



FACULTAD DE: CIENCIAS EMPRESARIALES.
CARRERA: TECNICO EN ASISTENCIA GERENCIAL.



TEMA:

FACTORES QUE AFECTAN LA COMUNICACIÓN INTERNA
EFECTIVA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TECOLUCA.

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:

NORMA ROXANA PALACIOS MONTANO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

TECNICO EN ASISTENCIA GERENCIAL

SEPTIEMBRE, 2014

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.

AUTORIDADES ACADEMICAS.

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

RECTOR

LIC. JOSE MODESTO VENTURA ROMERO

VICERRECTOR ACADEMICO

LICDA. LISSETTE CRISTALINA CANALES DE RAMÍREZ

DECANA

JURADO EXAMINADOR

LICDA. LIGIA EVELYN HENRIQUEZ

PRESIDENTA

LICDA. DORA ESTELA BATRES

PRIMER VOCAL

LIC. GLENN ERSKINE CANELO

SEGUNDO VOCAL

SEPTIEMBRE, 2014

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

Licda. Estela Batres, Lic. Glenn Canelo, Licda. Ligia Henríquez
a las 12:00m del día Viernes, 20 de junio de dos mil catorce.

Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ALUMNOS:

1- Norma Roxana Palacios Montano

CARNET 01-0868-2008

QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACION TITULADO:

"Factores que afectan la comunicación interna efectiva de la Alcaldía de Tecoluca, San Vicente"

PARA OPTAR AL GRADO DE:

TECNICO EN ASISTENCIA GERENCIAL

Y DEL CUAL TAMBIEN EVALUARON LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA DEL MISMO.

POR LO QUE ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO:

Aprobado

YA QUE CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACION DE LA UNIVERSIDAD.

San Salvador, 20 de junio de dos mil catorce.

F. 
PRIMER VOCAL
Licda. Estela Batres

F. 
SEGUNDO VOCAL
Lic. Glenn Canelo

F. 
PRESIDENTE
Licda. Ligia Henríquez

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios infinitamente por haberme dado la oportunidad, la sabiduría y la fuerza para culminar una de mis metas propuestas, además le agradezco por rodearme de personas que han influido de manera positiva e inspirante en el transcurso de mi formación académica y profesional.

A mis padres Pablo Saúl Palacios y Ana Luz Montano por el apoyo incondicional y la confianza que han tenido siempre en mí persona, lo que me ha permitido seguir adelante.

A mi familia y amigos en general por estar cuando más los necesite, especialmente a mis tíos Marina Isabel Palacios y Luis Adalberto Rodríguez. También a Mirna Velásquez y José Marvin Benavides agradezco todo su apoyo incondicional.

A mi asesor Lic. Glenn Erskine Canelo por todo su apoyo y accesibilidad en el proceso de la investigación y a los compañeros de la Alcaldía Municipal de Tecoluca que colaboraron para la realización de este trabajo.

INDICE

INTRUDUCCION.....	i
CAPITULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Titulo Descriptivo de la Investigación.....	1
1.2 Descripción de la Problemática.....	3
1.3 Enunciado del problema.....	3
1.4 Delimitación.....	3
1.4.1 Teórica.....	3
1.4.2 Geográfica.....	3
1.4.3 Temporal.....	3
1.5 Unidad de Análisis.....	4
1.6 Sujeto de Estudio.....	4
1.7 Justificación.....	4
1.8 Objetivos.....	5
1.8.1 Objetivo General.....	5
1.8.2 Objetivos Específicos.....	5
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 GENERALIDADES DE LA COMUNICACIÓN.....	7
2.1.1 Definiciones de Comunicación.....	7
2.1.2 Proceso de la Comunicación.....	8
2.1.3 Elementos de la Comunicación.....	9
2.1.4 Canales de Comunicación.....	9
2.1.5 Tipos y flujo de Comunicación.....	10
2.1.6 Barreras de Comunicación.....	11
2.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	12
2.2.1 Propósito de la Comunicación Organizacional.....	13
2.2.2 La Comunicación Dentro del Proceso Administrativo.....	14

2.2.3	Proceso de la Comunicación en la Organización.....	15
2.2.4	Barreras Administrativas en la Comunicación.....	16
2.2.5	Factores Situacionales en la Comunicación.....	18
2.3	COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES.....	19
2.3.1	Funciones y Objetivos de la Comunicación Interna.....	20
2.3.2	Formas de Comunicación Interna.....	20
2.3.3	Estrategias de Comunicación Interna.....	22
2.4	GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD DE TECOLUCA.....	23
2.4.1	Antecedentes.....	23
2.4.2	Filosofía Institucional.....	24
2.4.3	Principales Proyectos Municipales.....	25
2.4.4	Estructura de los públicos de la Municipalidad.....	25
CAPITULO III		
	METODOLOGIA.....	27
3.1	Enfoque Metológico.....	27
3.2	Participantes.....	27
3.2.1	Encargada de Comunicaciones.....	27
3.2.2	Gerente General.....	28
3.2.3	Empleados de Diferentes Niveles.....	28
3.3	Población y Muestra.....	28
3.3.1	Muestra.....	28
3.3.2	Sujetos de Muestra.....	29
3.4	Instrumentos.....	29
3.4.1	Cuestionario.....	30
3.4.2	Entrevistas.....	30
3.5	Procedimientos.....	30
3.6	Estrategias de Análisis de Datos.....	32
CAPITULO IV		
	ANALISIS DE RESULTADOS.....	33
4.1	Tabulación y Análisis de Resultados.....	33

4.2 Matriz de Análisis de Datos.....	50
--------------------------------------	----

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
--	-----------

5.1 Conclusiones.....	61
-----------------------	----

5.2 Recomendaciones.....	64
--------------------------	----

REFERENCIAS.....	67
------------------	----

ANEXOS.....	69
-------------	----

INTRODUCCIÓN.

La presente investigación se enmarca en realizar un estudio, a fin de diagnosticar la situación actual, por la que atraviesa la Alcaldía del Municipio de Tecoluca, específicamente en la comunicación interna efectiva y los problemas o factores que pueden estar afectando dicho proceso.

Así también, es importante destacar que hoy en día las organizaciones reconocen la comunicación interna efectiva como una herramienta clave para lograr beneficios como: el logro de metas y objetivos, la circulación de información rápida y fluida, reduciendo los conflictos laborales, independientemente si las empresas o instituciones se dedican al comercio de productos o prestación de servicios, sean públicas o privadas, deben de estar preparadas, ya que se encuentran en un mundo globalizado exigente y demandante de servicios de alta calidad; de una atención al cliente que satisfaga las expectativas de éstos y sólo se puede lograr si existe una correcta gestión de la comunicación dentro de la organización. Por tal motivo, el presente estudio esta orientado a brindarle a la Alcaldía Municipal de Tecoluca, importantes insumos que le permitan identificar fallas en la comunicación y así mejorar el proceso y los mecanismos de comunicación interna.

Este documento contiene cinco capítulos que son: El Capítulo I, que comprende el Título descriptivo de la investigación, descripción de la problemática,

enunciado, delimitación teórica, geográfica y temporal, unidad de análisis, sujetos de estudio, justificación y los objetivos de la investigación.

El Capítulo II contiene el marco teórico, en el cual se describen definiciones de comunicación, proceso de la comunicación, los elementos de la comunicación, canales de comunicación, tipos y flujo de comunicación, barreras de la comunicación, comunicación organizacional, propósito de la comunicación organizacional, comunicación dentro del proceso administrativo, proceso de la comunicación en la organización, barreras administrativas en la comunicación, factores situacionales en la comunicación, comunicación interna en las organizaciones, formas de comunicación interna, estrategias de comunicación interna y una breve reseña histórica y generalidades de la Alcaldía Municipal de Tecoluca.

El Capítulo III, incluye la metodología, principalmente el enfoque metodológico aplicado al trabajo de campo, el tipo de estudio, los participantes, la población y muestra, los sujetos de muestra, la técnica e instrumentos para recabar los datos.

En el Capítulo III, se incluye además, la metodología propuesta para el procesamiento de los datos, la forma en que se presentarán los datos obtenidos, las técnicas estadísticas que se emplearán y la propuesta para la elaboración de conclusiones.

En el Capítulo IV, se incluyen el trabajo de campo propiamente dicho: la recolección, el análisis y la interpretación de los datos con sus tablas y sus gráficos.

El Capítulo V, contiene las conclusiones, las recomendaciones, bibliografía consultada para la presente investigación y los anexos del informe entre los que se colocan: el cuestionario, la guía de preguntas para las entrevistas, un organigrama de la Alcaldía Municipal de Tecoluca, hoja de presupuesto para comunicaciones y fotografías.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Titulo Descriptivo de la Investigación.

Factores que afectan la Comunicación Interna Efectiva en la Alcaldía Municipal de Tecoluca, departamento de San Vicente.

1.2 Descripción de la Problemática.

La Municipalidad de Tecoluca, ubicada en el departamento de San Vicente, cuenta actualmente con noventa empleados. La estructura de la institución subdivide los puestos en cuatro niveles organizacionales: nivel directivo, nivel técnico, nivel administrativo y nivel operativo. En el desempeño de sus labores, hay empleados que desarrollan sus funciones dentro de la municipalidad y otros fuera de ella como: promotores sociales, tren de aseo. También existe otro grupo de empleados que trabajan en otras instalaciones pertenecientes a la municipalidad, por ejemplo los que laboran en el Parque Ecoturístico Tehuacán, Complejo Deportivo de Tecoluca, Mercados municipales y Distrito municipal, todos ellos forman parte del cuerpo que conforma esta municipalidad.

Uno de los problemas más significativos que se ha encontrado en la municipalidad de Tecoluca, es la carencia de una visión estratégica de comunicaciones, en relación a lo que manifiesta la encargada de la Unidad de Comunicaciones, así como también, en los comentarios que externan los

empleados en general. Existe la percepción generalizada que no se aborda el tema de la comunicación interna con mayor interés, en relación a los importantes esfuerzos realizados por la comuna, a fin de mantener un adecuado canal de comunicación externa. Esto deja de lado otros públicos que también juegan un papel importante como son los públicos internos (empleados), que son los que inciden en el buen o mal funcionamiento de la municipalidad, olvidando que si no existe una comunicación efectiva interna, tampoco puede existir una comunicación externa eficaz.

Los esfuerzos actuales por parte de la municipalidad son escasos, en lo referido a la inversión en el área de comunicación interna. Situación que se reafirma en el hecho de que a pesar de contar con una unidad de comunicaciones, que es la que debe velar por el buen funcionamiento de estas, la dirección municipal ha asignado solamente a una persona en este importante trabajo.

Es evidente que dentro de la municipalidad, los procesos de comunicación internos no se dan con una adecuada fluidez. En adición a ello, no se cuenta con un proceso de comunicación interno formal que garantice el adecuado flujo de información dentro de la Alcaldía. Debido a ello, se generan las siguientes situaciones: obstaculización de procedimientos, existe un mal uso de información, desconocimiento de muchos procesos internos, conflictos entre compañeros de trabajo. Como consecuencia natural a esto, los individuos que

forman parte de los clientes internos de la organización no desarrollan adecuadamente sus actividades y no se logran los objetivos de la misma.

1.3 Enunciado del Problema.

¿Existen factores que afectan el desarrollo de la comunicación interna efectiva en la Municipalidad Tecoluca?

1.4 Delimitación.

1.4.1 Delimitación Teórica.

Los temas básicos que están incluidos en la investigación, tienen relación directa con los procesos generales de comunicación como: barreras de comunicación, canales de comunicación, comunicación organizacional, formas de comunicación efectiva, comunicación interna en las organizaciones, entre otros. Además, la investigación se apoya principalmente en la información que se recaba dentro de la Alcaldía del municipio de Tecoluca.

1.4.2 Delimitación Geográfica.

La investigación se realiza en la Alcaldía Municipal de Tecoluca ubicada en el departamento de San Vicente.

1.4.2 Delimitación Temporal.

La investigación se realiza en el periodo comprendido del 15 de febrero al 07 de junio de 2014.

1.5 Unidad de Análisis.

El proceso de comunicación interna que se utiliza actualmente en la Municipalidad de Tecoluca.

1.6 Sujeto de Estudio.

- Encargada de Comunicaciones de la Alcaldía Municipal de Tecoluca.
- Gerente General.
- Empleados del nivel Direccional, Administrativo, Técnico y Operativo.

1.7 Justificación.

Una de las razones que justifica la investigación es el hecho que para mejorar los procesos de comunicación internos de la municipalidad, es necesario, contar con diagnóstico de los niveles, canales y formas de comunicación existentes actualmente.

Segunda, los resultados de la investigación proveerán importantes insumos para mejorar el proceso de comunicación interna, que se podrán incluir en la creación de la Política de Comunicaciones Participativa Municipal en el plan operativo del presente año, que planea lanzar la Alcaldía.

Una tercera razón se desprende del hecho que al mejorar la comunicación interna de la institución, también se mejora el clima laboral, la calidad de los servicios prestados, se presenta una disminución de la resistencia al cambio, se desarrolla una comunicación externa más efectiva y vinculada con la

comunicación interna. Todo lo anterior se reflejará en una mayor productividad de la institución.

1.8 Objetivos.

1.8.1 Objetivo General.

- Analizar el proceso de comunicación interna de la Alcaldía Municipal de Tecoluca para determinar si existen factores que afecten la efectividad de la comunicación.

1.8.2 Objetivos Específicos.

- Identificar los mecanismos de comunicación interna que utiliza la municipalidad de Tecoluca.
- Verificar cómo se maneja el flujo de información dentro de la municipalidad actualmente: ascendente, descendente, horizontal, etc.
- Identificar puntos críticos y factores que afectan la comunicación interna.
- Evaluar si la encargada de comunicaciones cuenta con los conocimientos apropiados para el manejo de flujo de información.
- Verificar si la unidad de comunicaciones cuenta con los recursos necesarios para realizar el trabajo de forma efectiva.

- Indagar el grado de satisfacción en los clientes internos en cuanto al proceso de comunicación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Generalidades de la Comunicación.

2.1.1 Definiciones de comunicación.

Existen diversos puntos de vistas para definir la comunicación, pero todos coinciden en que es una necesidad de los individuos para transmitir y compartir ideas entre sí, a través de un proceso de intercambio de información. Entre otros conceptos tenemos:

(Chiavenato, 1999) Define que la comunicación constituye uno de los pilares fundamentales en la experiencia humana, es donde sucede el intercambio de información entre los individuos; dice: *“la comunicación codifica el mensaje (código) y lo envía en forma de señal (ondas sonoras, letras impresas, símbolos) a través de determinado canal (aire, alambres, papel) a un receptor que lo decodifica e interpreta su significado”*(p. 162).

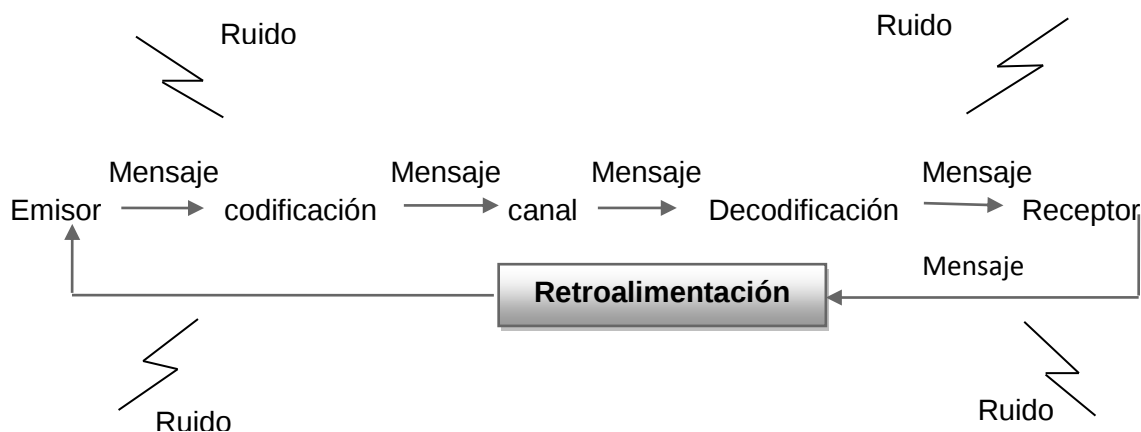
(Hernández Chiliberti, 2008) Dice que la comunicación *“es un fenómeno de carácter social que comprende todos los actos mediante los cuales los seres vivos se comunican con sus semejantes para transmitir o intercambiar información”*. La comunicación surge de la necesidad del hombre para ponerse en contacto con los demás a través del intercambio de ideas que adquieren sentido o significado; está en constante dinamismo ya que está sujeta a

cambios de pensamientos, modificaciones del lenguaje a través del tiempo (Fonseca Yerena, 2005)

2.1.2 Proceso de la Comunicación

El proceso de comunicación para (Fonseca Yerena, 2005) es el conjunto de fases sucesivas donde se relacionan los componentes o elementos por lo que está conformando dicho proceso. Para que exista comunicación primero se necesita tener un mensaje (lo que se va a transmitir), además se necesita tener una fuente llamada emisor y un receptor; el mensaje está codificado o convertido en símbolos y se transmite al receptor por algún medio o canal, luego el receptor traduce, es decir, decodifica el mensaje que le envió el emisor inicialmente. A continuación se presenta de forma grafica el proceso de comunicación (Robbins & Decenzo, 2002).

Figura N° 1. Proceso de Comunicación.



Tomado de: (Robbins & Decenzo, 2002).

2.1.3 Elementos de la Comunicación.

Los elementos de comunicación son todas las partes que interviene en el proceso para llevar a cabo la comunicación. El modelo de comunicación que se presenta anteriormente en la figura N° 1. Consta de siete partes o elementos: (1) emisor (origen de la comunicación), (2) codificar el mensaje, (3) el mensaje, (4) el canal, (5) decodificar el mensaje, (6) el receptor, y (7) la retroalimentación.

Todos ellos juegan un papel importante en dicho proceso; sin embargo (Münch Galindo, 2011) considera que los elementos esenciales en el proceso de comunicación son tres, ya que sin ellos sería imposible llevar a cabo este proceso, se mencionan a continuación:

1. Emisor: Es la fuente que origina la información.
2. Transmisor o canal: Medio por el cual influye la comunicación
3. Receptor: Es el elemento que recibe la información.

2.1.4 Canales de la Comunicación.

El canal es el elemento en el proceso de comunicación, que se utiliza como medio donde viaja el mensaje; el tipo de canal lo elige la fuente al momento de transmitirlo y éste determina cuál canal es formal y cual es informal. En una organización, la empresa es la que establece cuales serán los canales formales por los cuales se transmitirán los mensajes relacionados a las actividades

laborales de sus miembros, por ejemplo: reuniones, correos, boletines, convocatorias, medios electrónicos, etc. Los canales informales son los que transmiten otras formas de mensajes, por ejemplo, chismes, los personales y los sociales, se comparten en elevadores, salas, cafetería, etc. (Robbins & Decenzo, 2002)

2.1.5 Tipos y flujo de Comunicación

Dentro del proceso de comunicación que se desarrolla en las empresas ya sea en el ámbito externo como en el interno, existen diferentes tipos de comunicación y formas internas en las que fluye, según (Münch Galindo, 2011) se tienen las siguientes:

a) Comunicación Formal: es la que se produce en la estructura formal y fluye por los canales formales de la organización, por ejemplo: instructivos, correspondencias, manuales, etc.

b) Comunicación Informal: la que se origina de grupos informales y no sigue los canales formales de la organización aunque se pueda referir a la organización. Por ejemplo: chismes, comentarios, opiniones, etc.

c) comunicación Vertical: es la que fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior o viceversa, pueden ser: quejas, reportes, ordenes, etc.

d) Comunicación Horizontal: este tipo de comunicación se da en niveles jerárquicos semejantes, ejemplo, memorando, circulares, juntas, etc.

e) Comunicación Ascendente: esta se transfiere de un nivel jerárquico inferior a uno superior.

f) Comunicación Descendente: Se transmite de un nivel jerárquico superior a uno inferior.

g) Comunicación Verbal: se transmite oralmente.

h) Comunicación Escrita: Se da mediante material escrito o grafico.

i) Comunicación No verbal: se refiere a las actitudes, gestos y comportamientos expresados indirectamente al momento de comunicarse.

Pero (Robbins & Decenzo, 2002) Plantean otra forma particular de comunicación en las organizaciones llamada **Cadena de rumores**, aunque no es apoyada ni autorizada formalmente. Se trata de un proceso donde la información se difunde de boca en boca, o incluso por medios electrónicos; la información relativa a algo bueno corre más rápido y la relacionada a algo malo corre incluso con mayor rapidez. Esta forma de comunicación lleva la información a los miembros de la entidad a la mayor velocidad posible.

2.1.6 Barreras de la Comunicación

Se entiende por barreras de la comunicación todos aquellos factores que interfieren o que impiden la comunicación efectiva, es decir, obstaculizan el proceso de comunicación en cualquiera de sus elementos. Existen diferentes

tipos de barreras como: Barreras semánticas (cuando no se entiende el significado de algunas palabras o símbolos ambiguos), Barreras fisiológicas (las que impiden emitir o recibir con claridad el mensaje por incapacidad o molestias del organismo humano), barreras psicológicas (preocupaciones o emociones ajenas al trabajo), barreras físicas (el ruido, la distancia, estática del canal, etc.) y barreras administrativas como: mala comprensión por prejuicios o cultura, infraestructura organizacional inadecuada. (Alvarado, 2013)

2.2 Comunicación Organizacional.

La comunicación en las organizaciones, juega un papel relevante e indispensable para el desempeño de las actividades, ya que la necesidad de comunicarse existe en todo momento, en todos los ámbitos y en todos los niveles. Es considerada como una actividad administrativa que cumple dos propósitos importantes como los son: a) proporcionar información y explicación necesaria a los empleados para que puedan desarrollar sus funciones o tareas adecuadamente y, b) facilitar actitudes dentro de la organización que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los puestos de trabajo. (Chiavenato, 1999)

La buena comunicación es importante para todos los administradores, un concepto más completo de la comunicación organizacional es proporcionado

por (Stoner & Freeman, 1994) quienes definen que *“en primer lugar, la comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control. Segundo la comunicación es una actividad a la que los administradores le dedican una abrumadora cantidad de tiempo”* (p.556).

Actualmente en las empresas, la información en cualquiera de las áreas debe fluir con más rapidez que nunca. Por lo tanto, es esencial que los problemas de producción, financieros, de recursos, etc. se comuniquen en seguida para corregirlos. Un elemento de importancia es el volumen de la información que ha aumentado drásticamente en las organizaciones a través los años y ha generado una sobrecarga de información. En muchos casos lo que se necesita es que la información sea pertinente y no la cantidad de ella. Así como también es necesario que un administrador este bien informado para la toma efectiva de decisiones. (Kootz & Werhrich, 2013)

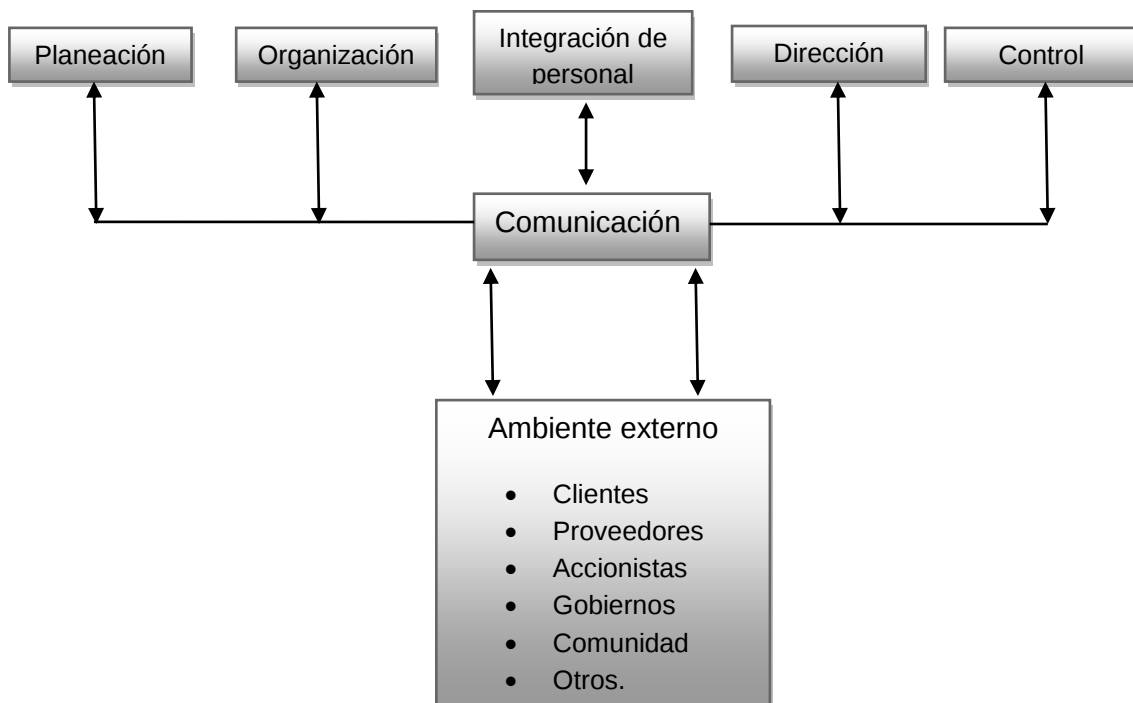
2.2.1 Propósito de la Comunicación Organizacional

Para (Kootz & Werhrich, 2013) el verdadero propósito de la comunicación en una empresa u organización es efectuar un cambio, es decir, influir en las acciones encaminadas a su bienestar; de la misma forma es esencial para el funcionamiento interno de las organizaciones dado que integra las todas las funciones administrativas. Ayuda en especial ha establecer y divulgar las metas de una empresa o institución, trazar planes para alcanzar dichas metas,

organizar los recursos humano y de otro tipo de la manera más eficaz y eficiente, ha seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización para controlar el desempeño y guiar, dirigir, motivar y crear un clima laboral excelente.

2.2.2 La comunicación dentro del Proceso Administrativo

Figura N° 2. Proceso Administrativo



Tomado de: (Kootz & Werhrich, 2013)

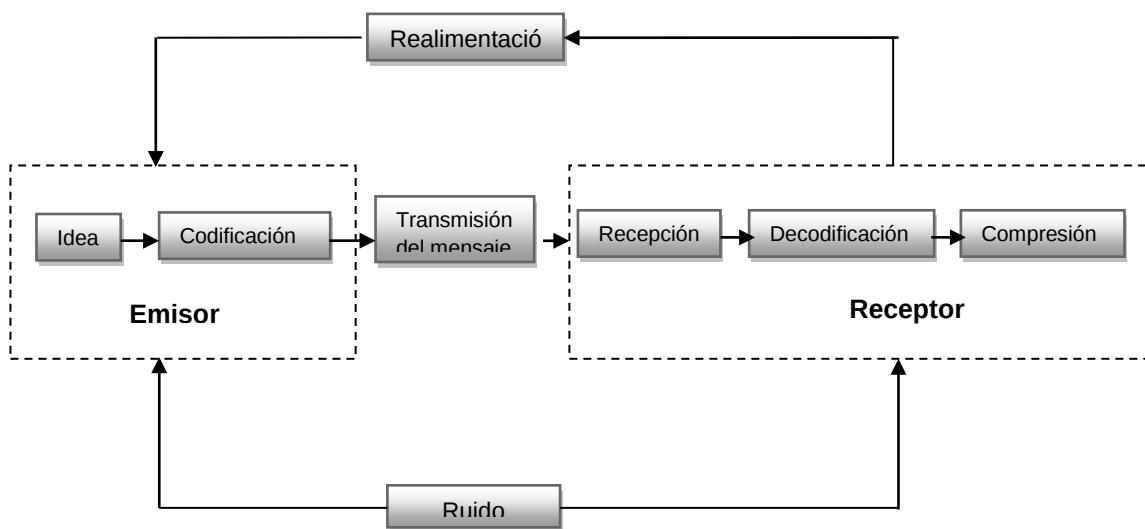
En la figura N° 2 se observa que la comunicación esta al centro del proceso administrativo. La comunicación facilita las funciones administrativas y además relaciona a la empresa con su ambiente externo. A través del intercambio de

información, sus administradores se vuelven conscientes de las necesidades de los clientes, disponibilidad de los proveedores, los accionistas, regulaciones de los gobiernos y preocupaciones de la comunidad. (Kootz & Werhrich, 2013)

2.2.3 Proceso de la comunicación en la organización.

El proceso de comunicación, el cual se presenta en la figura siguiente, abarca al emisor, la transmisión de un mensaje por un canal y al receptor. Se detallan las fases del proceso en la parte inferior.

Figura N° 3. Proceso de la Comunicación.



Tomado de (Kootz & Werhrich, 2013)

a) Emisor del mensaje: con este elemento comienza la comunicación el cual tiene un pensamiento o una idea que codifica de modo que la entiendan el receptor.

b) El uso de un canal para transmitir el mensaje: La información se transmite por un canal que vincula al emisor con el receptor, ejemplo, aparatos electrónicos, notas escritas, etc.

c) Receptor del mensaje: El receptor tiene que estar preparado para recibir el mensaje y decodificarlo.

d) Ruido como obstáculo de la comunicación. Desafortunadamente, el ruido estorba la comunicación en general, como ejemplo de ruidos tenemos: ruido de vehículos, música a alto volumen, hablar en voz alta, etc.

e) Realimentación en la comunicación. Se utiliza para verificar la eficiencia de la comunicación a través de la realimentación se confirma si la persona comprendió el mensaje. (Kootz & Werhrich, 2013)

2.2.4 Barreras Administrativas en la comunicación

Como se ha citado anteriormente acerca de las barreras de la comunicación, resulta oportuno profundizar y analizar las barreras administrativas, haciendo énfasis internamente, procedimientos y actitudes de los empleados en una organización, ocasionando fallas el proceso de comunicación efectiva, de esta manera (Kootz & Werhrich, 2013) exponen las siguientes:

a) Falta de planeación: mucha gente habla y escribe sin pensar, ni planear incluso sin tener un propósito cuando transmite un mensaje.

b) Supuestos no aclarados: muchas veces se considera que, lo que el emisor supone, también está en la mente del receptor y se generan confusiones.

c) Distorsiones semánticas: frases confusas que dan cabida a varias ideas y que el receptor tenga dudas de la información y se haga la pregunta, ¿qué quiere decir?

d) Mensajes mal expresados: cuando se utilizan palabras escogidas o tecnicismo innecesarios para expresarse.

e) En el ambiente internacional: sucede por la variedad de lenguajes, culturas y costumbres de cada país también para las empresas la traducción de los eslóganes publicitarios es muy riesgosa.

f) Perdida en la transmisión y mala retención: suele suceder cuando se transmite un mensaje en medio de varias personas.

g) Escuchar más y evaluación prematura: la mayoría de personas solo hablan pero no escuchan con atención.

h) Comunicación impersonal: no es solo transmitir un mensaje se requiere un contacto personal en un ambiente de transparencia y confianza esto depende de las actitudes de los superiores.

i) Desconfianza, amenazas y temor: con este ambiente no se reciben de forma clara los mensajes, también dependen de las actitudes personales.

j) Sobrecarga de información: las personas responden a esa sobrecarga de diversas formas. En primer lugar, ignoran cierta información, segundo se cometen errores al procesarla, etc.

k) Percepción selectiva: esto se refiere a que las personas solo escuchan lo que quieren oír, ignorando el resto de información. (Kootz & Werhrich, 2013).

2.2.5 Factores Situacionales en la Comunicación

Existen diversos factores situacionales y organizacionales que siempre afectan el proceso de comunicación dentro de las empresas e instituciones, en efecto, estos contribuyen a que no se desarrolle una comunicación efectiva organizacional, provocando el mal funcionamiento, falta de coordinación, afectando los procedimientos administrativos y que los empleados no desarrollen de buena manera sus funciones. Esto con lleva a que no se cumplan los objetivos y metas de las organizaciones; en este sentido (Kootz & Werhrich, 2013) argumentan algunos factores que se plantean a continuación:

1. En el ambiente externo pueden ser educativos, sociológicos, político-legales y económicos; se considera que también ocurren en el ambiente interno de algunas instituciones.

2. Otro factor de carácter situacional es la distancia, una comunicación directa en persona es más efectiva a diferencia de una conversación telefónica y de un intercambio por medio de cartas o correos electrónicos, etc.

3. Diversos factores de carácter organizacional podrían ser que los empleados suelen tener distintos antecedentes; con referencia a lo anterior también pueden tener distinta educación, cultura, etc. Así como también diferentes patrones lingüísticos o algunos grupos de empleados crean su propia jerga o lenguaje técnico, el lenguaje de los ejecutivos de niveles altos, por ejemplo, podría parecerles incomprensible a los empleados operativos que no están familiarizados con el lenguaje técnico de los gerentes.

4. La estructura organizacional, los procesos administrativos inadecuados y la tecnología, son considerados factores situacionales que inciden en la comunicación de una empresa.

5. La aprensión a comunicarse es un problema para los empleados que la padecen, sufren una tensión y una angustia enorme para comunicarse verbalmente y por escrito.

6. El tiempo que posee un empleado o ejecutivo se debe considerar ya que una persona ocupada no tiene suficiente tiempo para recibir, analizar y enviar información en forma exacta.

2.3 Comunicación Interna en las Organizaciones.

2.3.1 Función y objetivos de la Comunicación Interna.

De acuerdo a (Capriotti, 1998) la comunicación interna cumple varias funciones que le permiten a la organización mejorar su eficacia en todas sus actividades internas, como: mejorar la interactividad entre los colaboradores a nivel profesional y personal, circulación de información de forma rápida y fluida, favorecer la coordinación de las tareas y esfuerzos entre los departamentos, unidades o áreas de la organización, además una adecuada comunicación permitirá que el conocimiento de todo el grupo laboral y la identificación con la empresa. Como parte de los objetivos encontramos que la comunicación interna busca establecer una relación fluida entre los empleados y empleadores, promover el intercambio de información a través de canales adecuados entre todos los niveles, motivar y dinamizar la labor de los trabajadores y crear un clima laboral agradable.

Es conveniente definir la comunicación interna, como la que se dirige específicamente al cliente interno, esto es, al trabajador; es una herramienta clave que produce beneficios y es una responsabilidad compartida pero su compromiso es asumido por la alta dirección de la organización. (Asociación de Jovenes Empresarios)

Significa entonces que la comunicación interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad

de los flujos incontrolados de información, disminuyen así en un alto grado el riesgo de conflicto. Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del Plan Estratégicos de la empresa o institución y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización. (Serrano)

2.3.2 Formas de Comunicación Interna

Tal como se han antepuesto y descrito los tipos de comunicación, es preciso enfatizar brevemente en las formas en que fluye la comunicación internamente, según (Kootz & Werhrich, 2013) las que más se practican en las organizaciones son las siguientes:

a) Comunicación descendente: como ya se conoce es la que fluye de un nivel alto hacia un nivel más bajo. Se da particularmente en las organizaciones que tienen un ambiente autoritario. Entre los medios que se utilizan son: las instrucciones, discursos, reuniones, teléfonos, altoparlantes, memorándum, cartas manuales, folletos, reglamentos, políticas, etc.

b) Comunicación ascendente: es la que se desplaza desde los empleados de los niveles inferiores hacia los superiores y continúa hacia arriba de la jerarquía organizacional. Algunos ejemplos de medios utilizados son: procedimientos de apelación e inconformidades, sistemas de quejas, sesiones de asesoría, fijación participativa de objetivos, sugerencias, reuniones, etc. Aplicarla de manera efectiva es esencial para propósitos de control, por lo general este tipo de comunicación se practica en organizaciones participativas y democráticas.

2.3.3 Estrategias de Comunicación Interna

(Münch Galindo, 2011) considera que para lograr una comunicación eficaz dentro de la organización es preciso poner en práctica ciertos requisitos como: **a) Claridad**, (la comunicación debe ser clara); **b) Integridad**, porque debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa; **c) Equilibrio**, es necesario que toda acción administrativa se apoye de un programa de comunicación para darla a conocer; **d) Moderación**, la comunicación tiene que ser lo más concisa posible y no caer en exceso de información para evitar la burocracia, ineficiencia y pérdida de interés para escuchar; **e) Difusión**, la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito haciendo uso de los medios precisos, evitando así papeleos excesivos e innecesarios.

(Robbins & Decenzo, 2002) quienes desarrollan otras estrategias para conseguir una comunicación eficaz basándose principalmente en la superación de barreras, para ello es importante tener en cuenta algunas estrategias como: **a) Habilidad para comunicar**, se refiere a que los gerentes deben ser eficaces en su habilidad para comunicar; **b) usar la retroalimentación**, para garantizar la exactitud de lo que haya sido comunicado con lo que se piensa haber escuchado; **c) simplificar el lenguaje**, usando palabras que pueda entender el público; **d) escuchar con atención**, buscando el significado completo del mensaje, sin pensar en la respuesta que dará en el momento; **e) saber controlar las emociones**, y cuando haya ocurrido un descontrol de ellas no se

debe comunicar hasta que se haya calmado; **f) comunicación entre los géneros**, se considera que los hombres y las mujeres no se comunican igual, las diferencias que existen entre los hombres y las mujeres podrían llevar a muchos malos entendidos y percepciones equivocadas; y **g) uso de comunicación escrita**, porque las personas que escriben algo tiene que pensar con más cuidado lo que quiere transmitir.

2.4 Generalidades de la Municipalidad de Tecoluca.

2.4.1 Antecedentes.

Tecoluca tiene su origen en una civilización pipil de la región de los Nonualcos que ocupó parte de las zonas Oriente y Paracentral del país entre los años 600 y 900 d.C. Su nombre proviene del Náhuatl y significa “Lugar de los tecolotes”. Era una de las zonas ocupadas por la etnia de los Nonualcos, cuyos territorios se extendían desde Santa María Ostuma, pasando por Zacatecoluca, hasta llegar al río Lempa. Uno de los acontecimientos más relevantes en la zona durante la primera mitad del siglo XIX fue el levantamiento de los Nonualcos comandados por Anastasio Aquino en 1832, lo que representó una reacción por parte de los pueblos indígenas en un intento por reafirmar sus derechos contra la nueva autoridad de la república.

El municipio de Tecoluca posee una extensión territorial de 284.8 Km² y el número de habitantes es de 23,893 aproximadamente; actualmente la

municipalidad se encuentra gobernada por el partido FMLN desde 1993, cuando se realizaron por primera vez elecciones municipales formalmente después de los acuerdos paz. Con 20 años de gestión la municipal continúa desarrollando programas y proyectos sociales para el beneficio de las comunidades, realizando alianzas con diversos sectores nacionales e internacionales con el objetivo de invertir en diferentes temas como: desarrollo económico-social. (Alcaldía Municipal de Tecoluca, 2014)

2.4.2 Filosofía Institucional

Misión: Trabajamos con calidad, calidez, eficiencia e innovación para el desarrollo sustentable y equitativo de la población de Tecoluca.

Visión: Ser una Municipalidad líder, competitiva, equitativa y participativa en el desarrollo económico social de Tecoluca

Valores:

- Responsabilidad
- Transparencia
- Solidaridad
- Tolerancia
- Disciplina
- Respeto
- Equidad (Alcaldía Municipal de Tecoluca, 2013)

2.4.3 Principales Proyectos Municipales

Como todos los gobiernos locales la Municipalidad de Tecoluca desarrolla proyectos y programas sociales establecidos como competencias en el código municipal. Sin embargo hoy en día el Municipio de Tecoluca es reconocido a nivel nacional e internacional, por su constante gestión y ejecución de muchos proyectos enfocados a diversos temas como: turismo, desarrollo económico, organización y socioculturales; Se mencionan continuación los más sobresalientes:

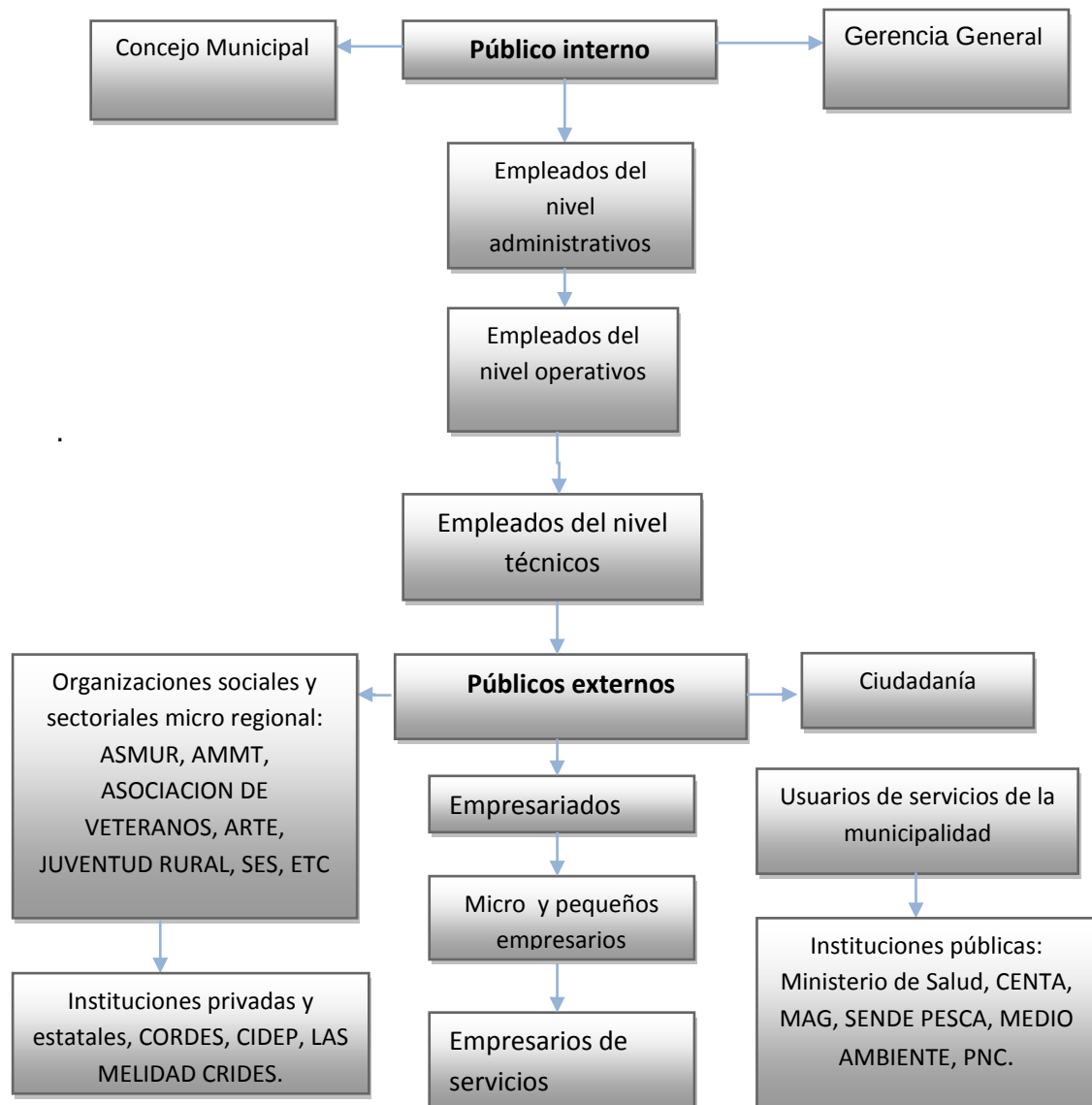
- a)** Creación del parque Ecoturístico Tehuacán.
- b)** Construcción de un complejo deportivo en la ciudad
- c)** Creación del Distrito Municipal n° 1.
- d)** Construcción de un mercado municipal en el cantón San Nicolás.
- e)** Creación y aprobación de Políticas Públicas de Juventud, de Género y Desarrollo Económico. (Alcaldía Municipal de Tecoluca, 2014)

2.4.4 Estructura de los Públicos de la Municipalidad

En la figura N° 3. Se representan de forma grafica los públicos divididos en internos y externos con los que la municipalidad de Tecoluca, tiene la necesidad de interactuar y comunicarse a diario, utilizando distintos canales, que le

permitan llegar eficazmente en ambos sectores, con el propósito de suplir necesidades mutuamente. (Alcaldía Municipal de Tecoluca, 2010)

Figura N° 3. Estructuras de los públicos de la Alcaldía Municipal de Tecoluca



Tomado de: Manual de Organización y Funciones. (Alcaldía Municipal de Tecoluca, 2010)

CAPITULO III METODOLOGIA

3.1 Enfoque Metodológico.

El tipo de estudio realizado fue cuantitativo-descriptivo porque a través de la recolección de información se describen factores principales que interfieren en el proceso de comunicación interna en la Municipalidad de Tecoluca y a la vez es cualitativa, explicativa con entrevistas en profundidad ya que se busca establecer o exponer las causas de carácter físicas o psicológicas que generan la problemática. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

3.2 Participantes.

3.2.1 Encargada de Comunicaciones.

Es la encargada de desempeñar las funciones de comunicación en la Municipalidad de Tecoluca, es quien conoce de primera mano la situación comunicacional, recursos y otros factores importantes en cuanto al tema de la investigación.

3.2.2 Gerente General.

porque es el responsable de verificar todas las funciones administrativas dentro de ellas las de comunicación interna dado que integra todas las funciones.

3.2.3 Empleados de diferentes niveles.

En cuanto al método de estudio cuantitativo, focalizado a obtener datos estadísticos, se identifican y eligen empleados en general, entre ellos: de Dirección, Técnico, Administrativo y Operativo, para captar el nivel de conocimiento que tienen acerca de la comunicación interna institucional y así establecer que percepción tienen del proceso comunicacional dentro de la organización; además es importante porque se obtienen diferentes puntos de vista y opiniones de personal de niveles superiores e inferiores.

3.3 Población y Muestra.

La población total que integra la organización son 90 empleados, ubicados en distintos áreas de trabajos, conformando los cuatro niveles: Dirección, Técnico, Administrativo y Operativo; éstos a la vez son miembros de diferentes comisiones, creadas con el objeto de fortalecer el trabajo institucional. A partir de este dato se procede a seleccionar el tipo de muestra.

3.3.1 Muestra:

El tipo de muestra que se utilizó fue, el muestreo intencional o por conveniencia ya que es técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados dada la conveniencia, accesibilidad y proximidad de los mismos.

Para la presente investigación el porcentaje de la muestra es 30% de la población total que labora en la organización. (Ferrer, Conceptos básicos de metodología de la investigación, 2014)

3.3.2 Sujetos de muestra:

Los sujetos de muestra para el método de estudio cualitativo fueron: el Gerente General de la Alcaldía Municipal de Tecoluca y la encargada de la unidad de Comunicaciones de la misma Institución. Para el método cuantitativo se aplicó la técnica del cuestionario, a veinticinco empleados que laboran en distintas áreas y niveles en la municipalidad de Tecoluca, para la selección de los sujetos se tomo en cuenta características relevantes como: el tiempo de laborar en la institución, el cargo y el vínculo con otros departamentos para realizar las funciones.

3.4 Instrumentos.

El instrumento para la recolección de datos fue el método de la encuesta ya que es un método de investigación compatible con el empleo de varias técnicas e instrumentos de recolección de datos, como son: la entrevista, el cuestionario, la observación, el test, entre otros. (Del Fuego, Método de la encuesta, 2014)

Se describen a continuación los instrumentos utilizados para la recolección de información en la investigación.

3.4.1 Cuestionario: instrumento (cuantitativo) utilizado para recolección de datos consistentes en la obtención de respuestas directamente los sujetos estudiados a partir de la formulación de una serie de preguntas por escrito y puede ser utilizado para investigaciones ya sean cuantitativas ó cualitativas. (Murillo Torrecilla)

3.4.2 Entrevista: este instrumentos es utilizado en las investigaciones de tipo cualitativas, es definida como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). Pueden dividirse en entrevistas estructuradas, semiestructuradas, o no estructuras o abiertas. Para la presente investigación se implementara las entrevistas semiestructuradas porque permite utilizar una guía de preguntas pero que además se tiene la libertad de introducir preguntas adicionales y así obtener más información y o profundizar en los temas de interés. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

3.5 Procedimientos.

Se detalla a continuación los pasos o fases que se llevaron a cabo para la recolección de datos que servirán como insumo para el desarrollo de la investigación.

- a)** Como primer paso se le dio a conocer al Gerente General de la alcaldía municipal de Tecoluca de la investigación y el tema a realizarse dentro de la institución planteándole, que los resultados de la investigación serian un aporte para la creación de la Política de Comunicaciones Participativa Municipal en el plan operativo del presente año, que planea lanzar la alcaldía.
- b)** Segundo, se analizo y eligió los instrumentos pertinentes para coleccionar datos los cuales son el cuestionario y entrevista, de igual manera se identificaron a las personas claves para aplicar dichos instrumentos.
- c)** Tercero, se diseñaron los instrumentos.
- d)** Cuarto, se informa a la municipalidad de la actividad a realizar y se programa día y hora para aplicar el cuestionario a los empleados de la alcaldía municipal de Tecoluca y realización de las entrevistas con las personas seleccionadas.
- e)** Quinto, se recolectaron los cuestionarios y los datos recopilados de las entrevistas para su respectivo análisis.
- f)** Sexto, después de obtener física y digitalmente la información se realiza el análisis de los datos obtenidos y se lleva a cabo la tabulación e interpretación de resultados.
- g)** Por último se resume de manera puntual los principales hallazgos e información relevante y otros aspectos para la elaboración de las conclusiones.

3.6 Estrategias de análisis de datos.

Para el análisis de datos del enfoque cuantitativo se utilizó los gráficos circulares, que ilustran en número de frecuencia de una alternativa de respuestas a través de porcentajes y en ciertos casos se utilizó el gráfico de barras para las preguntas de selección múltiple. En cuanto al enfoque cualitativo se realizó un cuadro comparativo donde se plantean los hallazgos más relevantes y un breve análisis de los datos obtenidos.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

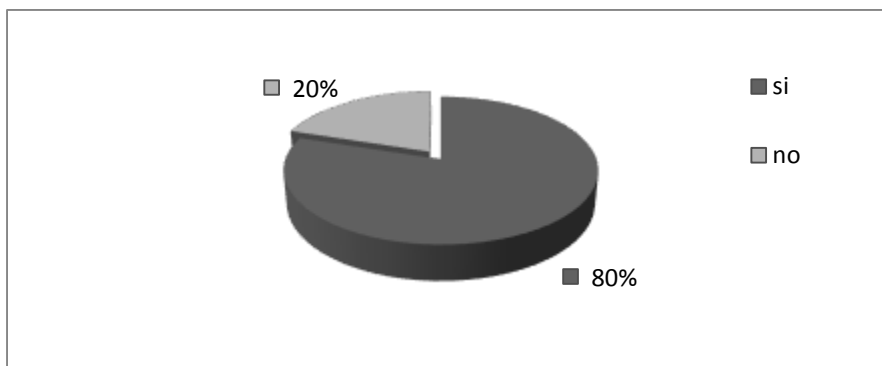
4.1 Tabulación y análisis de datos.

Análisis de los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas al personal que labora en distintas áreas, en la alcaldía municipal de Tecoluca.

Pregunta 1. ¿Conoce la misión, valores y objetivos de la municipalidad?

Objetivo: Indagar si los empleados de municipalidad de Tecoluca conocen la filosofía institucional.

Alternativas	Frecuencia	%
Si	20	80 %
No	5	20 %
TOTAL	25	100 %

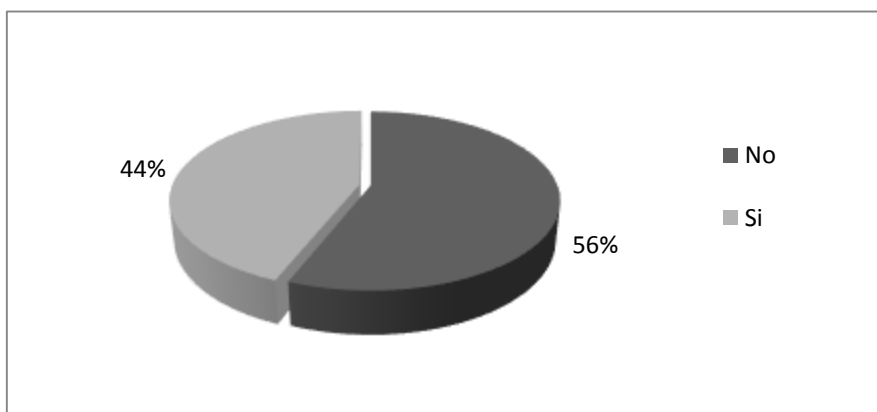


Análisis: el (80%) de los empleados conocen la filosofía institucional, ya que la dirección municipal recientemente ha implementado acciones como colocar en forma visible y en los interiores de las oficinas, solo el (20%) opinan que no la conocen porque desarrollan sus funciones fuera de la institución.

Pregunta 2. ¿Conoce el plan estratégico de la municipalidad?

Objetivo: Evaluar el conocimiento de los empleados de los lineamientos, planificación y prioridades bajos las cuales trabaja la municipalidad de Tecoluca

Alternativas	Frecuencia	%
No	14	56%
Si	11	44%
TOTAL	25	100 %

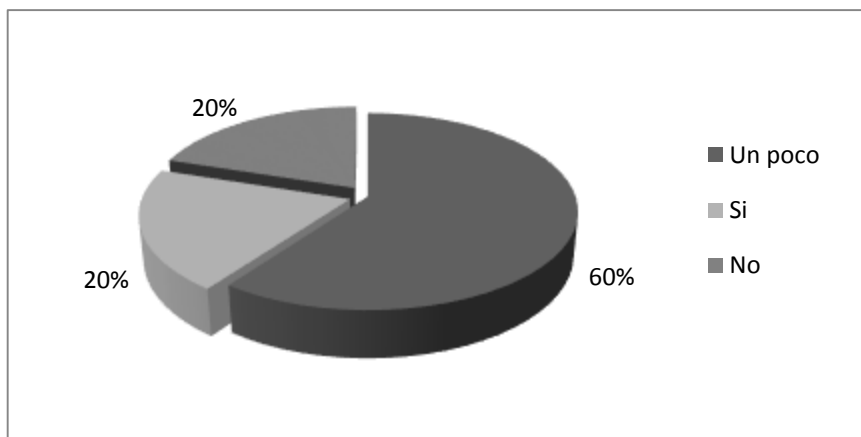


Análisis: un poco más de la mitad (56%) de los empleados municipales de Tecoluca desconocen la planificación estratégica municipal solamente un (44%) responde que si la conoce, dentro de este porcentaje la gran mayoría que opino son del nivel de dirección; por lo que se considera que la información no fluye hacia todos los niveles de la organización.

Pregunta 3. ¿Conoce el reglamento y la normativa interna?

Objetivo: identificar el nivel de conocimiento de los clientes internos que laboran en la municipalidad de Tecoluca, acerca de la normativa interna institucional.

Alternativas	Frecuencia	%
Un poco	15	60 %
Si	5	20%
No	5	20 %
TOTAL	25	100%

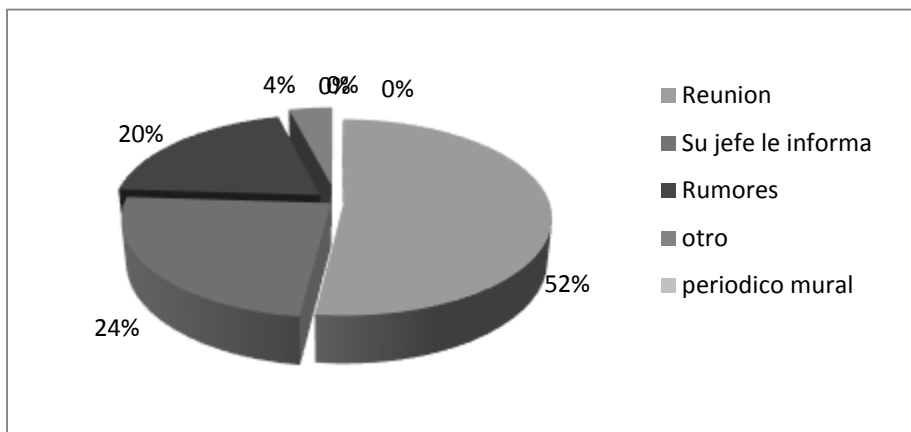


Análisis: en la municipalidad de Tecoluca un porcentaje muy bajo (20%) de los empleados opina que si conoce la normativa interna al igual que los que opinan su desconocimiento total (20%), pero 6 de cada 10 empleados manifiestan que conocen un poco, es decir, lo básico como la disciplina laboral y algunos derechos y obligaciones que tienen como empleados (60%).

Pregunta 4. ¿De qué forma se entera de eventos importantes o tomas de decisiones de parte de la dirección municipal?

Objetivo: Conocer los canales de comunicación que utiliza la institución para informar a los empleados del quehacer municipal.

Alternativas	Frecuencia	%
Reunión	13	52 %
Su jefe le informa	6	24 %
Rumores	5	20 %
otro	1	4 %
Periódico mural	0	0 %
TOTAL	25	100%

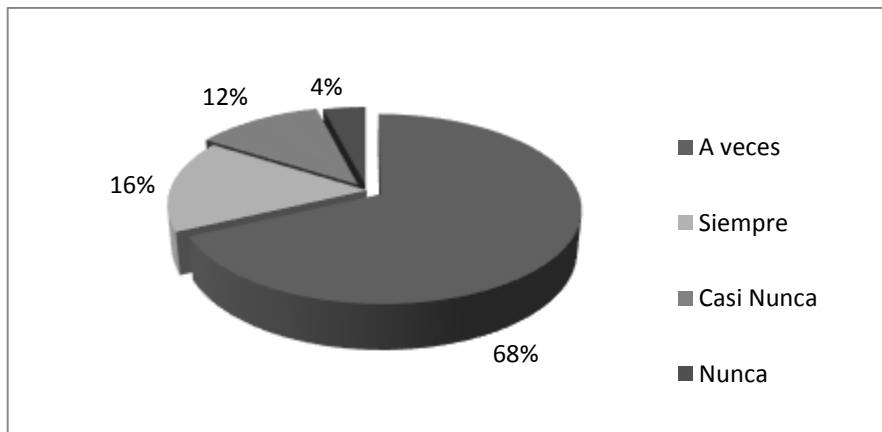


Análisis: se observa que el principal medio de información a través del cual se enteran son las reuniones (52%), las respuestas obtenidas para este mecanismo formal fueron del nivel direccional mientras que para el nivel administrativo (24%) opinan que su jefe les informa y el nivel operativo manifestó que a través de rumores (20%) .

Pregunta 5. ¿Su jefe inmediato le comunica de situaciones, eventos u otros sucesos laborales?

Objetivo: identificar la frecuencia con la que los jefes inmediatos les comunican a sus colaboradores de suceso laborales.

Alternativas	Frecuencia	%
A veces	17	68%
Siempre	4	16%
Casi Nunca	3	12%
Nunca	1	4%
TOTAL	25	100%

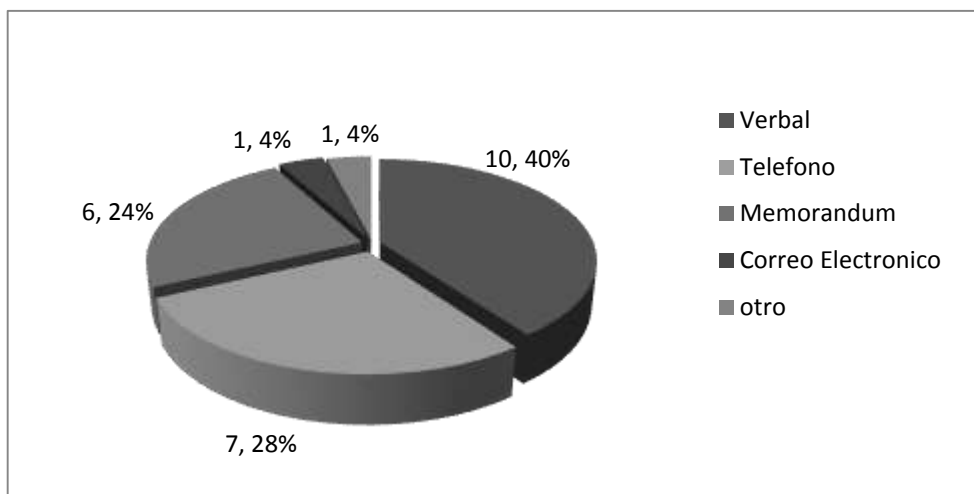


Análisis: la mayoría (68%) de los jefes inmediatos en la alcaldía de Tecoluca no informan constantemente a sus colaboradores de las situaciones o suceso laborales ya que solo el (16 %) opinan que sus jefes les informan siempre que ocurre un hecho, evento u otras situaciones ligadas a la organización y los porcentajes más bajos (12 % y 4%) opina que casi nunca o nunca les informan.

Pregunta 6. ¿De qué forma le comunica su jefe inmediato de actividades órdenes u otros, respecto a la unidad a la que pertenece?

Objetivo: conocer los mecanismos de comunicación que se utilizan internamente entre las jefaturas y los empleados Municipales de Tecoluca.

Alternativas	Frecuencia	%
Verbal	10	10,40 %
Teléfono	7	7,28 %
Memorándum	6	6,24 %
Correo electrónico	1	1,4 %
Otro	1	1,4 %
TOTAL	25	100 %

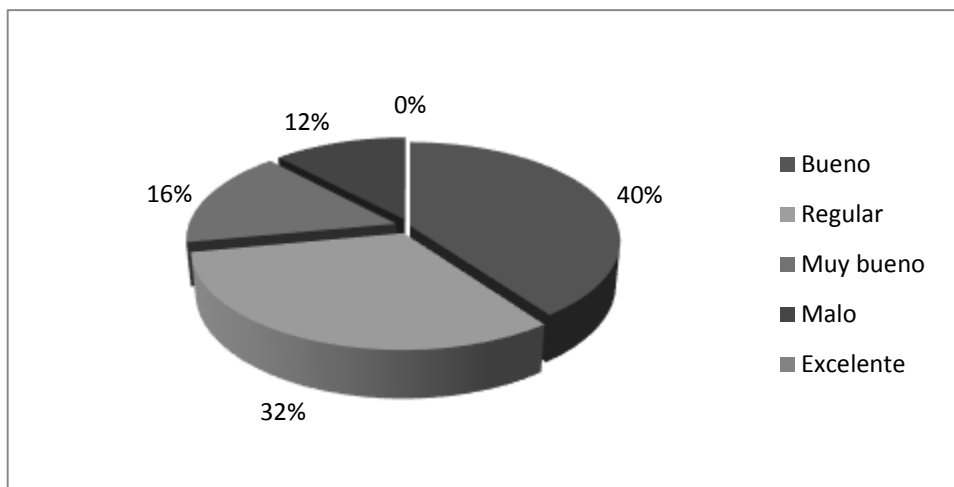


Análisis: existen diversos mecanismos para comunicar entre jefes y colaboradores, pero se demuestra que el que más prevalece es de forma verbal (10,40%) considerado como un mecanismo menos confiable para comunicar, y el teléfono se utiliza con más frecuencia (7,28%) que el memorándum (6,24%) quedando el correo electrónico como uno menos utilizados con un (1,4%).

Pregunta 7. ¿Cómo considera usted el proceso de comunicación utilizado por su jefe actualmente?

Objetivo: evaluar el proceso de comunicación que utilizan las jefaturas para informar a los colaboradores.

Alternativa	Frecuencia	%
Bueno	10	40 %
Regular	8	32%
Muy bueno	4	16 %
Malo	3	12%
Excelente	0	0 %
TOTAL	25	100 %

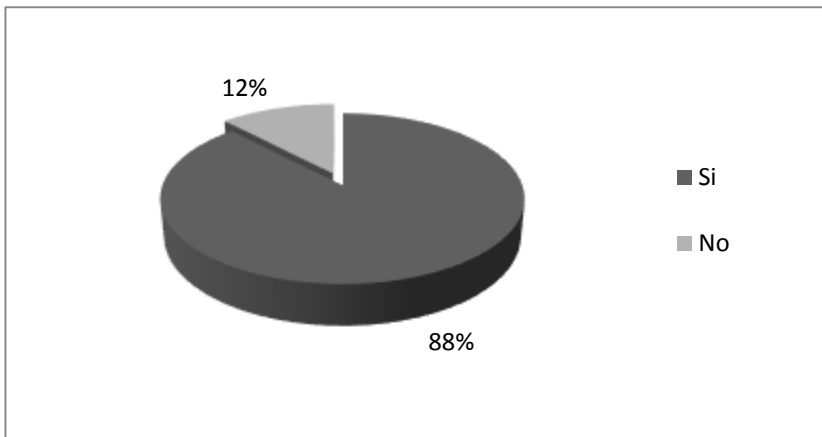


Análisis: el (40%) de empleados consideran que los mecanismos utilizados para informar por parte de sus jefes no son excelentes por lo opinan que son simplemente buenos sin embargo, en muchos casos se cree que es regular; (32%) por lo tanto al no ser excelentes se está en un nivel bajo de efectividad.

Pregunta 8. ¿Le gustaría que la municipalidad retomara otros mecanismos para comunicar?

Objetivo: conocer si a los miembros de la municipalidad de Tecoluca les gustaría que se implementaran otros mecanismos para comunicar internamente.

Alternativas	Frecuencia	%
Si	22	88 %
No	3	12 %
TOTAL	25	100 %

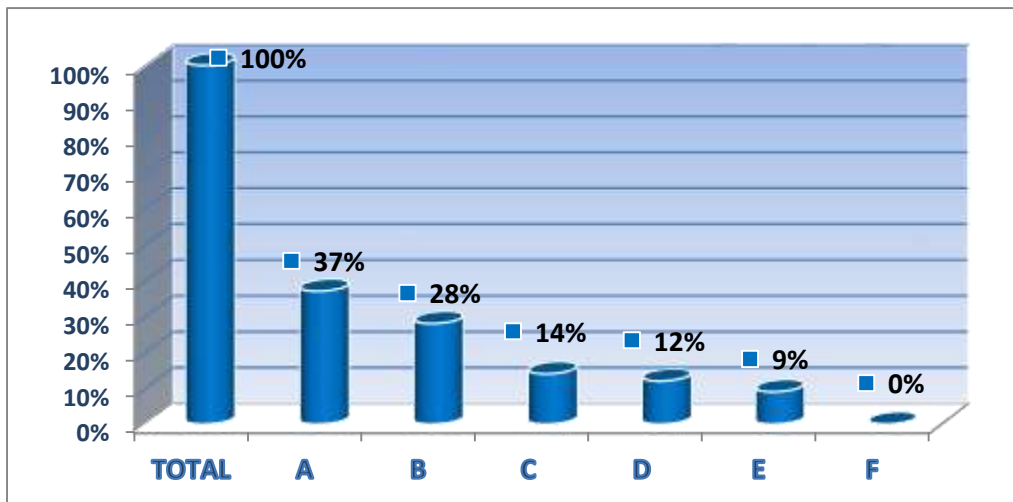


Análisis: la mayoría de empleados preferirían que la dirección municipal optara por buscar y poner en práctica otros mecanismos (88%) para comunicar internamente, mientras que un porcentaje muy bajo prefieren mantener los que se utilizan actualmente (12%). Nota: los que optan por mantener los mecanismos actuales manifiestan que la clave está en hacerlos más efectivos y que esto depende de cada empleado.

Pregunta 9. ¿Qué otros mecanismo elegiría? **Puede marcar más de una opción.**

Objetivo: identificar que otros mecanismos prefieren los empleados para que se les comunique de forma oportuna.

Alternativas	Frecuencia	%
A. Reuniones	16	37 %
B. Memorándum	12	28 %
C. Correo Electrónico	6	14 %
D. Periódico Mural	5	12 %
E. Periódico Mural	4	9 %
F. Otro.	0	0 %
TOTAL	42	100 %

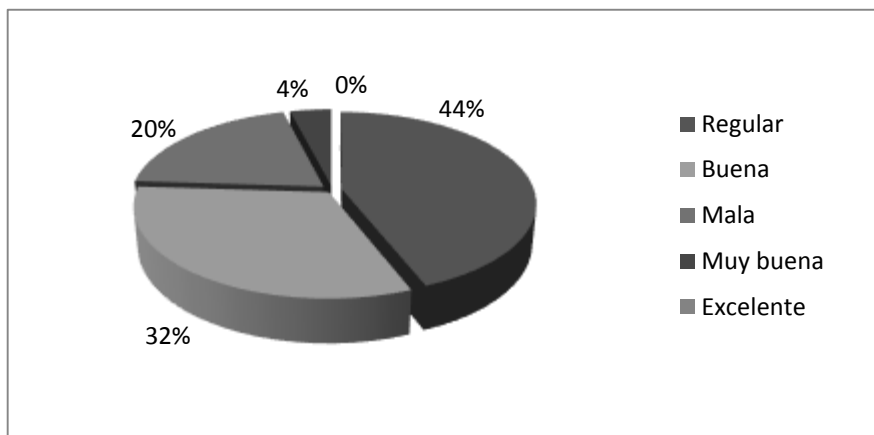


Análisis: se refleja que los clientes internos de la municipalidad (37%) tienen la necesidad de cambiar a mecanismos de comunicación de manera formal y escrita, (28%) expresan que las reuniones frecuentes con todo es personal seria un mecanismo excelente ya que solo se dan a nivel de dirección.

Pregunta 10. ¿Cómo considera la comunicación interna de la municipalidad de Tecoluca?

Objetivo: evaluar como perciben el proceso de comunicación interna los miembros de la organización de los diferentes niveles.

Alternativas	Frecuencia	%
Regular	11	44 %
Buena	8	32 %
Mala	5	20%
Muy buena	1	4 %
Excelente	0	0 %
TOTAL	25	100 %

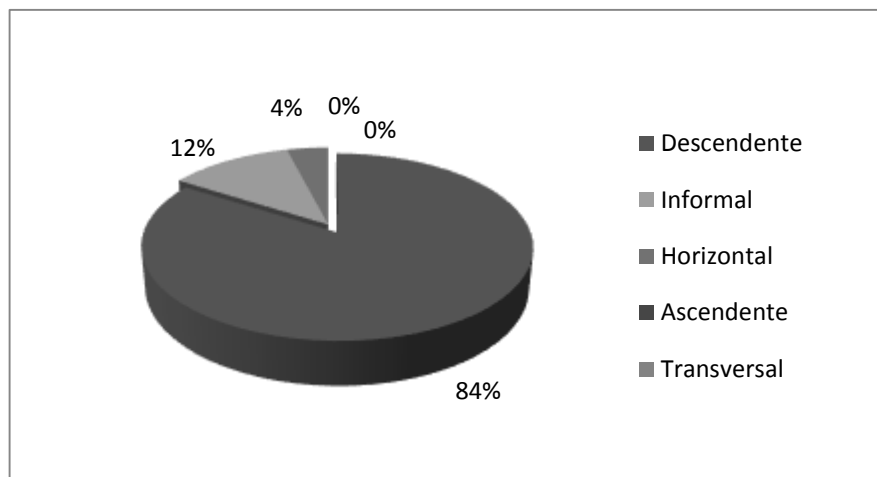


Análisis: se considera que la mayoría del personal de los distintos niveles percibe una comunicación de categoría regular (44%) es decir, poco efectiva; mas sin embargo un buen numero (32%) opina que es buena; pero además se observa que un porcentaje significativo considera que existe una mala comunicación internamente (20%).

Pregunta 11. ¿Cómo percibe que fluye la comunicación interna en la municipalidad?

Objetivo: conocer el flujo de comunicación que se da internamente en la alcaldía municipal de Tecoluca.

Alternativas	Frecuencia	%
Descendente	21	84 %
Informal	3	12%
Horizontal	1	4 %
Ascendente	0	0 %
Transversal	0	0%
TOTAL	25	100 %

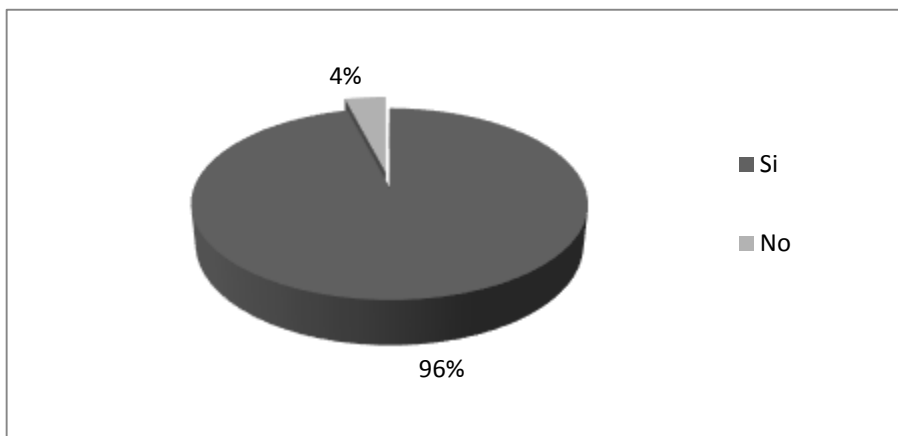


Análisis: en la alcaldía municipal de Tecoluca 8 de cada 10 personas opinan que el tipo de comunicación es descendente (84%), es decir, los empleados perciben que cumplen sus funciones de acuerdo a la comunicación o información que fluye desde los niveles superiores, pero también el (12%) considera que es informal.

Pregunta 12. ¿Le ha afectado en su trabajo la falta de una buena comunicación?

Objetivo: conocer si los empleados han tenido inconvenientes en la realización de su trabajo por la falta de una buena comunicación

Alternativas	Frecuencias	%
Si	24	96 %
No	1	4 %
TOTAL	25	100 %

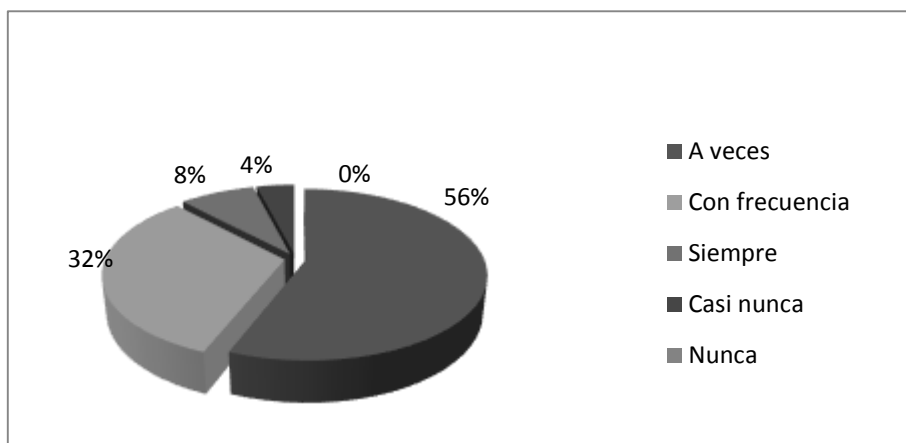


Análisis: casi el 100 % de los empleados municipales de Tecoluca tienen problemas por falta de una buena comunicación interna institucional (96%) y mecanismos que sean efectivos para desarrollar de forma efectiva y eficaz su trabajo y un nivel muy insignificante nunca le ha afectado para el desarrollo de sus actividades manifiestan que tiene buena relación con sus jefes (4%)

Pregunta 13. ¿Con que frecuencia le ha afectado en su trabajo la falta de una buena comunicación?

Objetivo: investigar con qué frecuencia les afecta a los empleados de la alcaldía municipal de Tecoluca la falta de una comunicación efectiva.

Alternativas	Frecuencia	%
A veces	14	59%
Con frecuencia	8	33 %
Siempre	2	8 %
Casi nunca	1	4 %
Nunca	0	0%
TOTAL	25	100 %

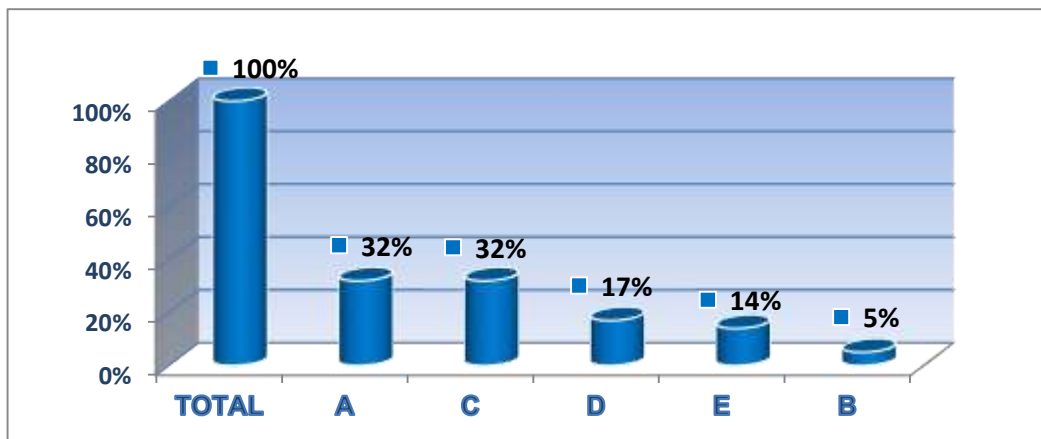


Análisis: el (59%) de los empleados opina que se enfrentan constantemente con situaciones problemáticas e inconvenientes para tener un desempeño laboral eficiente en la organización por falta de una comunicación interna efectiva y número significativo (33%) con frecuencia se enfrentan a dificultades, y el (8%) consideran que es muy constante.

Pregunta 14. ¿En cuál de los siguientes aspectos le ha afectado más la falta de comunicación?
Puede marcar más de una opción.

Objetivo: identificar aspectos importantes del ámbito laboral en los que más afecta a los empleados de la municipalidad de Tecoluca la falta de una buena comunicación interna.

Alternativas	Frecuencia	%
A. Para realizar las funciones de forma efectiva	13	32 %
B. Desconocimiento general de la organización	2	5 %
C. para brindar un buen servicio	13	32 %
D. Conflictos entre compañeros	7	17 %
E. Todas las anteriores	6	14 %
TOTAL	41	100 %

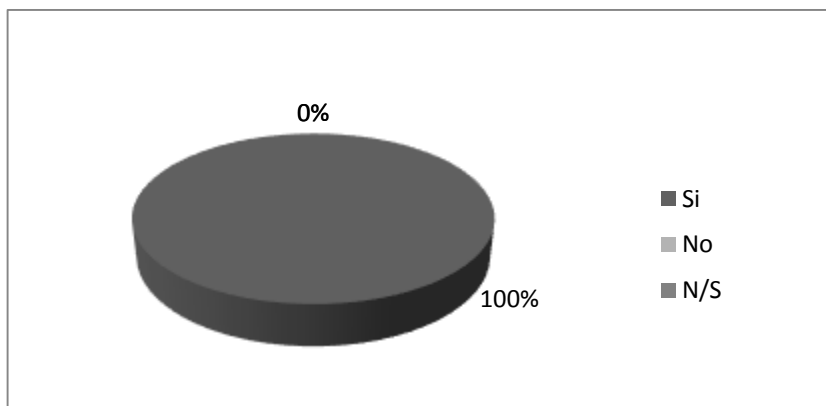


Análisis: a todos los empleados independientemente del nivel jerárquico al que pertenece les afecta la falta de una buena comunicación, mayormente para realizar sus funciones de forma efectiva (32%) y por lo consiguiente no se puede brindar un buen servicio al cliente tanto interno como al externo.(32%).

Pregunta 15. ¿Considera que existen factores o situaciones que están afectando la efectividad de la comunicación?

Objetivo: confirmar si existen factores que interfieren en el desarrollo del proceso de comunicación interna.

Alternativas	Frecuencia	%
Si	25	100%
No	0	0 %
N/S	0	0 %
TOTAL	25	100%

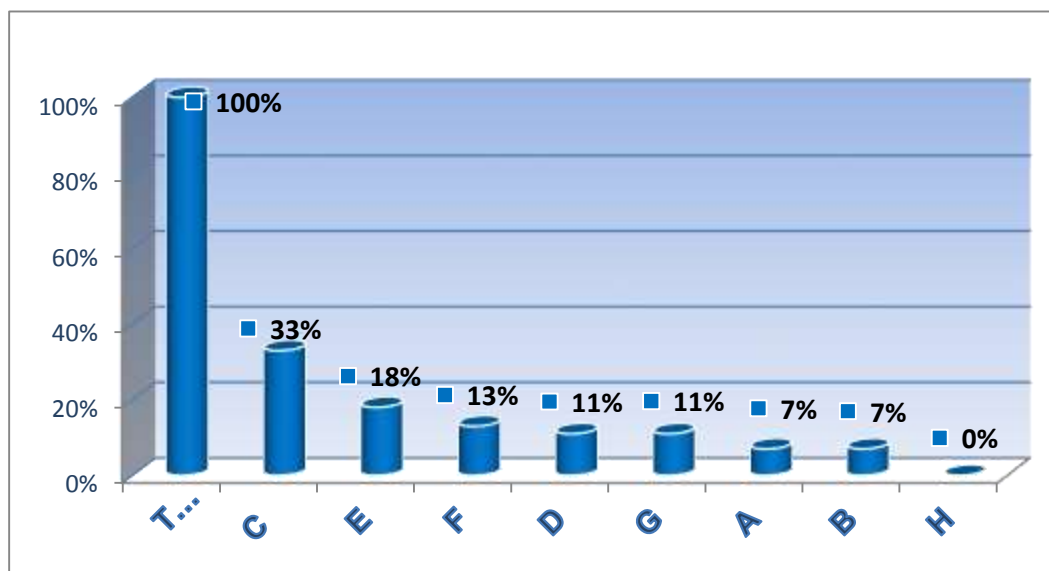


Análisis: los datos muestran que el 100% de los trabajadores de la alcaldía municipal de Tecoluca tienen claro que existen diversos factores que impiden que la comunicación interna en la organización logre ser efectiva.

Pregunta 16. ¿Señale los factores que considera usted que influyen en la calidad de la comunicación que usted recibe? Puede marcar más de una opción.

Objetivo: identificar factores o puntos críticos que los clientes internos de la municipalidad de Tecoluca consideran que influyen en la calidad y efectividad de la comunicación interna.

Alternativas	Frecuencia	%
A. Nivel educativo	3	7 %
B. Distancia	3	7 %
C. Actitudinales	15	33 %
D .Sobre carga de actividades	5	11 %
E. procedimientos administrativos inadecuados	8	18 %
F. Falta de visión departe de la dirección municipal	6	13 %
G. Todos los anteriores	5	11 %
H. Otros.	0	0 %
TOTAL	45	100 %



Análisis: se considera que en la municipalidad de Tecoluca existen varios factores que interfieren en el proceso de comunicación interna, causando que la comunicación no sea efectiva.

Las personas encuestadas manifiestan que la municipalidad si tiene mecanismo pero que la mayoría no los utilizan, por lo que consideran que uno de los factores que más afecta es la actitud (33%) de cada empleado, mayormente del nivel direccional por qué no muestra interés en trasladar la información a sus colaboradores/a, además un buen numero (18%) perciben que la municipalidad realiza procedimientos inadecuados así como también la falta de una visión departe de la dirección en cuanto al tema de comunicaciones (13%). Y para muchos existe una combinación de factores que influyen para lograr una buena comunicación entre el (11% y 5%).

4.2 Matriz de Análisis de Datos.

Análisis de datos obtenidos de las entrevistas realizadas al Gerente General de la Alcaldía Municipal de Tecoluca y a la Encargada de Comunicaciones de la misma Institución.

Entrevista 1. Nombre: Santos Margarito Escobar. Cargo: Gerente General de la Alcaldía Municipal de Tecoluca.		
Preguntas	Hallazgos	Análisis
1. ¿Existe una unidad o departamento de comunicaciones dentro de la municipalidad? Objetivo: Investigar si existe un departamento o unidad de comunicaciones en la alcaldía municipal de Tecoluca.	Si existe una unidad de comunicaciones solo que esa unidad no tiene todo el quipo necesario ni recurso humano. Tiene muchas limitaciones para desarrollar lo que significa toda la comunicación hacia adentro de la municipalidad y hacia afuera.	Si hay una unidad comunicación pero con recursos limitados tanto humano como financieros que dificulta la realización del trabajo de comunicación tanto interno como externo.
2. ¿Cuenta la municipalidad con una política de comunicaciones? Objetivo: Conocer si la municipalidad de Tecoluca cuenta con una política institucional de comunicaciones que guie el trabajo de la misma.	No, es una de las cosas que está en el plan del presente año, es uno de los grandes propósitos y prioridades a desarrollar.	Por el momento no se cuenta con una política de comunicaciones pero ya está incluida en la planificación de acciones prioritarias a desarrollar en el presente año.

3. ¿Actualmente que mecanismos utilizan en la institución para comunicarse internamente? Objetivo: Identificar los mecanismo o formas de comunicación interna que se utilizan actualmente en la municipalidad de Tecoluca.	Lo que más funciona ahorita en tema de comunicación en la municipalidad es la comunicación informal, si hay mecanismos formales como memorándum, reuniones, acuerdos, etc. solo que no son utilizados con frecuencia, uno se da cuenta aquí más rápido en los pasillos.	Según lo expresado por el Gerente General la forma de comunicar que más se practica, es la informal aun que se tiene mecanismos formales pero no se utilizan con frecuencia.
4. ¿Considera que estos mecanismos son efectivos? Objetivo: conocer si los mecanismos utilizados para comunicar internamente alcanzan un buen nivel de efectividad.	No son efectivos por eso se nos generan conflictos entre el concejo, jefes de unidades y especialmente en todo el personal de la parte administrativa y técnica porque cuando ya llega al último ya llega como el ultimo se lo dijo no como se acordó entonces hay una desinformación.	Los mecanismos no son efectivos por que con frecuencia se generan conflictos entre los empleados, principalmente en los de niveles jerárquicos inferiores.
5. ¿Se siente satisfecho usted con la forma de comunicación interna actual? Objetivo: evaluar el grado de satisfacción de parte de la gerencia general respecto al proceso de comunicación interna actual.	Quizás en un 50% ó 55 % el resto hay que mejorarlo creo que a estas alturas Tecoluca ha avanzado mucho y creo que los mecanismos de comunicación institucional no están de acuerdo a la realidad y al tiempo que vivimos en materia de tecnología.	El nivel de satisfacción de la gerencia está en un rango intermedio considerando que se deben de mejorar y actualizar los mecanismos que utilizan.

6. ¿Dentro del rango del 1 al 10, (donde 1 = malo y 10 = excelente) donde ubicaría el proceso de comunicación interna en la municipalidad? Objetivo: evaluar la calificación entre el rango del 1 al 10 considerando el más apegado a la realidad del proceso de comunicación interna actual en la organización.	Creo que anda por un 6.	Según el Gerente General el proceso de comunicación interna institucional se encuentra en un nivel intermedio de efectividad (bueno).
7. ¿Le ha afectado en su trabajo o a la institución en general la falta de una buena comunicación? Objetivo: Indagar si al nivel de dirección o institucional le afectado la falta de una buena comunicación para el desempeño laboral.	Claro, cuando los mecanismos de comunicación no son claros y eficientes lo que genera es conflicto, tensión con los empleados y los jefes de unidades. Esto afecta a toda la institución.	La falta de una comunicación efectiva y mecanismos formales afecta a toda la organización, principalmente se generan conflictos entre los empleados.
8. ¿La unidad de comunicaciones cuenta con los recursos necesarios para la realización de las actividades de forma efectiva y eficaz?	No, incluso no tiene ni los recursos básicos para poder hacer su trabajo, primero porque creo que anteriormente lo mencionó hace falta una política hace falta una visión más amplia	En la alcaldía municipal de Tecoluca la unidad de comunicaciones trabaja con los recursos mínimos y no existe una visión más amplia en cuanto al tema de la comunicación.

Objetivo: investigar si la unidad de comunicaciones tiene los recursos necesarios para desarrollar efectivamente las funciones.	de lo que es la comunicación institucional y la comunicación debe de estar porque no ha estado como una agenda prioritaria del concejo municipal.	
9. ¿Considera que la encargada de Comunicaciones cuenta con los conocimientos apropiados para desarrollar el trabajo de comunicaciones? Objetivo: saber si la encargada de la comunicación de la alcaldía de Tecoluca cuenta con conocimientos necesarios en el tema de comunicación.	Yo digo que si tiene los conocimientos y además la voluntad y también los está adquiriendo creo que lo que haya que hacer ahí es establecer lo que anterior se dijo, la creación de la política y que tener el tema de comunicaciones como una prioridad.	según lo expresado la encargada de comunicaciones en la municipalidad no solo cuenta con los conocimientos apropiados si no la voluntad de hacerlo, lo necesario seria retomar una visión de comunicaciones de parte de la dirección municipal
10. ¿Qué factores considera usted que pueden estar afectando el proceso de comunicación interna para lograr que sea efectiva? Objetivo: identificar los factores que desde el nivel de dirección se consideran que afectan el proceso de comunicación interna	La falta de visión, recurso humano y económico También hay un factor determinante, tiene que ver con todo el recurso humano, que se llama actitud. Por qué en cualquier proceso o cualquier decisión que se tome cualquier mecanismo que genere cambios la actitud es fundamental.	No se logra una comunicación efectiva debido a diversos factores principalmente, actitudinales y la falta de visión y recursos financieros para la unidad de comunicaciones.

11. ¿Desde su punto de vista cree que la municipalidad cuenta con los recursos necesarios o tecnológicos para implementar nuevos mecanismos o hacer más efectivos lo que ya tiene? Objetivo: investigar si la municipalidad de Tecoluca tiene la capacidad de implementar nuevos mecanismos de comunicación interna.	Yo creo que la municipalidad tiene la capacidad para montar un buen mecanismo y una comunicación institucional eficiente y eficaz en todos los niveles.	La municipalidad desde el punto de vista gerencial es capaz de implementar buenos mecanismos y hacerlos efectivos en todos los niveles.
12. ¿Se ha considerado ya una propuesta de mejora en el tema de comunicación en la municipalidad? Objetivo: confirmar si la dirección municipal ha iniciado un plan de mejora en el tema de comunicaciones.	Si dentro de los puntos que hemos establecido en este caso, es que en el concejo sea definido una agenda incluso hemos planteado que las reuniones del concejo sean cada ocho días no cada quince días, entonces unos de los puntos es tratar el tema de comunicación y claro aquí jugará un papel muy importante la responsable de comunicaciones, la política de comunicaciones es una propuesta también.	Según el Gerente General se ha iniciado varias propuestas de mejora como reuniones periódicas en las cuales un punto prioritario es el tema de comunicaciones y la creación de la política de comunicación institucional.

Entrevista 2.		
Nombre: Mirna Velásquez Rivera Cargo: Encargada de Comunicaciones de la Alcaldía Municipal de Tecoluca		
Preguntas	Hallazgos	Análisis
1. ¿Cómo encargada de comunicaciones cuales son algunas de sus funciones principales? Objetivo: identificar algunas de las funciones principales de que se realizan en la unidad de comunicaciones de la municipalidad de Tecoluca.	Las principales funciones de la unidad son dar a conocer el que hacer municipal a través de los diferente canales o medios entre ellos tenemos el boletín informativo, campañas radiales. También la memoria de labores anual, dar a conocer los proyectos, elaboración de la revista en las fiestas patronales, entre otras.	Dentro de las funciones principales de la unidad de comunicaciones es dar a conocer el que hacer municipal a través distintos canales ya sea en forma digital o escrita, las funciones están más enfocadas a la comunicación externa.
2. ¿Cómo funciona esta unidad? Objetivo: conocer el funcionamiento de la unidad y a la vez el número de personan que desarrollan este trabajo.	En la unidad de comunicaciones, solamente estoy yo, desde que yo inicie estamos trabajando básicamente con mi persona y bueno hacemos el fuerza de desarrollar la comunicación externa para dar a conocer el trabajo de la institución prácticamente solo ejecuto la comunicación externa, la comunicación interna la ve Gerencia.	Principalmente en esta unidad las funciones de comunicación están más enfocadas hacia el público externo de la municipalidad y el trabajo es realizado solo por una persona.

3. ¿Cuenta la municipalidad con una política de comunicaciones? Objetivo: Conocer si la municipalidad de Tecoluca cuenta con una política institucional de comunicaciones que guíe el trabajo de la misma.	No, no cuenta todavía con una política de comunicaciones.	Actualmente la municipalidad no cuenta con una política de comunicaciones que establezca los mecanismos para comunicarse internamente.
4. ¿qué mecanismo utilizan para comunicarse internamente? Objetivo: Identificar los mecanismo de comunicación interna que se utilizan actualmente en la municipalidad de Tecoluca	Uno de los mecanismos quizás únicos es el memorándum, es el que mayormente se utiliza, a veces también hay reuniones pero esas son trimestrales como cuando hay necesidad de informar algo verdaderamente grande pero por lo general no se hace.	El memorándum es el que más se utiliza según la encargada de comunicaciones y las reuniones pero no son periódicas se realizan dependiendo de la magnitud de lo que se tenga que informar.
5. ¿Considera que estos mecanismos son efectivos? Objetivo: Saber si los mecanismo utilizados para comunicar internamente alcanzan un buen nivel de efectividad entre los empleados de los distintos niveles.	No, una de las grandes dificultades que veíamos en lo que se ha centrado ha sido precisamente en el gran problema que genera la falta de comunicación o la falta de mecanismos formales que nos ayuden a que no se dé el fenómeno de los rumores de los chismes de pasillo	Los mecanismos utilizados actualmente no son efectivos por el hecho de no ser formales, generan muchos problemas internamente existe una desinformación dentro del proceso comunicativo.

6. ¿Se siente satisfecha usted con la forma de comunicación interna actual? Objetivo: evaluar el grado de satisfacción respecto al proceso de comunicación interna que tienen actualmente.	No definitivamente estoy segura de que otros mecanismos vendrían ayudar a que la comunicación sea más efectiva dentro de la municipalidad.	No existe un nivel elevado de satisfacción con la forma de comunicación interna pero se considera que otros mecanismos mejorarían el proceso de comunicación.
7. ¿le ha afectado en su trabajo la falta de una buena comunicación? Objetivo: Indagar si le afectado la falta de una comunicación efectiva y oportuna en la realización de las funciones laborales.	Si aunque directamente no mucho sino yo lo veo desde la perspectiva institucional si he conocido muchos casos que nos han llevado a un montón de problemas con la institución y que realmente no permiten avanzar lejos de eso generan problemas entre compañeros y compañeras y entre las mismas autoridades	La falta de una comunicación efectiva, a la unidad de comunicaciones le afecta en un porcentaje menor que a la institución en general
8. ¿Dentro del rango del 1 al 10, (donde 1 = malo y 10 = excelente) donde ubicaría el proceso de comunicación interna en la municipalidad? Objetivo: evaluar la calificación para el proceso de comunicaciones en la municipalidad de Tecoluca.	Dentro del análisis que hemos hecho en lo personal considero que es un 5.	Para la encargada de comunicaciones de la municipalidad de Tecoluca, el proceso de comunicación interna alcanza un nivel intermedio.

9. ¿La unidad de comunicaciones cuenta con los recursos necesarios para la realización de las actividades de forma efectiva y eficaz? Objetivo: investigar si la unidad de comunicaciones tiene los recursos necesarios para desarrollar las funciones.	Realmente no, el presupuesto con el que trabajamos es mínimo y hacemos realmente milagros con ese presupuesto que nos dan y que realmente no cumple con las expectativas para hacer una comunicación institucional como se debería.	Según la encargada de comunicaciones a la unidad no le proporcionan el presupuesto de acuerdo a la necesidad que tiene, trabaja con un mínimo presupuesto.
10. ¿Qué factores considera usted que pueden estar afectando el proceso de comunicación interna para lograr su efectividad? Objetivo: Identificar los factores considerados como interferentes en el proceso de comunicación interno.	La falta de mecanismos formales, la falta también de la misma política de comunicaciones que no nos permiten tener una herramienta que lidere la forma en que nos vamos a comunicar no solo internamente sino que también en el nivel externo y otro también es la falta de cultura para comunicar.	Existen diversos factores que afectan el proceso de la comunicación interna provocando que esta no sea efectiva como la falta de mecanismos formales, la falta de la política de comunicación que lidere o guie la forma en que se va a comunicar internamente y otro principal son los culturales.
11. ¿Considera que la municipalidad cuenta con los recursos necesarios o tecnológicos para implementar nuevos mecanismos o hacer más efectivos lo que ya tiene?	Si, considero de hecho una de las proyecciones que hay es por lo menos desde mi perspectiva es una que le den más presupuesto a la unidad de comunicaciones y otra que utilicemos las herramientas	La municipalidad desde un punto vista financiero puede asignarle más presupuesto a la unidad de comunicación además puede hacer uso de las herramientas tecnológicas para hacer más efectivos los

Objetivo: investigar si la municipalidad de Tecoluca tiene la capacidad de implementar nuevos mecanismos de comunicación interna.	como las que tenemos ahora como las tecnológicas tenemos el internet el uso de las mismas redes sociales entre otros para comunicarnos al interior de la institución.	que ya se utilizan.
12. ¿Conoce si se ha considerado ya una propuesta de mejora en el tema de comunicación en la municipalidad? Objetivo: indagar si la encargada de comunicaciones conoce si ha iniciado un plan de mejora en el tema de comunicaciones.	Con lo de la política de comunicaciones que es una proyección hacerla este año dentro de mi plan esta y ya estoy preparando un borrador que se va a presentar al concejo sobre la propuesta precisamente de lo que será la política de comunicación institucional y dentro de ella hay nuevas propuestas para comunicar .	La creación de la política de comunicación institucional y las propuestas realizadas de las formas para comunicar tanto externa como internamente son parte de los avances positivos en cuanto al tema.
13. ¿Le gustaría a usted que se retomaran nuevos mecanismos para lograr una comunicación interna efectiva? Objetivo: conocer si a la encargada de comunicaciones le gustaría que la municipalidad retomara nuevos mecanismos para comunicar.	Si creo que es urgente que la municipalidad se actualice en cuanto al tema de la comunicación interna, es lamentable ver como la desinformación nos afecta, debemos recordar que el público interno es el reflejo de la institución.	La municipalidad necesita urgentemente actualizarse, retomar nuevos mecanismos para lograr una efectiva comunicación interna, de esta forma los empleados estarán más informados.

14. ¿Qué nuevos mecanismos sugeriría que se apliquen para lograr una comunicación interna más efectiva? Objetivo: identificar nuevos mecanismos o medidas que contribuyan a mejorar el proceso de comunicación interna en la alcaldía municipal de Tecoluca.	Las redes sociales creo que es una oportunidad más que todo con el personal administrativo que tiene esa herramienta, el concejo y las jefaturas deberían tener un contacto más cercano con los colaboradores, que la comunicación no sea solo descendente sino también ascendente para que los colaboradores se sienta parte de equipo de trabajo.	El uso de mecanismo tecnológicos, las redes sociales y la implementación de una nueva forma de comunicación administrativa como lo es la comunicación ascendente, pueden permitir mayor interacción entre todos los empleados.
--	--	---

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como resultado de la investigación de campo y con los datos recopilados y analizados, se proporcionan las conclusiones respectivas.

5.1 Conclusiones.

- A través de los resultados obtenidos se identifica que algunos mecanismos de comunicación interna que utiliza la municipalidad de Tecoluca, no son totalmente formales y confiables, debido a que el más utilizado es la comunicación verbal y telefónica, esto trae como consecuencia, el olvido de los empleados sobre la responsabilidad planteada por sus jefes. Algunos mecanismos formales de forma verbal o escrita son utilizados en raras ocasiones por ejemplo, las reuniones se llevan a cabo dependiendo de la magnitud de las acciones a informar, como resultado, muchos procesos y decisiones, los empleados las conocen de manera informal en pasillos. En cuanto a los memorándum, es común que se utilicen pero en niveles de jefaturas y en raras ocasiones en niveles inferiores, esto hace que los únicos mecanismos formales no sean efectivos.
- El flujo de información dentro de la municipalidad mayoritariamente es descendente, los empleados laborarán de acuerdo a órdenes que fluyen

de los niveles superiores, en ocasiones la información fluye de forma ascendente pero solo es para informar inconformidades o quejas.

- La municipalidad no cuenta con una Política de Comunicación Institucional, donde se establezca una programación de actividades, así como también, que de directrices y establezca la forma y los mecanismos institucionales para realizar el trabajo de comunicación interna y externa, además dentro de la estructura organizativa, la Gerencia General tiene al mando casi todos los departamentos y unidades, incluso es desde ahí donde se lleva a cabo el proceso de comunicación interna, esto conlleva a una saturación de trabajo y por ende procesos administrativos inadecuados.
- La encargada de comunicaciones cuenta con los conocimientos apropiados para el manejo de flujo de información pero su trabajo comunicacional está más enfocado hacia la parte externa, es decir, hacer publicidad de proyectos, eventos y el quehacer de la Alcaldía Municipal para la población externa ya que así lo determinan las funciones en su puesto de trabajo. Cabe mencionar que existe división de funciones comunicacionales entre Gerencia y la Encarda de Comunicaciones.

- La unidad de comunicaciones no cuenta con los recursos necesarios para realizar el trabajo de forma efectiva, tiene limitaciones de recurso humano y económico, debido a que el presupuesto que asigna el concejo municipal es mínimo y no cumple con las expectativas para desarrollar un buen trabajo de comunicación institucional.
- Existe insatisfacción del proceso actual de comunicación en los clientes internos, ya que nadie considera que existe una comunicación excelente y que esto les afecta en la realización de sus funciones y por lo consiguiente no se brinda un buen servicio a la población.
- En la municipalidad de Tecoluca existen factores y barreras de comunicación de carácter organizacionales que afectan el proceso efectivo de comunicación interna. La falta de una política de comunicación institucional, la asignación mínima de presupuesto, también existe un factor perjudicial como lo es, la actitud de los miembros de la organización en no contribuir a desarrollar una buena comunicación con los recursos que tiene la municipalidad actualmente como: teléfonos con red corporativa e internet; y situacionales como la distancia ya que la municipalidad tiene otras instalaciones en diferentes lugares y los empleados que laboran en dichas instalaciones son los últimos en enterarse de eventos o decisiones tomadas.

5.2 Recomendaciones.

A fin de mejorar el proceso de comunicación interna en la Alcaldía Municipal de Tecoluca, se recomienda al Concejo Municipal y a la Dirección General de la Municipalidad las acciones siguientes:

- Es conveniente establecer mecanismos formales como: reuniones con todo el personal más frecuentes, utilizar comunicación escrita (notas, cartas, memorándum), utilizar el periódico mural y acciones como informar a través de medios electrónicos y así garantizar el aprovechamiento permanente de instrumentos tecnológicos y medios con los que cuenta la municipalidad, tales como: Página Web, Facebook, Twitter y Correo electrónico.
- Es necesario establecer un proceso de comunicación interna que fomente la comunicación ascendente como: reuniones donde el personal tenga el espacio de exponer sus inquietudes y aportes y que estas sean escuchadas y tomadas en cuenta para el desarrollo del trabajo institucional y toma de decisiones en la municipalidad, ya que este tipo de comunicación se da en organizaciones participativas y la municipalidad como tal está apostando llegar hacer una institución u organización con esa característica, también permitirá que la alta

administración conozca opiniones y aportes de los empleados de los niveles inferiores.

- Construir una Política de Comunicación Institucional que defina claramente quien será el responsable del tema de comunicaciones, así como también las actividades, los mecanismos o formas de comunicar en diversas situaciones por ejemplo: para reuniones informativas se utilizará el Memorándum, para información general de la Municipalidad el periódico mural, para comunicar sugerencias o medidas para realizar las funciones que los jefes verifiquen diariamente el correo electrónico y trasladen la información a sus colaboradores. Esto le permita a la municipalidad y a la encargada de comunicaciones una guía para el desarrollo del trabajo de comunicaciones de forma efectiva. Además esta política debe de contar con un plan de aplicación institucional, así permitirá a la alcaldía municipal de Tecoluca actualizarse y lograr una administración efectiva y eficaz.
- Se recomienda a la Administración de la Alcaldía de Tecoluca, realizar un estudio más profundo sobre los medios y recursos financieros con los que cuenta la municipalidad, para conocer si se está asignando mayor presupuesto en áreas menos prioritarias y así, procurar asignarle presupuesto necesario en base a la propuesta realizada por la encargada de comunicaciones de presupuesto anual para esta unidad

que asciende a los \$29,000 para el desarrollo de las actividades de comunicación interna y externa, ya que este es un factor determinante en la efectividad del trabajo en el área.

- Que la municipalidad establezca la comunicación organizacional como un eje transversal, que atraviesa todo el quehacer de la municipalidad. Por lo tanto, debe de retomar el tema con mayor interés; además crear conciencia en el Recurso Humano, sobre todo en los niveles superiores desde la Dirección General y Política de la Municipalidad e instarles, que constantemente compartan con sus colaboradores: información, medidas, decisiones, acuerdos y actividades que se realizan en el marco del quehacer institucional.

REFERENCIAS

Alcaldía Municipal de Tecoluca. (2010). *Manual de organización y funciones*.

Alcaldía Municipal de Tecoluca. (2013). *Plan operativo anual*.

Alcaldía Municipal de Tecoluca. (2014). *Antecedentes e historia de Tecoluca*.

Recuperado de <https://www.alcaldia detecoluca.gob.sv>

Alvarado. (2013, marzo 20). *Barreras de la comunicación*. [Registro en web]

Recuperado de <http://www.academica.mx/blogs/barreras-la-comunicación>

Asociación de Jovenes Empresarios. *Comunicación interna para Pymes*.

Recuperado de

<http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20Comunicacion%20interna.pdf>

Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna*. Recuperado de

http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

Chiavenato, I. (1999). *Intruducción a la teoría general de la administración*. Santa

Fé de Bogotá: Mc Graw- Hill.

Del Fuego, J. (2014). *Método de la encuesta*. Recuperado de

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Metodo-De-La-Encuesta/1171663.html>

Ferrer, J. (2014). *Conceptos básicos de metodología de la invetigación*.

Recuperado de <http://metodologia02.blogspot.com/p/tipos-de-muestreo.html>

Fonseca Yerena, M. S. (2005). *Comunicación oral*. México D.F.: Pearson

Educación.

Hernández Chiliberti, M. (2008). *Proceso de comunicación*. Recuperado de <http://sorgalim-delaluz.blogspot.com/2008/11/proceso-de-comunicacin-y-sus-elementos.html>

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw- Hill.

Kootz, H. & Werhrich, H. (2013). *Elementos de administración*. México D.F.: McGraw- Hill.

Münch Galindo, L. (2011). *Procesos administrativos, clave del éxito empresarial*. México D.F.: Pearson Educación.

Murillo Torrecilla, J. *Cuestionarios y escalas de actitudes*. Madrid, España.

Robbins, S. P. & Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración*. México D.F.: Pearson Educación.

Serrano, F. M. *Artículo, comunicación interna*. Recuperado de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

Stoner, J. A. & Freeman, R. E. (1994). *Administración*. México D.F.: Prentice Hall.

ANEXOS

Anexo 1.



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES.

ESCUELA DE NEGOCIOS.

TECNICO EN ASISTENCIA GERENCIAL.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TECOLUCA, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.

Objetivo: Recolectar información para ser utilizada en la realización de una investigación enfocada a la Comunicación Interna Efectiva de la municipalidad. Por lo que con todo respeto me dirijo a usted y a la vez agradeciendo su valiosa colaboración.

INDICACIONES: Marque con una X (solamente una opción), que a su juicio considere correcta en las alternativas de respuestas para las siguientes preguntas, que se le presentan a continuación:

DATOS BASICOS DE LOS SUJETOS DE MUESTRA.

Cargo: _____ Nivel: _____

1. ¿Conoce la misión, valores y objetivos de la municipalidad? Si ____ No ____
2. ¿Conoce el plan estratégico de la municipalidad? Si ____ No ____
3. ¿Conoce el reglamento y la normativa interna? Si ____ No ____ Un poco ____
4. ¿De qué forma se entera de eventos importantes o tomas de decisiones de parte de la dirección municipal?
 - a) Reunión ____
 - b) Rumores ____
 - c) Su jefe le informa ____
 - d) periódico mural ____
 - e) curricular ____
 - f) otro. _____

5. ¿Su jefe inmediato le comunica de situaciones, eventos u otros sucesos laborales?

Siempre____ **A veces**____ **Casi nunca**____ **Nunca**____

6. ¿De qué forma le comunica su jefe inmediato de actividades, ordenes u otros, respecto a la unidad a la que pertenece?

a) memorándum _____ d) teléfono _____
b) correo electrónico _____ e) Otro: _____
c) verbal _____

7. ¿Cómo considera usted el proceso de comunicación utilizado por su jefe actualmente?

Excelente____ **Muy bueno**____ **Bueno**____ **Regular**____ **Malo**____

8. ¿Le gustaría que la municipalidad retomara otros mecanismos para comunicar?

Si____ **No**____ (si contesto si pasar a la pregunta 9.)

9. ¿Qué mecanismo elegiría?

a) correo electrónico _____
b) facebook _____
c) memorándum _____
d) periódico mural _____
e) teléfono _____
f) reuniones _____
g) Otro. _____

10. ¿Cómo considera la comunicación interna de la municipalidad?

Excelente____ **Muy buena**____ **Buena**____ **Regular**____ **Mala**____

11. ¿cómo percibe que fluye la comunicación interna en la municipalidad?

a) ascendente _____ (fluye de un nivel superior a nivel inferior)
b) descendente _____ (fluye de un nivel inferior hacia los superiores)
c) horizontal _____ (se da entre el mismo nivel)
d) informal _____ (rumores)
f) trasversal _____ (fluye entre los distintos niveles)

12. ¿Le ha afectado en su trabajo la falta de una buena comunicación?
Si _____ No _____ (si contesto si pasar a la pregunta 13)

13. ¿Con que frecuencia le ha afectado en su trabajo la falta de una buena comunicación?
Siempre _____ Con frecuencia _____ A veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____

14. ¿En cuál de los siguientes aspectos le ha afectado más la falta de comunicación?
a) para realizar las funciones de forma efectiva _____
b) desconocimiento general de la organización _____
c) para brindar un buen servicio _____
d) conflictos entre compañeros _____
e) todas las anteriores _____

15. ¿Considera que existen factores o situaciones que están afectando la efectividad de la comunicación?
Si _____ No _____ Ns. _____

16. ¿Señale los factores que considera usted que influyen en la calidad de la comunicación que usted recibe?
a) nivel educativo _____ e) procedimientos administrativos inadecuados _____
b) distancia _____ f) falta de visión departe de la dirección _____
c) actitudinales _____ g) todos los anteriores _____
d) sobre carga de actividades _____ h) otros _____

ANEXO 2.



**Universidad
Tecnológica de El Salvador**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES.
ESCUELA DE NEGOCIOS.
TECNICO EN ASISTENCIA GERENCIAL.**

GUIA DE ENTREVISTA 1

Propósito general: obtener información para ser utilizada como recurso en la realización de una investigación enfocada a la Comunicación Interna Efectiva en la Alcaldía Municipal de Tecoluca. Por lo que con todo respeto me dirijo a usted y a la vez agradeciendo su valiosa colaboración.

INDICACIONES: A continuación, se presentan una serie de preguntas, las cuales serán leídas en voz alta por la entrevistadora y ella las anotará en su libreta.

DATOS GENERALES DEL SUJETO DE LA MUESTRA.

Nombre: **Santos Margarito Escobar Castellón**

Puesto desempeñado: **Gerente General**

Número de personas que supervisa: **90**

Formación Académica: **Lic. En Ciencias Jurídicas**

Tiempo en el puesto: **7 años**

Nombre de la empresa: **Alcaldía Municipal de Tecoluca.**

Día: **09-05-2014** Hora: **4:00 pm**

1. ¿Existe una unidad o departamento de comunicaciones dentro de la municipalidad?

2. ¿Cuenta la municipalidad con una política de comunicaciones?

3. ¿Actualmente que mecanismos utilizan en la institución para comunicarse internamente?

4. ¿Considera que estos mecanismos son efectivos?

5. ¿Se siente satisfecho usted con la forma de comunicación interna actual?

6. ¿Dentro del rango del 1 al 10, (donde 1 = malo y 10 = excelente) donde ubicaría el proceso de comunicación interna en la municipalidad?

7. ¿Le ha afectado en su trabajo o a la institución en general la falta de una buena comunicación?

8. ¿La unidad de comunicaciones cuenta con los recursos necesarios para la realización de las actividades de forma efectiva y eficaz?

9. ¿Considera que la encargada de comunicación cuenta con los conocimientos apropiados para desarrollar el trabajo de comunicaciones?

10. ¿Qué factores considera usted que pueden estar afectando el proceso de comunicación interna para lograr que sea efectiva?

11. ¿Desde su punto de vista cree que la municipalidad cuenta con los recursos necesarios o tecnológicos para implementar nuevos mecanismos o hacer más efectivos lo que ya tiene?

12. ¿Se ha considerado ya una propuesta de mejora en el tema de comunicación en la municipalidad?

ANEXO 3.



**Universidad
Tecnológica de El Salvador**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES.

ESCUELA DE NEGOCIOS.

TECNICO EN ASISTENCIA GERENCIAL.

GUIA DE ENTREVISTA 2

Propósito general: obtener información para ser utilizada como recurso en la realización de una investigación enfocada a la Comunicación Interna Efectiva en la Alcaldía Municipal de Tecoluca. Por lo que con todo respeto me dirijo a usted y a la vez agradeciendo su valiosa colaboración.

INDICACIONES: A continuación, se presentan una serie de preguntas, las cuales serán leídas en voz alta por la entrevistadora y ella las anotará en su libreta.

DATOS GENERALES DEL SUJETO DE LA MUESTRA.

Nombre: **Mirna Rivera Velásquez.**

Puesto desempeñado: **Encargada de Comunicaciones.**

Formación Académica: **egresada de la carrera Lic., en comunicaciones.**

Tiempo en el puesto: **8 años.**

Nombre de la empresa: **Alcaldía Municipal de Tecoluca.**

Día: **09-05-2014** hora: **3:30 pm.**

1. ¿Como encargada de comunicaciones cuales son algunas de sus funciones principales?

2. ¿Cómo funciona esta unidad?

3. ¿Cuenta la municipalidad con una política de comunicaciones?

4. ¿qué mecanismo utilizan para comunicarse internamente?

5. ¿Considera que estos mecanismos son efectivos?

6. ¿Se siente satisfecha usted con la forma de comunicación interna actual?

7. ¿Dentro del rango del 1 al 10, (donde 1 = malo y 10 = excelente) donde ubicaría el proceso de comunicación interna en la municipalidad?

8. ¿le ha afectado en su trabajo la falta de una buena comunicación?

9. ¿La unidad de comunicaciones cuenta con los recursos necesarios para la realización de las actividades de forma efectiva y eficaz?

10. ¿Qué factores considera usted que pueden estar afectando el proceso de comunicación interna para lograr su efectividad?

11. ¿Considera que la municipalidad cuenta con los recursos necesarios o tecnológicos para implementar nuevos mecanismos o hacer más efectivos lo que ya tiene?

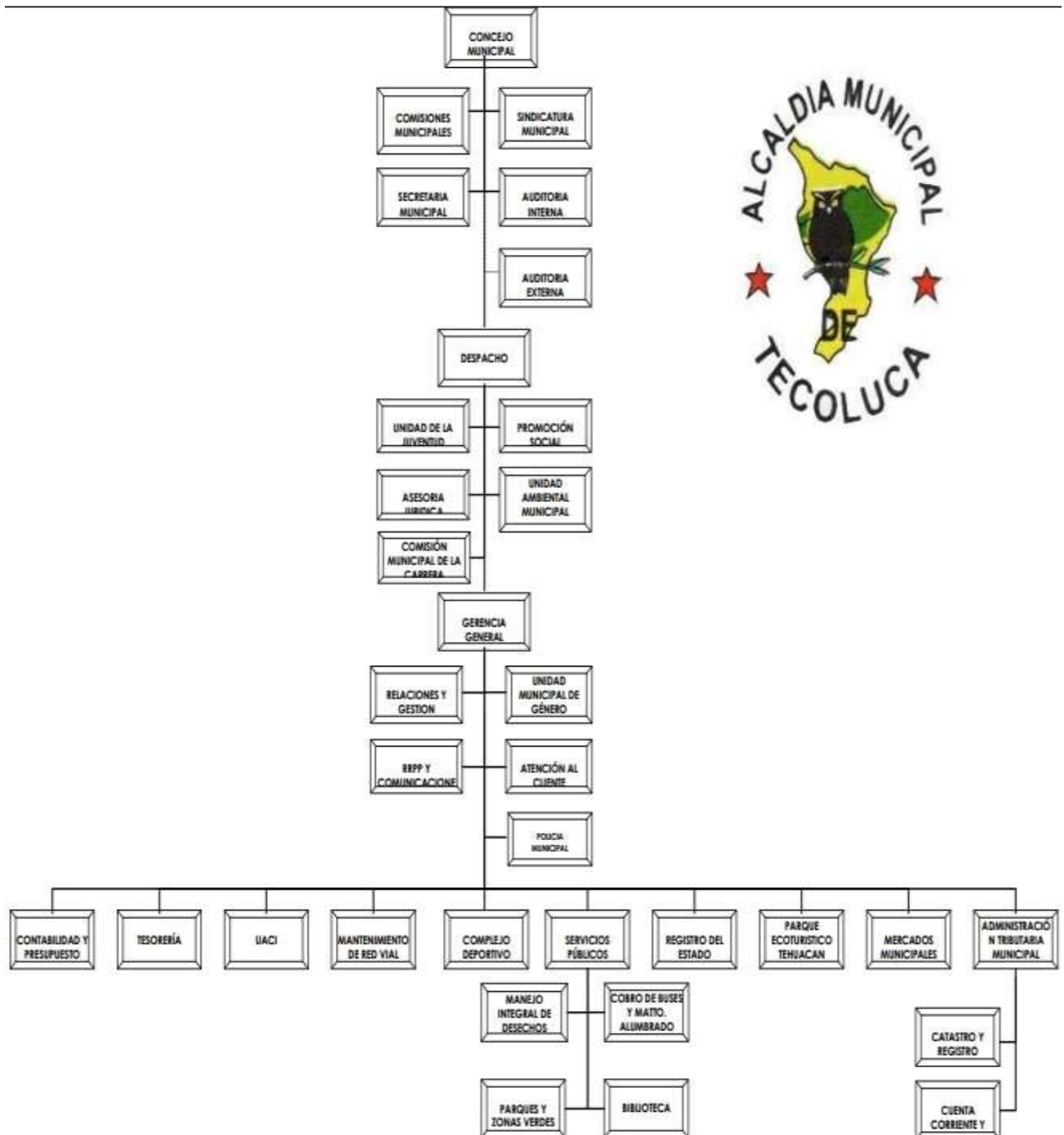
12. ¿Conoce si se ha considerado ya una propuesta de mejora en el tema de comunicación en la municipalidad?

13. ¿Le gustaría a usted que se retomaran nuevos mecanismos para lograr una comunicación interna efectiva?

14. ¿Qué nuevos mecanismos sugeriría que se apliquen para lograr una comunicación interna más efectiva?

ANEXO 4.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA MUNICIPAL



ANEXO 5. Presupuesto Municipal para Comunicaciones.

542	Servicios básicos	12,800.00	2,600.00	0.00	25,500.00	40,900.00	2,100.00	0.00	0.00	0.00	2,100.00	43,000.00
54201	Servicios de energía eléctrica	0.00	1,000.00	0.00	20,000.00	21,000.00	1,000.00	0.00	0.00	0.00	1,000.00	22,000.00
54202	Servicios de agua	2,800.00	0.00	0.00	1,500.00	4,300.00	500.00	0.00	0.00	0.00	500.00	4,800.00
54203	Servicios de telecomunicacion	10,000.00	1,500.00	0.00	4,000.00	15,500.00	500.00	0.00	0.00	0.00	500.00	16,000.00
54204	Servicios de correos	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00	200.00
543	Servicios generales y arrendamientos	22,900.00	1,088.72	0.00	11,634.47	35,623.19	5,411.28	0.00	0.00	1,000.00	6,411.28	42,034.47
54301	Mantenimiento y repar. de bienes muebles	1,500.00	1,000.00	0.00	1,000.00	3,500.00	1,500.00	0.00	0.00	0.00	1,500.00	5,000.00
54302	Mantenimiento y reparaciones de vehículos	4,000.00	0.00	0.00	1,000.00	5,000.00	1,000.00	0.00	0.00	0.00	1,000.00	6,000.00
												5
CODIGO PRESUP.	CONCEPTO	AREA DE GESTIÓN 1										
		FUENTE DE FINANCIAMIENTO 1					FUENTE DE FINANCIAMIENTO 2					GRAN TOTAL
		FUENTE DE RECURSOS 110 - FODES 25%					FUENTE DE RECURSOS 000 - FONDOS PROPIOS					
		0101	0102	0201	0202	SUB-TOTAL	0101	0102	0201	0202	SUB-TOTAL	
54303	Mantenimiento y repar. de bienes inmuebles	2,500.00	0.00	0.00	500.00	3,000.00	500.00	0.00	0.00	0.00	500.00	3,500.00
54304	Transportes, fletes y almacenamientos	2,000.00	0.00	0.00	2,000.00	4,000.00	500.00	0.00	0.00	0.00	500.00	4,500.00
54305	Servicios de publicidad	2,000.00	0.00	0.00	1,000.00	3,000.00	500.00	0.00	0.00	0.00	500.00	3,500.00
54310	Servicios de alimentación	3,500.00	88.72	0.00	2,800.00	6,388.72	911.28	0.00	0.00	0.00	911.28	7,300.00
54313	Impresiones, publicaciones y r	2,000.00	0.00	0.00	1,000.00	3,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,000.00
54316	Arrendamiento de bienes muebles	1,500.00	0.00	0.00	500.00	2,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,000.00
54317	Arrendamiento de bienes inmuebles	1,500.00	0.00	0.00	1,234.47	2,734.47	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,734.47
54399	Servicios generales y arrendamientos div.	2,400.00	0.00	0.00	600.00	3,000.00	500.00	0.00	0.00	1,000.00	1,500.00	4,500.00

ANEXO 6. Entrevistas.

Alcaldía Municipal de Tecoluca

