dar a conocer.



En ese sentido, las habilidades comunicativas que posee cada individuo se convierten en la capacidad de discernir la información de acuerdo con su propio criterio de entendimiento.

#### **b. Nivel de credibilidad**

Es importante iniciar este acápite señalando que el nivel de credibilidad está referido al nivel de legitimidad y confianza que los receptores de un mensaje asignen a la fuente (Berlo, 2004).

En esa medida, el papel que juega la comunicación interna de calidad es sumamente relevante, pues es la que va a permitir que se forje la credibilidad de la organización, ya que contribuirá a que los trabajadores depositen su confianza en los líderes de la institución y se involucren con cada una de los objetivos y metas trazadas (Chiavenato, 2007).

#### **c. Conocimiento del tema**

De acuerdo a López (2006) el conocimiento del tema, está referido a aquel acto humano que consiste en tener nociones de la naturaleza, cualidades y características de una acción o cosa. En este caso, estrechamente ligado a cada uno de los procedimientos, acciones o actividades propias de la organización en la que se desenvuelve el acto comunicativo y que es necesario tener en cuenta, a fin de transmitir de la manera más precisa posible el mensaje.

Desde esta perspectiva, no se puede soslayar la relevancia de lograr que el emisor tenga conocimiento del tema que se quiere tratar, más aún en un ámbito como la comunicación interna, del cual depende en gran medida el nivel de comunicación entre todos los agentes involucrados dentro de la organización.

### **1.2.2.2. Flujos de la comunicación**

El desarrollo de esta investigación se realizó considerando cuatro dimensiones neurálgicas dentro del proceso de la comunicación interna. La primera referida al rol del emisor que comprende las habilidades comunicativas, nivel de confianza y conocimiento del tema, la segunda corresponde a los flujos de comunicación que toma como indicadores la comunicación descendente, ascendente y transversal. La tercera, implica los elementos, tratamiento y contenido del mensaje, Finalmente, la cuarta dimensión se centra en los canales de comunicación que toma como referentes los medios tradicionales y tecnológicos.

Existen una multiplicidad de clasificaciones sobre la comunicación organizacional, proceso que según Roca, Romeo y Almenara (2005) es: "...el conjunto de mensajes integrados y que son manifestados por medio de representaciones verbales y no verbales que se difunden gradualmente" (p. 43).

Con ello, se busca incentivar la cooperación de todos los integrantes de la empresa y, de acuerdo al estilo, van estableciendo diversos tipos de comunicación, en función a las actividades que realizan y al puesto que ocupan.

Ya desde un punto de vista más específico, Hampton (1989) señaló que existen tres tipos de comunicación: comunicación hacia arriba, hacia abajo y lateral. De esta forma, la comunicación hacia arriba se orienta más hacia la toma de decisiones, mientras que la comunicación hacia abajo es la que guarda relación con la dirección y el control de desempeño, mientras que

la comunicación lateral o diagonal es aquella que se da entre colaboradores de la misma categoría o rango.

#### **a. Comunicación descendente**

De acuerdo con Brandolini y González (2008) este tipo de comunicación nace en el seno de los departamentos directivos de la organización y va descendiendo hacia las diversas áreas o departamentos mediante el uso de diversos canales de uso autorizado.

En este sentido, la comunicación descendente está referida a una forma comunicativa de carácter formal y se convierte en valioso nexo entre la alta dirección y los colaboradores en función a los objetivos o metas institucionales. Desde esta misma perspectiva, Torres (2015) refirió que la presencia de esta forma de comunicación discurre desde la alta dirección hacia los estamentos inferiores.

Sin embargo, para que esta comunicación logre los efectos que desea, necesita de canales o medios acordes al mensaje o información que se requiere dar a conocer. Es de suma importancia que se evite la presencia de barreras que distorsionen la calidad de la información y quede algún tipo de duda en los receptores.

#### **b. Comunicación ascendente**

La comunicación ascendente es aquella que se desarrolla desde los estamentos inferiores hacia los niveles con mayor jerarquía dentro de la organización. (Franco, 2017) Por su lado, Tarodo (2014) se refirió a rangos de comunicación, señalando que la comunicación ascendente es la que se suscita desde los rangos inferiores hacia rangos superiores.

Por su parte, Montoya y De la Rosa (2014) señalaron que esta comunicación se refiere a todo lo que el individuo habla acerca de sí mismo, sobre otros trabajadores o respecto a la organización, situación que se convierte en un factor de cuidado, pues, si la comunicación no es clara, en ese punto se pueden generar rumores que perjudiquen la fidelidad de los mensajes y, con ello, las relaciones y el clima institucional.

### **c. Comunicación transversal**

Brandolini y González (2008) sostienen que la comunicación transversal también llamada oblicua es la que se despliega entre la alta dirección y entre los diferentes departamentos o áreas de la organización. De esta manera, se involucran diversos ámbitos organizativos en los que prima el mensaje que se quiere transmitir más que temas de jerarquía o de funciones.

Por su lado, Franco (2017) refirió que esta forma comunicativa tiene alcance global, pues permite llegar a cada uno de los trabajadores o directivos de la empresa.

#### **1.2.2.3. El mensaje**

La incorporación del mensaje es notable dentro del proceso comunicativo, enfoca el tema que transmitirá el emisor al receptor, ello comporta las representaciones orales o escritas, es decir, lo que el emisor va a transmitir al receptor. No obstante, es importante señalar que el mensaje enviado y el recibido no siempre serán los mismos, pueden variar de acuerdo al contexto, al codificador y al decodificador, también pueden cambiar debido a las referencias o criterios del propio emisor y receptor.

Desde esta perspectiva, Berlo (1984) sostiene que: “los mensajes son sucesos conductuales que se encuentran relacionados con el subconsciente interno del sujeto. Son confeccionados por el hombre, e interpretados de acuerdo a sus ideas y conveniencias” (p. 20).

Por supuesto, los mensajes son las expresiones de ideas o contenidos, que están expuestas en determinada forma, de esta manera se puede evidenciar el tratamiento que se le da mediante el empleo de un código. Sin embargo, existen algunos elementos que se deben tomar en cuenta para la elaboración de un mensaje: estructura del mensaje, tratamiento del mensaje y contenido del mensaje.

#### **a. Elementos del mensaje**

De acuerdo con el modelo de comunicación propuesto por Berlo (1984) el mensaje tiene correspondencia con el propósito que persigue la fuente y que se expresa de alguna manera, considerando que puede ser propósitos de corte consumatorio, es decir se cobertura con la sola comunicación del mensaje o los propósitos instrumentales que se relacionan más al campo de la comunicación interna, pues, usualmente se satisfacen si existe respuesta al mensaje transmitido.

#### **b. Tratamiento del mensaje**

Es la unión de los términos elementos y estructura del mensaje de manera integrada u ordenada (Berlo, 2004). Este indicador es de suma relevancia para lograr los fines que se persiguen a nivel institucional, se requiere encontrar la forma más adecuada para transmitirlo, aspecto que es tan importante como el tipo de canal que se elige para realizar la entrega del mensaje.

### **c. Contenido del mensaje**

Se puede haber generado toda una estrategia comunicacional en el contenido del mensaje, pero si estos no han sido trabajados con el debido cuidado, no podrían ser cumplidos (Solórzano, 1999).

En este punto cabe señalar la necesidad de conocer bien el contenido del mensaje y expresarlo de forma coherente, clara y precisa, sin ambigüedad y utilizando un lenguaje correcto y debidamente contextualizado.

#### **1.2.2.4. Canales de comunicación**

De acuerdo con Brandolini y otros (2009): “Los soportes comunicativos que se establecen internamente en una organización tiene como propósito intentar complacer las carencias comunicativas que se derivan de la organización y además enmendar de manera positiva las actitudes de los públicos interesados” (p. 109).

Al respecto, es necesario elegir correctamente los canales de comunicación, con el objeto de transmitir el mensaje de forma fiel, en aras de lograr que los receptores logren captarlo tal cual se quiere transmitir.

Al respecto, se ha acogido la clasificación que realizaron Brandolini y otros (2009) manifestaron que existen dos tipos: los canales tradicionales y los canales tecnológicos.

#### **a. Canales tradicionales**

En este indicador se pueden tomar en cuenta todos aquellos canales que se han utilizado a través de los años mediante el uso de mensajes escritos o verbales. Hasta la fecha se puede ver el uso de documentos como cartas, oficios, informes, entre otros que sirven de canal para transmitir mensajes tanto dentro como fuera de la organización (Brandolini y González, 2008).

También se consideran aquí los medios verbales como las llamadas telefónicas, las reuniones personales o grupales y otros que sirven como canal para hacer llegar los mensajes de forma directa o indirecta.

#### **b. Canales tecnológicos**

El mundo actual se encuentra regido por el uso de medios tecnológicos, existen una amplia gama de alternativas que se han masificado a nivel mundial y que, debido a la pandemia de la COVID 19 se han hecho imperantes para poder mantener la comunicación en diversos ámbitos y contextos. Actualmente, casi todo tipo de actividad requiere del uso de algún medio tecnológico para mantenerse en contacto dentro y fuera de la organización.

No en vano Brandolini y González (2008) señalaron que todo canal tecnológico requiere del uso del algún soporte digital.

Por su parte, Capriotti (2013) definió los canales de comunicación tecnológicos como todas aquellas actividades que involucran el uso de soportes o instrumentos digitales como la publicidad, las relaciones públicas, el marketing, entre otras que se consideren pertinentes de acuerdo a los fines y objetivos que persigue la institución.

#### **1.2.3. Calidad de relaciones**

Los orígenes de las relaciones se remontan hacia la antigüedad, en ese recorrido resaltan algunas figuras como la de los filósofos Platón, Aristóteles o Heródoto, quienes ya mostraban una gran preocupación por conocer cuál era la base de las relaciones del hombre en la sociedad. Al respecto, Martínez y Guerrero (2017) señalaron que para Platón: "...la asociación del hombre con sus semejantes se basaba en la satisfacción de necesidades recíprocas, de

tal forma que la sociedad era un sistema de servicios en el que todas las personas aportaban y recibían” (p. 6).

En esta línea, se va reconociendo la reciprocidad que existe entre todas las personas que conforman una sociedad y la estrecha relación que se genera al interactuar en un determinado ámbito social en función a ciertas necesidades que van surgiendo y que se requieren satisfacer. Claro está que van a existir diversos niveles de asociación o relación, dependiendo de varios factores o elementos que se conjugan en el propio entorno y que se van a ir dilucidando con el correr del tiempo, a través de los variados escritos o tratados de autores clásicos.

Estas primeras aportaciones se convierten en un punto clave para la calidad de las relaciones, ya que el conocimiento de estos comportamientos e interacciones entre los seres humanos, pueden dar muchas luces respecto a diversos elementos claves que miden la forma de interrelacionarse.

Más aún si se considera lo señalado por Moore (2015):

“Las relaciones públicas deben estar muy alerta a los cambios que se producen en el modo en que las personas se ven a sí mismas colectiva e individualmente, y a cómo utilizan la tecnología y se organizan en grupos para cumplir con las funciones sociales” (p.19).

Sin embargo, escudriñando más en el ámbito de las organizaciones, encontramos la figura de Elton Mayo y su teoría de las relaciones humanas que causó un gran cambio en los sistemas administrativos, contrarrestando las tendencias de deshumanización que en aquella época prevalecían, poniendo mayor vehemencia al trabajo que realizaban el personal dentro de



una empresa, más que la propia estructura administrativa de la misma (Chiavenato, 2007).

Con ello, el trabajo humano fue generando cambios sustanciales, ya que generalmente estas interacciones se dan al interior de la empresa, donde los entendimientos de estas relaciones conlleven a producir un ambiente positivo para que los trabajadores se sientan dispuestos a cumplir satisfactoriamente con alcanzar los objetivos de la organización.

Con el correr del tiempo y en virtud a los acontecimientos sociales que se van suscitando en el entorno, la mentalidad empresarial también se va transformando y con ello, el papel que ejerce la calidad de las relaciones como parte fundamental en el proceso para la búsqueda de la excelencia mediante la gestión que se realiza a través de las relaciones entre la empresa y sus públicos.

En ese sentido, cabe recoger lo que señaló Monge (2017):

“Las relaciones entre seres humanos efectuadas de manera interna y externamente en el trabajo son de mayor relevancia para las organizaciones. Perdurar en un puesto laboral, implica realizar correctamente sus destrezas y habilidades sociales capaces de fomentar y mantener buenas relaciones, que permitan su progreso en el ámbito laboral”. (p. 20)

Sin embargo, es necesario resaltar que, las malas prácticas relacionales pueden llegar a perjudicar el entorno productivo. Claro está, ellas pueden, precaverse, anticiparse y resolverse si el método utilizado demuestra la satisfacción.

Por su parte, Bernays (1990) encaminó a los profesionales de relaciones públicas, entender a las organizaciones y sus públicos no solo desde el aspecto comunicacional, sino también, como científicos sociales, es decir, basados en que su accionar se enfoca más al ámbito social de las empresas.

En esta línea, surgen investigaciones de diversos autores dedicados a profundizar más en el estudio y aportan una serie de teorías como James Grunig y Todd Hunt (1984) en su modelo simétrico de relaciones públicas, determina que las organizaciones y sus públicos se ven beneficiadas con el hecho de construir relaciones de calidad en dos direcciones: el éxito de la gestión de la organización depende de la aquiescencia y el apoyo de sus públicos.

Por su puesto, implementar una buena estrategia de relaciones públicas permitirá situarla en el centro de los procesos clave de la empresa, generando un impacto positivo en las acciones relacionales y comunicacionales con sus públicos internos, lo cual redundará en el logro de los objetivos y metas propuestos en una organización.

En ese sentido, Boiry (1998) considera como variable primordial de las relaciones publicas el término relación, debido a que simultáneamente sirven como medio y congruencia para el colectivo y la empresa. Es decir, restaurar la condición relacional incide rápidamente en la proactividad social haciendo que el equipo funcione.

Como se puede notar, las acciones relacionales entre una organización y la unión de sus integrantes, encamina necesariamente a que los relacionistas públicos analicen anticipadamente las relaciones entre ambos

con el fin, de establecer interacciones que vayan acordes con los intereses comunes y organizativos donde el producto final sea el beneficio para todos.

Al respecto, Solórzano (2007) considera que, para los autores antes mencionados, la calidad de las relaciones emerge de la manera en que una empresa interactúa con sus públicos involucrando aspectos como la confianza, control mutuo, compromiso satisfacción relaciones de intercambio y relaciones con la comunidad.

Desde esta perspectiva se puede contextualizar el término calidad de las relaciones dentro del ámbito de las relaciones públicas, pues se hace referencia a un conjunto de factores propios de este contexto como son el control mutuo, toma de decisiones, relaciones satisfactoras y la confianza.

#### **1.2.3.1. Control mutuo**

Para poder comprender mejor lo que significa control mutuo, se ha considerado pertinente iniciar este acápite señalando que este término se refiere al proceso de encaminar a las organizaciones para crear modelos de tareas factibles, realizadas en un ambiente de intercambio, lo cual significaría influenciar de manera positiva la conducta sus integrantes enmarcando como principios los objetivos institucionales. (Berry et al., 2005)

En ese sentido, la primera definición respecto al control mutuo fue la que se encontró en la teoría de la calidad de las relaciones de Grunig y Huang (2000) quienes han enfocado el estudio desde el equilibrio de poder en las relaciones, es decir el acuerdo que tienen ambas partes en cuanto al grado de ejercer influencia de una en la otra. Claro está, el poder es innato de la persona, y permite que las relaciones dadas entre la organización y sus

públicos sean estables, encaminadas a cultivar relaciones estables donde cada uno tenga el control el otro.

Bajo esta premisa, se puede inferir que el control dentro del ámbito organizacional tiene que ver con la influencia en los individuos o grupos, aplicando medidas correctivas en algunos casos con el fin de alcázar los objetivos trazados por la empresa. (Ayala, 2009)

Por otro lado, es importante señalar que, de acuerdo a diversos especialistas, el control mutuo implica la práctica de las relaciones simétricas en ambos contextos, es decir, se orientan hacia la búsqueda del consenso y acuerdo para designar quien será el que participe en la toma de decisiones, además de establecer los alcances en sus hábitos y comportamientos. (Zúñiga, 2018, citando a Stafford y Canary 2016)

En este camino, Grunig (1997) toma en consideración algunas reflexiones que conllevan al beneficio del control mutuo:

- a. La organización toma en cuenta la opinión de sus colaboradores.
- b. Las apreciaciones de sus trabajadores son consideradas como legítimas.
- c. La posición que asume la organización al tratar con otras personas no es dominante.
- d. La organización destina un espacio y una persona para atenderá sus trabajadores.
- e. La Entidad está dispuesta a cooperar con los trabajadores.

Desde esta perspectiva, podemos decir que el control mutuo compota la necesitada de crear la oportunidad, tolerancia y el entendimiento recíproco entre la organización y sus públicos, de tal forma que ambos salgan beneficiados.

Este aspecto que abarca una dimensión cognitiva, ha sido el indicador que se ha propuesto para conocer el grado de inteligibilidad entre actores.

Así mismo, es importante destacar que cuando se habla del término control mutuo en líneas generales, se está haciendo referencia al proceso y práctica de la toma de decisiones, es decir, al mayor o menor grado en el que los públicos de una organización formen parte en la determinación de opiniones, reglas o tareas que serán ejecutadas, eligiendo entre varias alternativas la que más se ajuste en brindar el mayor beneficio para ambos

Desde ese punto de vista, si el nivel de control mutuo es mínimo en las relaciones practicadas entre las entidades y sus miembros, es necesario ampliar la participación de los públicos en este proceso de decisiones (Grunig y Hon, 1999). Precisamente Ferguson (1984) en Sisson (2015) señaló que “la clave para construir relaciones estables y positivas es a través del control mutuo. En esa medida para lograr el equilibrio y consenso las decisiones deben ser de empoderamiento y reciprocidad” (p.76). Un empleado que participa en la toma de decisiones se siente involucrado con los objetivos organizacionales y se siente identificado con ella, aportando de la mejor manera sus capacidades y habilidades para lograr dichos objetivos de forma conjunta.

#### **a. Confianza**

Enfocar el tema en base a la confianza exige, de forma insoslayable, referirse a la doctrina europea, quien pone mayor realce en la concreción de la dimensión ética, señalando que el ser humano vive en constante relación con el entorno, pero para ello debe acrecentar las buenas relaciones que le

vinculan al grupo. De ahí, que sea necesario establecer buenas relaciones entre los miembros basadas principalmente en la confianza. (Boiry, 1993)

Desde esta perspectiva, la confianza, es el sostenimiento de toda relación social que no está sujeta a la fuerza. (Echevarría, 2001) Se vuelve aquí a lo señalado en un inicio, este significado que se asigna, dependerá mucho de la valoración que da una persona en función a sus propias motivaciones, requerimientos y expectativas, situación que vuelve muy complejo el panorama para establecer estrategias orientadas a generar las buenas relaciones entre los públicos de una organización.

De ahí que se señale que esta competencia es medular dentro del ámbito de las acciones relacionales y comunicacionales, pues es la que se constituye en el vehículo para la adquisición de establecer y mantener relaciones basadas en la confianza; sin ella sería muy difícil que existiera La comprensión mutua y, más aún, conocimientos. (Código Atenas, 1965)

Por su parte, Grunig (2000) señaló que la confianza debe ser considerada como la base de cualquier relación y entendida como el grado de credibilidad que tiene una parte con la otra, y de la disposición que muestren al abrirse una frente a otra. Por otro lado, se considera que la confianza forma parte medular de los procesos comunicacionales, pues, permite informar con la intención de establecer y mantener relaciones de confianza y armonía organizativa

En este camino, Kramer, (citado por Omar, 2010) señala que la confianza es sumamente importante para la estabilidad y supervivencia de la organización, así como para el bienestar de sus miembros. Desde esta perspectiva, la confianza es importante porque de ella, depende el aumento

de la productividad, además, de mejorar el clima laboral, fomentan la participación y colaboración entre los miembros de la empresa.

En esta misma línea, la confianza es el elemento esencial para sumar a la construcción de relaciones humanas y en ese contexto, para Brandolini y otros (2009):

“El mayor patrimonio de una organización, además de su imagen externa, es la confianza de los empleados en sus jefes y también en sus pares, la confianza de estos en la organización y la de ambos es lo que brindan al público” (p.37).

Es por esto, que no existe otro indicador que influya sobre el comportamiento individual y grupal como lo hace la confianza ya que permite que las organizaciones existan y que no se presenten consecuencias negativas en la empresa.

#### **b. Toma de decisiones**

Existen, sin lugar a duda, una serie de factores que determinan la importancia de la toma de decisiones en una organización, pues, guían el camino que desea seguir la misma y señala el rumbo de las acciones que quedan por ejecutar al interior de la empresa (Johansen, 1993). Pero siempre enmarcados por normas y reglas determinadas y establecidas por la entidad.

En el ámbito organizacional, la importancia de participar en el proceso de toma de decisiones radica principalmente en el diseño de planes estratégicos que puedan transformar la información recibida en acción. Es decir, el mensaje recibido será el punto de partida para tomar acciones que de alguna manera conlleven al cumplimiento de los objetivos y planes de la empresa. (Montilla, 2015)

Desde esta perspectiva, es necesario mencionar aquí la teoría situacional de Grunig (1997) quien señaló que los públicos deben participar en la toma de decisiones de una organización porque el conocer sus percepciones y comportamiento resulta una necesidad para la organización, y no porque la organización elija establecer una relación con ellos. Se puede decir que lo que se busca es un sistema de información confiable, oportuno, y actualizado que permitan comprender con claridad la naturaleza del problema a resolver.

De acuerdo a estos considerandos, la Universidad ESAN (2016), señaló la relevancia del proceso de toma de decisiones en una organización haciendo referencia a su gran notabilidad para el funcionamiento de la empresa. Este proceso comienza con la detección de una situación que rodea algún problema, seguidamente viene el análisis y la definición del problema.

Tal como señalaron Peiro y Prieto (1996) “el proceso de toma de decisiones para una organización tiene que ver con la participación de sus públicos, evento donde prime la congruencia entre la participación deseada y la real ya que está se relaciona estrechamente con la satisfacción” (p. 380).

Dicho de otra forma, en la toma de decisiones es imprescindible que el colaborador se sienta parte importante de la organización, además de sentir que su trabajo está contribuyendo al crecimiento de la misma. Para ello, el flujo de comunicación debe llegar a todas las áreas de manera clara y eficaz, Si bien es cierto informar las decisiones que toma la dirección permite que todos estén informados sobre lo que va acontecer. Pero también, influye más el hecho de que los directivos tomen en cuenta a sus colaboradores a la hora de tomar una postura y preguntarles cual sería la mejor alternativa. Con ello,



se busca reflejar la participación activa de todos los miembros de una organización que van estableciendo diversos tipos de comunicación, en función a las actividades que realizan y al puesto que ocupan.

### **1.2.3.2. Valor del compromiso**

Considerando un panorama cambiante donde los valores interaccionan a la velocidad de un rayo y las culturas sucumben para dar paso a una serie de clasificaciones sobre el valor del compromiso, Según Katz & Kahn (1977) es: “La incorporación de las metas organizacionales en la mente de los empleados, generando una conexión entre estos y los propósitos personales” (p. 43). Este valor permite interiorizar el grado de identificación que tiene un trabajador con las metas de una organización.

De ahí que se señale que este compromiso es medular para que el público se identifique con una empresa y tome como suyas las metas de ésta, a la vez, de querer pertenecer a ella (Robbins, 2009). En suma, se puede decir que su implicancia se ve reflejado de acuerdo al nivel de compromiso que adquiere con la empresa.

Para Grunig (2000) “compromiso es la manifestación afectiva y favorable de una persona a otra dedicando el mayor tiempo posible para conservarla y mantenerla” (p.75). Con estas precisiones, se hace alusión no solo a la empresa como ente organizativo, sino también a todas las personas que la componen, incluyendo el tiempo y esfuerzo que brindan con el fin de lograr objetivos junto a la organización, que los beneficie mutuamente.

De otra parte, Lundin (2014) asevera que los colaboradores no siempre están comprometidos con la empresa, ni se le puede obligar a ello, pero si se

puede contribuir propiciando un entorno conveniente para que el compromiso salga a flote y se produzca a largo plazo.

Con ello, se busca identificar que las metas personales se alineen a los de la institución, para reducir de alguna manera empleados que se sientan descontentos que obstaculicen los propósitos de la empresa. Los aspectos a analizar aquí son: afectividad y continuidad.

En esta línea, se puede señalar que, frente a las diversas transformaciones, cambios y dinámicas aceleradas en el ámbito organizacional, el compromiso tiene otra mirada que conducen a tomar decisiones drásticas respecto a las creencias, costumbres y conductas en relación a sus comportamientos con el entorno, pero más aún consigo mismo (Carpio, 2003). Claro está, que para asumir estos retos y plantear acciones concretas en favor del bienestar común, también es necesario tomar en cuenta la de cada individuo entramando mejor de ellos en función a los objetivos y metas de la organización.

En efecto, no cabe duda que sea la llave maestra, pero también es indispensable para enfrentar los cambios acelerados que demanda la globalización, y donde las lealtades de las organizaciones son tan escasas que debido a las nuevas oportunidades que ofrece tanto en el campo del conocimiento como en el desarrollo de nuevas competencias y habilidades dispuestas a enfrentar los nuevos retos.

#### **a. Afectividad**

Toda persona comporta una serie de emociones que responden a diferentes estímulos. Es así, que el lazo emocional que tiene un empleado con la institución se relaciona de manera directa con sus necesidades y

expectativas. En ese sentido, el compromiso empresarial depende de la creación y aceptación de las metas y esfuerzos por alcanzarlas, además de, el deseo inminente de seguir perteneciendo en ella.

Para, Rivera (2010) lo afectivo tiene que ver con lo familiar y el fuerte vínculo entre ellos. Para el autor, la organización debe emular una familia con la finalidad de desarrollar y fortalecer emociones positivas que involucre al trabajador con la empresa. De esta manera se va generando el sentido de pertenencia y lealtad, amén de brindar un sistema que le ayude al trabajador a mantener el adecuado equilibrio entre su vida personal y laboral.

En esta línea, se puede señalar que el compromiso afectivo, induce a que el colaborador genere relaciones positivas basada en sentimientos de afinidad con la empresa, por lo tanto, el grado de compromiso es mayor.

Todo ello es generado por la orientación emocional que se da entre la organización y sus públicos., El empleado conoce y acepta los objetivos, valores de la empresa, y está dispuesto a ejercer un esfuerzo en beneficio de la organización, se preocupa por los problemas empresariales y tiene un fuerte deseo de permanecer en ella. Aquí, el trabajador interiorizara los principios organizacionales con orgullo desarrollando con esfuerzo la consecución de los objetivos organizacionales y por ende generando la felicidad colectiva. (Meyer & Allen, 1991)

Para el mismo autor, la nostalgia que siente un empleado al querer abandonar su trabajo emana del sentimiento afectivo. Se puede notar, que el afecto del empleado hacia la empresa es la suma que contribuye a su identificación en gran medida con ella.

En definitiva, el afecto que siente el empleado por la empresa va más allá del cumplimiento de las normas y reglas establecidas por la misma, es un sentimiento que hace posible recomendar a la organización y siente satisfacción de seguir en ella. De ahí, que sea posible enriquecer su relación inclusive recomendando a personas con talento para el beneficio de su empresa y satisfacción personal.

#### **b. Continuidad**

Actualmente el compromiso de continuidad se viene debilitado a consecuencia de los cambios sociales y diferentes paradigmas. Es así, que el trabajador de hoy ya no se considera como un subordinado sino como un colaborador que transmite talento y competencias a la institución. Es decir, para Chiavenato (2004) el compromiso por continuidad es una forma de apego hacia la organización como si fuera la figura materna brindando esfuerzos que le permitan su estancia en la misma mientras su retribución no caiga en el peligro.

Por su parte, Rivera (2010) sostiene que la continuidad tiene que ver con el reconocimiento del trabajador englobando un conjunto de factores como: económicos, físicos y psicológicos que posibilitan el cambio de empresa si así lo desea. Dicho de otra forma, el colaborador posee un sentido de lealtad para con la organización ya que ha invertido esfuerzo, tiempo y sienten que las oportunidades externas no satisfacen su visión, Es decir, sienten más apego con la institución.

Desde esta perspectiva, el compromiso organizacional es sumamente importante, más aún en una época donde existe tanta diversidad y multiculturalidad empresarial, debido al desplazamiento que se ha generado

a nivel mundial por efectos de la globalización y los diversos movimientos competitivos y el intercambio comercial, hacen imprescindible que las organizaciones busquen crear vínculos sólidos con sus colaboradores generando un ambiente de pertenencia afectiva que les permita observar un futuro distinto hacia un estado mejor. Y no por adicionarse la conveniencia de diversos aspectos personales que obligan a su permanencia como es el caso del compromiso por continuidad.

### **1.2.3.3. Relaciones Satisfactorias**

El fin de toda empresa es alcanzar el éxito y para ello, el factor importante son las buenas relaciones humanas. No sólo en el ámbito externo sino también en el ámbito interno que está conformado por el capital humano de la empresa.

Claro está que para Sánchez (2009) las acciones relacionales no solo están sujetas al reconocimiento de la identificación y distinción de participantes con relaciones humanas bien consensuadas, sino también, de adquirir empresas que se proyecten en reconocer la valía de las mismas proporcionándole a sus trabajadores los beneficios correspondientes basados en un trato justo y equitativo.

Pero, ¿qué nos permiten las relaciones satisfactorias? ¿Y a qué hace referencia?

Para Kinicki (2003), nos permite la necesidad de relacionarse, entenderse mutuamente con otras personas a través de una comunicación eficaz, generando vínculos satisfactorios y conseguir la realización y felicidad del trabajador, propiciando un ambiente armonioso de trabajo. Por otra parte, si no se logra establecer las relaciones sociales en el servicio, es posible que

el trabajo se torne algo desagradable, rutinario y monótono, el cual, podría reflejarse en el decaimiento de la producción, rotación continua del personal, fatiga, y reducir las categorías en cuanto a su capacidad de rendimiento.

Las relaciones satisfactorias se analizan mediante el cumplimiento de las expectativas y la satisfacción. Muchos paradigmas que han surgido en este camino encuentran sus raíces en el ámbito organizacional. Es decir, las entidades que mantienen al personal complacido suelen ser más positivas y con mejores crecimientos laborales, que aquellas que tienen el personal descontento y quejoso (Hellriegel et al., 2009).

Las relaciones satisfactorias, evidencian las actitudes de los empleados hacia las tareas desarrolladas y tienen que ver con las formas de interacción entre los integrantes y directivos de la empresa (Amorós, 2007). De igual manera, la suma de muchos elementos tangibles e intangibles del entorno laboral son determinantes para construir relaciones satisfactorias.

#### **a. Cumplimiento de las expectativas**

Las necesidades básicas de cada persona deben estar bien identificadas para prevenir insatisfacciones (Gadow, 2010). Toda necesidad exige el cumplimiento de expectativas. El éxito de las organizaciones depende en gran medida del accionar de sus integrantes y de que estos cumplan con los indicadores de rendimiento para el logro de sus metas.

Desde el punto de vista organizacional, el cumplimiento de las expectativas se orienta a las necesidades existentes de cada persona entramadas en las buenas relaciones, motivaciones y confianza con los demás integrantes del grupo y de manera recíproca (dar y recibir). Todo ello, permitirá que el individuo vaya creando una representación mental e individual

de sus necesidades, aunado a sus actitudes, anhelos y motivaciones que confluirán significativamente en la construcción del cumplimiento de expectativas.

En esa medida, entender los intereses de los trabajadores, implica que los directivos asuman la tarea de reconocer el potencial de estos grupos, pero desde otros ángulos para saber cómo llevar a cabo las transacciones, incluso las más conflictivas, considerando su entorno, los directivos de la organización cumplirán el rol de negociador que le permita dirigir los acuerdos pactados sin tener que llegar a controversias entre los distintos grupos. (ESAN, 2016)

De ahí la relevancia que, para lograr esta satisfacción, se debe considerar que las expectativas de relación se vean reforzadas, entendiendo el interés de cada empleado de manera individual y generar la congruencia necesaria entre el mismo y la organización, evitando que en un futuro se generen posibles conflictos.

Sin embargo, su alcance se desplegó por diversos ámbitos, especialmente el empresarial y, en esa línea, Carrillo y Ramírez (2011) señalaron que las expectativas son posibilidades razonables y sustentadas de que algo suceda, no es cualquier esperanza o aspiración consisten en movilizar todos aquellos recursos que tiene una organización con la finalidad de lograr un objetivo previamente establecido De esta manera, se puede entender que las expectativas están relacionadas con la organización de todos los procesos y recursos orientados a alcanzar la meta planteada tanto para el individuo como para la organización. En ese sentido, para cumplir con las expectativas del público interno, se debe entender el interés de cada

empleado por separado y generar congruencia entre este y el de la empresa, evitando que se generen conflictos entre ellos.

## **b. Satisfacción**

Para realizar una definición del término satisfacción, se ha considerado pertinente, señalar el significado de esta palabra. Una primera definición se encuentra en el Diccionario de la lengua española (2017) como cumplimiento del deseo o gusto. En esa línea, se puede señalar que este término se asocia con las motivaciones, necesidades y deseos que tiene el ser humano y que solo serán satisfechos en la medida que éstos sean alcanzados.

Por su lado, Saren (2007) citado en Ortiz, Jaime y Giraldo (2014) refirió que la satisfacción se encuentra relacionada con las necesidades de los públicos y, en cierta medida deriva de ella, pues satisfacer a los demás es muy reconfortante, pero solo debe realizarse una vez que logramos sentirnos a gusto con nosotros mismos y cubrir nuestras expectativas. La falta de amor propio conduce a relaciones nocivas que acaban por destruirse y destruirnos. El público podrá realizar una evaluación manifestándose satisfecho o insatisfecho.

Tal es el caso de este trabajo de investigación en el que la satisfacción se encuentra estrechamente ligada con los sentimientos de los públicos internos de una organización es decir, de todos aquellos colaboradores que se sienten impulsados o motivados por alcanzar sus metas, en función a sus propias necesidades o requerimientos.

Cabe mencionar que en este proceso se involucran diversos aspectos como las motivaciones, las percepciones y las expectativas, factores que



influyen de forma decisiva al momento de tomar decisiones respecto a la satisfacción de sus necesidades personales y laborales.

Otra definición que conviene incluir en este punto es la que se establece en el ámbito organizacional, la satisfacción puede definirse como la medida por medio del cual cada una de las partes tienen sentimientos positivos hacia el otro en función al cumplimiento de las expectativas acerca de la calidad de la relación, que permite obtener un resultado valorado en cierto grado de complacencia y felicidad.

Ya desde un punto de vista más específico, Grunig (2000) sostiene que “la satisfacción también se puede producir cuando una de las partes considera que la otra parte está participando en medidas positivas para mantener la relación” (p. 553).

Dicho de otra forma, la relación satisfactoria es aquella en donde los beneficios superan a los costes y está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo los niveles de rentabilidad y productividad.

Por otra parte, es importante saber que, de acuerdo a Tarí (2000) los públicos pueden ser tanto internos como externos y, ambos, son de suma importancia, pues existe una simbiosis entre ambos. El hecho de lograr que los públicos internos estén satisfechos y contentos con las buenas relaciones al interior de la organización, va a redundar en un mejor desempeño y ello, a su vez, va a permitir que los públicos externos se sientan bien atendidos y que sus expectativas se cumplan.

En esta línea, toda organización debe asumir las acciones necesarias para brindar una buena calidad en las relaciones y que trasciendan en las expectativas de sus públicos, a fin de conseguir su plena satisfacción.

#### **1.2.4. Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP**

##### **Generalidades de la empresa**

La Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, es la Autoridad Marítima, Fluvial y Lacustre, su misión es normar y velar por la seguridad de la vida humana, la protección del medio ambiente y sus recursos naturales así como reprimir todo acto ilícito; ejerciendo el control y vigilancia de todas las actividades que se realizan en ámbito acuático, en cumplimiento de la ley y de los convenios internacionales vigentes, contribuyendo de esta manera al desarrollo nacional.

Cabe precisar, que para el cumplimiento de su misión cuenta con 19 Capitanías Guardacostas en todos los puertos abiertos al tránsito marítimo, fluvial y lacustre, así como, con el apoyo operativo de la Comandancia de Operaciones Guardacostas conformada por unidades de superficie y aéreas.



**Figura 3:** Local Principal de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas, por El comercio.

Copyright, 2020, por H, Aguilar, 2020.

Su visión es perseguir el reconocimiento tanto en el ámbito nacional e internacional como la Autoridad Fluvial y Lacustre, líder en el control y vigilancia de todas las actividades marítimas, haciendo uso una gestión modernizada y eficaz dispuesta al servicio de todos los usuarios, además, de garantiza un ambiente sustentable de seguridad y protección para su progreso.



**Figura 4:** Funciones de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas, por El comercio. Copyright, 2020, por H, Aguilar, 2020.

Sus funciones se encuentran enmarcadas en la Ley N° 26620 que controla y vigila las actividades acuáticas, así como también:

1. Dicta normas y procedimientos para el cumplimiento de las leyes y convenios internacionales,
2. Controla y registra el material a flote dedicado a las actividades acuáticas, fluviales y lacustres,
3. Norman las actividades que se realizan las personas naturales y jurídicas en ese ámbito, su capacitación, titulación y promoción, en las áreas de la marina mercante, pesca y náutica recreativa.



**Figura 5:** Funciones marítimas de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas, por El comercio. Copyright, 2020, por H, Aguilar, 2020.

Sobre la base de estas funciones ha desarrollado una red de Estaciones Costeras que permiten localizar en el menor tiempo posible el llamado de auxilio, sea de cualquier forma de trasmisión, en el ámbito marítimo, a fin de disponer los procesos de búsqueda y rescate sin demora. Asimismo, mantiene informados constantemente a los buques sobre la seguridad de la navegación, avisos meteorológicos y riegos en general.

Con respecto a la protección y contaminación del medio acuático, en coordinación con los sectores involucrados y en cumplimiento a las normas de los convenios internacionales establecidos, utiliza unidades aéreas y de superficie, que observan de manera directa el desenvolvimiento y la travesía de los buques con el propósito de detectar para intervenir de manera segura e inmediata cualquier forma de descarga no autorizada.

### 1.3. Definición de términos básicos

**Canales de comunicación.** Son diseñados para intentar satisfacer y modificar de manera positiva las actitudes de los públicos internos (Brandolini y González, 2008)

**Canales tradicionales.** Son los soportes que se desarrollan a través de las manifestaciones verbales y no verbales (Brandolini y González, 2008).

**Canales tecnológicos.** Son aquellos que tienden a utilizar un soporte digital pueden ser los correos electrónicos, publicidad, patrocinio" (Brandolini y González, 2008).

**Comunicación interna.** Es la comunicación dirigida específicamente al público interno, y a todos sus integrantes que se dé una organización, comprendidos a fortalecer un entorno productivo armonioso y participativo (Brandolini y González, 2008).

**Comunicación ascendente.** Se dirige de abajo hacia arriba enmarca los sectores gerenciales, mandos medios, de la empresa (Brandolini y González, 2008)

**Comunicación descendente.** Se origina a través de las áreas directivas de la empresa y baja a través de los canales oficiales (Brandolini y González, 2008,

**Comunicación transversal.** No sólo está dirigida hacia los niveles altos, sino también se conecta con las variadas oficinas de la institución. Donde las funciones son compartidas (Brandolini y González, 2008).

**Calidad de las relaciones:** Es la captación de crear un ambiente de trabajo agradable donde salen a relucir las buenas relaciones entre jefes y subordinados (Grunig, 1999).

**Contenido del mensaje:** Se puede haber generado toda una estrategia comunicacional en el contenido del mensaje, pero si estos no han sido trabajados con el debido cuidado, no podrían ser cumplidos (Solorzano, 1999).

**Tratamiento del mensaje:** Es la unión de los términos elementos y estructura del mensaje de manera integrada u ordenada (Berlo, 2004).

**Control mutuo:** Es la capacidad de influenciar de una persona hacia otros basados en quien tiene el poder (Grunig, 1997).

**Cumplimiento de las expectativas:** Es el cumplimiento de las necesidades básicas de cada persona y deben estar bien identificadas para evitar insatisfacciones (Gadow, 2010).

**Confianza:** Es la credibilidad que tiene una persona en la otra dentro del marco relacional y comunicacional (Grunig, 1997).

**Emisor:** Es el encargado de abrir el proceso comunicacional. Esto se hace mediante la elección, compilación y el envío del mensaje (Berlo, 1984, p. 19).

**Flujos de comunicación.** Consiste trasladar el mensaje por el emisor hacia un receptor, con la finalidad de hacerla circular de un lugar a otro (Berceruelo, 2011, p.79).

**Habilidades Comunicativas:** Son las capacidades que tiene una persona para codificar y decodificar códigos, ya sean simbólicos, semánticos, figurativos y conductuales (Paredes, 2011).

**Mensaje:** Sucesos de conducta que están vinculados a los estados de ánimo interno de los individuos (Berlo, 1984).

**Nivel de credibilidad:** Se refiere al nivel de legitimidad y confianza que los receptores de un mensaje asignen a la fuente (Berlo, 2004).

**Valor Compromiso:** son las manifestaciones de sentimiento favorables de la organización hacia el trabajador, capaz de invertir tiempo y energía por mantener la relación (Grunig, 1999)

**Satisfacción:** Grado en que cada una de las partes cree que el otro cumple sus expectativas y necesidades (Grunig, 1999).

## CAPÍTULO II

### HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Formulación de hipótesis principal y derivada

##### 2.1.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre la comunicación interna y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP, año 2020.

##### 2.1.2. Hipótesis específicas

1. Existe relación significativa entre el **(rol del) emisor** y la **calidad de las relaciones** con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP, año 2020.
2. Existe relación significativa entre los **flujos de comunicación** y la **calidad de las relaciones** con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP, año 2020.
3. Existe relación significativa entre el **mensaje** y la **calidad de las relaciones** con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP, año 2020.
4. Existe relación significativa entre los **canales de comunicación** y la **calidad de las relaciones** con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP, año 2020.



## 2.2. Variables y definición operacional

Tabla 1

VARIABLES		DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Independiente</b>	<b>Comunicación Interna</b> <small>(Brandolini y Gonzáles, 2008, p. 12)</small>	Emisor <small>(Berlo, 2004)</small>	Habilidades comunicativas Nivel de credibilidad Conocimiento del tema
		Flujos de comunicación <small>(Brandolini y otros 2009, p. 14)</small>	Comunicación descendente Comunicación ascendente Comunicación transversal
		Mensaje <small>(Berlo, 2004)</small>	Elementos del mensaje Tratamiento del mensaje Contenido del mensaje
		Canales de comunicación <small>(Brandolini y González, 2008, p. 16)</small>	Canales tradicionales Canales tecnológicos
<b>Dependiente</b>	<b>Calidad de las relaciones</b> <small>(Grunig, 2000, p. 23)</small>	Control mutuo <small>(Grunig, 1997, p. 23)</small>	Confianza Toma de decisiones
		Valor del compromiso <small>(Grunig, 1999, p. 23)</small>	Afectividad Continuidad
		Relaciones satisfactorias <small>(Hont y Grunig, 1999)</small>	Cumplimiento de las expectativas Satisfacción

### 2.3. Definición Conceptual y operacional

Tabla 2

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
<b>V1: Comunicación interna</b>	Es aquella que se destina especialmente al público interno de una empresa, y que se inicia a partir de generar un entorno fructuoso, armonioso y colaborativo (Brandolini y Gonzales, 2008, p.25)	Es el proceso comunicativo que se origina dentro de una organización con el fin de conocer la forma en que estos se comunican, además de conocer los sistemas eficaces de comunicación entre la organización y los trabajadores y contribuir al logro de los objetivos establecidos. (Autoría propia)
<b>V2: Calidad de las Relaciones</b>	Es la forma en la que los públicos se interrelacionan con la organización. Según el modelo simétrico bidireccional, establece que la empresa y sus públicos se benefician con el hecho de construir relaciones de calidad en dos sentidos: contribuyendo al éxito a través de la probación y el apoyo de sus públicos. (Grunig y Hunt, 1984, p. 29).	Son las relaciones positivas que se dan a través de la interrelación entre la organización y sus públicos, orientados a sentimientos de confianza, compromiso, control mutuo y acuerdo entre los públicos y la empresa. (Autoría propia)

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño metodológico**

Esta investigación se ha efectuado en el marco de la investigación no experimental, que ha sido definida por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como aquellos estudios que: "...se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos" (p. 152). Por ello, se adecúa perfectamente con este caso, ya que no se manipularán las variables de estudio.

De acuerdo a los mismos autores, el diseño apropiado para este tipo de investigación es el transversal, ya que la recolección se realizará en un solo momento.

##### **3.1.1. Enfoque de investigación**

La investigación se ha desarrollado bajo el enfoque cuantitativo, el cual: "Utiliza la recolección de datos para poder probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías" (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 69). De esta forma, se han establecido las respectivas hipótesis, debidamente sustentadas en la teoría, a fin de someterlas a la respectiva

contrastación y validación, en función a las variables comunicación interna y calidad de las relaciones.

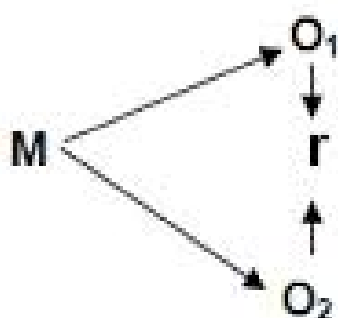
### 3.1.2. Tipo de investigación

Para efectos de esta investigación se utilizará la investigación aplicada, la cual, según Vara (2015) es aquella que: “identifica la situación problema y busca, dentro de las posibles soluciones, aquella que pueda ser la más adecuada para el contexto específico” (p. 235). Ello sucederá con este caso, ya que se buscarán las mejores alternativas, estrategias y herramientas para potenciar la comunicación interna de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú y se aplicarán para mejorar la calidad de las relaciones en el personal civil de la institución.

### 3.1.3. Nivel de investigación

El nivel utilizado es descriptivo – correlacional, ya que para, Hernández, Fernández y Baptista (2014) el estudio medirá el grado de relación entre dos o más variables en un contexto particular; pero su propósito principal es saber cómo se comportan conociendo el comportamiento de otras variables que puedan relacionarse.

El siguiente grafico muestra cómo se relacionan las variables:



**Denotación:**

M: Muestra

O1: Observación de la variable Comunicación interna

O2: Observación de la variable Calidad de las relaciones

R: relación entre las variables

#### **3.1.4. Método de investigación**

Los métodos científicos elegidos para la demostración de las hipótesis son los siguientes:

**Deductivo:** De la verdad general se obtiene la verdad particular.

**Analítico:** Se descompone la realidad estudiada en sus componentes para ser investigadas a profundidad y establecer la relación causa efecto entre las variables

**Estadístico:** Se utilizarán herramientas estadísticas para realizar a conclusiones y recomendaciones.

### **3.2. Diseño muestral**

#### **3.2.1. Población**

La población estará conformada por los 60 empleados civiles de la Dirección General de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP. Asimismo, se considerarán los siguientes criterios:

**Criterios de inclusión.** Ser personal civil de la referida institución con una antigüedad mínima de 1 a 5 años, por considerarlo un periodo apropiado para conocer las características de la institución

**Criterios de exclusión.** Aquellos Trabajadores que tiene menos de 1 año de haber ingresado a la base de datos de la referida de la MGP y aquellos que no deseen participar.

### **3.2.2. Muestra**

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

Debido al limitado acceso de la población se ha decidido que la muestra sea tipo no probabilístico discrecional.

La muestra estará conformada por 60 unidades de análisis del personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP. Para la selección de las unidades de análisis correspondientes al tamaño muestral se utilizará la técnica de selección probabilística: muestreo aleatorio simple.

## **3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **3.3.1. Técnicas**

“Recolectar los datos significa a) seleccionar un instrumento de medición ya existente o desarrollar uno propio, b) aplicar el instrumento de medición y c) preparar las mediciones obtenidas para que sean analizadas correctamente” (Vara, 2008, p. 267).

En este caso, los datos han sido obtenidos mediante la técnica de la encuesta y la aplicación de sus instrumentos compuestos por dos cuestionarios, uno para la variable comunicación interna y otro para la variable calidad de las relaciones. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) el cuestionario está conformado por una serie de interrogantes referidos a una o más variables de medición.

### **3.3.2. Descripción de los instrumentos**

En este acápite se detalla las fichas técnicas de los cuestionarios aplicados para la recolección de datos.

### ***Instrumento para medir la variable comunicación interna***

Nombre: Cuestionario para medir la variable comunicación interna

Fuente: Chiavenato, 2007. Adaptado por H. Aguilar, 2020.

Forma de aplicación: individual.

Grupo de aplicabilidad: adultos

Duración: 20 minutos.

Objetivo: Establecer cuál es la relación entre la comunicación interna y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020

Descripción: El cuestionario está compuesto por 21 ítems y fue estructurado bajo una escala de tipo Likert de cinco categorías: Nunca (1), rara vez (2), algunas veces (3), casi siempre (4), siempre (5) y ha sido medido a través de cuatro dimensiones: (a) emisor, con 6 ítems; (b) flujos de comunicación, con 6 ítems; (c) Mensaje, con 5 ítem y (d) canales de comunicación, con 3 ítem.

### ***Instrumento para medir la variable calidad de las relaciones***

Nombre: Cuestionario para medir la variable gestión administrativa

Fuente: Fuente: Chiavenato, 2007. Adaptado por H. Aguilar, 2020.

Forma de aplicación: individual.

Grupo de aplicabilidad: adultos

Duración: 20 minutos.

Objetivo: Establecer cuál es la relación entre la comunicación interna y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020.

Descripción: El cuestionario está compuesto por 13 ítems y fue estructurado bajo una escala de tipo Likert de cinco categorías: nunca (1), rara vez (2),

algunas veces (3), casi siempre (4), siempre (5) y ha sido medido a través de tres dimensiones: (a) control mutuo, con 4 ítems; (b) valor del compromiso, con 4 ítems; (c) relaciones satisfactorias, con 4 ítems.

### **3.3.3. Validación de los instrumentos**

La respectiva validación de instrumentos, entendida como “... el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 230) consistirá en el procedimiento denominado juicio o validez de expertos.

En cuanto a este concepto, Hernández, Fernández y Baptista (2018) señalaron que “...se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema” (p. 235)

Para la validación del instrumento se utilizó el juicio de los siguientes expertos:

Dr. Jorge Luis Ruiz Cruz:	Doctor en Metodología de la Investigación de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
---------------------------	---

Mg. Ana Lucía Mosquera Rosado:	Magíster en Comunicación Estratégica. Sección de Posgrado de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
--------------------------------	---



Mg. Johana Sonia Schmidt  
Urduviva:

Magister en asesoría de tesis de la  
Escuela profesional de ciencias de la  
Comunicación de la Universidad de San  
Martín de Porres, Lima, Perú.

### 3.3.4. Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizará 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.

Para ello, se procedió a establecer el coeficiente de confiabilidad y se aplicó una prueba piloto mediante el referido software estadístico SPSS versión 25.

Los valores utilizados fueron los siguientes:

#### **Instrumento que mide la variable comunicación interna:**

##### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,962	21

## **Instrumento que mide la variable calidad de las relaciones:**

### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,939	13

### **3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información**

Se realizó el análisis cuantitativo y para ello se utilizaron procedimientos estadísticos y se aplicó un software como el SPSS 25, lo que permitió procesar de forma adecuada los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos detallados en el ítem respectivo.

De la misma manera, se ha hecho uso del método inferencial, a través del cruce de los resultados obtenidos, de tal forma que se pueda inferir si la variable independiente objeto de análisis influye sobre la variable dependiente y en qué grado de relevancia es que ocurre esta relación.

### **3.5. Aspectos éticos**

Cabe precisar aquí que la investigación cumplirá con los criterios y procedimientos establecidos por la Universidad Particular de San Martín de Porres, para una investigación cuantitativa. Las interpretaciones plasmadas en la investigación respecto a las citas establecidas corresponden al autor de este estudio, además de precisar la autoría de los instrumentos diseñados para el recojo de información, así como el proceso de revisión por juicio de expertos para la respectiva validación de instrumentos de investigación.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis descriptivo**

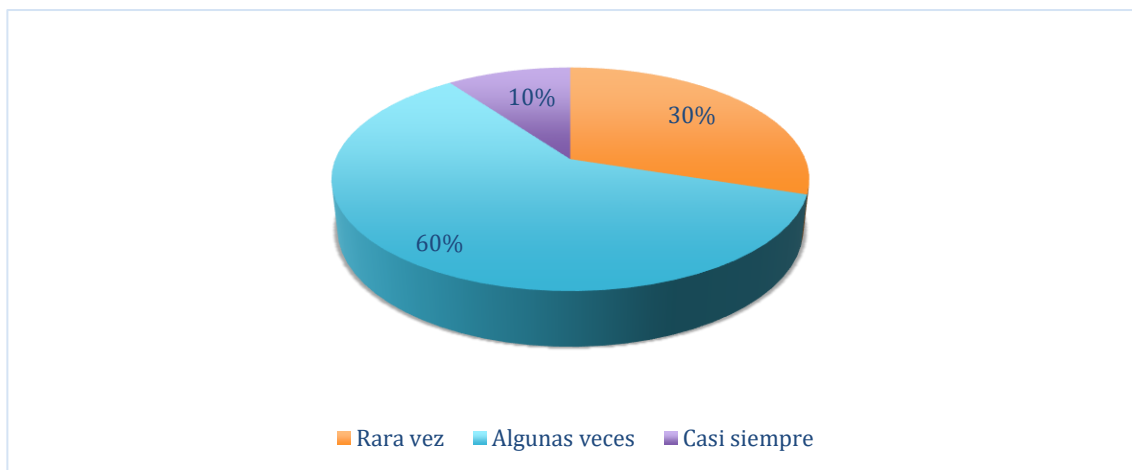
Una vez aplicado los cuestionarios para conocer la relación entre la comunicación interna y la calidad de la relaciones, según sus dimensiones; primero se mostraran los resultados de forma descriptiva presentando los cuadros de valores, niveles y frecuencias de acuerdo a las alternativas de nuestros instrumentos de medición para ver el nivel en que encuentran, además, de los gráficos estadísticos que demuestran el número y porcentaje de encuestados por escala valorativa y el análisis descriptivo, lo que permitirá procesar adecuadamente los datos obtenidos con los instrumentos detallados líneas arriba.

**TABLA N° 3**

**¿Considera usted que el vocero (emisor) difunde los mensajes de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP de manera efectiva?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Rara vez	18	30,0	30,0	30,0
Algunas veces	36	60,0	60,0	90,0
Casi Siempre	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 6: Efectividad del emisor en la difusión de los mensajes.**



(Fuente elaboración propia).

**Análisis descriptivo:** de los resultados obtenidos en la en la tabla 3 y figura 6, se puede apreciar en lo que respecta a la efectiva labor que realiza el emisor cuando difunde un mensaje que llega de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP, el 60% del personal civil encuestado manifestó que algunas veces la labor del emisor es efectiva, mientras que el 30% afirmó que rara vez y finalmente el 10% sostuvo que casi siempre.

**TABLA N° 4**

**¿Considera usted que el emisor demuestra un gran conocimiento de los temas concernientes a los mensajes que difunde?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Rara vez	8	13,3	13,3	13,3
Algunas veces	40	66,7	66,7	80,0
Casi siempre	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 7: Conocimiento del tema por parte del emisor.**



(Fuente elaboración propia).

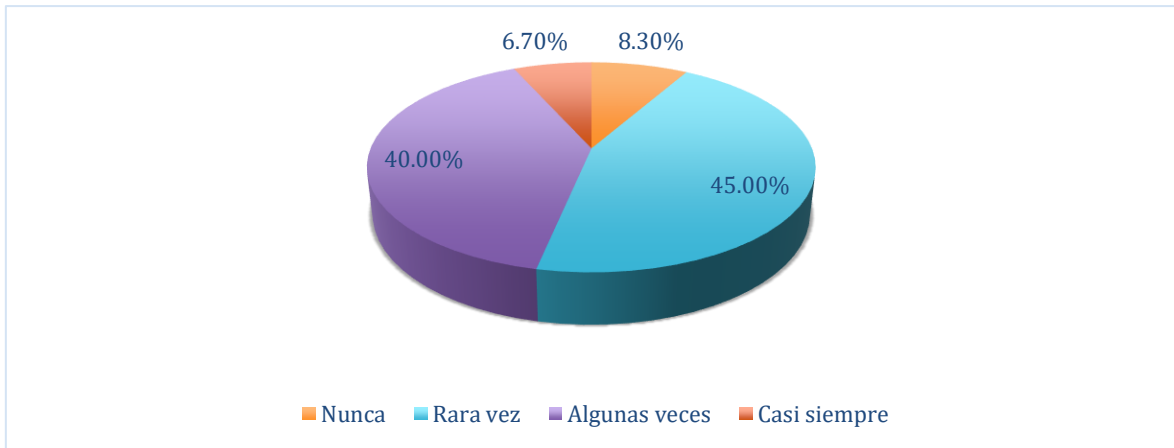
**Análisis Descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 4 y figura 7 se puede apreciar respecto a que si el emisor de los mensajes destinados al interior de la institución conoce el tema a difundir, el 66.7% de los encuestados mencionó algunas veces mientras tanto el 20% menciona casi siempre, y finalmente el 13.3% rara vez.

**TABLA N° 5**

**Cree usted que la Alta Dirección mantiene una comunicación asertiva y fidedigna con los colaboradores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	5	8,3	8,3	8,3
Rara vez	27	45,0	45,0	53,3
Algunas veces	24	40,0	40,0	93,3
Casi Siempre	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 8: Comunicación asertiva y fidedigna hacia los colaboradores**



(Fuente elaboración propia)

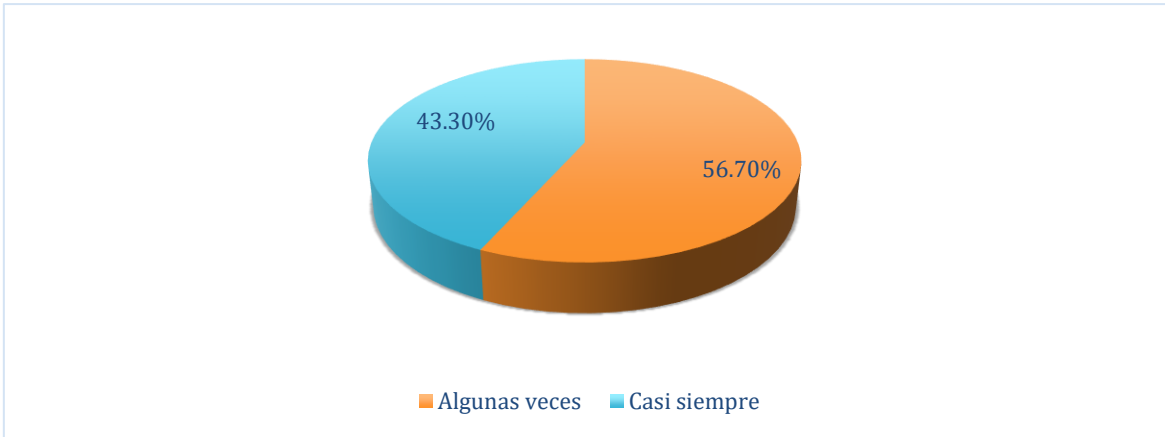
**Análisis Descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 5 y figura 8 se puede apreciar respecto a que si la Alta Dirección mantiene una comunicación asertiva y fidedigna con los colaboradores, el 45.0% de los encuestados sienten que rara vez mientras que el 40% mencionó algunas veces, el 8.3% nunca y finalmente el 6.7% casi siempre.

**TABLA N° 6**

**¿Cree usted que la información que se trasmite al personal proviene de fuentes fiables?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	34	56,7	56,7	56,7
	Casi Siempre	26	43,3	43,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Figura 9: Fiabilidad de la información y mensajes recibidos.**



(Fuente elaboración propia).

**Análisis descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 6 y figura 9 se puede apreciar respecto a que si los mensajes e información que se trasmite al personal proviene de fuentes fiables, el 56.7% de los encuestados piensan que algunas veces, sin embargo el 43.3% mencionó casi siempre.

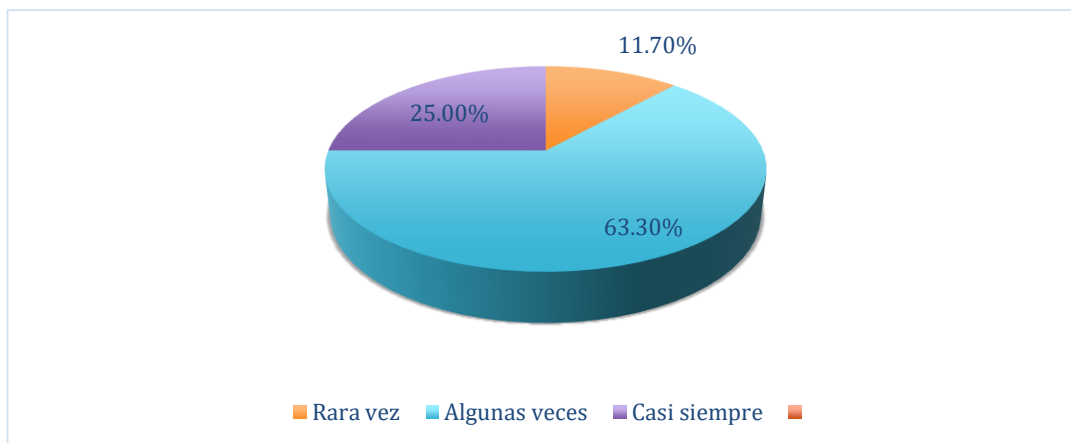
**TABLA N° 7**

**¿Cuándo se solicita información o precisiones respecto a las actividades laborales, sus compañeros conocen el tema y le atiende con rapidez?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Rara vez	7	11,7	11,7	11,7
Algunas veces	38	63,3	63,3	75,0
Casi Siempre	15	25,0	25,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 10: Información y rapidez de las tareas laborales solicitadas.**





(Fuente elaboración propia)

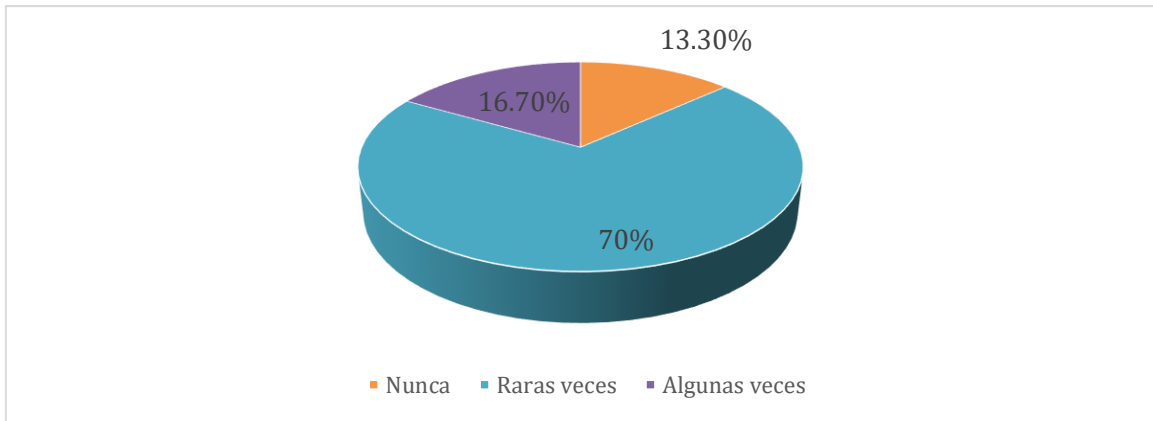
**Análisis descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 7 y figura 10 se puede apreciar respecto a que cuándo se solicita información o precisiones sobre las actividades laborales, sus compañeros conocen el tema y son atendidos con la debida rapidez, el 63.3% menciono algunas veces, el 25% menciono casi siempre, y finalmente el 11.7% rara vez.

**TABLA N° 8**

**¿Cree usted que sus ideas e iniciativas son escuchadas por la Alta Dirección?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	8	13,3	13,3	13,3
Rara vez	42	70,0	70,0	83,3
Algunas veces	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 11: Atención de las ideas e iniciativas del personal**



(Fuente elaboración propia).

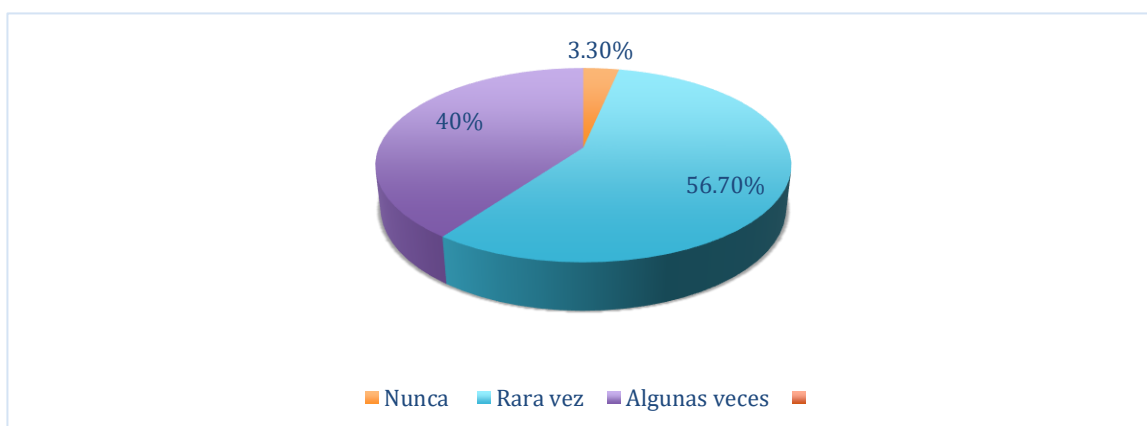
**Análisis Descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 8 y figura 11 se puede apreciar en lo que respecta si las ideas e iniciativas son escuchadas por la Alta Dirección, el 70% de los encuestados consideró que rara vez, mientras que el 16.7% considera que algunas veces y finalmente el 13.3 % refirió casi siempre.

**TABAL N° 9**

**¿Considera usted que la alta dirección comunica permanentemente los procedimientos, prácticas y políticas institucionales?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,3	3,3	3,3
	Rara vez	34	56,7	56,7	60,0
	Algunas veces	24	40,0	40,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Figura 12: Comunicación permanentemente sobre procedimientos, prácticas y políticas institucionales**



(Fuente elaboración propia)

**Análisis descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 9 y grafica 12 se puede apreciar respecto a que si la Alta Dirección comunica permanentemente los procedimientos, prácticas y políticas institucionales, que el 56.7% de los encuestados cree que rara vez, mientras que el 40% algunas veces y finalmente el 3.3% refirió nunca.

**TABLA N° 10**

**¿La Alta Dirección mantiene una comunicación fluida con el personal civil?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	6	10,0	10,0	10,0
Rara vez	34	56,7	56,7	66,7
Algunas veces	20	33,3	33,3	100,0

Total	60	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

**Figura 13: Fluidez en la comunicación de la institución con el personal**



(Fuente elaboración propia)

**Análisis Descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 10 y figura 13, se puede apreciar respecto a que si la alta Dirección mantiene una comunicación fluida con el personal civil que labora en la institución, el 56,7% menciono que rara vez, el 33.3% algunas veces y finalmente el 10% nunca.

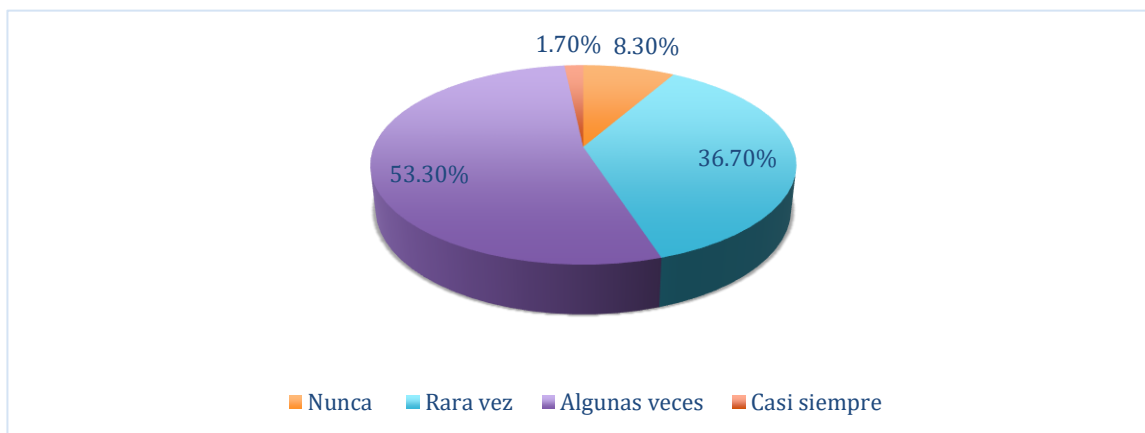
**TABLA N° 11**

**¿Siente usted que la Alta Dirección muestra disposición para atender inquietudes o necesidades del personal que labora en la institución?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	5	8,3	8,3	8,3
Rara vez	22	36,7	36,7	45,0
Algunas veces	32	53,3	53,3	98,3

Casi Siempre	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 14: Interés por atender las ideas y opiniones de su personal**



(Fuente elaboración propia)

**Análisis Descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 11 y figura 14 se puede apreciar respecto a que si la Alta Dirección muestra disposición para atender las inquietudes o necesidades del personal que labora en la institución, el 53.3% mencionó que algunas veces, 36,7% rara vez, el 8,3% nunca y finalmente el 1,7% casi siempre.

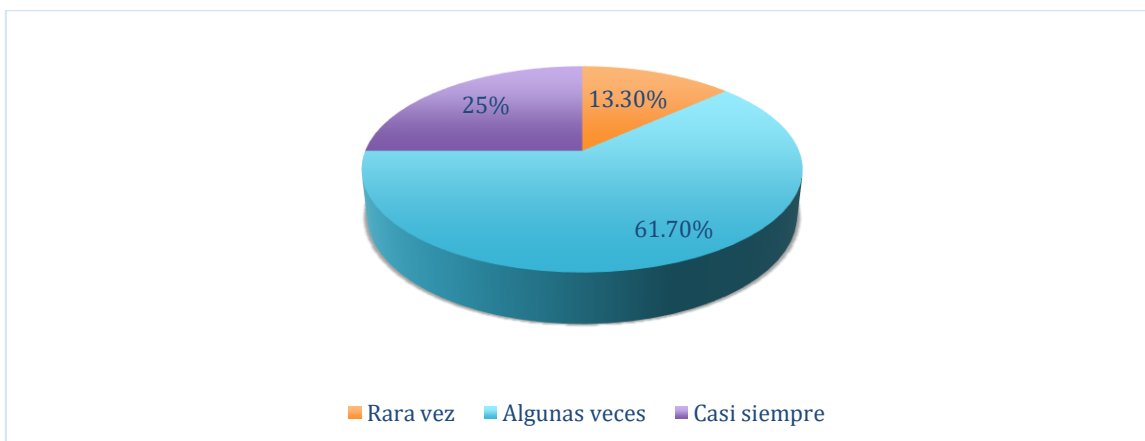
**TABLA N° 12**

**¿Cree usted que la comunicación entre las diversas áreas de la institución es fluida?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Rara vez	8	13,3	13,3	13,3
Algunas veces	37	61,7	61,7	75,0
Casi Siempre	15	25,0	25,0	100,0

Total	60	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

**Figura 15: Fluidez de la comunicación entre las diferente áreas**



(Fuente elaboración propia)

**Análisis descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 12 y figura 15, se puede apreciar respecto a la fluidez de la comunicación entre las diversas áreas de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP, el 61.7% consideró que algunas veces, mientras que el 25% casi siempre y finalmente el 13.3% rara vez.

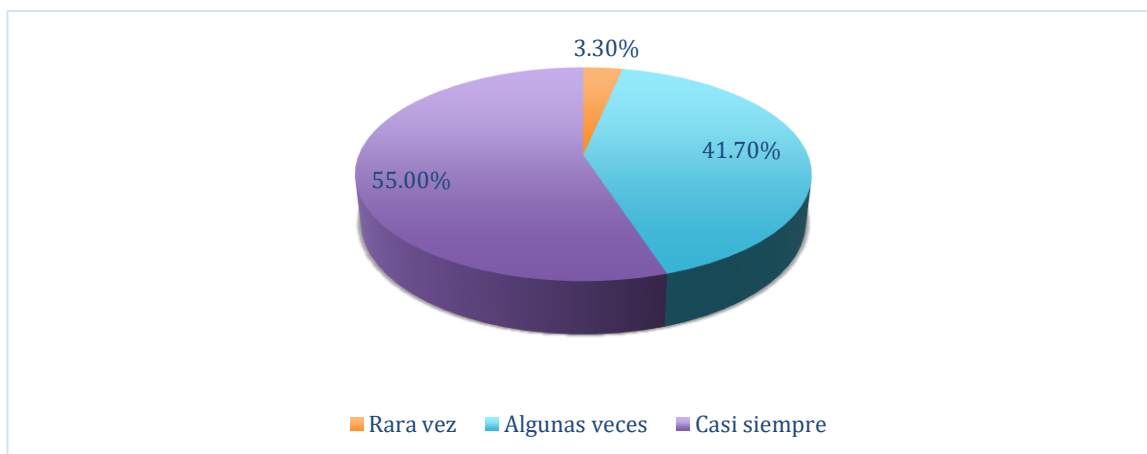
**TABLA N° 13**

**¿Usualmente, se aprecia una buena comunicación entre todos sus compañeros de trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Rara vez	2	3,3	3,3	3,3

Algunas veces	25	41,7	41,7	45,0
Casi Siempre	33	55,0	55,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 16: Buena comunicación entre compañeros de trabajo**



(Fuente elaboración propia)

**Análisis descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 13 y figura 16 se puede apreciar respecto a si usualmente hay una buena comunicación entre todos sus compañeros de trabajo, el 55% mencionó casi siempre, mientras que el 41,7% algunas veces y finalmente el 3.3% rara vez.

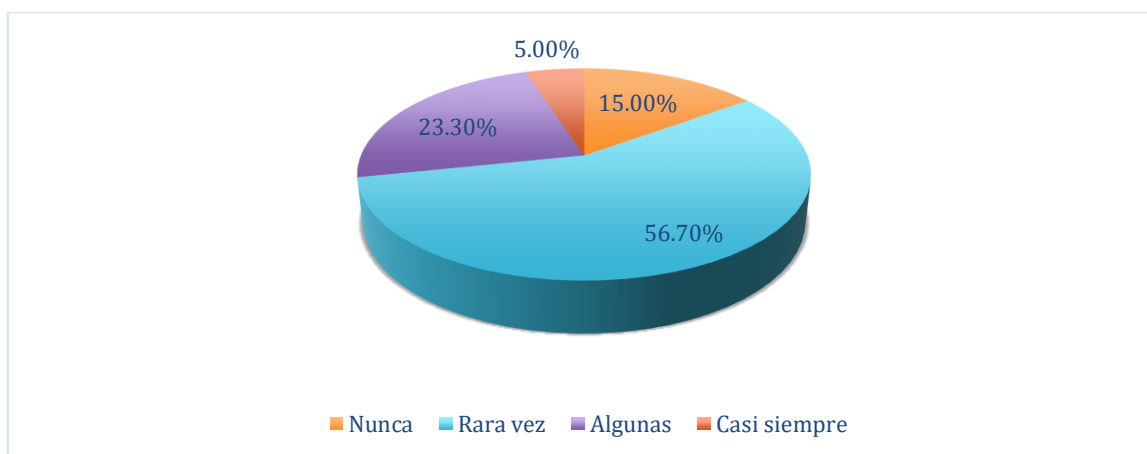
**TABLA N° 14**

**¿Considera usted que sus superiores reconocen sus habilidades?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	15,0	15,0	15,0

Rara vez	34	56,7	56,7	71,7
Algunas veces	14	23,3	23,3	95,0
Casi Siempre	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 17: Reconocimiento de las habilidades del personal**



(Fuente elaboración propia)

**Análisis descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 14 y figura 17 se puede apreciar respecto si los jefes o superiores reconocen las habilidades del personal que labora en la institución, el 56.7% menciono que rara vez, 23,3% algunas veces, el 15% menciono nunca y finalmente el 5,0% casi siempre.

**TABLA N° 15**

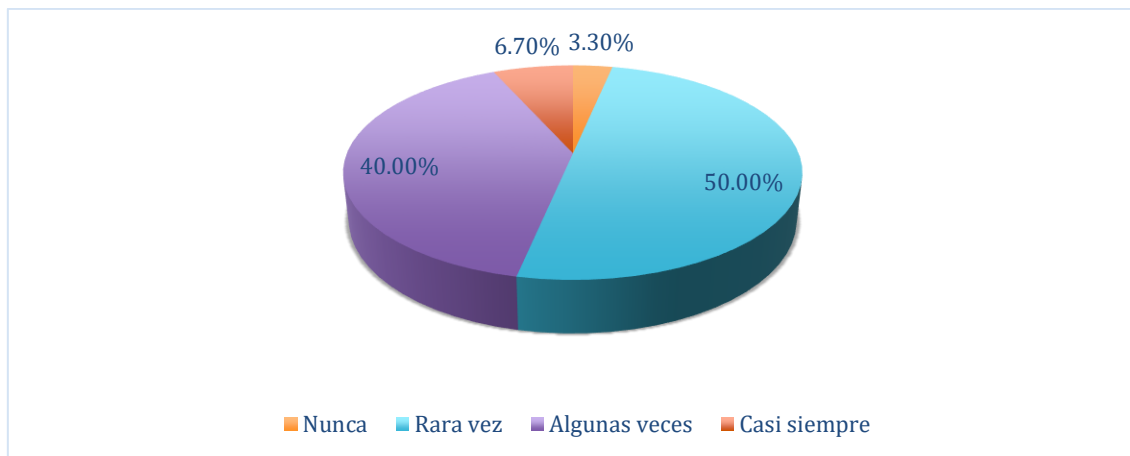
**¿Cree usted que existe coherencia entre lo que se hace en la institución y lo que dice al informar a sus colaboradores?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	3,3	3,3	3,3



Rara vez	30	50,0	50,0	53,3
Algunas veces	24	40,0	40,0	93,3
Casi Siempre	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 18: Coherencia en la información emitida por la institución**



(Fuente elaboración propia)

**Análisis descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 15 y figura 1, se puede apreciar en lo que respecta si existe coherencia entre lo que dice y hace la institución cuando informa a sus colaboradores, el 50% del personal encuestado mencionó rara vez, mientras que el 40 % algunas veces, el 6.7% casi siempre y finalmente el 3.3% nunca.

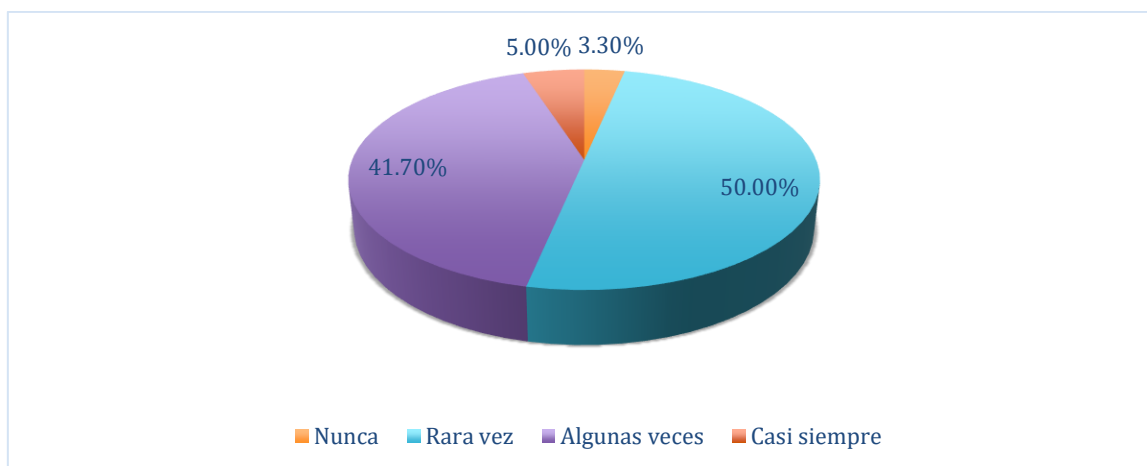
**TABLA N° 16**

**¿Los mensajes e información que se trasmite al personal de la institución son claros y precisos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,3	3,3	3,3

Rara vez	30	50,0	50,0	53,3
Algunas veces	25	41,7	41,7	95,0
Casi Siempre	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 19: Claridad y precisión de los mensajes transmitidos**



(Fuente elaboración propia)

**Análisis Descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 16 y figura 19, se puede apreciar respecto si los mensajes e información que se trasmite al personal de la institución son claros y precisos, el 50% del personal encuestado manifestó rara vez, mientras que el 41,7% algunas veces, sin embargo el 5,0 % casi siempre y finalmente el 3,3% nunca.

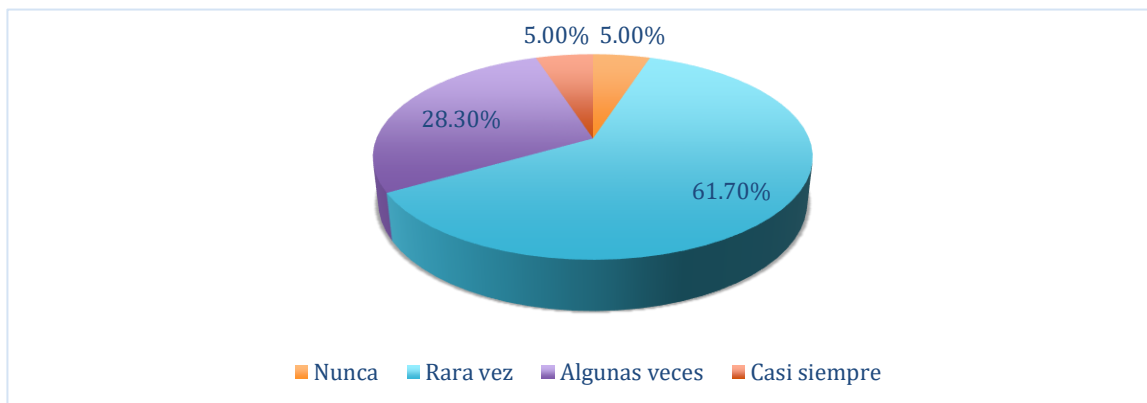
**TABLA N° 17**

**¿La alta dirección informa oportunamente sobre los cambios importantes en la institución?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	3	5,0	5,0	5,0

Rara vez	37	61,7	61,7	66,7
Algunas veces	17	28,3	28,3	95,0
Casi Siempre	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 20: Información oportuna sobre cambios importantes**



(Fuente elaboración propia)

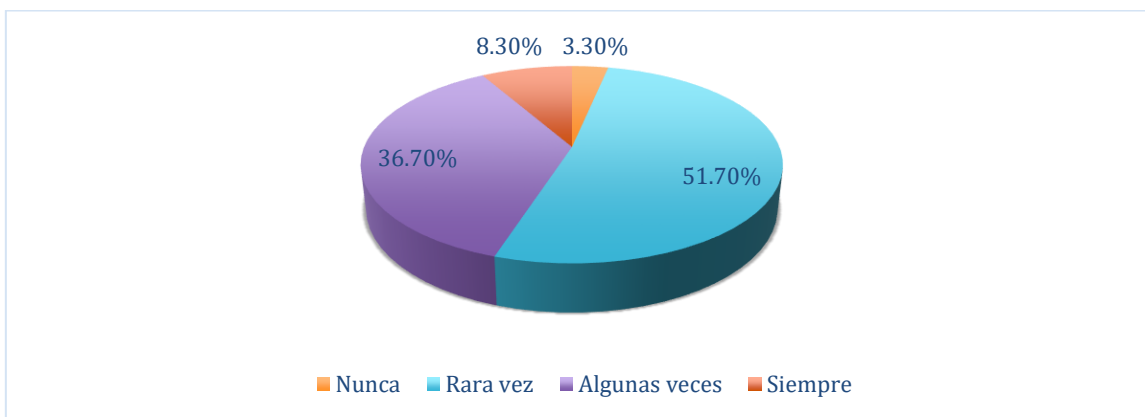
**Análisis Descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 17 y figura 20, se puede apreciar en lo que respecta si la Alta Dirección informa oportunamente sobre los cambios importantes en la institución, el 61,7% de los encuestados mencionaron que rara vez, mientras que el 28.3% señaló algunas veces, sin embargo el 5,0% mencionó casi siempre y finalmente el 5,0% nunca.

**TABLA N° 18**

**¿Cree usted que los canales utilizados por la Alta Dirección para difundir los mensajes llegan a todos sus integrantes de manera clara y puntual?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	3,3	3,3	3,3
Rara vez	31	51,7	51,7	55,0
Algunas veces	22	36,7	36,7	91,7
Siempre	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 21: Los canales permiten la claridad y puntualidad**



(Fuente elaboración propia)

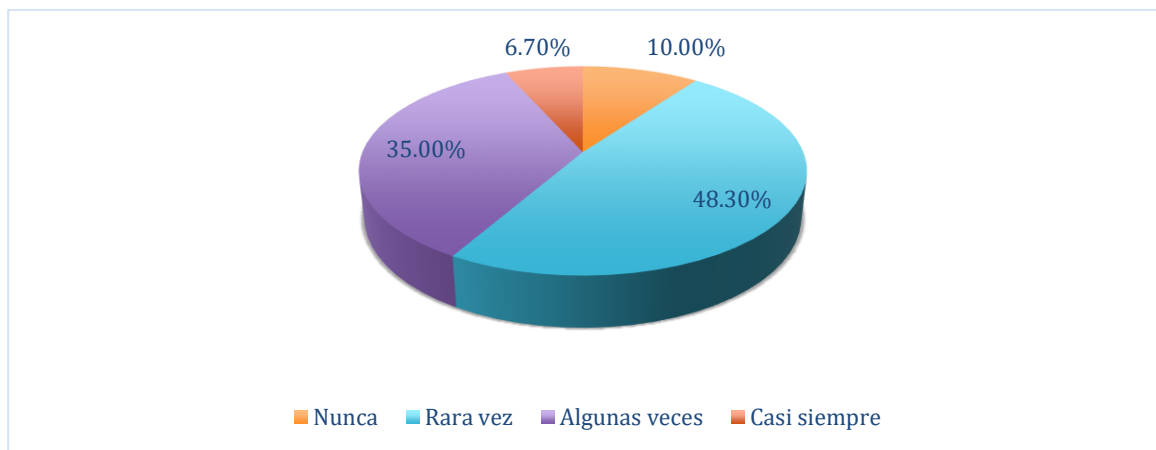
**Análisis descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 18 y figura 21, se puede apreciar respecto a si los canales utilizados por la Alta Dirección para difundir los mensajes llegan a todos sus integrantes de manera clara y puntual, el 51,7% del personal encuestado mencionó que rara vez, mientras que el 36,7% menciono algunas veces, el 8,3% menciono siempre y finalmente el 3,3% nunca.

**TABLA N° 19**

**¿Considera usted que la Alta dirección trasmite mensajes de concientización sobre la ética laboral a sus trabajadores?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	10,0	10,0	10,0
	Rara vez	29	48,3	48,3	58,3
	Algunas veces	21	35,0	35,0	93,3
	Casi Siempre	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Figura 22: Mensajes de concientización sobre ética laboral**



(Fuente elaboración propia)

**Análisis descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 19 y figura 22, se puede apreciar respecto si la Alta dirección trasmite mensajes de concientización sobre la ética laboral a sus colaboradores, el 35% menciono que algunas veces, mientras que 48.3% rara vez, sin embargo el 6.7 casi siempre y finalmente el 10% nunca.

**TABLA N° 20**

**¿Cree usted que las ideas o sugerencias que ha propuesto a la Alta Dirección se han aplicado en la institución?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	9	15,0	15,0	15,0
Rara vez	34	56,7	56,7	71,7
Algunas veces	14	23,3	23,3	95,0
Casi Siempre	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 23: Ideas y sugerencia del personal han sido aplicadas En la institución**



(Fuente elaboración propia)

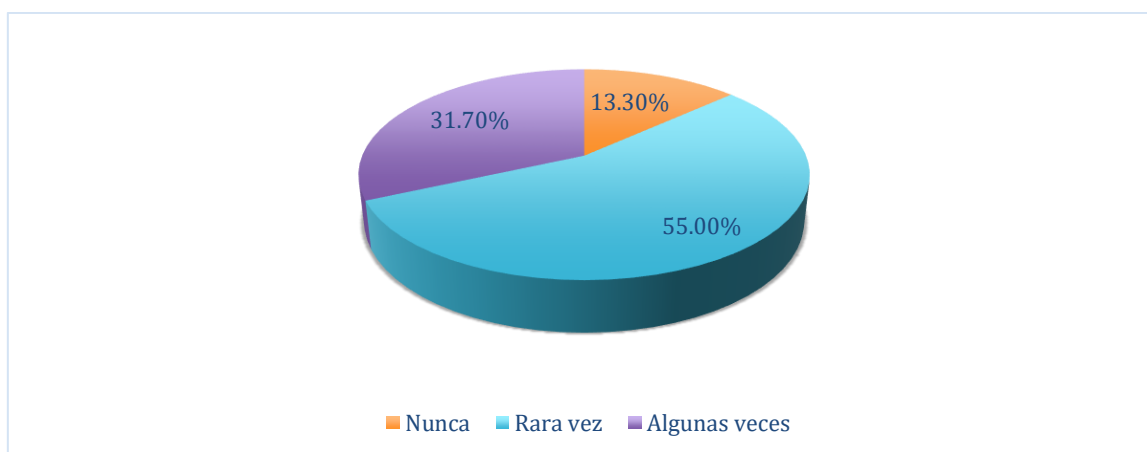
**Análisis descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 20 y figura 23 se puede apreciar respecto a que si las ideas o sugerencias del personal civil que ha propuesto a la Alta Dirección se han aplicado dentro de la institución, el 56.7% menciona que rara vez, 23,3% algunas veces, el 15% menciona nunca y finalmente el 5,0% casi siempre.

**TABLA N° 21**

**¿Los canales de comunicación virtuales que utiliza la institución,  
se adecuan a las necesidades de los trabajadores?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	8	13,3	13,3	13,3
Rara vez	33	55,0	55,0	68,3
Algunas veces	19	31,7	31,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 24: Los canales virtuales usados por la institución**



(Fuente elaboración propia)

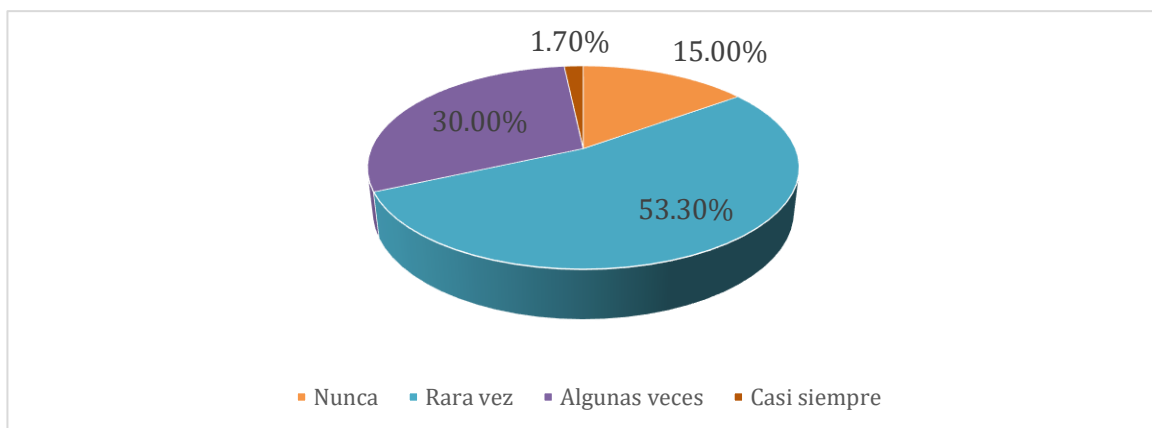
**Análisis descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 21 y figura 24, se puede apreciar respecto si los canales de comunicación virtuales que utiliza la institución, se adecuan a las necesidades de los trabajadores, el 55% menciona que rara vez, mientras que 31,7% mencionó algunas veces y finalmente el 13,3% señaló que nunca.

**TABLA N° 22**

**¿El uso de plataformas virtuales o redes sociales por parte de la institución, son adecuadas para transmitir los mensajes entre todos los integrantes de la institución?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	9	15,0	15,0	15,0
Rara vez	32	53,3	53,3	68,3
Algunas veces	18	30,0	30,0	98,3
Casi Siempre	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Gráfica 25: Uso de plataformas virtuales o redes por la institución**



(Fuente elaboración propia)

**Análisis descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 22 y figura 25, se puede apreciar respecto al uso de plataformas virtuales o redes sociales por parte de la institución, son adecuadas para transmitir los mensajes entre todos los integrantes de la institución, el 53,3% menciono que rara vez, 30% menciono algunas veces, el 15% menciono nunca y finalmente el 1,7% casi siempre.

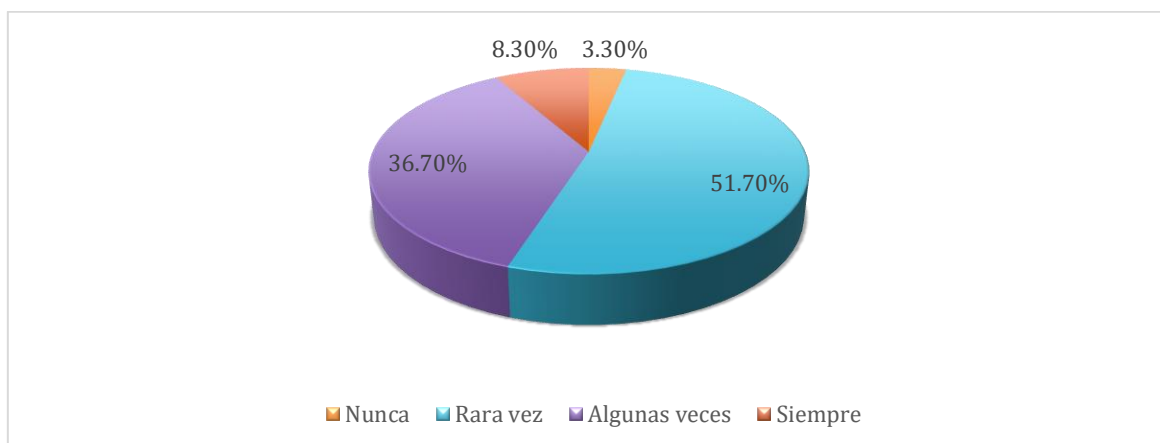


**Tabla N° 23**

**¿Considera usted que la comunicación telefónica es el canal oral más usado en la institución?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	3,3	3,3	3,3
Rara vez	31	51,7	51,7	55,0
Algunas veces	22	36,7	36,7	91,7
Siempre	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 26: La comunicación telefónica utilizada en la institución**



(Fuente elaboración propia)

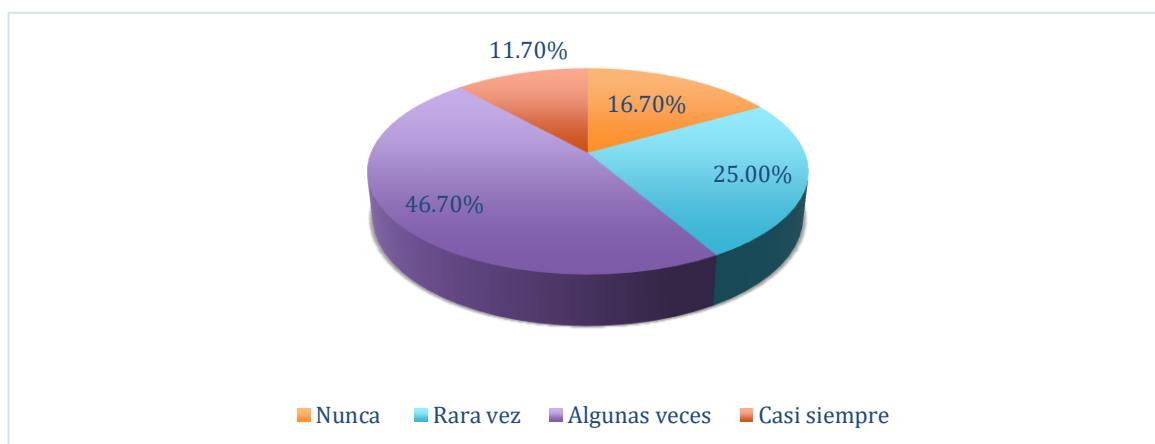
**Análisis descriptivo:** en los resultados de la tabla 23 y gráfica 26, se puede apreciar respecto a si considera usted que la mayoría de sus compañeros se siente a gusto trabajando en la institución, el 51,7% del personal encuestado mencionó que rara vez, mientras que el 36,7% menciono algunas veces, el 8,3% menciono siempre y finalmente el 3,3% nunca.

**TABLA N° 24**

**¿Cree usted que la institución intenta construir una relación estable con su personal?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	16,7	16,7	16,7
	Rara vez	15	25,0	25,0	41,7
	Algunas veces	28	46,7	46,7	88,3
	Casi Siempre	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Figura 27: Relaciones estables entre la institución y el Personal**



(Fuente elaboración propia)

**Análisis descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 24 y gráfica 27, se puede apreciar respecto si la institución intenta construir una relación estable con su personal, el 46,7% menciona que algunas veces, mientras que el 25% menciona rara vez, sin embargo el 16,7% señaló que nunca y finalmente el 11,7% casi siempre.

**TABLA N° 25**

**En términos generales. Usualmente ¿la relación laboral con su jefe es buena?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	3	5,0	5,0	5,0
Rara vez	21	35,0	35,0	40,0
Algunas veces	36	60,0	60,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 28: Las buenas relaciones laborales con sus jefes**



(Fuente elaboración propia)

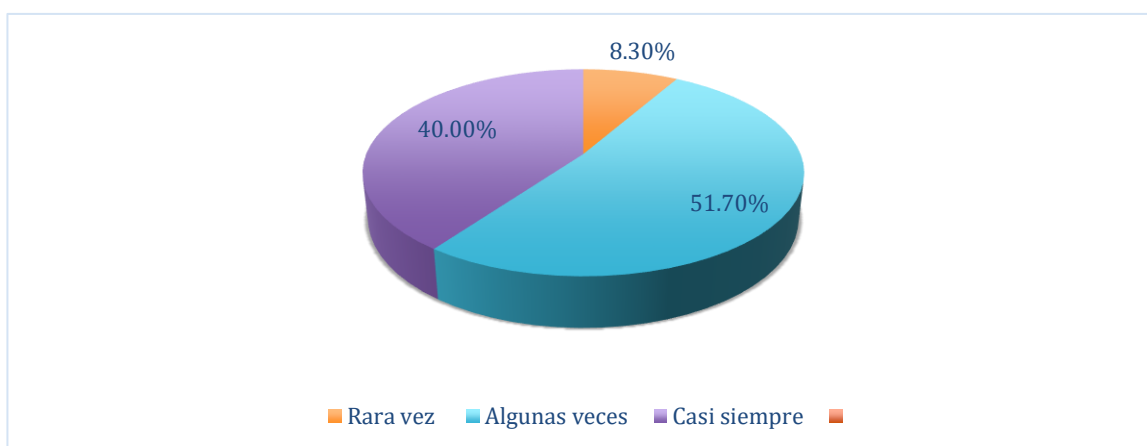
**Análisis descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 25 y gráfica 28, se puede apreciar respecto de manera general si la relación laboral con su jefe es buena, el 60% de los encuestados manifestó algunas veces, mientras que el 35% señaló rara vez y finalmente el 5% consideró que nunca.

**TABLA N° 26**

**¿Confía usted en que la institución cumple con los acuerdos colaborativos a largo plazo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	5	8,3	8,3	8,3
	Algunas veces	31	51,7	51,7	60,0
	Casi Siempre	24	40,0	40,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Figura 29: Confiabilidad y cumplimiento de acuerdos por la institución**



(Fuente elaboración propia)

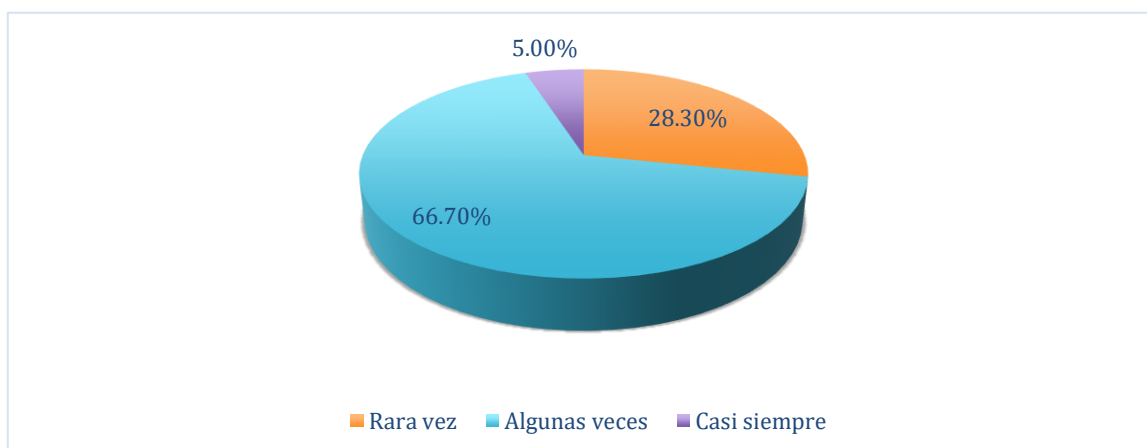
**Análisis descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 26 y figura 29, se puede apreciar respecto a que la institución es confiable para los acuerdos colaborativos a largo plazo, el 51.7% consideró que algunas veces, mientras que el 40% señaló que casi siempre y finalmente el 8.3% señaló que rara vez

**TABLA N° 27**

**¿Cree usted que La Alta Dirección toma en cuenta la opinión de su personal en la toma de decisiones?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	17	28,3	28,3	28,3
	Algunas veces	40	66,7	66,7	95,0
	Casi Siempre	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Gráfica 30: Su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones**



(Fuente elaboración propia)

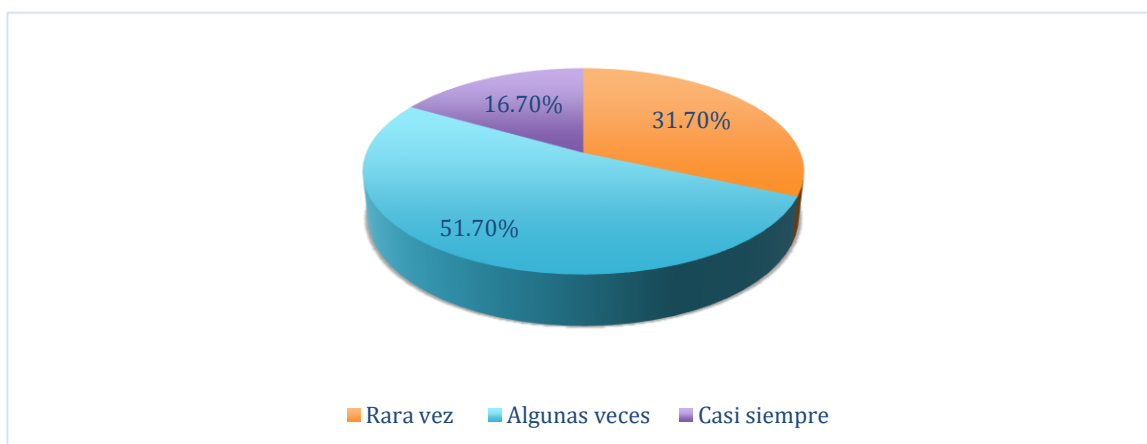
**Análisis descriptivo:** En los resultados de la tabla 27 y figura 30, se puede apreciar respecto a que si la institución toma en cuenta la opinión de su personal en la toma de decisiones de la institución, el 66.7% del personal encuestado consideró que algunas veces, mientras que el 28.3% señaló que rara vez y finalmente el 5.0% señaló que algunas veces.

**TABLA N° 28**

**¿Cree usted el personal confía en que la institución es honesta con ellos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Rara vez	19	31,7	31,7	31,7
Algunas veces	31	51,7	51,7	83,3
Casi Siempre	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 31: Confianza y honestidad de la institución con su personal**



(Fuente elaboración propia)

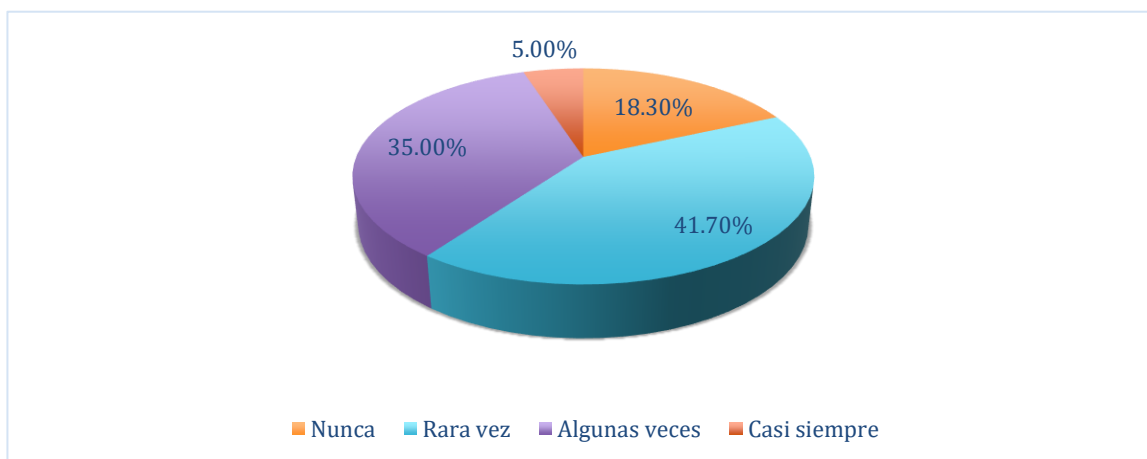
**Análisis descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 28 y figura 31 se puede apreciar respecto si el personal confía en que la institución es honesta con ellos, el 51.7% del personal encuestado consideró que algunas veces, mientras que el 31.7% señaló que rara vez y finalmente el 16.7% señaló que casi siempre.

**Tabla N° 29**

**¿La institución cumple con los compromisos pactados con el personal?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	11	18,3	18,3	18,3
Rara vez	25	41,7	41,7	60,0
Algunas veces	21	35,0	35,0	95,0
Casi Siempre	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 32: Cumplimiento de compromisos entre la institución**



(Fuente elaboración propia)

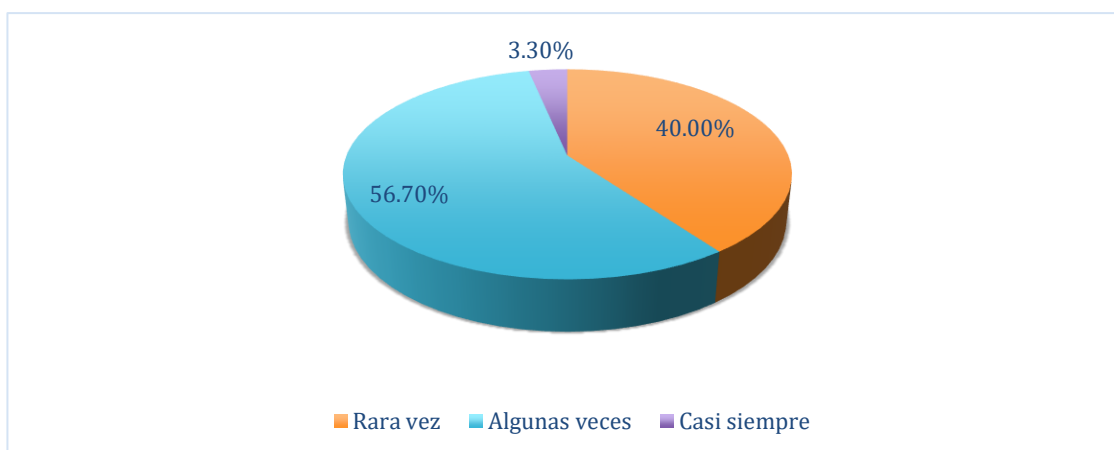
**Análisis descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 29 y figura 32, se puede apreciar respecto si la institución cumple con los compromisos pactados con el personal, el 41.7% del público encuestado consideró que rara vez, mientras que el 35% algunas veces sin embargo el 18.3% señaló que nunca y finalmente el 5% señaló que casi siempre.

**TABLA N° 30**

**¿Usualmente, se percibe que la institución se preocupa por el personal?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	24	40,0	40,0	40,0
	Algunas veces	34	56,7	56,7	96,7
	Casi Siempre	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Gráfica 33: Preocupación de la institución por el personal**



(Fuente elaboración propia)

**Análisis descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 30 y figura 33, se puede apreciar respecto si la institución se preocupa por el personal, el 56.7% del personal encuestado manifestó que algunas veces, mientras que el 40% señaló rara vez y finalmente el 3.3% consideró que algunas veces.

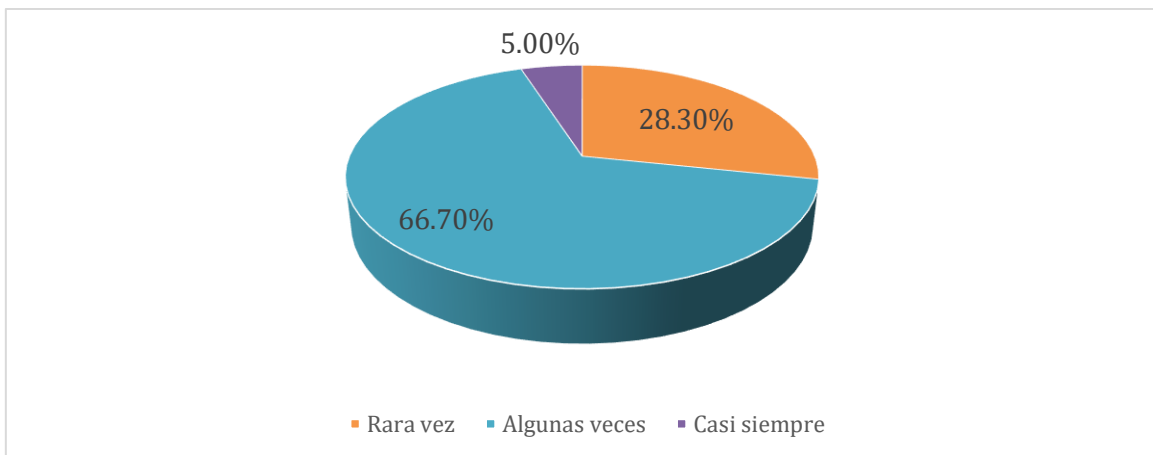


**TABLA N° 31**

**¿La institución está guiada por principios éticos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	17	28,3	28,3	28,3
	Algunas veces	40	66,7	66,7	95,0
	Casi Siempre	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Figura 34: Principios éticos de la institución**



(Fuente elaboración propia)

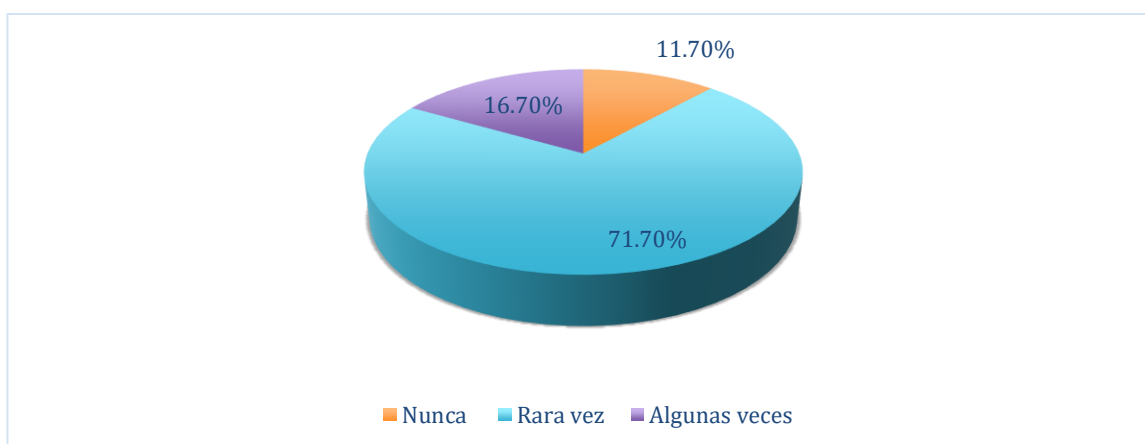
**Análisis descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 31 y figura 34, se puede apreciar respecto si la institución está guiada por principios éticos, el 66.7% del personal encuestado consideró que algunas veces, mientras que el 28.3% señaló que rara vez y finalmente el 5.0% señaló que algunas veces

**TABLA N° 32**

**¿Siente que puede expresar abiertamente sus opiniones a los superiores acerca de cómo se siente en el trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	7	11,7	11,7	11,7
Rara vez	43	71,7	71,7	83,3
Algunas veces	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 35: Expresar abiertamente su sentir en el trabajo**



(Fuente elaboración propia)

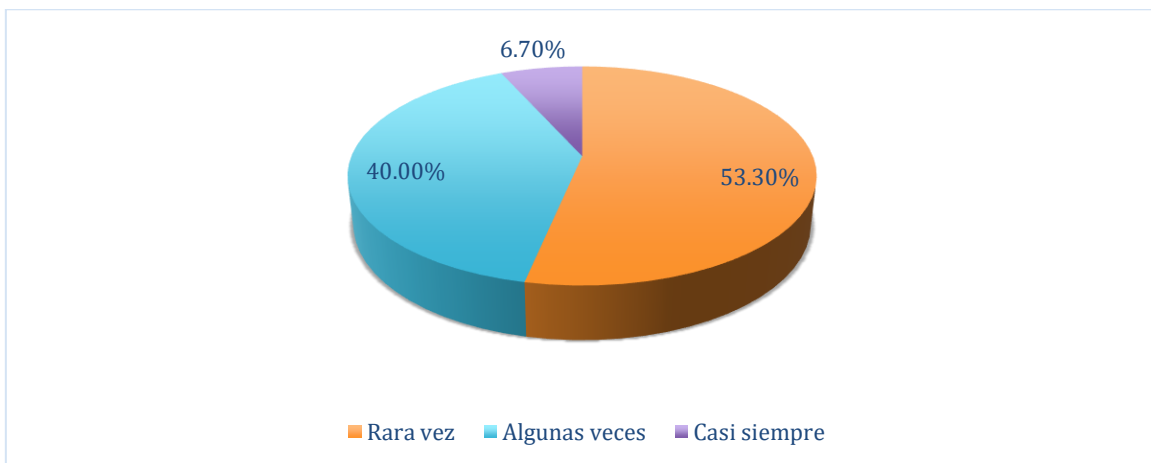
**Análisis descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 32 y figura 35, se puede apreciar respecto si pueden expresar abiertamente sus opiniones sobre cómo se siente en el trabajo, el 71.7% considero que rara vez, mientras que el 16.7% señaló que algunas veces y finalmente el 11.7% manifestó que nunca.

**Tabla N° 33**

**¿Considera, sentirse orgulloso de pertenecer a la institución?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	32	53,3	53,3	53,3
	Algunas veces	24	40,0	40,0	93,3
	Casi Siempre	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Gráfica 36: Sentir orgullo de pertenecer a la institución**



(Fuente elaboración propia)

**Análisis descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 33 y figura 36 se puede apreciar respecto si la institución es conocida como exitosa en su rubro laboral, el 53.3% considero que rara vez, mientras que el 40% señaló que algunas veces y finalmente el 6.7% manifestó que casi siempre.

**Tabla N° 34**

**¿La institución cumple con las expectativas profesionales del personal?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	24	40,0	40,0	40,0
	Algunas veces	36	60,0	60,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Figura 37: Cumplimiento de las expectativas profesionales del personal**



(Fuente elaboración propia)

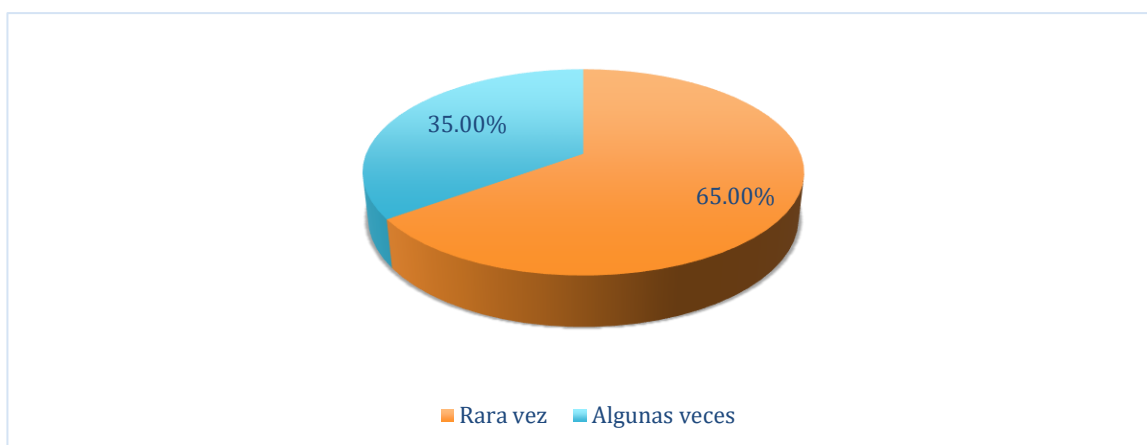
**Análisis descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 34 y figura 37, se puede apreciar respecto si la institución cumple con las expectativas profesionales del personal, el 60% consideró que algunas veces, mientras que el 40% señaló que rara vez.

**TABLA N° 35**

**¿La institución trata al personal de manera equitativa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Rara vez	39	65,0	65,0	65,0
Algunas veces	21	35,0	35,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Figura 38: Trato equitativo hacia el personal**



(Fuente elaboración propia)

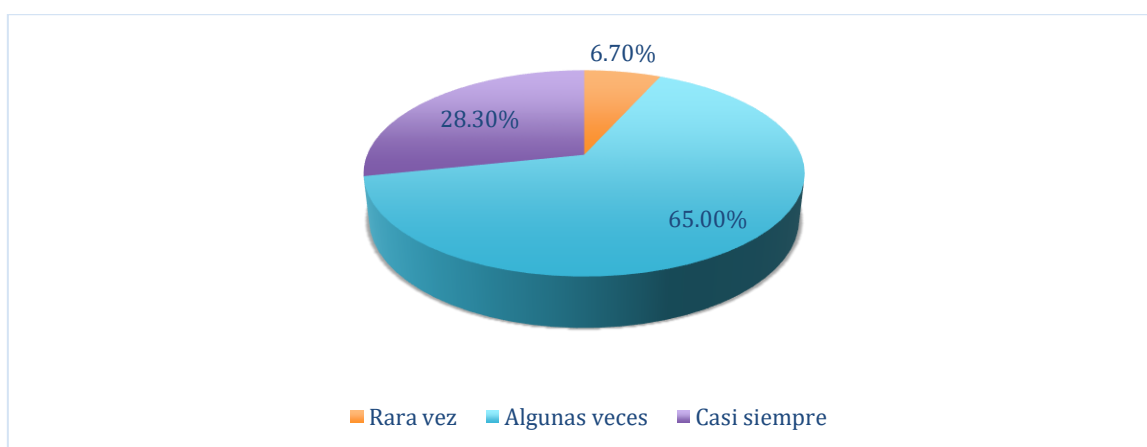
**Análisis descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 35 y figura 38, se puede apreciar respecto si la institución trata al personal de manera equitativa, el 65% consideró que rara vez, mientras que el 35% señaló que algunas veces.

**TABLA N° 36**

**¿El personal cumple con satisfacción las tareas encomendadas?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Rara vez	4	6,7	6,7	6,7
Algunas veces	39	65,0	65,0	71,7
Casi Siempre	17	28,3	28,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

**Gráfico 39: Satisfacción del personal para cumplir las tareas encomendadas**



(Fuente elaboración propia)

**Análisis descriptivo:** de los resultados obtenidos en la tabla 36 y figura 39, se puede apreciar respecto si el personal cumple con satisfacción las tareas encomendadas, el 65% consideró algunas veces, mientras que el 28.3% señaló que casi siempre y finalmente el 6,7% manifestó que rara vez.

## 4.2. Análisis inferencial

### 4.2.1. Contrastación de hipótesis

#### 4.2.1.1 Hipótesis general

**Ho.** No existe relación significativa entre la comunicación interna y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020.

**Hi.** Existe relación significativa entre la comunicación interna y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020.

**Tabla N° 37**

*Significancia y correlación entre la comunicación interna y la calidad de las relaciones con el personal civil de la (DICAPI) de la MGR, año 2020.*

**Correlaciones**

		VAR00035	VAR00036
Comunicación. Interna.	Correlación de Pearson	1	,437
	Sig. (bilateral)		,068
	N	60	60
Calidad de las Relaciones.	Correlación de Pearson	,437	1
	Sig. (bilateral)	,068	
	N	60	60

Nota: tomado de los cuestionarios de comunicación interna y calidad de las relaciones.

### **Interpretación:**

En la Tabla 37: los resultados demuestran que el valor de  $p = 0,68$  es menor que  $0,05$  razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando qué existe relación positiva y significativa entre la comunicación interna y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, años 2020 y dado a que el valor de coeficiente de Pearson =  $,437^{**}$  de acuerdo a la escala de decisión de Pearson se puede señalar que presenta una correlación moderada.

### **Siendo la hipótesis específica 1**

**Ho.** No existe relación significativa entre el (rol del) emisor y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020.

**Hi.** Existe relación significativa entre el (rol del) emisor y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020.



**Tabla 38**

*Significancia y correlación entre el (rol del) emisor y la calidad de las relaciones del personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, años 2020.*

		Correlaciones	
		VAR00035	VAR00036
Rol emisor	Correlación de Pearson	1	,538
	Sig. (bilateral)		,062
	N	60	60
Calidad de las relaciones.	Correlación de Pearson	,538	1
	Sig. (bilateral)	,062	
	N	60	60

Nota: tomado de los cuestionarios de comunicación interna y calidad de las relaciones

**Interpretación:**

En la Tabla 38: los resultados demuestran que el valor de  $p = 0,62$  es menor que  $0,05$  razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe relación positiva y significativa entre el (rol del) emisor y la calidad de las relaciones del personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, años 2020 y dado a que el valor de coeficiente de Pearson =  $,538^{**}$  de acuerdo a la escala de decisión de Pearson se puede señalar que presenta una fuerte correlación.

**Siendo la hipótesis específica 2:**

**Ho.** No existe relación significativa entre los flujos de comunicación y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020.

**Hi.** Existe relación significativa entre los flujos de comunicación y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP, año 2020.

**Tabla 39**

*Significancia y correlación entre los flujos de comunicación y la calidad de las relaciones del personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, años 2020.*

**Correlaciones**

		VAR00035	VAR00036
Flujos de Comunicación	Correlación de Pearson	1	,436
	Sig. (bilateral)		,058
	N	60	60
Calidad de las relaciones.	Correlación de Pearson	,436	1
	Sig. (bilateral)	,058	
	N	60	60

Nota: tomado de los cuestionarios de comunicación interna y calidad de las relaciones.

### **Interpretación:**

En la Tabla 36: los resultados demuestran que el valor de  $p = 0,58$  es menor que  $0,05$  razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe relación positiva y significativa entre los flujos de comunicación y la calidad de las relaciones del personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, años 2020 y dado a que el valor de coeficiente de Pearson =  $,436^{**}$  de acuerdo a la escala de decisión de Pearson se puede señalar que presenta una correlación moderada.

### **Siendo la hipótesis específica 3:**

**Ho.** No existe relación significativa entre el mensaje y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020

**Hi.** Si existe relación significativa entre el mensaje y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra Perú, año 2020.

**Tabla 40**

*Significancia y correlación entre el mensaje y la calidad de las relaciones del personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Peru, años 2020.*

**Correlaciones**

		VAR00035	VAR00036
Mensaje	Correlación de Pearson	1	,336
	Sig. (bilateral)		,050
	N	60	60
Calidad de las relaciones	Correlación de Pearson	,336	1
	Sig. (bilateral)	,050	
	N	60	60

Nota: tomado de los cuestionarios de comunicación interna y calidad de las relaciones.

**Interpretación:**

En la Tabla 40: los resultados demuestran que el valor de  $p = 0,50$  es menor que  $0,05$  razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe relación positiva y significativa entre el mensaje y la calidad de las relaciones del personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, años 2020 y dado a que el valor de coeficiente de Pearson =  $,336^{**}$  de acuerdo a la escala de decisión de Pearson se puede señalar que presenta una correlación moderada.

**Siendo la hipótesis específica 4:**

Ho. No existe relación significativa entre los canales de comunicación y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020.

Hi. Si existe relación significativa entre los canales de comunicación y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020.

**Tabla 41.**

*Significancia y correlación entre los canales de comunicación y la calidad de las relaciones del personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Peru, años 2020.*

**Correlaciones**

		VAR00035	VAR00036
Mensaje	Correlación de Pearson	1	,424
	Sig. (bilateral)		,040
	N	60	60
Calidad R.	Correlación de Pearson	,424	1
	Sig. (bilateral)	,040	
	N	60	60

Nota: tomado de los cuestionarios de comunicación interna y calidad de las relaciones.

**Interpretación:**

En la Tabla 41: los resultados demuestran que el valor de  $p = 0,40$  es menor que  $0,05$  razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando qué existe relación positiva y significativa entre los canales de comunicación y la calidad de las relaciones del personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, años 2020 y dado a que el valor de coeficiente de Pearson =  $,424^{**}$  de acuerdo a la escala de decisión de Pearson se puede señalar que presenta una correlación moderada.

## **CAPITULO V**

### **DISCUSION**

El enfoque aplicado en este trabajo de investigación fue el cuantitativo, con diseño descriptivo correlacional, no experimental de corte transversal y se realizó con una muestra de 60 trabajadores civiles de una Dirección de la Marina de Guerra del Perú. Con el desarrollo del trabajo de campo se verificaron los objetivos establecidos cuyo propósito general fue establecer de qué manera se relaciona la comunicación interna y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020, determinado la relación entre ambas variables.

Al realizar el análisis de los resultados se pudo observar que existe correlación entre las dos variables de estudio, con un grado de correlación de Pearson = ,538\*\* que determina una correlación moderada. De acuerdo a estos resultados en la tabla N° 10, se muestra que el 61,7% del personal encuestado, considera que la comunicación entre las diversas áreas algunas veces es fluida, mientras que el 25% señaló que casi siempre, sin embargo un 13,3% señaló que rara vez, por lo que se puede concluir que la mayor parte del personal considera fluida la comunicación entre las diversas áreas de la institución, logrando generar la integración y el trabajo en equipo, Estos Hallazgos encuentran similitud con los

que encontró Huamanculi (2018) en el estudio realizado sobre sobre la comunicación interna y la calidad de las relaciones, con una muestra de 50 colaboradores, concluyendo que existe relación significativa entre ambas variables de estudio, con un valor porcentual de 54%.

Así también, se encontró similitud con el trabajo efectuado por Torres (2018) en torno a las variables que sustentan este trabajo investigativo. Para ello, utilizaron una muestra de 45 docentes de la escuela Superior Técnica SENCICO, encontrando que el 53,3% consideran que la gestión de la comunicación interna influye de manera positiva en la calidad de las relaciones, mientras que el 13,3% manifiesta estar totalmente en desacuerdo. Es así que, a nivel institucional, la comunicación interna se concibe como elemento esencial para lograr mejores estándares de productividad, ya que se enfoca principalmente en todas aquellas acciones que emanan de las articulaciones internas de la organización. Todo ello es corroborado por García (2007) quien define la comunicación interna como “un diálogo sistemático y participativo” (p. 24) entre los distintos órganos institucionales. Pues hacer que ciertos niveles participen en la toma de decisiones y en la delegación de responsabilidades genera confianza en el personal y los motiva a tener una actitud más participativa brindando ideas o sugerencias para el logro de los objetivos.

Estos resultados guardan relación con los postulados establecidos por Brandolini y otros (2009) quienes señalaron que la comunicación interna se concibe como el elemento indispensable para lograr mejores estándares de productividad así como intentar estrechar vínculos entre los diferentes sectores y niveles de rango capaces de retener al personal idóneo dentro de la institución además de, brindar un buen clima laboral al personal su compromiso es garantizar el cumplimiento de



sus inquietudes y expectativas. (p. 25). En ese sentido, es necesario tener en cuenta que la comunicación interna juega un rol importante al interior de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina, pues al compartir información de manera abierta y reciproca originando el dialogo, ayuda que todo el equipo de trabajo, se sienta apreciado, estimulado e involucrado con las políticas de trabajo y se verá reflejado en su motivación, convirtiéndose en trabajadores felices y más proactivos dispuestos a tomar mayores responsabilidades.

Asi mismo, los resultados obtenidos en la Tabla N° 23, demuestran que que el 60% del personal civil encuestado, consideró que algunas veces la relacion laboral con sus jefes es buena, mientras que el 35% señaló que rara vez, sin embargo el 5% manifestó que nunca, lo cual indica que la mayor parte del personal percibe en terminos generales, mantener una buena relación laboral con sus jefes. Estos resultados concuerdan con los hallados por Torres (2018) quien evidencio que, el 93,3% del personal civil perciben una relación laboral favorable entre sus colegas y la Institución, mientras que el 66,6% manifestó estar un poco de acuerdo, sin embargo, el 6,67% señaló estar en desacuerdo.

Estos resultados guardan relación con los postulados teóricos de Grunig y Hunt (1984) quienes señalaron en su modelo simétrico de relaciones públicas, que las organizaciones y sus públicos se ven beneficiadas con el hecho de construir relaciones de calidad en dos direcciones: el éxito de la gestión de la organización depende de la conformidad y el apoyo de sus públicos. Bajo estas premisas se puede sustentar la importancia de desarrollar las actividades propias de relaciones publicas en el centro de los procesos clave de la institucion, tomando en cuenta como primera instancia los requerimientos, motivaciones y necesidades del personal interno al cual se dirige; lo cual redundará en el logro de los objetivos y

metas propuestas; para este caso la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú.

Con respecto a la hipótesis específica 1, sobre la relación significativa entre el rol del emisor y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020, se encontró un grado de correlación de Pearson = ,538\*\* que determina un grado de correlación fuerte. Al respecto, sobre la labor que realiza el vocero (emisor), en la tabla N° 1, el 60% de los colaboradores consideran que algunas veces el emisor realiza la difusión de los mensajes de manera efectiva, mientras que el 30% señaló que rara vez, finalmente el 10% manifestó que casi siempre, por lo que se puede concluir que la mayor parte del personal encuestado sostiene que a través de la labor que realiza el emisor conocen la misión, visión, metas de la institución, y esto posiblemente se deba al acceso oportuno de la información y los medios de comunicación que utiliza el vocero de la DICAPI dando a conocer de manera clara, oportuna la información y las actividades de la institución. Sin embargo ellos difieren con los encontrados por Cuenca (2016) en su estudio sobre el análisis de la calidad de las relaciones en el ámbito de las relaciones públicas, evidenció que, el 65% de las empresas señalaron que el emisor de los mensajes que divulga la 22@Barcelona se percibe disperso y a veces contradictorio. No conocen sus objetivos ni tampoco su finalidad, esta razón explicaría que el proyecto 22@Barcelona no se comprenda de manera general, mientras que el 13,5% señala que es deficiente y un 10,3% que es excelente.

Estos hallazgos encuentran su base en los planteamientos teóricos de Berlo (1984), quien señaló que la bidireccionalidad es el primer paso dentro del proceso comunicativo y es el que permite establecer la participación necesaria de la persona

que emite el mensaje y aquella que lo recibe y, en esa línea, es sumamente importante considerar que un emisor siempre será el que inicia la comunicación, involucra la comprensión del mensaje por parte del receptor y, a su vez, recibe una respuesta de su parte. Esto se hace, por medio de la elección, la codificación y la emisión del mensaje. Considerando esto en el marco institucional, cada personal civil y castrante podrá percibir el mensaje en función a las habilidades comunicativas que posee, su nivel de conocimientos, el sistema jerárquico en el que interactúa y la cultura a la que pertenece. En esa misma línea, las habilidades comunicativas, se convierten en un importante referente dentro del campo comunicativo, pues son aquellas capacidades que van a permitir, al emisor, codificar la información o el mensaje que se transmite para que la otra persona pueda decodificarla fácilmente. (Paredes, 2011)

Si ello falla se convierte en una barrera que perjudicará una adecuada retroalimentación y la comprensión fiel de los contenidos que se quieren dar a conocer. También, es necesario tomar en cuenta el nivel de credibilidad y conocimiento del tema a difundir en el proceso, pero, especialmente la forma como el mensaje llega al receptor, de modo que éste sea bien entendido para conseguir el impacto deseado de la institución.

Con respecto a la hipótesis específica 2, que postula la existencia de relación significativa entre los flujos de comunicación y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020, se obtuvo un grado de correlación de Pearson = ,436\*\* la cual representa una escala de relación moderada. De acuerdo con otros autores, existen una multiplicidad de clasificaciones sobre la comunicación organizacional, proceso que según Roca, Romeo y Almenara (2005) es: "...el

conglomerado de mensajes reunido y que serán expresados por medio de símbolos verbales y no verbales que se difunden de manera gradual” (p. 43).

En ese sentido, se puede decir que los flujos de comunicación se manifiestan de acuerdo con las disposiciones de la alta dirección, responde a la participación activa de los empleados y el flujo de información entre las áreas de la institución. Precisamente, los resultados obtenidos en la tabla N° 7, demuestran que el 56.7% del personal encuestado considera que rara vez la Alta Dirección comunica permanentemente los procedimientos, prácticas y políticas institucionales, mientras que 40% manifestó algunas veces, por lo que se puede concluir que la mayor parte del personal considera que la Alta Dirección si comunica de manera permanente los procedimientos, prácticas y políticas institucionales logrando que el personal se sienta identificado con la misma. Sin embargo, solo un 3.3% refirió que nunca, este descontento posiblemente se deba a la implícita estructura organizativa y verticalidad de la institución, ya que existen algunos jefes de la DICAPI que solo se limitan a dar órdenes sin brindar mayor explicación u orientación respecto cómo realizar el trabajo o tarea encomendada. Estos resultados concuerdan con la investigación de Abril (2018) en el estudio realizado sobre la comunicación en los procesos de gestión organizacional concluye que el 35% de docentes encuestados tienen conocimiento sobre la misión y visión de la entidad educativa y el 65% de ellas la desconocen, pero todas se sienten familiarizadas y cercanas con la institución, conocen el conducto regular, y determinan una buena comunicación, a partir de los diversos flujos de comunicación como son la comunicación ascendente, descendente y horizontal, pues del adecuado funcionamiento depende el logro de los objetivos institucionales.

Todo ello, guarda relación con la propuesta teórica de Hampton (1989) quien señaló la existencia de tres tipos de comunicación: comunicación hacia arriba, hacia abajo y lateral. De esta forma, se constituye que la comunicación hacia arriba se orienta más hacia la toma de decisiones, mientras que la comunicación hacia abajo es la que guarda relación con la dirección y el control de desempeño y la comunicación lateral o diagonal es aquella que se da entre colaboradores de la misma categoría o rango. En ese sentido, para que el personal sea más productivo, tiene que sentirse a gusto y comprometido con la institución, por ello debe recibir información clara y precisa acerca de las actividades que debe desempeñar y de las políticas y metas de la institución.

Además, según los resultados obtenidos en la tabla 22, se puede apreciar, que el 46,7% consideró que algunas veces perciben que la institución construye una relación estable con su personal, mientras que el 25% mencionó rara vez, sin embargo el 16.7% señaló que nunca y finalmente el 11,7% casi siempre, por lo que se puede concluir que la mayor parte del personal considera que la institución si construye una relación estable con sus colaboradores, esto posiblemente se deba a que la institución ha logrado que el personal se sienta comprometido con la misma, tal como lo reafirma Robbins (2009), el compromiso es medular para que el público se identifique con una empresa y tome como suyas las metas de ésta, a la vez, de querer pertenecer a ella. En suma, se puede decir que su implicancia se ve reflejado de acuerdo al nivel de compromiso que adquiere con la empresa. Y estos pueden ser por afectividad o continuidad (p. 43)

Con ello, se busca incentivar la cooperación de todos los integrantes de la empresa y, de acuerdo con el estilo, van estableciendo diversos tipos de comunicación, en función a las actividades que realizan y al puesto que ocupan.

Así se incorporan diversos recursos como los humanos y financieros, los cuales siguen un proceso de transformación que se tornan en crear un ambiente productivo, participativo y armonioso laboral.

Asimismo, con respecto a la Hipótesis específica 3 que busca la relación significativa entre el mensaje y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020, obtuvo un grado de correlación de Pearson = ,336\*\*, que presenta una moderada correlación. Según los resultados obtenidos en la Tabla N° 17, se puede apreciar que el 61,7% considera que rara vez la Alta Dirección, transmite mensajes de concientización sobre la ética laboral a sus colaboradores, mientras que el 28.3% señaló algunas veces, sin embargo, el 5,0% mencionó casi siempre y finalmente el 5,0% nunca. Por lo que se puede concluir que la mayor parte del personal considera que la institución si trasmite mensajes de concientización y ética laboral al personal. Estos hallazgos son similares a los encontrados por Urbina (2019) en el estudio realizado sobre la comunicación interna y el trabajo en equipo, con una muestra de 158 colaboradores administrativos, concluyendo que existe relación significativa entre ambas variables de estudio, con un Chi Cuadrado de significación asintótica ya que presenta el 20% de casillas menos a 5 del valor esperado, los resultados evidenciaron un p-valor de  $0.001 > 0.05$ .

Estos resultados encuentran su soporte en los planteamientos teóricos de Berlo (1984) quien sostuvo que: “los mensajes son sucesos conductuales que se encuentran relacionados con el subconsciente interno del sujeto. Son confeccionados por el hombre, e interpretados de acuerdo a sus ideas y conveniencias”. (p. 20). En efecto, los mensajes son las expresiones de ideas o contenidos, que están expuestos en determinada forma, implican un tratamiento y

contenido mediante el empleo de un código. Sin embargo. En ese sentido, es insoslayable que el emisor de los mensajes tome en cuenta los criterios antes mencionados para lograr el impacto deseado.

Asimismo, de acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla N° 14, se puede observar que el 50% del personal consideró efectiva la claridad y precisión de los mensajes emitidos por la institución. Por lo que se puede concluir que la mayor parte del personal considera efectiva la claridad y precisión de los mensajes emitidos. Esto tal vez se deba a que la institución por pertenecer al ámbito castrense, toma en cuenta la unión de los términos elementos y estructura del mensaje de manera integrada u ordenada, tal y como lo señaló (Berlo, 2004), este indicador es de suma relevancia para lograr los fines que se persiguen a nivel institucional, se requiere encontrar la forma más adecuada para transmitirlo, aspecto que es tan importante como el tipo de canal que se elige para realizar la entrega del mensaje y de la manera más confiable.

Por otro lado, en los resultados de la tabla N° 25, se observa que el 51.7% del personal confía en que la institución demuestra de alguna manera honestidad con ellos, por lo que se puede concluir que la mayor parte del personal considera que la institución si les brinda la confianza y honestidad. Tal y como lo señaló, Grunig (2000) la confianza debe ser considerada como la base de cualquier relación y entendida como el grado de credibilidad que tiene una parte con la otra, y de la disposición que muestren al abrirse una frente a otra. Por otro lado, se considera que la confianza forma parte medular de los procesos comunicacionales, pues, permite informar con la intención de establecer y mantener relaciones de confianza y armonía organizativa

En esa misma línea, la confianza es el elemento esencial para sumar a la construcción de las buenas relaciones humanas y en ese contexto, Brandolini y otros (2009) señalaron:

El mayor patrimonio de una organización, además de su imagen externa, es la confianza de los empleados en sus jefes y también en sus pares, la confianza de estos en la organización y la de ambos es lo que brindan al público. (p. 37)

Y, en ese contexto, es de suma importancia considerar que la confianza dependerá mucho de la valoración que da un trabajador en función a sus propias motivaciones, requerimientos y expectativas, situación que vuelve muy complejo el panorama para establecer estrategias orientadas a generar las buenas relaciones entre los públicos de una institución, en este caso la Marina de Guerra del Perú. La unión de los esfuerzos realizados por el personal civil y castrense conlleva al logro de los objetivos institucionales, personales y sociales.

Los resultados referentes a la hipótesis específica 4, sobre la existencia de la relación significativa entre los canales de comunicación y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020 van en la misma línea, pues se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson = ,424\*\* que presenta una correlación moderada que, de acuerdo a Brandolini y otros (2009): “Los soportes comunicativos establecidos internamente en una organización tiene como propósito intentar complacer las carencias comunicativas que se derivan de la organización y además enmendar de manera positiva las actitudes de los públicos interesados” (p.109).



En ese sentido, se puede decir, que los canales comunicativos utilizados internamente en las instituciones cumplen el propósito de comunicarse entre las diversas áreas y niveles jerárquicos, estos resultados se pueden apreciar en la tabla N° 19, donde el 55% del personal encuestado considera que rara vez los canales virtuales utilizados por la institución se adecuan a las necesidades de los trabajadores, mientras que el 31,7% señaló que algunas veces y el 13.3% indicó que nunca. Por lo que se pudo concluir que la mayor parte del personal considera que los canales virtuales utilizados por la institución si de adecuan a las necesidades del personal y esto posiblemente se deba a que permite una retroalimentación inmediata, ayuda a que el personal se involucre con la identidad y cultura de la institución. Esto se complementa con los medios tradicionales empleados por la institución. Sin embargo, estos resultados difieren con los resultados obtenidos por Vergara y Chuquin (2020) quienes encontraron que el 87% de docentes consideran deficientes los canales comunicativos que utiliza la entidad educativa para comunicarse internamente con el personal docente, pues centraron su estudio en el análisis de la comunicación interna en relación con la identidad corporativa de una institución educativa privada en la ciudad de Lima. Puente Piedra.

Al respecto, estos hallazgos tienen relación con las propuestas teóricas de Brandolini y González (2008) quienes señalaron que los canales de comunicación pueden ser tradicionales y tecnológicos los primeros apuntan al uso de mensajes escritos o verbales como las llamadas telefónicas, las reuniones personales o grupales y otros que sirven como canal para hacer llegar los mensajes de forma directa o indirecta. los canales de comunicación tecnológicos son todas aquellas actividades que involucran el uso de soportes o instrumentos digitales como la

publicidad, las relaciones públicas, el marketing, entre otras que se consideren pertinentes de acuerdo con los fines y objetivos que persigue la institución. Al respecto, es necesario que la institución elija correctamente los canales de comunicación, con el objeto de transmitir los mensajes de forma fiel, en aras de lograr que los receptores logren captarlo tal cual se quiere transmitir.

Además, de los resultados obtenidos en la tabla 26, se puede apreciar que el 66.7% del personal encuestado consideró que algunas veces, la institución toma en cuenta la opinión de su personal en el proceso de toma de decisiones y esto puede ser porque algunos trabajadores sí participan en la toma de decisiones debido a los altos cargos jerárquicos que ocupan o profesionales que son asimilados a la institución, mientras que el 28.3% señaló que rara vez y finalmente el 5.0% señaló que nunca, situación que puede darse debido a que la institución no se interesa por lo que pueda decir su personal; sin embargo, estos resultados difieren con la propuesta de la teórica situacional de los públicos de Grunig (1997) quien señaló que en todo proceso de toma de decisiones se requiere de la participación de sus públicos, la cual se constituye en una caja negra ya que contiene el conocimiento de diversas percepciones y comportamientos de sus colaboradores, necesidad imprescindible para la institución, y no porque esta elija establecer una relación con ellos.

También, es necesario tomar en cuenta que el control mutuo forma parte importante dentro del proceso de toma de decisiones, cuan mayor o menor sea el grado de implicancia de los públicos en las tareas, opiniones, reglas para su ejecución, representaría un mayor beneficio para la institución y sus públicos (Grunig, 1997).

## CONCLUSIONES

A partir de los objetivos planteados y la investigación realizada que busca, por un lado, analizar la comunicación interna de una dirección de la Marina de Guerra del Perú; por otro lado, identificar la calidad de las relaciones con el personal civil de la institución y finalmente analizar la relación existente entre ambas variables; se ha comprobado estadísticamente que si existe relación entre la comunicación interna y la calidad de las relaciones con el personal civil que labora en la institución.

**Primera:** Se ha demostrado que existe relación positiva y significativa entre la comunicación interna y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020 y dado el valor del coeficiente de correlación de Pearson = ,437\*\* de acuerdo a la escala de decisión de Pearson se puede señalar que presenta una moderada correlación, asimismo se obtuvo un nivel de  $p = 0,68$  es menor que 0,05.

**Segunda:** Se ha demostrado que existe relación positiva y significativa entre el rol del emisor y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020 y dado el valor del coeficiente de correlación de Pearson = ,538\*\* de acuerdo a la escala de decisión de Pearson se puede señalar que presenta una correlación fuerte, asimismo se obtuvo un nivel de significancia de  $p = 0,62$  es menor que 0,05.

**Tercera:** Se ha demostrado que existe relación positiva y significativa entre los flujos de comunicación y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020 y dado el valor del coeficiente de correlación de Pearson = ,436\*\* de acuerdo a la escala de decisión de Pearson se puede señalar que presenta una correlación moderada, asimismo se obtuvo un nivel de significancia de  $p = 0,58$  es menor que 0,05.

**Cuarta:** Se ha demostrado que existe relación positiva y significativa entre el mensaje y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de guerra del Perú, año 2020 y dado el valor del coeficiente de correlación Pearson = ,336\*\* de acuerdo a la escala de decisión de Pearson se puede señalar que presenta una correlación moderada, asimismo se obtuvo un nivel de significancia de  $p = 0,50$  es menor que 0,05.

**Quinta:** Se ha demostrado que existe relación positiva y significativa entre los canales de comunicación y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020 y dado el valor del coeficiente de Pearson = ,336\*\* de acuerdo a la escala de decisión de Pearson se puede señalar que presenta una correlación moderada, asimismo se obtuvo un nivel de significancia de  $p = 0,50$  es menor que 0,05.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados adquiridos se recomienda:

**Primera:** Implementar un plan de comunicación interna con estrategias y herramientas comunicativas integradas capaces de lograr vínculos entre la institución y el personal civil a fin de mejorar la relación entre ambos. Asimismo, crear un boletín informativo virtual donde se difundan las noticias de mayor interés y cambios en la gestión de la institución para conocimiento de todo el personal interno y que a la vez permita transmitir mensajes de motivación y pertenencia, también se propone el uso de herramientas móviles, que permita manejar una comunicación con mayor inmediatez de manera directa y personalizada, el mismo que mejorará el desempeño laboral de sus integrantes

**Segunda:** Considerar a todo el personal como voceros o emisores, dado a que, ellos de alguna manera casi siempre están emitiendo y dando mensajes al interior de la institución y brindan la oportunidad de participar con compromiso y proactividad. También, el vocero debe realizar campañas de información para que el personal naval y civil interiorice los valores, creencias, hábitos normas y filosofía de la institución. Asimismo, comunicar con la debida anticipación todo cambio y acción a tomar cuenta por la institución y por todos los medios de comunicación posibles, con el objetivo de evitar falsos rumores y especulaciones que puedan generar disconformidades.

**Tercera:** Coordinar con los altos mandos de la DICAPI para que se lleven a cabo cursos de capacitación para el personal naval y civil, siendo de mayor importancia para los de rango superior, cursos de liderazgo. Si bien es cierto, son cada vez más los oficiales que entienden la importancia del factor motivacional para los trabajadores, sin embargo, aún existe un cierto porcentaje de ellos que se muestran reacios al cambio. También es importante que el personal civil se capacite pues, de ahí deriva el hecho de sentirse más comprometido con su labor en la institución, y en suma, estos cursos les abrirán nuevas perspectivas a los colaboradores de la institución.

**Cuarta:** Reconocer los logros del personal para fortalecer el trabajo en equipo; así como también brindar talleres de coach para reforzar la confianza de los trabajadores en sí mismo y en la función que realizan. Ampliar las herramientas que permita un trabajo más ameno dentro de la institución, ya que son un equipo humano y se necesita transmitir valor que se le tiene a cada uno de ellos.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- Abril, L. (2018) *Comunicación en los procesos de gestión organizacional: estudio realizado en la Institución Educativa Nuevo Liceo Académico en la Ciudad de Bogotá. (Tesis de Licenciatura)*. Pontificia Universidad Javeriana de Colombia. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/40189/TG-ABRIL%2c%20LINA%20MARIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Apoyo Comunicación - Internal. (2020). *Diagnóstico de la Comunicación Interna en el Perú y los retos frente al Covid-19*. Lima.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque: USAT. Escuela de Economía
- Armas, J. (2014) *Comunicación interna y clima laboral: estudio realizado en Call Center de la Ciudad de Quetzaltenango. (Tesis de pregrado)*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Arzuaga, M. (2019). Perspectivas sobre el rol de los profesionales de la comunicación organizacional y las relaciones públicas. *Anagramas, Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 17(34), 135-154. Recuperado el 18 de setiembre de 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/anqr/v17n34/1692-2522-anqr-17-34-135.pdf>
- Berceruelo, B. (2016). *Comunicación empresarial*. Madrid: Estudio de Comunicación.
- Berlo, D. (1984). *El proceso de la Comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*. Argentina: El Ateneo.

- Bernues, S. (6 de octubre del 2008). *Comunicación horizontal en la empresa*. [Entrada de blog]. Sergio Bernues. Recuperado de: <http://www.sergiobernues.com/comunicacion-horizontal-en-la-empresa/>
- Boiry, P. (1998) *Relaciones públicas o la estrategia de la confianza*. Barcelona: Gestión 2000.
- Brandolini, A. G. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones - Editorial DIRCOM.
- Carrillo, A. y Ramírez, J. (2011) Expectativas académicas y laborales de estudiantes próximos a egresar de una licenciatura de Psicología Educativa (Tesis) México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Costa, J. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Editorial UOC.
- Cuenca, J. (2016). *El análisis de la calidad de las relaciones en el ámbito de las Relaciones Públicas: Aplicación de un modelo global de auditoría de Relaciones Públicas a la sociedad municipal 22@ del Ayuntamiento de Barcelona. (Tesis doctoral) Universitat Ramon Llull, Barcelona, España*. Recuperado de: <https://www.tdx.cat/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007<sub>b</sub>). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: McGraw-Hill.
- Egas, Y. y Yance, K.T. (2018). *Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil - Ecuador*. *Espacios*, 39(24). Recuperado el 5 de enero de 2021, de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p20.pdf>



- Franco, M. (2017). *Comunicación en las relaciones profesionales*. Madrid: Editorial CEP, S.L.
- Ferguson, M. (1984) *Building Theory in Public Relations: Interorganizational relationships. Paper presented at the annual convention of the Association for Education in Journalism and Mass Communication*, Gainesville, FL.
- Gadow, F. (2010). *La gestión del talento en tiempos de cambio*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- García, J. (2007). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Gómez, J. y Simón, F. (2016). *La comunicación. Salud*, 20(3). Recuperado el 8 de enero de 2021, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375949531002>
- Grunig, J. y Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Grunig, J. y Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Edición adaptada de J. Xifra. Gestión 2000. Barcelona, España.
- Hampton, D.R. (1989) *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Huamanculi, M. (2018). *Gestión de la Comunicación Corporativa y la función de las esferas de la comunicación. Caso: Compañía de Minas Buenaventura 2014*. (Tesis de licenciatura) Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Johansen O. (1993). *Introducción a la Teoría general de sistemas*. México. Recuperado de [http://artemisa.unicauca.edu.co/~cardila/Introduccion\\_\\_Teoria\\_General\\_Sistemas\\_\(Oscar\\_Johansen\).pdf](http://artemisa.unicauca.edu.co/~cardila/Introduccion__Teoria_General_Sistemas_(Oscar_Johansen).pdf).
- Larrarte, P. (2018). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.

- Lozada, A. G. (2019). *Introducción a la administración*. Lima: Universidad Particular de San Martín de Porres.
- Mainland. (2015). *Comunicación interna*. Perú: Grupo FBCORP.
- Monge, J. (2017) *Calidad de las relaciones interpersonales y su relación con el nivel de desempeño laboral de las enfermeras en el servicio de emergencia adulto del Hospital. Nacional Cayetano Heredia 2015*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/5895/1/Monge\\_nj.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/5895/1/Monge_nj.pdf)
- Netzahualcóyotl, R. (2009). *Teoría de las relaciones humanas*. Argentina: El Cid Editor.
- Ortis, M., Jaime, D. y Giraldo, M. (2014). *Marketing: conceptos y aplicaciones*. Bogotá: Universidad del Norte.
- Oyarvide, H. R. (2017). *La comunicación interna como herramienta de la administración de empresas*. *Dom. Cien.*, 3(4), 296 - 309. Recuperado el 5 de enero de 2021, de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/687>
- Papic, K. (2019). *Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile*. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(1), 63-83. Recuperado el 7 de enero de 2021, de [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-93042019000100063&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-93042019000100063&script=sci_arttext)
- Roca, X, Romeo, M. y Almenara, J. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC.

- Stafford, L. y Canary, D. (1991). *Maintenance Strategies and Romantic Relationship Type, Gender and Relational Characteristics*. Journal of Social and Personal Relationships, 5(3), 305 – 325. doi: 10.1177/0265407588053003.
- Solórzano, E. (2006) *Diccionario de uso para relaciones públicas*. Ediciones Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y de Psicología de la 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) Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Tarí, J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. España: Publicaciones Universidad de Alicante.
- Tarodo, C. (2014). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: RA-MA Editorial.
- Torres, L. (2018). *La influencia de la gestión de la comunicación en la calidad de las relaciones en el Escuela Superior Técnica SENCICO, Lima, 2018*. (Tesis de Licenciatura) Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Urbina, E. (2019). *Comunicación interna y trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital de Huacho Huaura Oyón*. (Tesis de Maestría) Universidad José Faustino Sánchez Carrión, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2812/ESTER%20NOEMI%20URBINA%20DELGADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Valdez, M. (2014) *Función relacional, comunicacional y sinérgica de las relaciones públicas y privadas del Perú*. (Tesis doctoral) Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

- Vergara, S. y Chuquin, A. (2020). *“Análisis de Comunicación Interna en relación a la Identidad corporativa de los Docentes de la Institución Educativa Privada Carl David Anderson del Distrito de Puente Piedra 2019”*. (Tesis de Licenciatura) Universidad Tecnología del Perú, Lima Perú. Recuperado de
- Yang, Y. S. (2016). *Proceso de comunicación en la gestión del conocimiento. Análisis teórico del comportamiento a partir de modelos típicos. Universidad y Sociedad*, 8(2), 165 - 173. Recuperado el 31 de diciembre de 2020, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n2/rus21216.pdf>
- Zúñiga, S. (2018). *Dirección de Relaciones Públicas y calidad de las relaciones en una organización religiosa de Lima Metropolitana, Año 2018*. (Tesis de maestría). Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú. [http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5560/GALINDO\\_AP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5560/GALINDO_AP.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## **Anexo**

OBJETIVOS	ANTECEDENTES	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>General:</b></p> <p>¿Establecer la relación entre la Comunicación interna y la Calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP, 2020?</p>	<p><b>Internacionales:</b></p> <p>Abril (2018). La comunicación en los procesos de gestión organizacional en la institución educativa Nuevo Liceo Académico en Bogotá, Colombia.</p> <p>Cuenca (2016) Análisis de la Calidad de las relaciones en el ámbito de las relaciones publicas entre la sociedad municipal 22@ de las empresas TIC. de Clúster .</p>	<p><b>General:</b></p> <p>Existe una relación significativa entre la Comunicación interna y la Calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP, año 2020.</p>	<p>Independiente:</p> <p><b>COMUNICACIÓN INTERNA</b></p> <p>Dimensiones:</p> <p>-Emisor</p>	<p>-Habilidades Comunicativas</p> <p>Niveles de e credibilidad</p> <p>-Conocimiento del tema</p>	<p>Diseño:</p> <p>No experimental</p> <p>Nivel:</p> <p>Descriptivo - correlacional</p> <p>Enfoque:</p> <p>Cuantitativo</p>
<p><b>Específicos:</b></p> <p>1. Establecer la relación entre el rol del emisor y la calidad de las relaciones con el personal civil de la</p>	<p>Armas (2014). Comunicación interna y clima laboral: estudio realizado en Call Center de la Ciudad de Quetzaltenango. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.</p>	<p><b>Específicos:</b></p> <p>1. Existe relación significativa entre el rol del emisor y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de</p>	<p>-Flujos de comunicación</p>	<p>-Comunicación descendente</p> <p>-Comunicación ascendente</p> <p>-Comunicación Transversal</p>	
			<p>-Mensaje</p>	<p>_Elementos del mensaje</p> <p>-Tratamiento del mensaje</p> <p>-Contenido del mensaje</p>	

<p>Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020.</p>	<p><b>Nacionales:</b> Vergara y Chuquin (2020) Analisis de comunicación interna en relación a la entidad corporativa de los docentes de la Institución Educativa Privada Carl David Anderson del distrito de Puente Piedra, año 2019.</p>	<p>Capitanías y Guardacostas de la MGP, año 2020.</p>	<p>-Canales de comunicación</p>	<p>-Canales tradicionales -Canales tecnológicos</p>	
<p>2. Señalar la relación entre los flujos de comunicación y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP, año 2020</p> <p>3. Determinar la relación entre los mensajes y la calidad de las relaciones con el</p>	<p>docentes de la Institución Educativa Privada Carl David Anderson del distrito de Puente Piedra, año 2019.</p> <p>Urbina (2019) Comunicación interna y trabajo en equipo de los colaboradores administrativos del Hospital Huacho. Huaura Oyón y servicio básicos de salud, Huacho, 2017.</p> <p>Huamanculi (2018) La relación entre la comunicación interna y la calidad de las relaciones en la MYPY TERAH SAC durante el periodo marzo -junio, 2017. Facultad de Ciencias de la comunicación, Turismo y Psicología de la Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.</p>	<p>2. Existe relación significativa entre los flujos de comunicación y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020.</p> <p>3. Existe relación significativa entre el mensaje y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de</p>	<p>Dependiente:</p> <p><b>CALIDAD DE LAS RELACIONES</b></p> <p>-Dimensiones: Control mutuo</p> <p>-Valor del Compromiso</p> <p>-Relaciones Satisfactorias</p>	<p>-Confianza -Toma de decisiones</p> <p>-Afectividad -Continuidad</p> <p>-Cumplimiento de las expectativas -Satisfacción</p>	<p>Población: 60 trabajadores civiles de la MGP-DICAP</p> <p>Muestra: Probabilístico Aleatorio simple</p>

<p>personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP, año 2020</p> <p>4. Establecer la relación entre los canales de comunicación y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020</p>	<p>Capitanías y Guardacostas de la Marina Guerra del Perú, año 2020.</p> <p>4. Existe relación significativa entre los canales de comunicación y la calidad de las relaciones con el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020.</p>			
---	---	--	--	--

**Matriz de consistencia**



## CUESTIONARIO N° 1

### Variable 1: comunicación interna

El presente cuestionario ha sido elaborado con la finalidad de medir la variable comunicación interna, como parte de la investigación propuesta en torno a **“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DE LAS RELACIONES DEL PERSONAL CIVIL DE LA DIRECCION GENERAL DE CAPITANÍAS Y GUARDACOSTAS DE LA MGP, AÑO 2020”**

### INSTRUCCIONES

- Se solicita contestar lo más sinceramente posible las preguntas planteadas en el presente cuestionario con la finalidad de emitir resultados fidedignos al final de la investigación.
- De los supuestos que se presentan en el siguiente cuestionario MARQUE CON UNA ASOA el número que, según su opinión, describa la respuesta correcta.

N°	Preguntas en relación a la dimensión: Rol del emisor	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
1	¿Considera usted que el vocero (emisor) difunde los mensajes de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP de manera efectiva?					
2	¿Considera usted que el emisor demuestra un gran conocimiento de los temas concernientes a los mensajes que difunde?					
3	¿Cree usted que la Alta Dirección mantiene una comunicación asertiva y fidedigna con los colaboradores?					
4	¿Cree usted que información que se tramite al personal proviene de fuentes fiables?					
5	¿Cuándo se solicita información o precisiones respecto a las actividades laborales, sus compañeros conocen el tema y le atiende con rapidez?					

6	¿Cree usted que sus ideas e iniciativas son escuchadas por la Alta Dirección?					
<b>N°</b>	<b>Preguntas en relación a la dimensión: Flujos de comunicación</b>	<b>Nunca (1)</b>	<b>Rara vez (2)</b>	<b>Algunas veces (3)</b>	<b>Casi siempre (4)</b>	<b>Siempre (5)</b>
7	¿Considera usted que la Alta Dirección comunica permanentemente los procedimientos, prácticas y políticas institucionales?					
8	¿La Alta Dirección mantiene una comunicación fluida con el personal civil?					
9	¿Siente usted que la Alta Dirección muestra disposición para atender inquietudes o necesidades del personal que labora en la institución?					
10	¿Cree usted que la Comunicación entre las diversas áreas de la institución es fluida?					
11	¿Usualmente, se aprecia una buena comunicación entre todos sus compañeros de trabajo?					
12	¿Considera usted que sus superiores reconocen sus habilidades?					
<b>N°</b>	<b>Preguntas en relación a la dimensión: Mensaje</b>	<b>Nunca (1)</b>	<b>Rara vez (2)</b>	<b>Algunas veces (3)</b>	<b>Casi siempre (4)</b>	<b>Siempre (5)</b>
13	¿Cree usted que existe coherencia entre lo que se hace en la institución y lo que dice al informar a sus colaboradores?					
14	¿Los mensajes e información que se trasmite al personal de la institución son claros y precisos?					
15	¿La Alta dirección informa oportunamente los cambios importantes en la institución?					
<b>N°</b>	<b>Preguntas en relación a la dimensión: canales de comunicación</b>	<b>Nunca (1)</b>	<b>Rara vez (2)</b>	<b>Algunas veces (3)</b>	<b>Casi siempre (4)</b>	<b>Siempre (5)</b>

<b>16</b>	¿Cree usted que los canales utilizados por La Alta dirección para difundir los mensajes llegan a todos sus integrantes de manera clara y puntual?					
<b>17</b>	¿Considera usted que la Alta Dirección trasmite mensajes de concientización sobre la ética laboral a sus trabajadores?					
<b>18</b>	¿Cree usted que las ideas o sugerencias que ha propuesto a La Alta Dirección se han aplicado en la institución?					
<b>19</b>	¿Los canales virtuales que utiliza la institución, se adecuan a las necesidades de los trabajadores?					
<b>20</b>	¿El uso de plataformas virtuales o redes sociales de parte de la institución, son adecuados para transmitir los mensajes entre todos los integrantes de la institución?					
<b>21</b>	¿Considera usted que la comunicación telefónica es el canal oral más utilizado por la institución?					

## CUESTIONARIO N° 2

### Variable 2: Calidad de las relaciones

El presente cuestionario ha sido elaborado con la finalidad de medir la variable Calidad de las relaciones investigación propuesta en torno a **“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACION CON LA CALIDAD DE LAS RELACIONES EN EL PERSONAL CIVIL DE LA DIRECCION GENERAL DE LA CAPITANIA Y GUARDACOSTAS DE LAA MGP, AÑO 2020”**

### INSTRUCCIONES

- Se solicita contestar lo más sinceramente posible las preguntas planteadas en el presente cuestionario con la finalidad de
- emitir resultados fidedignos al final de la investigación.
- De los supuestos que se presentan en el siguiente cuestionario MARQUE CON UN ASPA el número que, según su opinión, describa la respuesta correcta.

N°	Preguntas en relación a la dimensión: Calidad de las relaciones	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
01	¿Cree usted que la institución intenta construir una relación estable con su personal?					
02	En términos generales. Usualmente ¿la relación laboral con su jefe es buena?					
03	¿Confía usted en que la institución cumple con los acuerdos colaborativos a largo plazo?					
04	¿Cree usted que la Alta Dirección toma en cuenta la opinión de su personal en la toma de decisiones?					
05	¿Cree usted que la institución toma en cuenta la opinión de su personal en toma de decisiones?					
06	¿Cree que el personal confía en que la institución es honesta con ellos?					

N°	Preguntas en relación a la dimensión: valor del compromiso	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
07	¿La institución cumple con los compromisos pactados en el personal?					
08	Usualmente. ¿se percibe que la institución se preocupa por el personal?					
09	¿La institución está guiada por principios éticos?					
10	¿Siente que puede expresar abiertamente sus opiniones a sus superiores acerca de cómo se siente en el trabajo?					
11	¿Considera usted sentirse orgulloso de pertenecer a la institución?					
N°	Preguntas en relación a la dimensión: Relaciones satisfactorias	Nunca (1)	Rara vez (2)	Algunas veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
12	¿La institución cumple con las expectativas profesionales del personal?					
13	¿La institución trata al personal de manera equitativa?					
14	¿El personal cumple con satisfacción las tareas encomendadas?					

## PLANTILLA DE VALIDACIÓN

**Nombre del instrumento:** Encuesta  
**Título de la investigación:** "La comunicación interna y la calidad de las relaciones en el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020."  
**Dirigido a:** Colaboradores de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP  
**Apellidos y nombres del evaluador:** Ruiz Cruz, Jorge Luis  
**Grado académico del evaluador:** Doctor  
**Especialidad del evaluador:** Metodólogo  
**Autor del instrumento:** Aguilar Nieto, Harold Alexis

### PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Deficiente 00%-20%	Bajo 21%-40%	Regular 41%-60%	Bueno 61%-80%	Excelente 81%-100%
			X	

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado ()
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado ()



Dr. JORGE RUIZ CRUZ

Firma del evaluador

DNI: 15840740

Lima, 10 de febrero de 2021

## PLANTILLA DE VALIDACIÓN

**Nombre del instrumento:** Encuesta  
**Título de la investigación:** "La comunicación interna y la calidad de las relaciones en el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020."  
**Dirigido a:** Colaboradores de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP.  
**Apellidos y nombres del evaluador:** Mosquera Rosado, Ana Lucía  
**Grado académico del evaluador:** Magister  
**Especialidad del evaluador:** Comunicación estratégica  
**Autor del instrumento:** Aguilar Nieto, Harold Alexis

### PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Deficiente 00%-20%	Bajo 21%-40%	Regular 41%-60%	Bueno 61%-80%	Excelente 81%-100%
				x

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado ()
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado ()



.....  
Firma del evaluador

DNI: 70364681

Lima, 19 de Febrero de 2021

## PLANTILLA DE VALIDACIÓN

**Nombre del instrumento:** Encuesta  
**Título de la investigación:** "La comunicación interna y la calidad de las relaciones en el personal civil de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la Marina de Guerra del Perú, año 2020."  
**Dirigido a:** Colaboradores de la Dirección General de Capitanías y Guardacostas de la MGP  
**Apellidos y nombres del evaluador:** Schmidt Urdanivia, Johana Sonia  
**Grado académico del evaluador:** Maestra  
**Especialidad del evaluador:** Docente y asesora de tesis  
**Autor del instrumento:** Aguilar Nieto, Harold

### PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Deficiente 00%-20%	Bajo 21%-40%	Regular 41%-60%	Bueno 61%-80%	Excelente 81%-100%
				x

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado ()
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado ()



Firma del evaluador

DNI:10296747

Lima, 7 de febrero de 2021