



# UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS  
Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

---

**“RELACIONES INTERNAS DE LOS COLABORADORES EN LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO- CUSCO- 2021”**

---

Presentado por:

Bach. Diego Ccala Molina

Para optar al Título Profesional de:

Licenciado en Administración

Asesora: Mgt. Susi Alviz Pazos



## Presentación

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

SEÑORES DICTAMINANTES:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco, ponemos a vuestra consideración el plan de tesis intitulada: “Relaciones internas en la Municipalidad Distrital de Santiago Cusco 2021” que tiene el propósito fundamental de describir como son las relaciones internas desarrolladas por los colaboradores.

Esperamos que esta investigación cumpla con los requisitos de aprobación para optar al título profesional de Licenciado en Administración.

El tesista



## DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi padre, Donato Ccala Choque por darme su apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. A mi madre, Brígida Molina Abrigo por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y a pesar de tantas falencias por los que pasamos ella nunca dejo de creer en mí, a mi tío Julián Ccala Choque, siento que estás conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí. A mis hermanas (os) por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida. A mi esposa que incansablemente me impulso para que culmine de manera exitosa esta etapa de mi vida.



## AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a la primera autoridad y personal que hacen la municipalidad distrital de Santiago-cusco, por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso de investigación dentro de su establecimiento municipal. De igual manera mis agradecimientos a la Universidad Andina del Cusco, a la escuela profesional de administración, a mis profesores en especial a la Lic. María Del Carmen León Casafranca, quien con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada una de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad. Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a la Mgt. Susi Alviz Pazos, principal colaborador durante todo este proceso, quien, con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.



## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| Presentación .....                          | 02 |
| Dedicatoria.....                            | 03 |
| Agradecimiento.....                         | 04 |
| Capítulo I: .....                           | 10 |
| Introducción .....                          | 10 |
| 1.1 Planteamiento del Problema.....         | 10 |
| 1.2 Formulación del Problema.....           | 13 |
| 1.2.1 Problema general .....                | 13 |
| 1.2.2 Problemas específicos.....            | 13 |
| 1.3 Objetivos de la Investigación.....      | 13 |
| 1.3.1 Objetivo general.....                 | 13 |
| 1.3.2 Objetivos específicos .....           | 14 |
| 1.4 Justificación de la Investigación ..... | 14 |
| 1.4.1. Relevancia social. ....              | 14 |
| 1.4.2. Implicancias prácticas.....          | 14 |
| 1.4.3. Valor teórico. ....                  | 14 |
| 1.4.4. Utilidad metodológica.....           | 15 |
| 1.4.5. Viabilidad o Factibilidad.....       | 15 |
| 1.5 Delimitación de la Investigación.....   | 15 |
| 1.5.1. Delimitación Temporal .....          | 15 |
| 1.5.2. Delimitación Espacial .....          | 15 |
| 1.5.3. Delimitación Conceptual .....        | 15 |
| CAPÍTULO II:.....                           | 16 |
| MARCO TEÓRICO .....                         | 16 |



|         |   |    |
|---------|---|----|
| 2.1     | Antecedentes de la Investigación .....                            | 16 |
| 2.1.1   | Antecedentes internacionales .....                                | 16 |
| 2.1.2   | Antecedentes nacionales .....                                     | 19 |
| 2.1.3   | Antecedentes locales .....  | 24 |
| 2.2     | Bases Teóricas.....   | 24 |
| 2.2.1   | Concepto de Relaciones Internas .....                             | 24 |
| 2.2.2   | Importancia de las relaciones internas .....                      | 25 |
| 2.2.3   | Tendencias básicas en la gestión de las relaciones internas ..... | 26 |
| 2.2.4   | Fomentar las relaciones internas .....                            | 26 |
| 2.2.5   | Políticas de relaciones internas .....                            | 27 |
| 2.2.6   | Funciones principales de las relaciones internas .....            | 27 |
| 2.2.7   | Principios básicos de las relaciones internas .....               | 28 |
| 2.2.8   | Componentes de las relaciones internas .....                      | 29 |
| 2.2.8.1 | Comunicación interna .....  | 29 |
| 2.2.8.2 | Comunicación eficaz.....  | 33 |
| 2.2.8.3 | Programas de reconocimiento .....                                 | 38 |
| 2.3     | Marco conceptual.....   | 40 |
| 2.4     | Variable de estudio.....  | 42 |
| 2.4.1   | Variable.....   | 42 |
| 2.4.2   | Conceptualización de las variables .....                          | 42 |
| 2.4.3   | Operacionalización de variables .....                             | 44 |
| 2.5     | Marco institucional .....   | 44 |
| 2.5.1   | Reseña histórica .....  | 44 |
| 2.5.2   | Ubicación .....   | 45 |
| 2.5.3   | Misión .....  | 45 |
| 2.5.4   | Visión.....   | 45 |



|  |    |
|--|----|
| 2.5.5 Organigrama .....  | 46 |
| CAPÍTULO III:.....   | 47 |
| MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....  | 47 |
| 3.1 Tipo de investigación.....   | 47 |
| 3.2 Enfoque de investigación.....  | 47 |
| 3.3 Diseño de la investigación .....                                       | 48 |
| 3.4 Alcance de la invitación.....  | 48 |
| 3.5 Población y muestra de la investigación.....                           | 48 |
| 3.5.1 Población.....   | 48 |
| 3.5.2 Muestra.....   | 48 |
| 3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....                   | 49 |
| 3.6.1 Técnicas: Encuesta.....  | 49 |
| 3.6.2 Instrumento: Cuestionario.....                                       | 49 |
| 3.7 Procesamiento de datos.....  | 49 |
| CAPÍTULO IV .....  | 49 |
| RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....  | 49 |
| 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado .....              | 49 |
| 4.1.1. Presentación del instrumento .....                                  | 49 |
| 4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado.....                            | 50 |
| 4.2. Resultados de las dimensiones de la variable Relaciones Internas..... | 51 |
| 4.2.1 Comunicación interna .....   | 51 |
| 4.2.2 Comunicación eficaz.....   | 56 |
| 4.2.3 Programas de Reconocimiento .....                                    | 61 |
| 4.3. Resultado de la variable Relaciones internas.....                     | 66 |
| CAPITULO V.....  | 69 |



|  |    |
|--|----|
| DISCUSIÓN .....                                  | 69 |
| 5.1 Hallazgos más relevantes .....               | 69 |
| 5.2. Limitaciones del estudio .....              | 70 |
| 5.3 Comparación con la literatura existente..... | 70 |
| 5.4 Implicancias de la investigación .....       | 72 |
| CONCLUSIONES .....                               | 73 |
| RECOMENDACIONES.....                             | 76 |
| BIBLIOGRAFÍA .....                               | 79 |



## INDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 1.</b> <i>Conceptualización de la variable</i> .....  | 42 |
| <b>Tabla 2.</b> <i>Operacionalización de variables</i> .....   | 44 |
| <b>Tabla 3.</b> <i>Distribución de los ítems del cuestionario</i> .....  | 49 |
| <b>Tabla 4.</b> <i>Descripción de la Baremación y escala de interpretación</i> .....   | 50 |
| <b>Tabla 5.</b> <i>Estadísticas de fiabilidad</i> .....  | 51 |
| <b>Tabla 6.</b> <i>Indicadores de la dimensión Comunicación interna</i> .....  | 52 |
| <b>Tabla 7.</b> <i>Comunicación interna en la Municipalidad de Santiago – Cusco</i> .....  | 54 |
| <b>Tabla 8.</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación interna</i><br>.....                                 | 55 |
| <b>Tabla 9.</b> <i>Indicadores de la dimensión Comunicación eficaz en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco</i> .....               | 56 |
| <b>Tabla 10.</b> <i>Comunicación eficaz en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco</i> .....  | 58 |
| <b>Tabla 11.</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación eficaz</i><br>.....                                 | 60 |
| <b>Tabla 12.</b> <i>Indicadores de la dimensión Programas de reconocimiento en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020</i> ..... | 61 |
| <b>Tabla 13.</b> <i>Programas de reconocimiento en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020</i> .....                             | 63 |
| <b>Tabla 14.</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Programas de reconocimiento</i> .....                            | 65 |
| <b>Tabla 15.</b> <i>Relaciones internas en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020</i> ..  | 66 |
| <b>Tabla 16.</b> <i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable Relaciones internas</i>   | 67 |



## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1:</b> <i>Organigrama de la Municipalidad de Santiago</i> .....  | 47 |
| <b>Figura 2:</b> <i>Indicadores de la dimensión Comunicación interna</i> .....   | 52 |
| <b>Figura 3:</b> <i>Comunicación interna</i> .....   | 54 |
| <b>Figura 4:</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación interna</i><br>.....          | 55 |
| <b>Figura 5:</b> <i>Indicadores de la dimensión Comunicación eficaz</i> .....  | 57 |
| <b>Figura 6:</b> <i>Comunicación eficaz</i> .....  | 59 |
| <b>Figura 7:</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación eficaz</i><br>.....           | 60 |
| <b>Figura 8:</b> <i>Indicadores de la dimensión Programas de reconocimiento</i> .....                                  | 62 |
| <b>Figura 9:</b> <i>Programas de reconocimiento</i> .....  | 64 |
| <b>Figura 10:</b> <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Programas de<br/>reconocimiento</i> ..... | 65 |
| <b>Figura 11:</b> <i>Relaciones internas</i> .....   | 66 |
| <b>Figura 12:</b> <i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable Relaciones<br/>internas</i> .....          | 68 |



## RESUMEN

La investigación realizada tuvo como objetivo general describir las relaciones internas de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020; el estudio es de tipo básico, con un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, y con un alcance descriptivo; la muestra estuvo constituida por 145 trabajadores, a quienes se aplicó el cuestionario de 31 preguntas, para evaluar la fiabilidad interna del cuestionario se aplicó la técnica estadística Índice de Consistencia Interna alpha de Cronbach tuvo un valor de 0.928 por lo que se establece que el instrumento fue fiable para el procesamiento de datos. Los resultados a los que arribo la investigación son los siguientes: La variable Relaciones internas obtuvo un promedio de 2.58 calificada como malo; en cuanto a las dimensiones: la Comunicación interna obtuvo un promedio de 2.97 calificada como regular, la Comunicación eficaz obtuvo un promedio de 2.30 calificada como mala, los Programas de reconocimiento obtuvieron un promedio de 2.58 calificado como malo.

**Palabras clave:** Relaciones internas, comunicación interna, comunicación eficaz y programas de reconocimiento.



## ABSTRAC

The research carried out had the general objective of describing the internal relations of the collaborators in the District Municipality of Santiago - Cusco-2020; The study is of a basic type, with a quantitative approach, of non-experimental design, and with a descriptive scope; The sample consisted of 145 workers, to whom the questionnaire of 31 questions was applied, to evaluate the internal reliability of the questionnaire, the statistical technique Cronbach's alpha Internal Consistency Index was applied, it had a value of 0.928, which is why it is established that the instrument it was reliable for data processing. The results that the investigation arrived at are the following: The variable Internal relations obtained an average of 2.58 classified as bad; Regarding dimensions: Internal Communication obtained an average of 2.97 classified as fair, Effective Communication obtained an average of 2.30 classified as bad, Recognition Programs obtained an average of 2.58 classified as bad.

**Keywords:** Internal relations, internal communication, effective communication and recognition programs.



# "RELACIONES INTERNAS DE LOS COLABORADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO- CUSCO- 2021

*por* Diego Ccala Molina

---

**Fecha de entrega:** 07-feb-2022 12:26p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 1756981969

**Nombre del archivo:** Tesis\_RELACIONES\_INTERNAS\_Diego\_Cala\_25\_01.pdf (1.77M)

**Total de palabras:** 18772

**Total de caracteres:** 108978



SUSI ALVIZ PAZ  
DNI: 23893951



# UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

<sup>47</sup>  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS  
Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

---

**“RELACIONES INTERNAS DE LOS COLABORADORES EN LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO- CUSCO- 2021”**

---

Presentado por:

Bach. Diego Ccala Molina

<sup>32</sup>

Para optar al Título Profesional de:

Licenciado en Administración

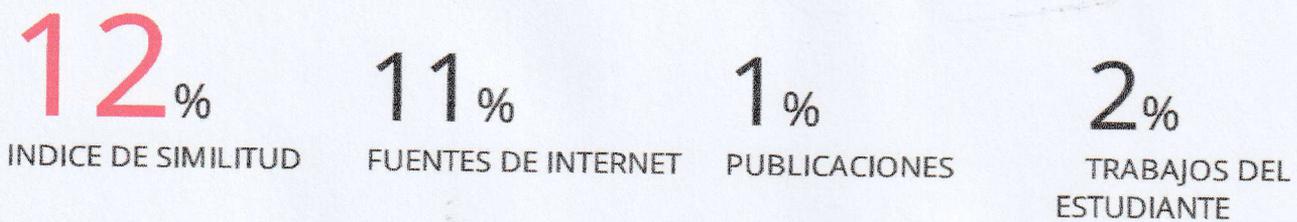
Asesora: Mgt. Susi Alviz Pazos

SUSI ALVIZ PAZOS  
DNI: 23893951



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO- CUSCO- 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

|   |  |      |
|---|--|------|
| 1 | <a href="http://repositorio.uees.edu.ec">repositorio.uees.edu.ec</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 2 | <a href="http://www.infocapitalhumano.pe">www.infocapitalhumano.pe</a><br>Fuente de Internet | <1 % |
| 3 | <a href="http://biblio.upmx.mx">biblio.upmx.mx</a><br>Fuente de Internet                     | <1 % |
| 4 | <a href="http://brenp.com">brenp.com</a><br>Fuente de Internet                               | <1 % |
| 5 | <a href="http://corladancash.com">corladancash.com</a><br>Fuente de Internet                 | <1 % |
| 6 | <a href="http://idoc.pub">idoc.pub</a><br>Fuente de Internet                                 | <1 % |
| 7 | <a href="http://www.educaycrea.com">www.educaycrea.com</a><br>Fuente de Internet             | <1 % |
| 8 | <a href="http://gestiopolis.com">gestiopolis.com</a><br>Fuente de Internet                   | <1 % |
| 9 | <a href="http://comunidad.vlex.com">comunidad.vlex.com</a><br>Fuente de Internet             | <1 % |

SUSI ALVIZ PAZOS  
DNI: 23893951

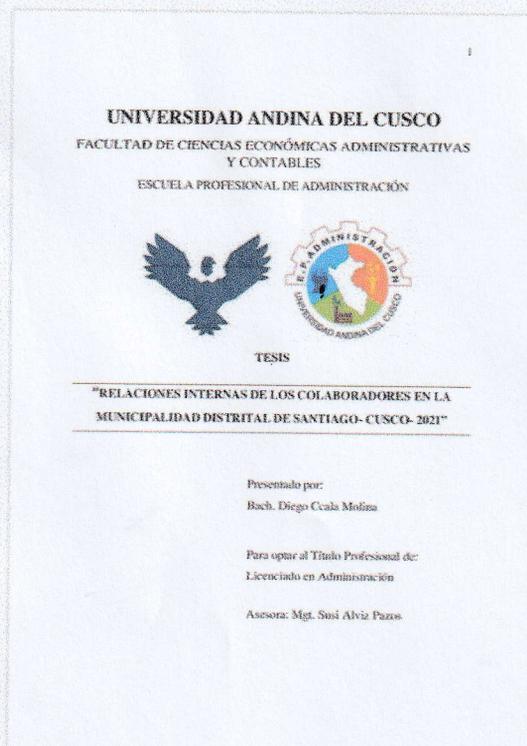


## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Diego Ccala Molina  
Título del ejercicio: Tesis 2021  
Título de la entrega: "RELACIONES INTERNAS DE LOS COLABORADORES EN LA MU...  
Nombre del archivo: Tesis\_RELACIONES\_INTERNAS\_Diego\_Cala\_25\_01.pdf  
Tamaño del archivo: 1.77M  
Total páginas: 92  
Total de palabras: 18,772  
Total de caracteres: 108,978  
Fecha de entrega: 07-feb.-2022 12:26p. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega... 1756981969



Derechos de autor 2022 Turnitin. Todos los derechos reservados.

SUSI ALVIZ PAZOS  
DNI : 23893951



## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1 Planteamiento del Problema

A nivel mundial en la búsqueda de alcanzar sus objetivos las organizaciones han comprendido la importancia de mantener un ambiente interno favorable en el cual las personas que son su activo más importante puedan coordinar y desarrollar sus actividades de forma óptima y productiva; empresas e instituciones vienen incorporando políticas de comunicación interna y efectiva así como programas de reconocimiento dirigidas a sus colaboradores con resultados alentadores, es así como por ejemplo el grupo financiero multinacional BBVA presente en más de 32 países ha creado estrategias exitosas de incentivo a la comunicación entre sus colaboradores habiendo instituido el premio Observatorio de comunicación Interna 2019 (Gamelearn, 2020).

En el Perú se observa que las empresas vienen constatando la importancia de la vinculación entre la comunicación interna y el negocio; una comunicación directa, transparente y honesta ayuda a relacionarse con sus colaboradores de manera más ordenada, impactante y efectiva, ofreciendo seguridad y confianza a su público interno (Infocapitalhumano, 2020), casos como el de la empresa Ferreyros que cuenta con un área de Comunicación Interna que tiene la responsabilidad de definir y evaluar la estrategia de comunicación interna de la empresa, asegurándose de que esté alineada con los objetivos de la compañía y validada por la gerencia general de Recursos Humanos, demuestran la importancia de las relaciones internas (Ferreyros, 2020), la comunicación interna y la necesidad de impulsar su desarrollo, sin embargo esta práctica no solo concierne a las empresas sino que se extiende a las instituciones que cumplen la gestión pública en el Perú que a través del tiempo presenta graves



problemas que limitan el cumplimiento efectivo de sus fines y funciones, en el caso concreto de las Municipalidades, si bien es cierto que se han incrementado sus ingresos aún existen trabas de diverso origen, uno de las cuales son los mecanismos burocráticos, a pesar de la vigencia de la Ley Marco de Modernización del Estado y sus considerandos, notándose la prevalencia de un ejercicio burocrático que limita desarrollar iniciativas y la aplicación de métodos e instrumentos de gestión efectivos, la escasa coordinación es una de las características que se observa, trabajo individual, personalismo, ausencia de una visión de futuro compartida, todo ello producto de un débil liderazgo, relaciones internas deficitarias lo que conlleva a trabajo interno poco productivo, que sin embargo puede y debe ser potenciado

La Municipalidad Distrital de Santiago – Provincia del Cusco es un órgano de gobierno promotor del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines; goza de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia que cumple sus funciones dirigidas a una población en su mayoría en situación de pobreza y extrema pobreza (MDSC, 2012), consecuentemente su actuación y gobierno requieren un esmerado cumplimiento de las funciones de sus colaboradores que laboran en las diferentes Gerencias como son : Gerencia Municipal, Gerencia de Administración, Gerencia de Planificación Presupuesto; Gerencia de Infraestructura, Gerencia de Desarrollo Social; Gerencia de Desarrollo Económico; Gerencia de Servicios Municipales y Gerencia de Administración Tributaria.

Sin embargo y pese a los esfuerzos realizados para modernizar la gestión y hacerla más eficiente, el descontento de la población es permanente; se perciben debilidades en la planificación, en la organización y consecuentemente funciones que se cumplen son ineficaces; se producen bienes y servicios inadecuados entre los principales problemas



habiéndose atribuido éstos a una falencia en las relaciones internas en la Municipalidad Distrital de Santiago, donde se observa:

En relación a la comunicación interna sea de tipo ascendente, descendente u horizontal ésta se desenvuelve principalmente en base a la comunicación escrita física o virtual, notándose que se realiza con poco tiempo de anticipación, ocasionándose incumplimientos, inasistencia a reuniones internas y externas; demora en la atención a solicitudes; al parecer la recarga de trabajo de las personas responsables ocasiona este inconveniente; así mismo se observa que muchos de los colaboradores no responden las comunicaciones virtuales quienes parecen no haber comprendido su valor e importancia; todo ello estaría dificultando el cumplimiento de los objetivos, la integración armoniosa y coordinada para el logro de un sistema de trabajo óptimo dentro de la Municipalidad Provincial de Santiago

La comunicación eficaz, se ve afectada además de lo mencionado por la escasa difusión de la información, los trabajadores no serían informados oportunamente de disposiciones y cambios dispuestos por los directivos, por lo que se producen errores y omisiones, demoras y descoordinaciones; incumplimiento de los objetivos y planes propuestos. Los espacios de diálogo y retroalimentación son escasos limitando la posibilidad de promover el trabajo en equipo y que se adopten nuevos hábitos de comunicación; se observa así mismo que al parecer la Municipalidad de Santiago carece de programas de asistencia al empleado que permitirían apoyar y orientar la solución de situaciones personales difíciles que les afectan psicológicamente y pueden incidir en su desempeño laboral

La Municipalidad Distrital de Santiago, no otorgaría reconocimiento alguno sea éste monetario ni mediante incentivos no monetarios como son resoluciones de felicitación por cumplimiento de metas, reconocimientos públicos a sus trabajadores, generando



descontento y limitado compromiso para la consecución de metas ; así mismo las reuniones participativas no serían el espacio para expresar libremente opiniones y sugerencias por temor a represalias.

La situación descrita muestra la problemática que en materia de relaciones internas de los colaboradores caracteriza en este momento a la Municipalidad de Santiago-Cusco 2020 que debe ser resuelta, con peligro de afectar la imagen y credibilidad de la Municipalidad Distrital de Santiago, razón que explica la necesidad de la presente investigación.

## **1.2 Formulación del problema**

### ***1.2.1 Problema general***

¿Cómo son las relaciones internas de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020?

### ***1.2.2 Problemas específicos***

**P.E.1:** ¿Cómo es la comunicación interna de los colaboradores en Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020?

**P.E.2:** ¿Cómo es la comunicación eficaz de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020?

**P.E.3:** ¿Cómo son los programas de reconocimiento de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### ***1.3.1 Objetivo general***

Describir las relaciones internas de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020



### ***1.3.2 Objetivos específicos***

**O.E.1:** Describir la comunicación interna de los colaboradores en la  
Municipalidad Distrital de Santiago -Cusco-2020

**O.E.2:** Describir la comunicación eficaz de los colaboradores en la  
Municipalidad Distrital de Santiago -Cusco2020

**O.E.3:** Describir los programas de reconocimiento de los colaboradores en la  
Municipalidad Distrital de Santiago.2020

## **1.4 Justificación de la investigación.**

### ***1.4.1. Relevancia social.***

La presente investigación tiene relevancia social debido a que la problemática a estudiada afecta directamente el sistema de trabajo al interior de la Municipalidad Distrital de Santiago-Cusco, perjudicando el cabal cumplimiento de los fines y propósitos municipales ; los resultados aportaron con información que podrá ser empleada para promover una coordinada, fluida y oportuna comunicación interna en beneficio de los trabajadores, la Municipalidad y la realización de obras y acciones de desarrollo local dirigidas la población del Distrito de Santiago, Cusco.

### ***1.4.2. Implicancias prácticas.***

La investigación proporciona información que describe las relaciones internas en la Municipalidad Distrital de Santiago Cusco, lo cual sirve de insumo para la toma de decisiones y solución del problema que se observa actualmente y que afecta a los trabajadores, la Municipalidad y la Población de Santiago-Cusco.



#### ***1.4.3. Valor teórico.***

La relevancia de la investigación desde el punto de vista teórico, se fundamenta en el análisis de la teoría general de administración especialmente de los Recursos Humanos y relaciones internas. La investigación será un referente para futuros estudios que se realicen sobre las relaciones internas en instituciones dedicadas al gobierno local.

#### ***1.4.4. Utilidad metodológica.***

El trabajo de investigación hizo uso de métodos, procedimientos, técnicas así mismo se elaboró un instrumento confiable para la medición de la variable que podrá ser empleado en investigaciones similares.

#### ***1.4.5. Viabilidad o Factibilidad.***

La investigación fue viable y factible porque el investigador labora actualmente en la Municipalidad Distrital de Santiago, se dispuso de la autorización para el acceso a la información concerniente a la variable en estudio; se contó con el tiempo y recursos necesarios para llevar a cabo la investigación.

### **1.5 Delimitación de la investigación**

#### ***1.5.1. Delimitación Temporal***

El trabajo de investigación se desarrolló en el periodo 2020 – 2021.



### ***1.5.2. Delimitación Espacial***

El trabajo de investigación se realizó en la Municipalidad Distrital de Santiago- Cusco.

### ***1.5.3. Delimitación Conceptual***

El trabajo de investigación se delimito conceptualmente en el Área de la Administración de personal y relaciones internas.



## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la Investigación

#### 2.1.1 *Antecedentes internacionales*

Según Folleco (2019) en la tesis “Análisis de atención al cliente y relaciones internas en el desempeño laboral del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado de Ibarra”, realizado en la Universidad Técnica del Norte en el año 2019, para optar el título de licenciado, cuyo objetivo fue determinar la relación entre las variables atención al cliente y relaciones internas en el desempeño laboral del personal administrativo de la institución, la metodología que se aplicó consiste en la investigación descriptiva de método analítico, inductivo-deductivo; llegó a las siguientes conclusiones:

- Está investigación permitió clarificar las falencias existentes del personal administrativo de la institución enfocado específicamente en sus relaciones internas en el desempeño laboral y la atención al cliente.
- Gran parte del personal administrativo que labora en la institución no asume responsabilidades al momento de recibir quejas o reclamos por parte del cliente.
- Existe falta de compromiso y cumplimiento de las responsabilidades asignadas al personal administrativo, dejando como consecuencia la inconformidad de la comunidad.
- En la institución no existe una guía de atención al cliente y relaciones internas en el desempeño laboral del personal administrativo de la institución



Según (Acosta, 2013) en la tesis “El liderazgo y su relación con la comunicación eficaz de los miembros del colegio Técnico Agropecuario Odilón Gómez Andrade” del año 2013 en la Universidad Tecnológica Equinoccial, para optar el título de Licenciado en Ciencias de la Educación, el objetivo de la investigación es determinar la incidencia del liderazgo en la comunicación eficaz a través de un estudio correlacional a fin de diseñar una propuesta que beneficie a la administración del plantel; en el desarrollo de la investigación se utilizó el método sintético enmarcada dentro del nivel correlacional, llegando a las siguientes conclusiones:

- En el Colegio Técnico Agropecuario Odilón Gómez Andrade su rector ha ejercido un liderazgo tradicional que le ha impedido al plantel la aplicación de procedimiento innovadores que favorezcan la comunicación entre el personal docente y contribuyan a la formación de una sólida organización del plantel.
- La falta de un adecuado liderazgo afecta la organización del plantel, el no contar con orientación que guíe la función administrativa tiene como consecuencia una repercusión negativa sobre la organización.
- Los docentes y estudiantes consideran que en el Colegio Técnico Agropecuario Odilón Gómez Andrade no existe un adecuado liderazgo, ante lo que se requieren de acciones concretas y compromisos del personal docente y directivo encaminados a favorecer la dirección del plantel desde el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa.
- El liderazgo del Colegio Técnico Agropecuario Odilón Gómez Andrade requiere mayor fortalecimiento en el desarrollo de su gestión a través del



apoyo del personal docente, estudiantes y padres de familia, para lo que se hace necesario fortalecer los canales de comunicación.

- La falta de comunicación entre docentes, directivos y padres de familia no permite que se ejerza un adecuado liderazgo administrativo, ya que dentro del plantel no existe un flujo comunicacional positivo y continuo que favorezca el crecimiento de la organización.

Para Cepeda, Salguero & Sánchez (2015), en la tesis: “Reconocimiento: Herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de TNM Limited”, del año 2015 en la Universidad Piloto de Colombia, para optar el Título de Especialistas en Gestión Humana para las Organizaciones; el objetivo de la investigación fue evidenciar de qué manera el reconocimiento incide en el desempeño de los trabajadores de la empresa TNM LIMITED, la investigación fue de enfoque cualitativo y alcance descriptiva, arribó a las siguientes conclusiones:

- La presente investigación permitió identificar como el Reconocimiento, Desempeño Laboral, Satisfacción Laboral y Motivación puede influir en las actividades diarias de los trabajadores de TNM LIMITED, empresa de consultoría de vías y llevar a promover ante los directivos la importancia de conocer la percepción de sus trabajadores y así tener una mejor alineación con el direccionamiento estratégico.
- Se observa definitivamente, que en la organización hay un porcentaje considerable de empleados que no sienten que sus labores sean reconocidas de forma adecuada por sus jefes inmediatos, y que no se



cuenta con un sistema de reconocimiento, ya que les genera más seguridad y satisfacción.

- Al evaluar la percepción del trabajador con respecto al reconocimiento laboral, por medio de los métodos e instrumentos utilizados en la investigación, se evidencia que de acuerdo con los cargos estratégicos de la empresa TNM LIMITED, los trabajadores reciben algún tipo de reconocimiento por la labor desempeñada y éste va de acuerdo con las directrices que reciben por parte de los jefes o líderes de la empresa.
- En la identificación del tipo de reconocimiento que emplea TNM LIMITED hacia sus trabajadores, teniendo en cuenta que por medio de los instrumentos aplicados, se ha identificado que TNM LIMITED utiliza únicamente el reconocimiento monetario como una forma de motivar a sus trabajadores, no se han establecido políticas que le permitan estandarizar la forma de destacar las labores y aportes importantes de los colaboradores, sin embargo, la Gerencia considera que el reconocimiento es una tarea implícita en las responsabilidades de los Jefes.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Según Arbañil & Sarmiento (2018) en la tesis “Plan estratégico de comunicación interna como herramienta para el fortalecimiento de las relaciones internas en la municipalidad provincial de Utcubamba” en el año 2018 en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para optar el grado de Licenciado en Ciencias de la Comunicación, cuyo objetivo de investigación fue conocer y analizar si un Plan estratégico de comunicación interna puede



convertirse en una herramienta que fortalece las relaciones internas en la Municipalidad Provincial de Utcubamba; desarrolló una investigación de enfoque cualitativa, básica, de nivel descriptivo y propositivo, llegando a las siguientes conclusiones:

- Los trabajadores desconocen temas específicos de comunicación interna. Quienes conocen estos temas de manera superficial la consideran relevante para mejorar las deterioradas relaciones internas. A su vez no perciben un correcto trabajo en la gestión de la comunicación interna, las estrategias que se han planteado no generan un correcto intercambio de comunicación directa, ni fluidez informativa.
- Los medios para la comunicación interna que existen en la municipalidad (murales, memorandos y reuniones) no cumplen con la labor de una adecuada comunicación. Es necesario que los sistemas comunicacionales se muestren ágiles, dinámicos y actualizados en su diseño. Los trabajadores prefieren utilizar canales informales para informarse o comunicar algún requerimiento.
- Los trabajadores no participan de las escasas reuniones que promueve la Municipalidad, al mismo tiempo la institución debería propiciar reuniones que apliquen modelos democráticos participativos, y no limitar su esencia a la transmisión de invitaciones para eventos.
- Existen relaciones internas deterioradas por el incorrecto flujo de información y retroalimentación, así como por la politización del entorno laboral, es decir, conflictos entre los diferentes puntos de vista políticos al interior de la municipalidad, lo que genera fricciones entre los trabajadores y los directivos.



- Definitivamente un Plan estratégico de comunicación interna influye en el fortalecimiento de las relaciones internas, a razón de que, la adecuada gestión de la comunicación interna posibilita la coordinación de las actividades en la institución, facilita un correcto flujo informativo, fortalece las capacidades profesionales y conduce a la simbiosis de sus miembros.

Según Carpena & Takayama (2018), en la tesis “Análisis del plan de comunicación y sus efectos en las relaciones internas en Municipalidad Provincial de Lambayeque”, en la Universidad Cesar Vallejo, el año 2018, para optar al grado de Maestro en Gestión Pública, cuyo objetivo fue analizar los efectos del Plan de Comunicación en las relaciones internas de la Municipalidad Provincial de Lambayeque; la investigación fue de tipo no experimental, de enfoque cuantitativo, se utilizó el método hipotético deductivo; llegando a las siguientes conclusiones:

- El Plan de Comunicación de la Municipalidad Provincial de Lambayeque no es preciso en la estrategia de difusión de los objetivos y estrategias institucionales a los colaboradores de la entidad. No se orienta a la búsqueda del compromiso de los trabajadores para el logro de metas en la entidad.
- Las relaciones internas comunicativas tienen como principal característica la dependencia del área de Imagen Institucional y Relaciones Públicas de la Oficina de Secretaría General, lo que hace imposible tomar decisiones para mejorar los canales de comunicación interna a través de un análisis del Plan de Comunicación de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.



- Los factores influyentes en la relación entre Plan de Comunicación y Relaciones internas comunicativas son las competencias del personal y el apoyo logístico. Todos estos influyen de manera directa en la efectividad del plan de comunicación dentro de la entidad. El personal de la Municipalidad Provincial de Lambayeque no está capacitado para asumir directivas respecto a una mejora en los canales de comunicación interna.
- El Plan de Comunicación influye en las relaciones internas comunicativas, debido a que es el personal quien debe hacer la ejecución del plan elaborado. La predisposición del personal en desarrollar una comunicación efectiva es fundamental para que las actividades planificadas sean ejecutadas de manera adecuada, considerando el proceso de emisor, mensaje, medio y receptor. De esta manera tenemos que la Oficina de Imagen Institucional y Relaciones Públicas, no cuenta con un recurso humano calificado al no tener un profesional especialista para desarrollar este trabajo. Además, no cuenta con el apoyo logístico, sumado a ello no tienen un Plan de Comunicación.

Según Vásquez (2016), en la tesis “Gestión de relaciones internas y su efecto en el desempeño laboral de los colaboradores del Poder Judicial de Nuevo Cajamarca, período – 2015”, en la Universidad César Vallejo en el año 2016, para optar el Título profesional de Licenciado en Administración; cuyo objetivo fue evaluar el efecto de la Gestión de Relaciones Internas en el Desempeño Laboral de los colaboradores del Poder Judicial de Nuevo Cajamarca, periodo –



2015; investigación es de modelo no experimental, enfoque cuantitativo, y correlacional; se llegó a las siguientes conclusiones:

- Que al dar a conocer la gestión de relaciones internas del Poder Judicial de Nuevo Cajamarca, se puso en aplicación las encuestas a los 19 trabajadores de la organización, dando como resultado una inadecuada Gestión de relaciones internas, porque gran parte de los trabajadores encuestados, indicaron que la empresa no posee una adecuada herramienta de comunicación, es más, en ocasiones la institución no se comunica con los colaboradores es por eso que tampoco se llevan a cabo reuniones donde el colaborador pueda participar y ser escuchado; al igual que un inadecuado movimiento de personal, porque mencionaron que no son informados con antelación y menos se les consulta antes de tomar decisiones respecto a su traslado, en cuanto los ascensos parecen estar designados para unos cuantos, consideran no tener la oportunidad de ascender por mérito propio, al igual que la inadecuada políticas de despido, donde le colaborador opina que la institución no ofrece otras alternativas laborales, mientras que el número de renuncias no es anticipado por la empresa, lo que le puede llevar a situaciones donde la sobre carga laboral afecte a los colaboradores, y la inadecuada disciplina hace que el personal no siga lineamientos o reglas establecidas por la institución, es por eso que la institución desconoce cómo se comportan sus colaboradores.
- En cuanto al desempeño laboral de los colaboradores del Poder Judicial de Nuevo Cajamarca, periodo – 2015, se concluyó que el personal de dicha institución tiene un bajo desempeño laboral, las causas que



determinaron esta conclusión, fue que los encargados de los colaboradores refieren que gran parte de los colaboradores no cumple entregar sus trabajos de forma oportuna, tampoco se encuentran en la capacidad de resolver problemas laborales, entre tanto existe mucho personal que influye negativamente al resto, ya sea con mal comportamiento como en generar conflictos, así mismo dicen que muchos de los colaboradores no saben distribuir tareas y funciones, además afirmaron que hay personal que no posee el conocimiento necesario para ocupar su cargo.

- Finalmente se evaluó el efecto de la gestión de relaciones internas en el desempeño laboral de los colaboradores del Poder Judicial de Nuevo Cajamarca, periodo 2015, que tras el uso del programa estadístico SPSS, con los resultados de las encuestas previamente realizadas, se obtuvo un valor “r” de 0,782 que permite calcular el coeficiente de correlación resultante de 61%, es por ello que se concluye que la gestión de relaciones internas afecta de manera positiva en el desempeño laboral de los colaboradores del Poder Judicial de Nuevo Cajamarca, periodo 2015

### **2.1.3 Antecedentes locales**

Según Jayo (2017), en la tesis “Comunicación Interna y el Desempeño Docente en la Facultad de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Andina del Cusco – año 2017”, en la Universidad Andina del Cusco, año 2017, para optar el grado de Maestro en Docencia Universitaria, cuyo objetivo fue determinar el grado de relación de la Comunicación Interna con el Desempeño docente en la Facultad de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Andina



del Cusco, la investigación fue de alcance descriptivo correlacional, con diseño no experimental de corte transversa, arribo a las siguientes conclusiones:

- Los resultados permiten evidenciar que la comunicación interna de los docentes en la población de estudio, aún dista demasiado de ser excelente, por el momento, se ubican en la zona de indiferencia es decir, no son buenos ni tampoco son malos, ello debido probablemente a que los canales de comunicación no están establecidos adecuadamente es decir no se cuenta con políticas de comunicación claras que permitan el flujo de información dinámica y eficaz tanto en la comunicación horizontal como en la vertical.
- El grado de relación de la comunicación interna con el desempeño docente en la Facultad de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Andina del Cusco en el año 2017 es buena con un valor de  $r = 0.713$  mientras que el nivel de significancia es  $p < 0,05$  por que estadísticamente la correlación es directa y positiva.

## 2.2 Bases Teóricas

### 2.2.1 *Concepto de Relaciones Internas*

“Las relaciones internas implican ofrecer un trato justo y coherente a todos los empleados para conseguir que estos se involucren en los objetivos de la organización”. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2016, pág. 446)

Tal como lo manifiesta Wayne & Noe (2005) las relaciones internas comprenden las actividades de la administración de recursos humanos como: la promoción, las transferencias, los descensos, las renunciaciones, las bajas, los



despidos y el retiro; así mismo la acción disciplinarias también es un aspectos fundamental de las relaciones internas.

Las relaciones internas se establecen entre la dirección y los colaboradores, buscan la satisfacción laboral, las oportunidades de progreso, trato equitativo; así mismo la disciplina, que debe ser desarrollada y mantenida conciliando intereses entre ambas partes.

### **2.2.2 *Importancia de las relaciones internas***

Las relaciones internas son aquellas que se concentran en fortalecer los vínculos entre las organizaciones y sus colaboradores, facilitando un buen ambiente comunicacional y reforzando los valores en cada una de las actividades que se realicen.

Las relaciones internas son importantes porque dejan una huella muy fuerte en la identidad corporativa y en la mente de cada colaborador; influyen determinadamente en las percepciones que se tienen de una organización.

Unas relaciones internas estratégicas, pertinentes e incluyentes dan fluidez a las dinámicas propias de una organización y dan un toque trascendentalmente positivo al ambiente de trabajo y a la cotidianidad social y laboral.

Cabe recordar que las relaciones internas no solucionarán aspectos básicos de las relaciones laborales como remuneración salarial, planes de bienestar, seguridad social o instalaciones adecuadas; pero puede llegar a ser una herramienta de mediación interesante. Entre menos condiciones básicas tenga la organización, la identificación de necesidades va arrojar resultados más básicos y por ende los objetivos apuntarán hacia otras metas. (Mrleenfp, 2015)



### 2.2.3 *Tendencias básicas en la gestión de las relaciones internas*

Según (Ordeix & Navío, 2007), se considera los siguientes:

- El diálogo: Dicho de otra forma (Dozier y otros, 1995), la bidireccionalidad simétrica se está imponiendo, y sabiendo que las relaciones entre personas con diferentes niveles de poder nunca puede establecerse con las mismas condiciones y capacidades por parte de los actores implicados, de aquí el concepto de la “comprensión mutua” (Grunig, 2000).
- El conocimiento: La tesis de la gestión del conocimiento se convierte en la baza metodológica a partir de la cual se selecciona la información para adaptarla lo mejor posible al receptor, según sea su departamento o área de trabajo, e inquietudes personales. Alinear objetivos colectivos con los personales equivale a trabajar para que la comunicación esté acorde con las necesidades, requerimientos e inquietudes de los trabajadores y de la organización (Long, 1997).
- El compromiso: Como hemos dicho, no hay comunicación sin compromiso. O existe un interés mutuo real por las dos partes, o no hay comunicación real. En este caso se desarrolla una comunicación más técnica que estratégica, con un índice de efectividad bueno a corto, pero malo a medio o largo plazo (Kreps, 1990)

### 2.2.4 *Fomentar las relaciones internas*

Para Gómez, Balkin & Cardy (2016) para fomentar las relaciones internas:

Los directivos deben escuchar y comprender lo que los trabajadores dicen y experimentan, mantenerles informados sobre los planes



empresariales de la dirección y sus efectos en los puestos de trabajo, los empleados también deben tener la libertad para expresar sus quejas con respecto a las decisiones de la dirección. (pág. 447)

### **2.2.5 *Políticas de relaciones internas***

Según Gómez, Balkin & Cardy (2016), “las políticas internas están diseñadas para comunicar la filosofía y practicas directivas relativas a cuestiones relacionadas con los empleados, y evitar que los problemas en el trabajo se conviertan en algo más serio” (pág. 447)

### **2.2.6 *Funciones principales de las relaciones internas***

Sy Corvo (2018) refiere algunas funciones de las relaciones internas que a continuación se detallan:

- Establecer una estructura de red de comunicación masiva y efectiva. El uso de la Intranet es una buena opción, ya que se crea una red interna de fácil y rápido acceso. También es oportuna usar video-conferencia en el caso de requerir contactarse con personas de otras organizaciones.
- Organizar y ejecutar equipos de discusión, con una participación voluntaria que posibilite que las personas se reúnan a conversar sobre temas relacionados con el funcionamiento de la organización.
- Planificar actividades de entretenimiento con la participación de todos los colaboradores para celebrar fechas importantes como: onomásticos, día del trabajador, etc.
- Organizar eventos como: talleres, charlas motivacionales sobre crecimiento personal.



- Implementar un buzón de opiniones o sugerencias, el cual debe revisarse con periodicidad a fin de recibir la información, corroborarla y canalizarla al departamento relacionado con la misma.
- Elaborar y distribuir material informativo como revistas, folletos o carteleras. Llevar un registro detallado de las actividades realizadas.

### 2.2.7 *Principios básicos de las relaciones internas*

Sy Corvo (2018) plantea los principios básicos de las relaciones internas en una organización:

- Escuchar: Toda comunicación enarbola una bandera: escuchar. Esto es clave para que los programas de relaciones públicas se cumplan con el éxito esperado. Parte de la tarea es estar atento a lo que dicen las personas que laboran en la organización.
- Compartir: Es importante mantener a todos informados de los próximos planes, lanzamientos y eventos, así como de los éxitos alcanzados en las actividades ejecutadas. Los colaboradores deben recibir la información directamente de la organización. Lo recomendable es emitir documentos de información como un boletín periódico.
- Integrar: Cuando las personas están integradas, sienten que forman parte del todo y están prestas a participar cuando se les solicite. Para lograr esto deben incluirse diversas actividades, donde se reconozcan no solo los éxitos de la organización, sino también de los colaboradores.
- Aprender: Toda experiencia es un aprendizaje. Las que dieron frutos positivos deben ser utilizadas para consolidar las fortalezas del equipo y de la organización. Las relaciones internas deben tener en cuenta que



innovar y ser creativos es la clave para mantener siempre la expectativa de todos ante el siguiente paso a dar. Aquí puede surgir el temor al fracaso, porque toda novedad quizás no sea muy bien aceptada o no cumpla con las expectativas que se tenían.

- Ser consecuente: Las acciones no pueden ser muy esporádicas, pero tampoco abrumadoras. Deben planificarse a fin de crear vinculaciones dentro de la organización que sean provechosas, haciendo que sus objetivos concuerden. Para consolidar los logros alcanzados es necesario que las acciones se mantengan en el tiempo, que sean consecuentes. Así se creará confianza en el personal, sabrán que es un trabajo bien orquestado y no de carácter eventual.

### ***2.2.8 Componentes de las relaciones internas***

Para Gómez, Balkin & Cardy (2016) Los componentes de las relaciones internas son:

#### **2.2.8.1 Comunicación interna**

“Proceso de intercambio de mensajes, que se desarrolla al interior de una organización entre quienes la componen; y que además tiene el propósito de integrar, motivar y complementar habilidades en el sistema de trabajo de la empresa”. (Mite, 2012, pág. 28)

Para Fernández (2009):

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los



mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (p.12)

La Comunicación interna es el proceso que facilita el intercambio de mensajes entre los miembros de una organización directivos y subordinados, que contribuyen al fortalecimiento de las relaciones internas, utilizando diversos medios y tipos de comunicación.

Para Barquero & Castillo (2016) los Tipos de comunicación interna son:

**A. Comunicación descendente:** Sirve para transmitir los mensajes de un directivo o jefe hacia los empleados a su cargo también llamados subordinado. Es unidireccional y busca brindar instrucciones específicas y necesarias respecto al desempeño de sus funciones y trabajo específicos fijando acciones, plazos de ejecución. Asimismo, transfiere información acerca del desempeño de los empleados, noticias relevantes. Este tipo de comunicación enlaza los niveles jerárquicos dentro de la organización. Mercado (2005) citado por (Carpena & Takayama, 2018, pág. 25)

**B. Comunicación ascendente:** La comunicación ascendente permite a los responsables de los distintos niveles tener un contacto con los niveles inferiores. De este modo se asegura el conocimiento de las actividades y los resultados de los colaboradores. Así mismo, permite que estos expresen sus aspiraciones, satisfacciones y problemas. Sin ella, serían imposibles la participación en la



organización y la gestión clara de los responsables. (Ongallo, 2007, pág. 35)

- C. Comunicación horizontal:** Se desarrolla entre personas del mismo nivel de jerarquía. Tienen como objetivo la motivación y la integración. Se piensa que este tipo de comunicación es bidireccional y tiende a ser más informal que formal por darse entre personas del mismo nivel jerárquico. Para algunos este tipo de comunicación podría darse entre personas de diferentes de niveles jerárquicos logrando la mayor participación de jefes y colaboradores en el marco de una cultura organizacional más democrática. Mercado (2005) citado por (Carpena & Takayama, 2018, pág. 25)

Según Ongallo (2007) La comunicación lateral u horizontal persigue relacionar a los departamentos y a las personas entre sí, con el fin de:

- Mejorar la integración de los departamentos funcionales.
- Coordinar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación.
- Ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás y de la organización.

Los instrumentos de comunicación horizontal pueden ser: reuniones, sobre todo interdepartamentales, grupos de estudio o comisiones que trabajan sobre temas específicos, reuniones de intercambio, comunicaciones telefónicas, seminarios de formación



(útiles para entablar relaciones y para superar los malentendidos y los bloqueos), medios de información descendente, en la medida en que informan sobre la presencia, soportes sobre papel (descripción de los departamentos en folletos de bienvenida, periódico de empresa, notas informativas, folleto de “¿quién hace qué?”, y otros).

De hecho, la información lateral influye decisivamente sobre el clima de comunicación existente en la empresa y, en consecuencia, sobre el éxito de la información ascendente y descendente que se transmite. La existencia de información lateral espontánea es el mejor indicador de un buen clima de comunicación: por ejemplo, el momento en el que los colaboradores se reúnen al margen de la estructura jerárquica o se envían notas breves sobre los hechos ocurridos en el trabajo. Aunque parezca paradójico, no cabe extrañarse de que sean los niveles superiores de la organización los que a menudo se vean obligados a presionar para poner en marcha este proceso, ya que sin este impulso descendente es probable que nada ocurriera. (págs. 35-36)

#### **2.2.8.2 Comunicación eficaz**

“La comunicación eficaz es definida como el tipo de comunicación que permite conseguir objetivos y metas fijadas”. (Acosta, 2013, pág. 20)

“La comunicación es tan necesaria para la salud, las relaciones interpersonales satisfactorias y la productividad como la respiración es necesaria para la vida. La comunicación eficaz puede enseñarse y aprenderse”. (Satir, 2008, pág. 9)



“La comunicación eficaz debería tener objetivos que generen y mantengan la confianza. Debería facilitar un más alto grado de consenso y apoyo de todas las partes interesadas con respecto a la medida de gestión que se proponga”. (ONU, 2005, pág. 5)

La comunicación efectiva debe transmitir el mensaje adecuado al receptor para el cumplimiento a con los objetivos esperados por el emisor. Para que una comunicación sea efectiva, el mensaje debe ser claro, preciso y breve. Lo que permitirá una fácil comprensión, que exprese objetivamente lo que se quiere decir y expresar lo intencionado.

Según Gómez, Balkin & Cardy (2016) Para que las comunicaciones sean eficaces se deben desarrollar la difusión de la información, retroalimentación para los empleados y asistencia al empleado.

#### **A. Difusión de la información**

Para Gómez, Balkin & Cardy (2016) Consiste en hacer que la información esté disponible para todas las personas que toman las decisiones dondequiera que estas se encuentren. Al estar mejor informados, los empleados que tienen acceso a una gran cantidad de información sentirán que se les otorgan más responsabilidades y estarán en mejores condiciones de participar en la toma de decisiones. La difusión de la información también permite a los directivos adoptar estilos de liderazgo y formas de organización del trabajo más participativas, fomentando así un mayor compromiso de los trabajadores y en última instancia, mejores relaciones internas.  
(p. 450)



Algunos canales de difusión de la información:

- Manual del empleado: Gómez, Balkin & Cardy (2016)  
Fuente de información más importante del departamento de personal, establece las bases de la filosofía general de la empresa respecto a las relaciones internas, informa, tanto a los trabajadores como a los supervisores, sobre las políticas y procedimientos de empleo de la empresa, y sirve también para comunicar a los empleados sus derechos y responsabilidades (documentos de gestión: MOF, Código de ética, ROF, etc). (p. 451)
- Comunicaciones por escrito: Gómez, Balkin & Cardy (2016)  
Existen muchas formas de comunicación escrita, que suelen utilizarse para comunicar cambios en las políticas, procedimientos, etc, a través de memorándums, informes, boletines internos. (p. 452)
- Comunicación electrónica: Gómez, Balkin & Cardy (2016)  
Las comunicaciones electrónicas han hecho posible la comunicación interactiva, incluso si el emisor y el receptor están separados por la distancia física y por agendas apretadas. Este tipo de mensaje logra la brevedad en los mensajes, da opciones para su localización y proporciona un contexto para el mensaje. Así mismo el correo electrónico permite a los empleados comunicarse entre sí mediante mensajes electrónicos, así mismo permite a los trabajadores enviar retroalimentación a cualquier persona de la



organización. El correo electrónico permite a los trabajadores de los niveles más bajos en la escala jerárquica comunicarse con directivos y ejecutivos cuando quieran darles información urgente que aquellos necesitan. (p. 453)

- Reuniones: Gómez, Balkin & Cardy (2016) Las reuniones formales son una buena oportunidad para que los empleados puedan comunicarse e informarse. Estas facilitan el dialogo y fomentan las relaciones personales. Las reuniones son particularmente útiles para informar a los miembros de los equipos de trabajo, de esta manera los miembros del equipo pueden resolver las diferencias entre ellos y fomentar el compromiso mutuo, para desarrollar relaciones de trabajo de carácter colaborativo, necesarias para un desempeño eficaz. (p. 457)

## **B. Programas de retroalimentación de los trabajadores**

Para Gómez, Balkin & Cardy (2016), los programas de retroalimentación de los trabajadores están diseñados con el objetivo de mejorar las relaciones empleado –directivo al dar a los trabajadores voz en el proceso de toma de decisiones y formulación de políticas y asegurar que los empleados logren un proceso justo ante cualquier queja que formulen contra sus directivos. Los programas más habituales para la retroalimentación de los empleados son las encuestas de clima laboral, los procedimientos de apelación. (p. 461)



- Encuesta de clima laboral: Gómez, Balkin & Cardy (2016)  
Suelen ser formales y de carácter anónimo, diseñado para medir en qué medida gustan o disgustan a los trabajadores distintos aspectos de su empleo. En ellas, se les pide su opinión sobre el trabajo que hacen, el supervisor, el entorno laboral, las oportunidades de ascenso, la calidad de la formación que reciben, el trato que da la organización, políticas retributivas, etc.  
No tiene sentido aplicar una encuesta de clima laboral, si la organización no piensa utilizar la información obtenida, los directivos deben utilizar esa información de forma ética con el fin de comprobar el estado de las relaciones internas y realizar cambios positivos en el lugar de trabajo. No se debe utilizar la información para despedir a alguien o para eliminar privilegios, esta encuesta de preferencia debe realizarlo una empresa ajena a la organización. (p. 462)
- Procedimientos de apelación: Gómez, Balkin & Cardy (2016) Debe ser un mecanismo que las organizaciones deben implementar para que los trabajadores sientan que existen políticas justas de empleo, las organizaciones que no cuentan con un conjunto de procedimientos de apelación eficientes incrementan el riesgo de que se produzcan pleitos y de indemnizaciones o reposiciones a empleados que recurran a los tribunales para buscar justicia.



Existen distintos tipos de procedimientos de apelación que varían de acuerdo a su grado de formalidad como: los programas de puertas abiertas, programas que diga lo que piensa, buzones de quejas, comisiones de quejas, los procedimientos de trámite de quejas a través de los sindicatos. (p. 463)

### **C. Programas de asistencia al empleado**

Para Wayne Mondy & Noe (2005) Un programa de asistencia a los empleados (PAE) es un enfoque integral que han adoptado muchas organizaciones para manejar diversos problemas como el desgaste, la adicción al alcohol y drogas y otras perturbaciones emocionales. Los PAE, si se manejan dentro de la empresa como si se realizan por outsourcing, tradicionalmente se han enfocado en la salud mental, como la consejería en el abuso de sustancias. Muchos de estos programas se han ampliado para incluir asesoría financiera y legal, referencias para cuidados para ancianos, así como una serie de diversos servicios, como apoyo en dificultades maritales o familiares, problemas de desempeño laboral, estrés y dolor emocional. En un PAE, la mayor parte o el total de los costos (hasta un monto previamente determinado) los asume el empleador. El concepto de PAE incluye una respuesta a problemas psicológicos personales que interfieren tanto con el bienestar de un empleado como con la productividad general. El propósito de los programas de asistencia es proporcionar a los empleados afectados



emocionalmente la misma consideración y apoyo que se da a empleados con enfermedades físicas. El simple hecho de tener un PAE comunica el mensaje de que el empleador se preocupa y esto motiva mucho a los empleados. (p. 385)

### **2.2.8.3 Programas de reconocimiento**

Para Cepeda, Salguero & Sánchez, (2015):

Los Programas de Reconocimiento se basan principalmente en la atención centrada al personal, donde queda de manifiesto el interés, la aprobación y el aprecio por un trabajo bien hecho. Es así que el reconocimiento por el trabajo y el enfoque hacia el personal son el objeto principal, lo cual conduce a una reproducción de dicha actividad. (p. 27)

Para Gómez, Balkin & Cardy (2016), “los programas de reconocimiento pueden mejorar las relaciones internas al hacerles saber a los trabajadores que a la empresa le interesan sus ideas y que está dispuesta a recompensarles por sus esfuerzos”. (p. 467)

Tal como lo indica Amoros (2007), estos programas pueden tomar diversas formas, las mejores empresas emplean diferentes estilos y reconocen los logros del individuo, así como los del grupo. Recompensar un comportamiento deseado con un reconocimiento inmediato (ya sea una felicitación en privado o en público, celebrar los éxitos del equipo, enviar una nota de felicitación, entre otros), con mucha probabilidad, generará que este se repita.



Según (Gómez, Balkin, & Cardy, 2016), en los programas de reconocimiento se deben implementar los sistemas de sugerencias y premios que implican su reconocimiento:

**A. Sistemas de sugerencias:** “Está diseñado para solicitar, evaluar y aplicar las sugerencias de los trabajadores y recompensarlos por las ideas valiosas. Se utiliza en las organizaciones por ejemplo los buzones de sugerencia” (Gómez, Balkin, & Cardy, 2016, pág. 467).

Un sistema de sugerencia debe incluir lo siguiente:

- Un comité de evaluación de sugerencias.
- Implementación de las sugerencias que hayan sido aceptadas identificando al autor de las mismas.
- Fijar una recompensa al trabajador proporcionalmente al beneficio que obtiene la organización.

**B. Premios de reconocimiento:** Para Gómez, Balkin & Cardy (2016) agradecen públicamente a las personas o equipos que hacen contribuciones importantes a la empresa. Estas personas o equipos se convierten en ejemplos para los demás, al transmitir los comportamientos y logros que la empresa valora. El reconocimiento de las personas y los equipos que realizan contribuciones importantes de calidad puede ser tanto monetario como no monetario. (p. 468)

El reconocimiento se caracteriza por ser un acto espontáneo de aprecio en donde los mandos superiores notan un esfuerzo o logro de alguno de los colaboradores y puede muchas veces solo



representarse por un agradecimiento o palabras de aliento, se cita algunos ejemplos:

- Reconocimiento público
- Resoluciones de felicitación
- Celebraciones
- Artículos conmemorativos
- Reconocimiento por años de servicio

### 2.3 Marco conceptual

- **Autonomía:** “Grado en que el trabajo ofrece libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales al individuo para que programe su trabajo y determine los procedimientos que usara para llevarlo a cabo” (Coulter, 2018, pág. 528).
- **Buzón de sugerencias:** “El buzón de sugerencias es una herramienta de comunicación ascendente que como fin quiere que los trabajadores tengan la oportunidad de dar a conocer sus ideologías o sugerencias sobre diversas situaciones” (Vásquez, 2016, pág. 24)
- **Competencias:** “Definimos el término competencia como la suma integrada de conocimientos, habilidades y actitudes de la empresa y de sus trabajadores, todo lo cual genera valor económico y social” (Louffat, 2018, pág. 24)
- **Confianza:** “Es una característica inherente al ser humano, se conceptualiza como una rasgo de personalidad, que puede activarse en la interacción del individuo con sus compañeros de trabajo o con la organización”. (Reynoso & Louffat, 2018, pág. 297)
- **Cultura organizacional:** “Conceptúa como el patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes



de una organización que evoluciona con el paso del tiempo” (Louffat, 2018, pág. 216)

- **Clima organizacional:** “Es la identificación del nivel de satisfacción del empleado en relación con diversos elementos del proceso administrativo (incluida la administración del potencial humano) y por ende, con la empresa donde trabaja” (Louffat, 2018, pág. 216)
- **Disciplina:** “La disciplina es un factor muy importante al momento de gestionar las relaciones internas dentro de una organización, ya que esta determina la resolución o prevención de los conflictos laborales, es así que se deberá de llevar un adecuado control de este” Chiavenato (2009) citado por (Vásquez, 2016, pág. 26)
- **Equipo:** “Conjunto de personas con objetivos comunes, con lazos cohesivos y efectivos intensos, comunicación fluida y abierta, con orgullo de pertenecer a éste, y con un manejo provechoso de los conflictos” (Arias, 2018, pág. 542)
- **Liderazgo:** “Es la capacidad de ciertos individuos para orientar las capacidades de los demás y potenciarlas para el logro de un objetivo” (Reynoso & Louffat, 2018, pág. 298)
- **Motivación:** “Viene de la palabra motivo y está del latín motum, que nos da una idea de movimiento, está relacionada con móvil, impulso, causa. Razón que impele a actuar” (Artal, 2016, pág. 369)
- **Políticas:** “Son reglas establecidas para dirigir funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados” (Chiavenato, 2017, pág. 102).
- **Revista Interna:** “Documento que tiene como principal objetivo difundir la cultura corporativa entre todo los miembros de la compañía. Entre su contenido están las novedades, sus consecuciones y planes futuros, noticias del sector y otras informaciones que conciernen a los profesionales”. (Artal, 2016, pág. 115)



- **Tablones de anuncios:** “Herramienta que puede ser aplicada en todos los aspectos de la comunicación (ascendente, descendente y horizontal) además es de fácil y flexible ejecución, y también se complementa con otras herramientas” (Vásquez, 2016, pág. 23)

## 2.4 Variable de estudio

### 2.4.1 Variable

Relaciones Internas

### 2.4.2 Conceptualización de las variables

**Tabla 1.**  
*Conceptualización de la variable*

| Definición de la variable  | Definición Operacional   | Dimensiones   |
|--|--|---|
| Las relaciones internas implican ofrecer un trato justo y coherente a todos los empleados para conseguir que estos se involucren en los objetivos de la organización. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2016, pág. 446) | Las relaciones internas se dan con el desarrollo de la comunicación interna, con promover la comunicación eficaz y con programas de reconocimiento a los empleados. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2016, pág. 446) | <b>Comunicación interna</b><br>Proceso de intercambio de mensajes, que se desarrolla al interior de una organización entre quienes la componen; y que además tiene el propósito de integrar, motivar y complementar habilidades en el sistema de trabajo de la empresa. (Mite, 2012, pág. 28)     |
|  |  | <b>Comunicación eficaz</b><br>La comunicación eficaz es definida como el tipo de comunicación que permite conseguir objetivos y metas fijadas. (Acosta, 2013, pág. 20)  |
|  |  | <b>Programas de reconocimiento</b><br>Prácticas diseñadas para premiar y/o felicitar a sus colaboradores buscando reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad. (Joglar, 2014, pág. 11) |

Nota. Elaboración propia



### 2.4.3. Operacionalización de variables

**Tabla 2.**

*Operacionalización de variables*

| VARIABLE            | DIMENSIONES                 | INDICADORES   |
|---------------------|-----------------------------|---|
| RELACIONES INTERNAS | COMUNICACIÓN INTERNA        | A. Comunicación descendente<br>B. Comunicación ascendente<br>C. Comunicación horizontal   |
|                     | COMUNICACIÓN EFICAZ         | A. Difusión de la información<br>B. Programa de retroalimentación de los trabajadores<br>C. Programas de asistencia al empleado |
|                     | PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO | A. Sistemas de sugerencia<br>B. Premios de reconocimiento   |

Nota. Elaboración Propia

## 2.5 Marco institucional

### 2.5.1 Reseña histórica

Este distrito fue creado oficialmente mediante Ley No. 12336 del 10 de junio de 1955, en el gobierno del Presidente Manuel A. Odría. La creación del Distrito de Santiago, se remonta a mediados del siglo pasado. Se presenta como una zona abandonada en la época colonial y los primeros años de la república; se inicia



como una zona residencial de la aristocracia española, que había tomado en su advocación religiosa, el nombre del patrón de España “El Apóstol Santiago”.

Su formación data del incanato, en el área urbano central se encontraban los barrios de Ch’aquillechaka, Cayoacachi y Q’oripata; durante el Virreinato se establece la parroquia de Santiago, que comprendía por entonces los Ayllus de Chocco y Cachona (1560), población dedicada a la agricultura.

Según el historiador Dr. Víctor Angles Vargas, Santiago fue un barrio poblado por ayllus o comunidades diversas, populosas y ajenas a la nobleza imperial; aquí en diversos momentos de la colonia, se fundaron y construyeron iglesias como la de Santiago, Belén y Almudena, la parroquia Apóstol Santiago o Santiago el Mayor, fundada y erigida por el quinto Virrey del Perú Don Francisco de Toledo por los años 1571 a 1572 dentro del sistema de reducción de indios. ((Mun.Santiago), 2020)

### **2.5.2 Ubicación**

Av. Ruiz Caro s/n Plazoleta de Santiago

### **2.5.3 Misión**

Santiago, es un distrito seguro, ordenado limpio, inclusivo, en el que sus pobladores acceden a una cobertura de servicios de educación, salud, saneamiento básico, vivienda y empleo de calidad, fortaleciendo su identidad y cultura.

La economía se ha diversificado en base a la actividad artesanal, el turismo, la producción agropecuaria y el fomento a la pequeña y mediana empresa. El precio de los bienes inmuebles se ha valorado.



Las personas viven en un entorno saludable, gracias a un gobierno local moderno, transparente y eficiente que promueve la participación, el control y la vigilancia ciudadana integrando a los espacios urbanos y rurales a la gestión del distrito. ((Mun.Santiago), 2020)

#### **2.5.4 Visión**

Somos un gobierno local autónomo, eficiente con sistemas administrativos transversales que presta servicios públicos de calidad y calidez para el bienestar y desarrollo de la población Santiaguina, promoviendo la dignidad de las personas, el ejercicio de los derechos humanos y ciudadanos con igualdad de género, priorizando la población vulnerable; que garantiza el Estado de derecho y la seguridad ciudadana.

A través de la promoción de la salud preventiva promocional ayuda a reducir los índices de desnutrición crónica infantil.

Busca contribuir a la mejora del acceso al servicio de educación de calidad con enfoque intercultural.

Se encarga de mejorar y ampliar el acceso integral de los servicios de agua potable y alcantarillado, electrificación y sistema de recojo y tratamiento de los residuos sólidos.

Dinamiza la estructura productiva agropecuaria diversificada y pro-exportadora con cadenas de valor, que genere mejores condiciones de vida a los productores en un contexto de cambio climático.

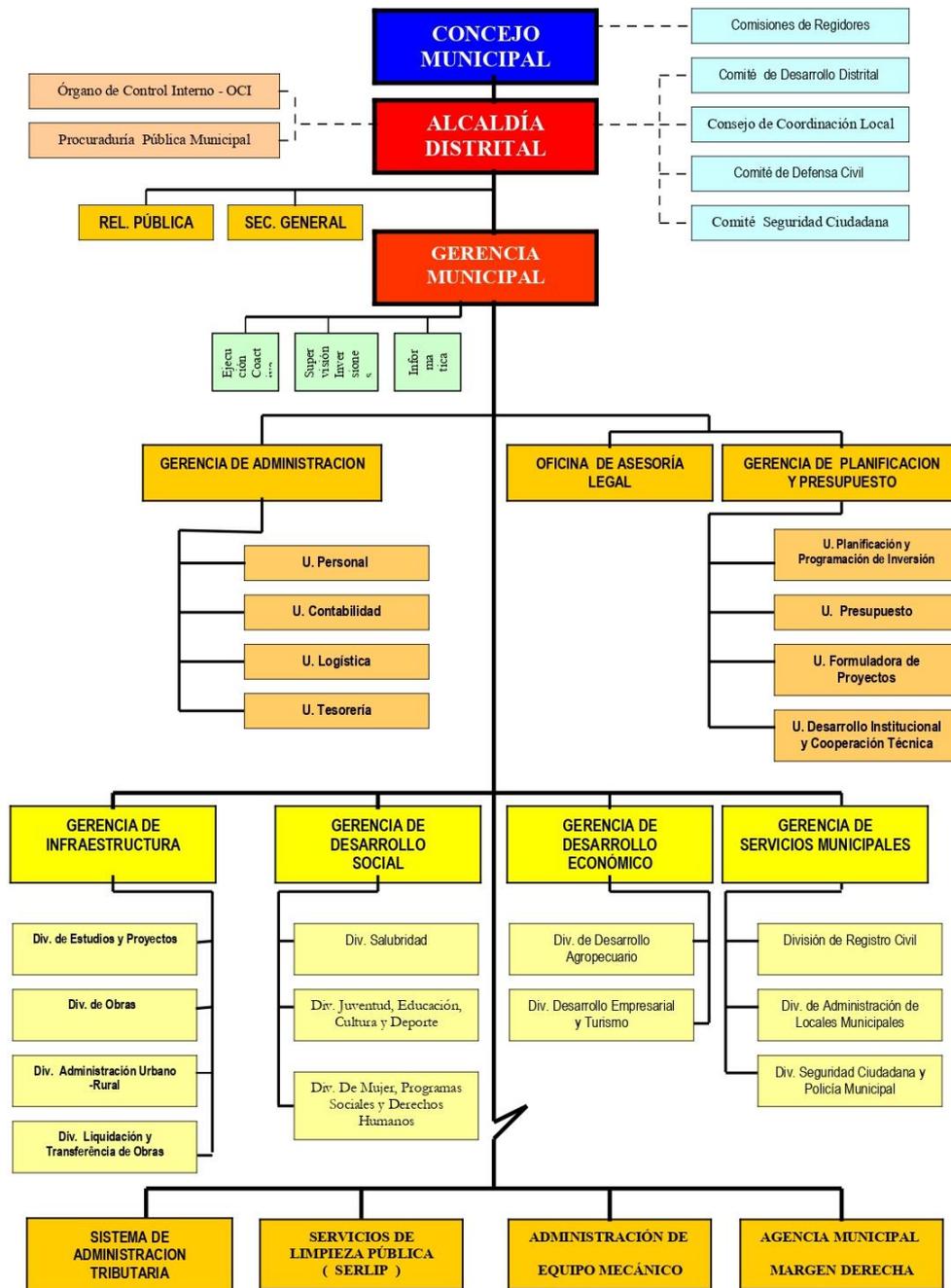
La municipalidad es responsable de gestionar y ordenar el adecuado uso y ocupación del territorio, mediante la aplicación del ordenamiento territorial como enfoque normativo e incorporación de la Gestión de Riesgos de Desastres. ((Mun.Santiago), 2020)



### 2.5.5 Organigrama

Figura 01.

Organigrama de la Municipalidad de Santiago



Nota. Tomado de <https://munisantiago.gob.pe/organigrama>



## CAPÍTULO III:

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Tipo de investigación.

La investigación que se realizó fue Básica, lo que se pretendió fue ampliar y profundizar los conocimientos existentes de la variable en la realidad que se estudió, en este caso el Municipio distrital de Santiago - Cusco.

“Investigación básica es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad”. (Carrasco Diaz, 2013, pág. 43)

#### 3.2 Enfoque de investigación.

La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo, se utilizó la estadística para procesar la información recabada y poder obtener los resultados; posteriormente se interpretó y analizó la variable de estudio.

“El enfoque cuantitativo, considera la utilización de estadística para la presentación de los resultados con base en la medición numérica y el análisis estadístico”. (Canahuire, Endara, & Morante, 2015, pág. 74)

#### 3.3 Diseño de la investigación.

La investigación se desarrolló utilizando un diseño no experimental, la investigación no manipulo deliberadamente la variable, se observó y medio la variable en su contexto para analizarla.



“Diseños no Experimentales de investigación, son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (Carrasco Diaz, 2013, pág. 71).

### **3.4 Alcance de la invitación.**

La investigación fue de alcance descriptivo, la investigación pretendió especificar las características de la variable sometiéndola a un análisis, en el contexto donde se desarrolló en este caso la Municipalidad distrital de Santiago - Cusco.

“Tienen como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado”. (Hernández & Mendoza, 2018, pág. 105)

### **3.5 Población y muestra de la investigación.**

#### **3.5.1 Población.**

Para la presente investigación se tuvo como población:

97 trabajadores contratados bajo la modalidad que se rige por la Ley N° 276.

48 trabajadores con reposición judicial.

Total de la población = 145 trabajadores.

#### **3.5.2 Muestra.**

Se consideró la totalidad de la población 145 trabajadores.



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

**3.6.1 Técnica:** Encuesta

**3.6.2 Instrumento:** Cuestionario

### **3.7 Procesamiento de datos.**

Los datos se obtuvieron de la aplicación del cuestionario a la muestra establecida, posteriormente fueron procesados y analizados utilizando el programa estadístico SPSS versión 24.0, con apoyo del software Excel última versión.



## CAPÍTULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

#### 4.1.1. *Presentación del instrumento*

Para determinar las relaciones internas en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020, se aplicó un cuestionario 145 colaboradores, en el que se considera 31 ítems distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 3**

*Distribución de los ítems del cuestionario*

|                             | DIMENSIONES               | INDICADORES                                       | ITEMS                  |
|-----------------------------|---------------------------|---|------------------------|
| <b>RELACIONES INTERNAS</b>  | COMUNICACIÓN INTERNA      | Comunicación descendente                          | 1, 2, 3, 4             |
|                             |                           | Comunicación ascendente                           | 5, 6, 7                |
|                             |                           | Comunicación horizontal                           | 8, 9                   |
|                             | COMUNICACIÓN EFICAZ       | Difusión de la información                        | 10, 11, 12, 13, 14, 15 |
|                             |                           | Programa de Retroalimentación de los trabajadores | 16, 17, 18, 19, 20     |
|                             |                           | Programas de asistencia al empleado               | 21, 22, 23, 24         |
| PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO | Sistemas de sugerencia    | 25  |                        |
|                             | Premios de reconocimiento | 26, 27, 28, 29, 30, 31                            |                        |

Nota: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación.



**Tabla 4**

*Descripción de la Baremación y escala de interpretación*

| Promedio    | Escala de Interpretación |
|-------------|--------------------------|
| 1,00 – 1,80 | Muy malo                 |
| 1,81 – 2,60 | Malo                     |
| 2,61 – 3,40 | Regular                  |
| 3,41 – 4,20 | Bueno                    |
| 4,21 – 5,00 | Muy bueno                |

Nota: Elaboración propia

#### 4.1.2. *Fiabilidad del instrumento aplicado*

Para determinar las relaciones internas en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software IBM SPSS versión 25, cuyo resultado fue el siguiente:

**Tabla 5**

*Estadísticas de fiabilidad*

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0.928            | 31             |

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.928 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.



#### 4.2. Resultados de las dimensiones de la variable Relaciones Internas

Para describir las relaciones internas en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020, se describe las dimensiones de: Comunicación interna, comunicación eficaz, programas de reconocimiento. Los resultados se presentan a continuación:

##### 4.2.1 Comunicación interna

El objetivo es describir la comunicación interna en Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020, para lo cual se considera los siguientes indicadores: Comunicación descendente, Comunicación ascendente, Comunicación horizontal.

##### A) Resultados de los indicadores de la dimensión Comunicación interna

**Tabla 6**

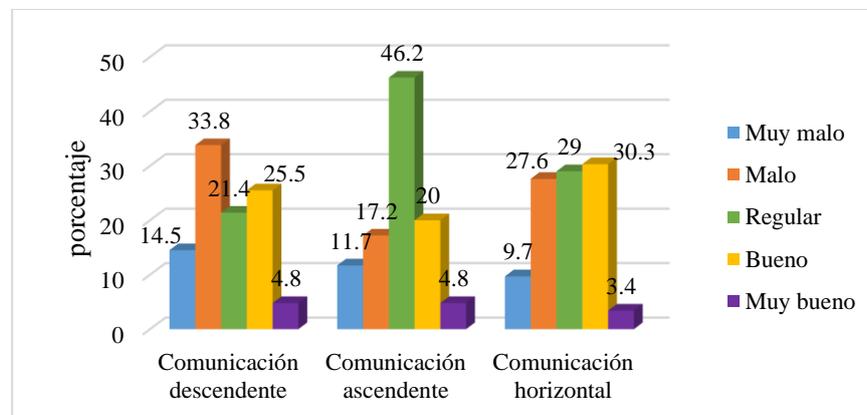
*Indicadores de la dimensión Comunicación interna*

|           | Comunicación descendente |       | Comunicación ascendente |       | Comunicación horizontal |       |
|-----------|--------------------------|-------|-------------------------|-------|-------------------------|-------|
|           | f                        | %     | f                       | %     | f                       | %     |
| Muy malo  | 21                       | 14.5  | 17                      | 11.7  | 14                      | 9.7   |
| Malo      | 49                       | 33.8  | 25                      | 17.2  | 40                      | 27.6  |
| Regular   | 31                       | 21.4  | 67                      | 46.2  | 42                      | 29.0  |
| Bueno     | 37                       | 25.5  | 29                      | 20.0  | 44                      | 30.3  |
| Muy bueno | 7                        | 4.8   | 7                       | 4.8   | 5                       | 3.4   |
| Total     | 145                      | 100.0 | 145                     | 100.0 | 145                     | 100.0 |

Nota: Elaboración propia

**Figura 2.**

*Indicadores de la dimensión Comunicación interna*



Nota: Elaboración propia



### **Interpretación y análisis:**

El 33.8% de los encuestados califico la Comunicación descendente como malo, el 25.5% lo califico como bueno, el 21.4% lo califico como regular, 14.5% lo califico como muy malo y el 4.8% lo califico como muy bueno; de acuerdo a lo que manifiestan los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, los jefes no siempre transmiten a los trabajadores las instrucciones específicas necesarias para realizar sus actividades, casi nunca indican los plazos en los que deben realizar sus tareas, ni les informan de las noticias más relevantes, la información que transmiten no es oportuna ni clara.

El 46.2% de los encuestados califico la Comunicación ascendente como regular, el 20.0% lo califico como bueno, el 17.2% lo califico como malo, 11.7% lo califico como muy malo y el 4.8% lo califico como muy bueno; de acuerdo a lo que manifiestan los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, la comunicación ascendente permite que los colaboradores informen de su trabajo (resultados, actividades desarrolladas), sin embargo no siempre es utilizada para poder expresar sus sugerencias, aspiraciones y problemas que se pudieran presentar en su vida personal o laboral.

El 30.3% de los encuestados califico la Comunicación horizontal como bueno, el 29.0% lo califico como regular, el 27.6% lo califico como malo, 9.7% lo califico como muy malo y el 3.4% lo califico como muy bueno; de acuerdo a lo que manifiestan los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, se desarrolla la comunicación horizontal que permite la integración, coordinación y cooperación entre los distintos niveles jerárquicos, logrando una mayor intervención de jefes y trabajadores en el marco de una cultura organizacional más democrática y participativa.

## **B) Resultados de la dimensión Comunicación interna**

**Tabla 7**

*Comunicación interna en la Municipalidad de Santiago – Cusco*

| f | % |
|---|---|
|---|---|

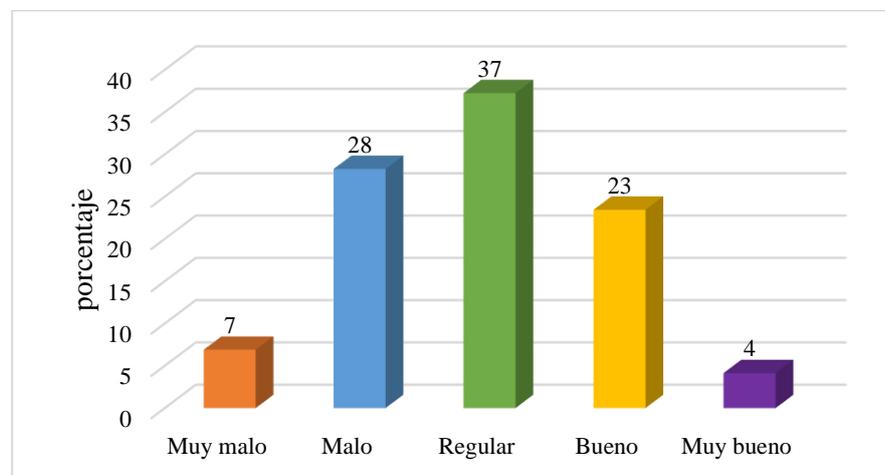


|           |     |       |
|-----------|-----|-------|
| Muy malo  | 10  | 6.9   |
| Malo      | 41  | 28.3  |
| Regular   | 54  | 37.2  |
| Bueno     | 34  | 23.4  |
| Muy bueno | 6   | 4.1   |
| Total     | 145 | 100.0 |

Nota: Elaboración propia

### Figura 3.

#### Comunicación interna



Nota: Elaboración propia

#### Interpretación y análisis:

El 37.0% de los encuestados califico la Comunicación interna como regular, el 28.0% lo califico como malo, el 23.0% lo califico como bueno, 7.0% lo califico como muy malo y el 4.0% lo califico como muy bueno; de acuerdo a lo que manifiestan los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, el proceso de intercambio de mensajes entre jefes y trabajadores se desarrolla de manera descendente, ascendente y horizontal, sin embargo no fomenta las buenas relaciones, tampoco los trabajadores están bien informados, integrados ni motivados para lograr los objetivos organizacionales.



c) **Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación interna**

**Tabla 8**

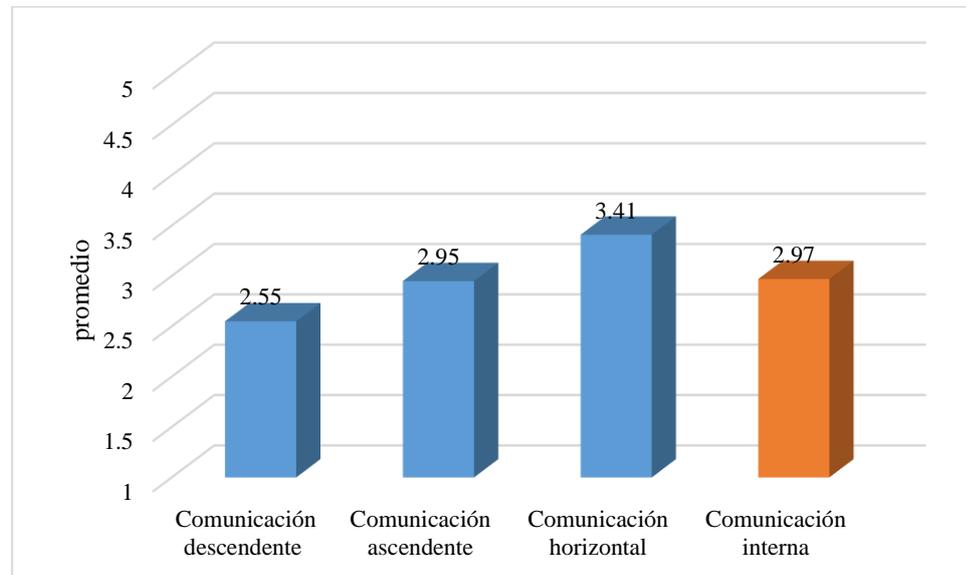
*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación interna*

|                                | Promedio    | Interpretación |
|--------------------------------|-------------|----------------|
| Comunicación descendente       | 2.55        | Malo           |
| <b>Comunicación ascendente</b> | <b>2.95</b> | <b>Regular</b> |
| Comunicación horizontal        | 3.41        | Bueno          |
| <b>Comunicación interna</b>    | <b>2.97</b> | <b>Regular</b> |

Nota: Elaboración propia

**Figura 4.**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación interna*



Nota: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En la comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación Interna, se observa en la figura N°4 que la Comunicación descendente tiene un promedio de 2.55 lo cual indica que es malo; la Comunicación ascendente tiene un promedio de 2.95 lo cual indica que es regular, la Comunicación horizontal



tiene un promedio de 3.41 lo cual indica que es bueno; La dimensión Comunicación interna tiene un promedio de 2.97 lo cual indica que es Regular.

La Comunicación descendente tienen el promedio más bajo con 2.55, siendo calificado como malo; no siempre se da una trasmisión adecuada de las instrucciones, actividades que deben realizar los subordinados, la información que brindan los jefes no es oportuna ni clara para el desarrollo de sus tareas.

#### 4.2.2 *Comunicación eficaz*

El objetivo es describir la comunicación eficaz en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020, para lo cual se considera los siguientes indicadores: Difusión de la información, retroalimentación de los trabajadores, programas de asistencia al empleado.

#### A) **Resultados de los indicadores de la dimensión Comunicación eficaz**

**Tabla 9**

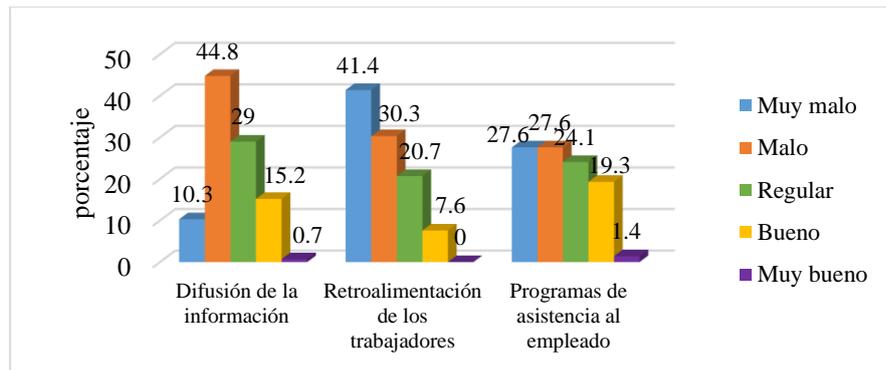
*Indicadores de la dimensión Comunicación eficaz en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco*

|           | Difusión de la información |       | Programa de Retroalimentación de los trabajadores |       | Programas de asistencia al empleado |       |
|-----------|----------------------------|-------|---|-------|-------------------------------------|-------|
|           | f                          | %     | f   | %     | f                                   | %     |
| Muy malo  | 15                         | 10.3  | 60  | 41.4  | 40                                  | 27.6  |
| Malo      | 65                         | 44.8  | 44  | 30.3  | 40                                  | 27.6  |
| Regular   | 42                         | 29.0  | 30  | 20.7  | 35                                  | 24.1  |
| Bueno     | 22                         | 15.2  | 11  | 7.6   | 28                                  | 19.3  |
| Muy bueno | 1                          | .7    | 0   | 0     | 2                                   | 1.4   |
| Total     | 145                        | 100.0 | 145   | 100.0 | 145                                 | 100.0 |

Fuente: Elaboración propia

#### **Figura 5.**

*Indicadores de la dimensión Comunicación eficaz*



Nota:

Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

El 44.8% de los encuestados califico la Difusión de la información como malo, el 29.0% lo califico como regular, el 15.2% lo califico como bueno, 10.3% lo califico como muy malo y el 0.7% lo califico como muy bueno; de acuerdo a lo que manifiestan los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, no todos reciben los documentos de gestión como el MOF, TUPA ni el Código de ética para que puedan realizar sus actividades, la municipalidad no se preocupa por mantener informados a los trabajadores sobre los proyectos o actividades relevantes que se desarrollan, así mismo los trabajadores no utilizan con frecuencia las plataformas digitales para la difusión fluida de la información.

El 41.4% de los encuestados califico el Programa de Retroalimentación de los trabajadores como muy malo, el 30.3% lo califico como malo, el 20.7% lo califico como regular, 7.6% lo califico como bueno y ninguno lo califico como muy bueno; de acuerdo a lo que manifiestan los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, son pocas las políticas implementadas por la municipalidad para garantizar que las quejas o inquietudes que los trabajadores puedan manifestar sean tratadas con justicia, así mismo manifiestan que la municipalidad pocas veces ha aplicado encuestas de opinión y los resultados de estas no han servido para mejorar la relación de los trabajadores y los directivos. De igual forma la municipalidad no cuenta con procedimientos de apelación para la resolución justa de las quejas que presentan los trabajadores, ni tampoco ha implementado un buzón de quejas interno.



El 27.6% de los encuestados califico el Programa de asistencia al empleado como muy malo, el otro 27.6% lo califico como malo, el 24.1% lo califico como regular, 19.3% lo califico como bueno y 1.4% lo califico como muy bueno; de acuerdo a lo que manifiestan los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, la municipalidad pocas veces ofrece programas de asistencia para mejorar la salud emocional y bienestar físico, los programas de apoyo a los trabajadores para mejorar su desempeño (como capacitaciones) son limitados y los programas de apoyo familiar se dan únicamente en casos muy especiales.

### B) Resultados de la dimensión Comunicación eficaz

**Tabla 10**

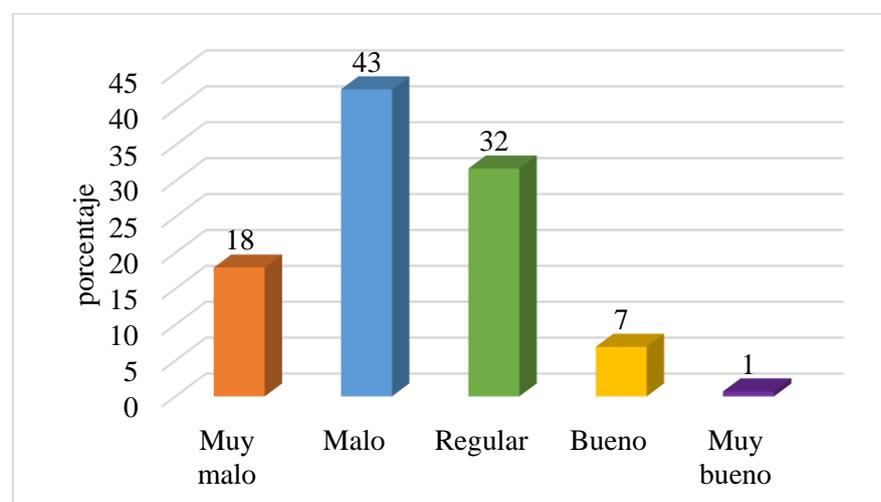
*Comunicación eficaz en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco*

|           | f   | %     |
|-----------|-----|-------|
| Muy malo  | 26  | 17.9  |
| Malo      | 62  | 42.8  |
| Regular   | 46  | 31.7  |
| Bueno     | 10  | 6.9   |
| Muy bueno | 1   | .7    |
| Total     | 145 | 100.0 |

Nota: Elaboración propia

**Figura 6.**

*Comunicación eficaz*



Nota: Elaboración propia



### Interpretación y análisis:

El 43.0% de los encuestados califico la Comunicación eficaz como malo, el 32.0% lo califico como regular, el 18.0% lo califico como muy malo, 7.0% lo califico como bueno y el 1.0% lo califico como muy bueno; de acuerdo a lo que manifiestan los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, la municipalidad no desarrolla una comunicación que permita conseguir los objetivos y metas fijadas por la institución, la municipalidad no promueve una comunicación que mejore las relaciones interpersonales satisfactorias ni productivas, que generen y mantengan la confianza, la municipalidad no genera consenso ni apoyo de todas las partes interesadas para el logro de los objetivos.

### C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación eficaz

**Tabla 11**

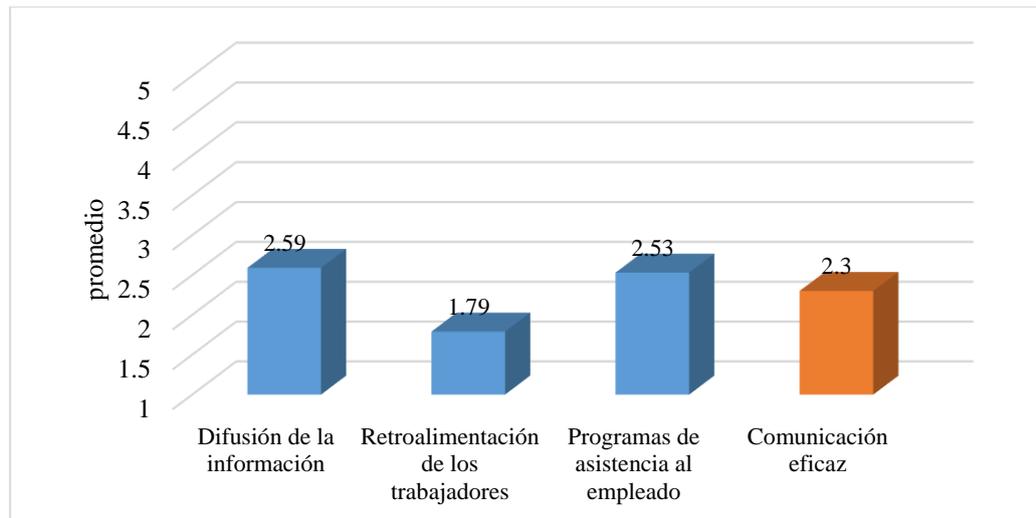
*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación eficaz*

|                                       | Promedio    | Interpretación |
|---------------------------------------|-------------|----------------|
| Difusión de la información            | 2.59        | Malo           |
| Retroalimentación de los trabajadores | 1.79        | Muy malo       |
| Programas de asistencia al empleado   | 2.53        | Malo           |
| <b>Comunicación eficaz</b>            | <b>2.30</b> | <b>Malo</b>    |

Nota: Elaboración propia

**Figura 7.**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación eficaz*



Nota: Elaboración propia

### Interpretación y análisis:

En la comparación promedio de los indicadores de la dimensión Comunicación eficaz, se observa en la figura N°7 que la Difusión de la información tiene un promedio de 2.59 lo cual indica que es malo, el Programa de retroalimentación de los trabajadores tiene un promedio de 1.79 lo cual indica que es muy malo, los Programas de apoyo al empleado tiene un promedio de 2.53 o cual indica que es malo; La dimensión Comunicación eficaz tiene un promedio de 2.30 lo cual indica que es Malo.

El Programa de retroalimentación de los trabajadores tiene el promedio más bajo con 1.79, siendo calificado como muy malo; las políticas implementadas por la municipalidad no garantizan que las quejas o inquietudes de los trabajadores sean tratados con justicia, no se cuenta con procedimientos de apelación para la resolución justa de las quejas que se presentan, tampoco se ha implementado un buzón de quejas interno.

#### 4.2.3 *Programas de Reconocimiento*

El objetivo es describir los programas de reconocimiento en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020, para lo cual se considera los siguientes indicadores: Sistemas de sugerencia y premios de reconocimiento



**A) Resultados de los indicadores de la dimensión Programas de reconocimiento**

**Tabla 12**

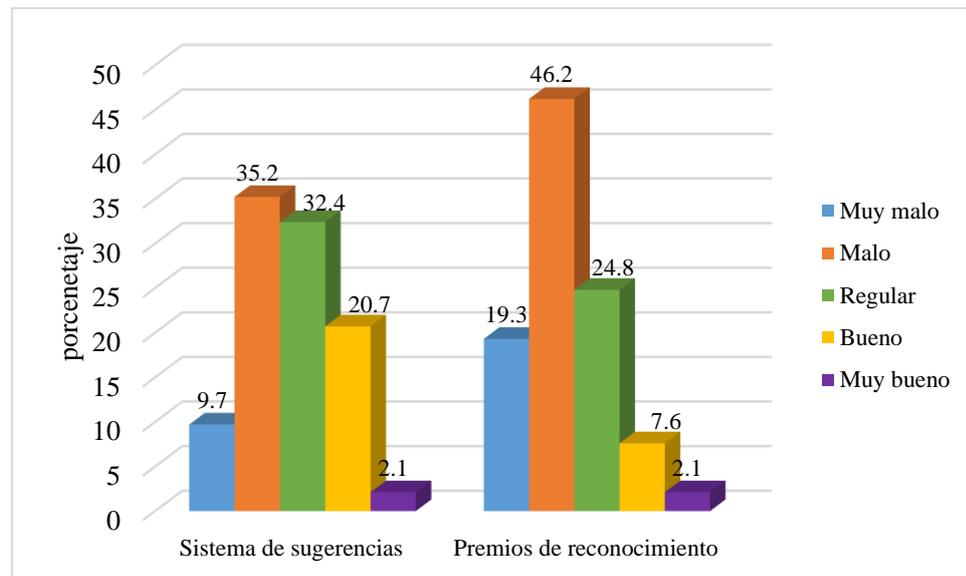
*Indicadores de la dimensión Programas de reconocimiento en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020*

|           | Sistema de sugerencias |       | Premios de reconocimiento |       |
|-----------|------------------------|-------|---------------------------|-------|
|           | f                      | %     | f                         | %     |
| Muy malo  | 14                     | 9.7   | 28                        | 19.3  |
| Malo      | 51                     | 35.2  | 67                        | 46.2  |
| Regular   | 47                     | 32.4  | 36                        | 24.8  |
| Bueno     | 30                     | 20.7  | 11                        | 7.6   |
| Muy bueno | 3                      | 2.1   | 3                         | 2.1   |
| Total     | 145                    | 100.0 | 145                       | 100.0 |

Nota: Elaboración propia

**Figura 8.**

*Indicadores de la dimensión Programas de reconocimiento*



Nota: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

El 35.2% de los encuestados califico el Sistema de sugerencias como malo, el otro 32.4% lo califico como regular, el 20.7% lo califico como bueno, 9.7% lo califico como muy malo y 2.1% lo califico como muy bueno; de acuerdo a lo



que manifiestan los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, se cuenta con un sistema de sugerencias, estas son recepcionadas en el buzón de sugerencias que el municipio ha implementado, sin embargo no siempre estas son tomadas en cuenta por el comité que evalúa las sugerencias, pocas veces se recompensa al trabajador por el beneficio que la institución obtiene por la idea, lo que desmotiva a los trabajadores a continuar con esta buena política.

El 46.2% de los encuestados califico los Premios de reconocimiento como malo, el 24.8% lo califico como regular, el 19.3% lo califico como muy malo, 7.6% lo califico como bueno y 2.1% lo califico como muy bueno; de acuerdo a lo que manifiestan los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, la municipalidad cuenta con políticas de reconocimiento que no se implementan apropiadamente, muy pocas veces se reconoce el desempeño de los colaboradores a través de resoluciones de felicitación, de ascensos, becas, otorgamiento de premios que permitan el desarrollo de los trabajadores y la motivación para el cumplimiento de sus objetivos, lo único que la municipalidad efectúa como actividad de reconocimiento son los eventos en fechas importantes (día del trabajador, día de la madre, día del padre) para agasajar a los trabajadores más representativos.

## B) Resultados de la dimensión Programas de reconocimiento

**Tabla 13**

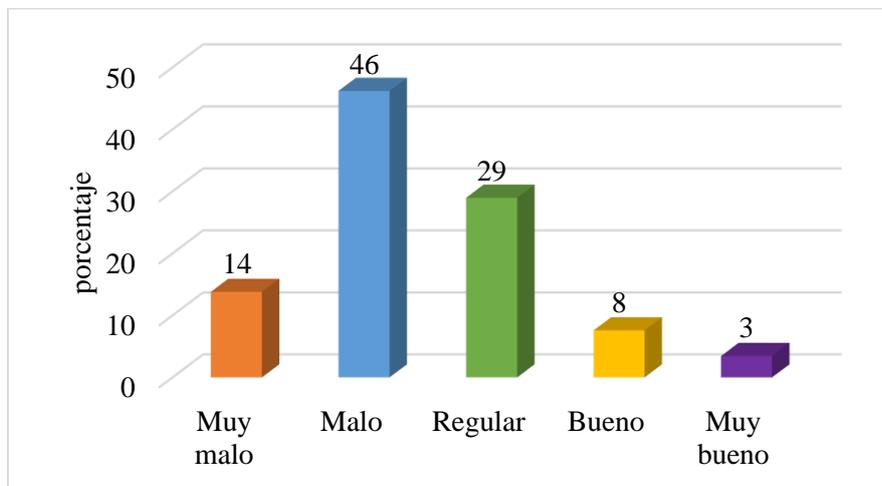
*Programas de reconocimiento en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020.*

|           | f   | %     |
|-----------|-----|-------|
| Muy malo  | 20  | 13.8  |
| Malo      | 67  | 46.2  |
| Regular   | 42  | 29.0  |
| Bueno     | 11  | 7.6   |
| Muy bueno | 5   | 3.4   |
| Total     | 145 | 100.0 |

Nota: Elaboración propia

**Figura 9.**

*Programas de reconocimiento*



Nota: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

El 46.0% de los encuestados califico los Programas de reconocimiento como malo, el 29.0% lo califico como regular, el 14.0% lo califico como muy malo, 8.0% lo califico como bueno y el 3.0% lo califico como muy bueno; de acuerdo a lo que manifiestan los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, la municipalidad no siempre pone en práctica los programas de reconocimiento para agradecer públicamente a los trabajadores que realizan contribuciones importantes a la institución, solo en fechas importantes pone en manifiesto su aprecio a los trabajadores más representativos a través de palabras de agradecimiento o de aliento por la labor realizada.

### **C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Programas de reconocimiento**

**Tabla 14**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Programas de reconocimiento.*

|                           | Promedio | Interpretación |
|---------------------------|----------|----------------|
| Sistemas de sugerencia    | 2.58     | Malo           |
| Premios de reconocimiento | 2.37     | Malo           |

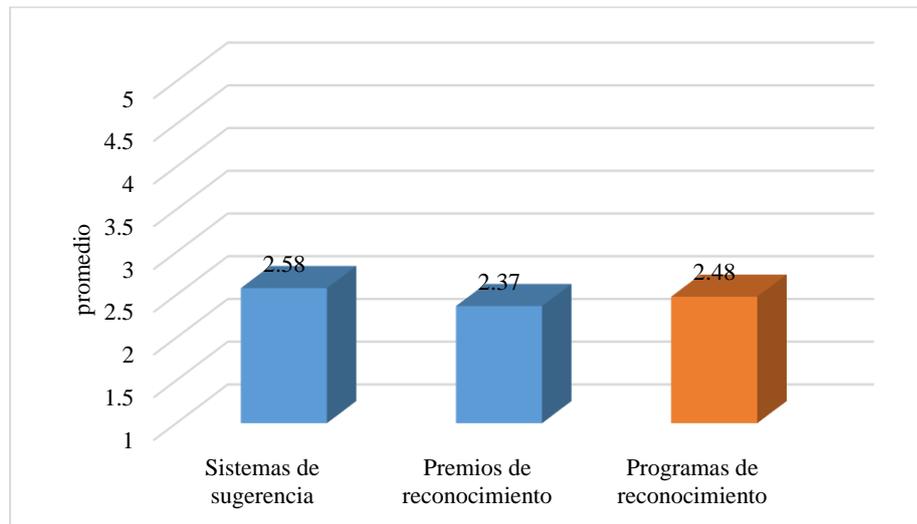


|                                    |             |             |
|------------------------------------|-------------|-------------|
| <b>Programas de reconocimiento</b> | <b>2.48</b> | <b>Malo</b> |
|------------------------------------|-------------|-------------|

Nota: Elaboración propia

**Figura 10.**

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Programas de reconocimiento*



Nota: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

En la comparación promedio de los indicadores de la dimensión Programas de reconocimiento, se observa en la figura N°10 que los Sistemas de sugerencia tiene un promedio de 2.58 lo cual indica que es malo, los Premios de reconocimiento tienen un promedio de 2.37 lo cual indica que es malo; La dimensión Programas de reconocimiento tienen un promedio de 2.48 lo cual indica que es Malo.

Los Premios de reconocimiento tiene el promedio más bajo con 2.37, siendo calificado como muy malo; las políticas de reconocimiento implementadas por la municipalidad se limitan a la realización de eventos en fechas importantes para agasajar a los trabajadores más representativos.

**4.3. Resultado de la variable Relaciones internas**

**Tabla 15**

*Relaciones internas en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020.*

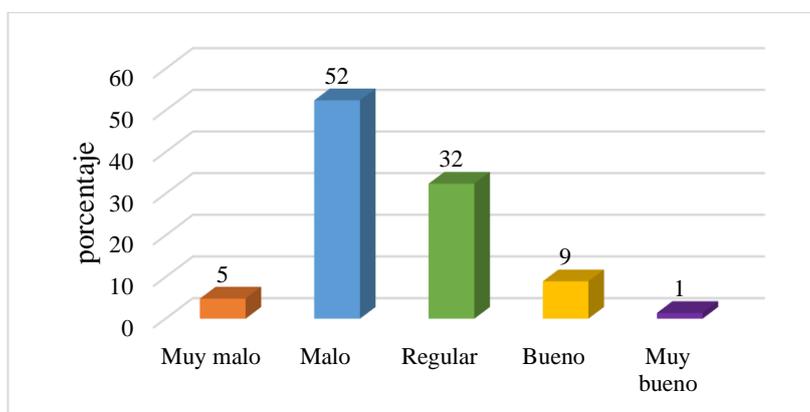


|           | f   | %     |
|-----------|-----|-------|
| Muy malo  | 7   | 4.8   |
| Malo      | 76  | 52.4  |
| Regular   | 47  | 32.4  |
| Bueno     | 13  | 9.0   |
| Muy bueno | 2   | 1.4   |
| Total     | 145 | 100.0 |

Nota : Elaboración propia

**Figura 11**

*Relaciones internas*



Nota: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

El 52.0% de los encuestados califico las Relaciones Internas como malo, el 32.0% lo califico como regular, el 9.0% lo califico como bueno, 5.0% lo califico como muy malo y el 1.0% lo califico como muy bueno; de acuerdo a lo que manifiestan los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, la municipalidad no siempre ofrece un trato justo y coherente a todos los trabajadores, no propicia la satisfacción laboral, las oportunidades de progreso, un trato equitativo entre los trabajadores, por lo mismo no se involucran ni se comprometen con el logro de los objetivos institucionales.

#### **A) Comparación promedio de las dimensiones de la variable Relaciones internas**

**Tabla 16**

*Comparación promedio de las dimensiones de la variable Relaciones internas*

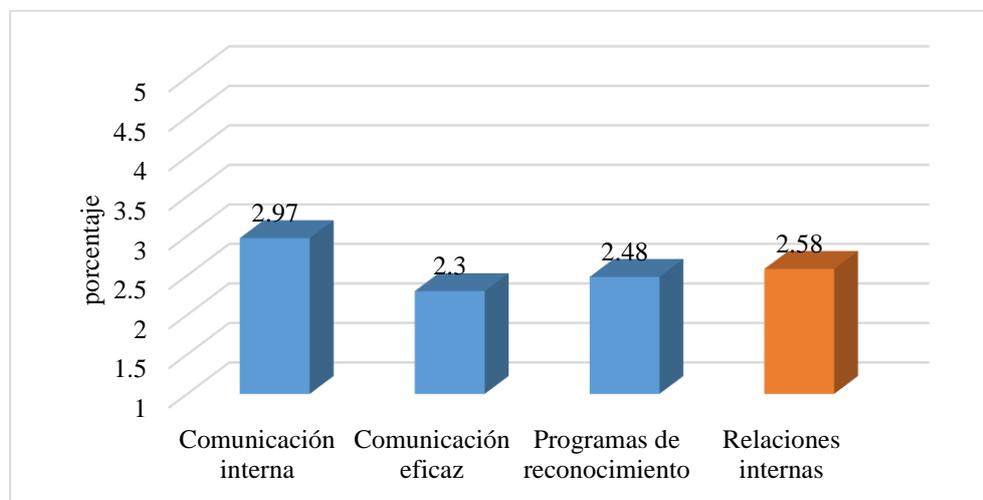


|                             | Promedio    | Interpretación |
|-----------------------------|-------------|----------------|
| Comunicación interna        | 2.97        | Regular        |
| Comunicación eficaz         | 2.30        | Malo           |
| Programas de reconocimiento | 2.48        | Malo           |
| <b>Relaciones internas</b>  | <b>2.58</b> | <b>Malo</b>    |

Nota : Elaboración propia

**Figura 12**

*Comparación promedio de las dimensiones de la variable Relaciones internas*



Nota: Elaboración propia

### **Interpretación y análisis:**

En la comparación promedio de las dimensiones de la variable Relaciones Internas, se observa en la figura N°12 que la Comunicación interna tiene un promedio de 2.97 lo cual indica que es regular, la Comunicación eficaz tienen un promedio de 2.30 lo cual indica que es malo, los Programas de reconocimiento tienen un promedio de 2.48 lo cual indica que es malo; La variable Relaciones internas tienen un promedio de 2.58 lo cual indica que es Malo.

La Comunicación eficaz tiene el promedio más bajo con 2.30, siendo calificado como malo; la municipalidad no promueve una comunicación que permita conseguir metas fijadas por la institución, la municipalidad no genera consenso ni apoyo de todas las partes interesadas para el logro de los objetivos institucionales.





## CAPITULO V DISCUSIÓN

### 5.1 Hallazgos más relevantes

La presente investigación tuvo como objetivo describir las relaciones internas de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020, los resultados demuestran que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago, consideran que ésta es Mala m con 2.97 de promedio.

La dimensión de mayor desempeño fue Comunicación interna s con un promedio de 2.97 calificada como mala, debido a que los jefes no siempre transmiten a los trabajadores las instrucciones específicas necesarias para realizar sus actividades, casi nunca indican los plazos en los que deben realizar sus tareas, ni les informan de las novedades referidas a su trabajo, así mismo la comunicación ascendente permite que los colabores informen de su trabajo (resultados, actividades desarrolladas), pero esta información no siempre es utilizada para expresar sus sugerencias, aspiraciones y problemas que se pudieran presentar en su vida personal o laboral, es también importante señalar que de acuerdo a lo que manifiestan los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, se desarrolla la comunicación horizontal que permite la integración, coordinación y cooperación entre los distintos niveles jerárquicos, logrando una mayor intervención de jefes y trabajadores en el marco de una cultura organizacional más democrática y participativa.

La dimensión que obtuvo la menor calificación fue la Comunicación eficaz que obtuvo en promedio 2.30, de acuerdo a lo que manifiestan los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, debido a que no todos los trabajadores reciben los documentos de gestión como el MOF, TUPA ni el Código de ética para realizar sus actividades, la municipalidad no se preocupa por mantener informados a los trabajadores sobre los proyectos o actividades relevantes que se desarrollan, así mismo los trabajadores



no utilizan con frecuencia las plataformas digitales para la difusión fluida de la información; son pocas las políticas implementadas por la municipalidad para garantizar que las quejas o inquietudes que los trabajadores puedan manifestar sean tratadas con justicia, así mismo manifiestan que la municipalidad pocas veces ha aplicado encuestas de opinión y los resultados de estas no han servido para mejorar la relación de los trabajadores y los directivos. De igual forma la municipalidad no cuenta con procedimientos de apelación para la resolución justa de las quejas que presentan los trabajadores, ni tampoco ha implementado un buzón de quejas interno; así mismo la municipalidad pocas veces ofrece programas de asistencia para mejorar la salud emocional y bienestar físico, los programas de apoyo a los trabajadores para mejorar su desempeño (como capacitaciones) son limitados y los programas de apoyo familiar se dan únicamente en casos muy especiales.

## **5.2. Limitaciones del estudio**

Para la realización del presente estudio, inicialmente hubo resistencia de los trabajadores para contestar la encuesta, lo que se pudo superar luego de haberse explicado los fines del estudio lográndose completar el número de cuestionarios propuesto

Por otra parte, y a pesar de la importancia del tema, se encontraron pocos antecedentes.

## **5.3 Comparación con la literatura existente**

“Las relaciones internas implican ofrecer un trato justo y coherente a todos los empleados para conseguir que estos se involucren en los objetivos de la organización”. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2016, pág. 446), consecuentemente la importancia de las relaciones internas es fundamental en la organización y el logro de sus objetivos ; los resultados muestran que en la Municipalidad Distrital de Santiago-Cusco, en opinión de los trabajadores, son malas careciendo de políticas definidas para promover su mejor práctica, coincidentemente con las conclusiones a las que arriba Folleco (2019) en la tesis “Análisis de atención al cliente y relaciones internas en el desempeño laboral del personal



administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado de Ibarra”-Ecuador , en la Universidad Técnica del Norte en el año 2019,cuya primera conclusión refiere: “Está investigación permitió clarificar las falencias existentes del personal administrativo de la institución enfocado específicamente en sus relaciones internas en el desempeño laboral y la atención al cliente, lo que coincide con la problemática señalada en la Municipalidad distrital de Santiago- Cusco cuando se refiere el descontento de la población con la atención de los trabajadores , reflejado en quejas y reclamos; por otro lado la problemática coincidente encontrada por Acosta (2013) autor de la tesis “El liderazgo y su relación con la comunicación eficaz de los miembros del colegio Técnico Agropecuario Odilón Gómez Andrade” en la Universidad Tecnológica Equinoccial-Ecuador quien la relaciona al liderazgo, concluyendo: En el Colegio Técnico Agropecuario Odilón Gómez Andrade su rector ha ejercido un liderazgo tradicional que le ha impedido al plantel la aplicación de procedimiento innovadores que favorezcan la comunicación entre el personal docente y contribuyan a la formación de una sólida organización del plantel, mientras que la presente investigación muestra que son pocas las políticas implementadas por la municipalidad para garantizar que las quejas o inquietudes que los trabajadores puedan manifestar sean tratadas con justicia, así mismo manifiestan que la municipalidad pocas veces ha aplicado encuestas de opinión y los resultados de estas no han servido para mejorar la relación de los trabajadores y los directivos.

Siendo las relaciones internas las que fortalecen los vínculos en la organización, viabilizando un ambiente de comunicación positivo, la identidad corporativa y la percepción personal de cada trabajador frente a la organización ;siendo convenientemente desarrolladas éstas favorecen las relaciones, el ambiente y el desempeño , convirtiéndose en un apoyo para la solución de problemas básicos de las relaciones laborales , pudiendo mediar para un acuerdo conveniente, (Mrleenfp, 2015) por ello el promoverlas sea cual



fuera la naturaleza de la organización, más aún cuando mediante los trabajadores se ofrecen servicios a la comunidad, resulta de mayor conveniencia.

#### **5.4 Implicancias de la investigación**

La presente investigación constituye un aporte para el estudio de los problemas vinculados a la gestión de personal que constituye el mayor valor de las organizaciones, cuyos resultados podrán servir para la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Santiago-Cusco con miras a fortalecer sus relaciones internas, así mismo podrán servir como referente en otros estudios referidos al tema.



## CONCLUSIONES

La investigación realizada arribó a las conclusiones siguientes:

1. Las relaciones internas en la Municipalidad distrital de Santiago, fueron calificadas como malas habiendo alcanzado en promedio 2.58, analizadas mediante las dimensiones: Comunicación interna calificada como regular con 2.97 en promedio; comunicación eficaz calificada como mala con un 2.30 en promedio y programas de reconocimiento calificado como malo con un promedio de 2.48
2. La comunicación interna calificada como regular con un promedio de 2.97, fue analizada mediante: Comunicación descendente, Comunicación ascendente, y Comunicación horizontal cuyos resultados muestran que los jefes no siempre transmiten a los trabajadores las instrucciones específicas necesarias para realizar sus actividades, casi nunca indican los plazos en los que deben realizar sus tareas, ni les informan de las noticias más relevantes, la información que transmiten no es oportuna ni clara.; la comunicación ascendente no siempre es utilizada para poder expresar sugerencias, aspiraciones y problemas que se pudieran presentar en su vida personal o laboral; sin embargo en Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, se desarrolla la comunicación horizontal que permite la integración, coordinación y cooperación entre los distintos niveles jerárquicos, logrando una mayor intervención de jefes y trabajadores en el marco de una cultura organizacional más democrática y participativa.
3. La comunicación eficaz calificada como mala con un 2.30 en promedio, fue analizada mediante la difusión de la información, el programa de Retroalimentación de los trabajadores y los programas de asistencia al empleado, muestran que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, no reciben en su totalidad los documentos de gestión como el MOF, TUPA ni el Código de ética para que puedan realizar sus actividades, la municipalidad no se preocupa por mantener informados a los trabajadores sobre los proyectos o actividades relevantes que se desarrollan, así mismo los trabajadores no utilizan con frecuencia las plataformas digitales para la difusión fluida de la información, así mismo son pocas las políticas implementadas por la municipalidad para garantizar que las quejas o inquietudes que los trabajadores puedan manifestar sean tratadas con justicia, así mismo manifiestan que la municipalidad pocas veces ha aplicado encuestas de opinión y los resultados de estas no han servido para mejorar la relación de los trabajadores y los directivos. De igual forma la municipalidad no cuenta con



procedimientos de apelación para la resolución justa de las quejas que presentan los trabajadores, ni tampoco ha implementado un buzón de quejas interno; la municipalidad pocas veces ofrece programas de asistencia para mejorar la salud emocional y bienestar físico, los programas de apoyo a los trabajadores para mejorar su desempeño (como capacitaciones) son limitados y los programas de apoyo familiar se dan únicamente en casos muy especiales.

4. Respecto a los programas de reconocimiento que obtuvieron la calificación: Malo con un promedio de 2.48 de acuerdo a manifestado por los trabajadores, en la Municipalidad Distrital de Santiago se cuenta con un sistema de sugerencias, estas son recepcionadas en el buzón de sugerencias que el municipio ha implementado, sin embargo no siempre son tomadas en cuenta por el comité que evalúa las sugerencias, pocas veces se recompensa al trabajador por el beneficio que la institución obtiene por la idea, lo que desmotiva a los trabajadores a continuar con esta buena política, por otra parte la municipalidad cuenta con políticas de reconocimiento que no se implementan apropiadamente, muy pocas veces se reconoce el desempeño de los colaboradores a través de resoluciones de felicitación, de ascensos, becas, otorgamiento de premios que permitan el desarrollo de los trabajadores y la motivación para el cumplimiento de sus objetivos, lo único que la municipalidad efectúa como actividad de reconocimiento son los eventos en fechas importantes (día del trabajador, día de la madre, día del padre) para agasajar a los trabajadores más representativos.



## RECOMENDACIONES

Al Alcalde de la Municipalidad distrital de Santiago y al Consejo Municipal, para mejorar las relaciones internas en la institución se recomienda:

1. Para mejorar las Relaciones Internas en la Municipalidad distrital de Santiago, es necesario implementar Políticas y estrategias adecuadas que permitan el desarrollar a la Comunicación Interna, Comunicación eficaz y Programas de reconocimiento, que permitan tener a los trabajadores informados y motivados, de esa manera puedan comprender la necesidad de aprender nuevos comportamientos, competencias y comprender mejor el trabajo que realizan.
2. Para mejorar la Comunicación interna en la Municipalidad distrital de Santiago, se recomienda en relación a la comunicación descendente realizar un feed back en el terreno impersonal, para ello es importante que esta sea descriptiva, que no parezca un juicio o una evaluación si no más bien que se concentrase en aspectos relacionados al trabajo; es importante que el feed back se de en el momento y lugar preciso, el mejor momento para ello es justo después del trabajo realizado, así mismo esta debe darse en privado. En cuanto a la relación ascendente es importante considerar las opiniones y sugerencias de los trabajadores, implementar una política de puertas abiertas que busque mejorar la confianza y las relaciones entre directivos y colaboradores, con la finalidad de estar más al tanto de problemas dudas y conflictos que aquejen a los trabajadores.
3. Para mejorar la Comunicación eficaz en la Municipalidad distrital de Santiago, se recomienda implementar políticas en relación a la difusión de la información que contemple: difusión del Manual de Organización y Funciones y el Reglamento de Organización y funciones, implementar y difundir la comunicación audiovisual, la comunicación electrónica, las reuniones de trabajo (virtuales), implementar un Manual del Empleado que contenga la siguiente información: código de ética del trabajador, códigos de vestimenta, políticas relacionadas a los trabajadores, normas sobre seguridad e higiene laboral, etc este manual debe ser actualizado anualmente y distribuido a todo el personal. Así mismo se recomienda implementar la encuesta de clima laboral que permita conocer la opinión de los trabajadores sobre el trabajo que realizan, sobre la supervisión, el entorno laboral, las oportunidades de crecimiento en la institución, la calidad de formación que reciben, el trato que la institución le otorga, etc. Implementar un buzón de quejas donde



los trabajadores puedan manifestar sus preocupaciones pero con el debido respeto hacia sus superiores.

4. Para mejorar los Programas de reconocimiento en la Municipalidad distrital de Santiago, se recomienda, implementar un buzón de sugerencias, posteriormente evaluar estas sugerencias en función de cuáles podrían ser implementadas, así mismo reconocer públicamente en eventos especiales al trabajador que lo sugirió, este tiene un impacto positivo en los niveles de motivación. Si bien es cierto el presupuesto con el que cuenta los Municipios distritales están destinados a la realización de obras en bien de la comunidad, por ende son pocos o muy limitados el presupuesto para premios o apoyo a sus trabajadores, la Municipalidad podría gestionar algunos reconocimientos con las instituciones o empresas con las que desarrolla sus actividades, esto con la finalidad de poder premiar a los trabajadores que tengan un buen desempeño, otra estrategia que se recomienda es implementar la política de los trabajadores del año, a quienes se le debe otorgar una resolución de felicitación y reconocimiento por su labor, documento que podrá ser utilizado para mejorar su Curriculum Vitae, es importante no limitar el reconocimiento a una única persona sino se debe reconocer a todos los trabajadores que han hecho contribuciones dignas de ser reconocidas.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, C. (2013). EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA COMUNICACIÓN EFICAZ DE LOS MIEMBROS DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO ODILÓN GÓMEZ ANDRADE. *Licenciatura en Ciencias de la Educación*. UTE - Ecuador, Quito.
- Acosta, C. (2013). EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA COMUNICACIÓN EFICAZ DE LOS MIEMBROS DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO ODILÓN GÓMEZ ANDRADE. *Licenciatura*. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL, Quito.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. México: Copright.
- Arbañil, A., & Sarmiento, E. (2018). PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERNAS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE UTCUBAMBA. *Título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque.
- Arias, F. (2018). *Administración de Capital Humano para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Artal, M. (2016). *Dirección de ventas*. Madrid: ESIC.
- Barquero, J., & Castillo, A. (2016). *Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gráficas Rey, S.L.
- Canahuire, A., Endara, F., & Morante, E. (2015). *Como hacer la tesis universitaria*. Cusco: Colorgraft S.R.L.
- Carpena, A., & Takayama, L. (2018). Análisis del plan de comunicación y sus efectos en las relaciones internas en Municipalidad Provincial de Lambayeque. *Grado académico de Maestro en Gestión Pública*. Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo.
- Carrasco Diaz, S. (2013). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Publicaciones San Marcos.
- Cepeda, S., Salguero, O., & Sánchez, Y. (2015). Reconocimiento: Herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de TNM Limited. *Título en Gestión Humana de las Organizaciones*. Universidad Piloto de Colombia, Bogota.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Coulter, R. (2018). *Administración*. Mexico: Pearson.
- Fernandez, C. (2009). *La Comunicación en las Organizaciones*. Méjico: Trillas.
- Ferreyros . (24 de julio de 2020). <https://www.ferreyros.com.pe/noticia/ferreyros-entre-las-10-mejores-empresas-para-trabajar-en-el-peru/>. Obtenido de <https://www.ferreyros.com.pe/noticia/ferreyros-entre-las-10-mejores-empresas-para-trabajar-en-el-peru/>



- Folleco, C. (2019). ANÁLISIS DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y RELACIONES INTERNAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE IBARRA. *Licenciado*. Universidad Técnica del Norte, Ibarra Ecuador.
- Game-learn. (18 de Setiembre de 2020). <https://www.game-learn.com/5-ejemplos-de-comunicacion-interna-exitosa/>. Obtenido de <https://www.game-learn.com/5-ejemplos-de-comunicacion-interna-exitosa/>
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Infocapitalhumano. (17 de Setiembre de 2020). <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/comunicacion-interna-que-estan-haciendo-ahora-las-empresas/>. Obtenido de <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/comunicacion-interna-que-estan-haciendo-ahora-las-empresas/>
- Jayo, C. (2017). COMUNICACIÓN INTERNA Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO – AÑO 2017. *Grado Academico de Maestro en Docencia Universitaria*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Joglar, N. (2014). Motivación y Reconocimiento. *Maestro en Capital Humano*. Universidad Panamerica, Distrito Federal.
- Louffat, E. (2018). *Administración del potencial humano*. México: Cengage.
- MDSC. (21 de Marzo de 2012). <https://munisantiago.gob.pe/>. Obtenido de <https://munisantiago.gob.pe/>
- Mite, J. (2012). PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS PARA DIFUNDIR ELEMENTOS DE LA CULTURA CORPORATIVA DE SILVARIHOGAR A SU PERSONAL OPERATIVO Y MEJORAR EL CLIMA LABORAL FORTALECIENDO LOS VÍNCULOS INTERNOS. *Licenciatura en relaciones publicas*. Universidad Espiritu Santa, Samborondón.
- Mrleenfp. (16 de Febrero de 2015). *Importancia de las Relaciones públicas*. Recuperado el 10 de Octubre de 2020, de <https://marleenfp.wordpress.com/2015/02/16/importancia-de-las-relaciones-publicas-internas/>
- (Mun.Santiago), M. d. (24 de noviembre de 2020). *Municipalidad del Distrito de Santiago - Cusco*. Obtenido de Municipalidad del Distrito de Santiago - Cusco: <https://munisantiago.gob.pe/>
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación*. Madrid-España: Dikynson S.L.
- ONU. (2005). *Aplicación de la comunicación de riesgos a las normas alimentarias y a las cuestiones relacionadas con la inocuidad de los alimentos*. Roma: Copyrighted material.



- Ordeix, E., & Navío, A. (2007). La vertiente actitudinal de la gestión de las relaciones internas: El desarrollo de las competencias profesionales como base para la cohesión de la cultura organizativa. *Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, 165.
- Reynoso, D., & Louffat, E. (2018). *Indicadores y mediciones aplicados a la gestión de personas*. Lima: Pearson.
- Satir, V. (2008). *Ejercicios para la comunicación humana*. México: Editorial Pax México.
- Sy Corvo, H. (Febrero de 2018). *Relaciones Públicas Internas y Externas de una empresa*. Recuperado el 11 de Octubre de 2020, de <https://www.lifeder.com/relaciones-publicas-internas-externas-empresa/>
- Vásquez, G. (2016). GESTIÓN DE RELACIONES INTERNAS Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL PODER JUDICIAL DE NUEVO CAJAMARCA, PERÍODO – 2015. *Título de Licenciado en Administración*. Universidad César Vallejo, Moyobamba.
- Wayne, M., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). México: Publicaciones Pearson Educación.



## **ANEXOS**



Anexo I: Matriz de consistencia

Título: “Relaciones internas en la Municipalidad Distrital de Santiago Cusco 2021”

| PROBLEMA   | OBJETIVOS  | VARIABLES  | ASPECTOS METODOLÓGICOS  |
|--|--|--|---|
| <b>PROBLEMA GENERAL</b><br>PG. Cómo son las relaciones internas en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020?  | <b>OBJETIVO GENERAL</b><br>OG. -Describir las relaciones internas en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020   | <b>VARIABLE DE ESTUDIO</b><br><br>RELACIONES INTERNAS<br><br><b>DIMENSIONES:</b>   | <b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b><br><br>Básica<br><br><b>ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN</b><br><br>Cuantitativo<br><br><b>ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN</b><br><br>Descriptivo<br><br><b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b><br><br>Diseño no experimental.<br><br><b>PROBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO</b><br><br>145 trabajadores<br><br><b>TÉCNICA / INSTRUMENTO</b><br><br>Encuesta / Cuestionario |
| <b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b><br><br>PE1. ¿Cómo es la comunicación interna en Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020?<br><br>PE2. ¿Cómo es la comunicación eficaz en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020?<br><br>PE3. ¿Cómo son los programas de reconocimiento en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020? | <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b><br><br>OE1.Describir la comunicación interna en Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020?<br><br>OE2.Describir la comunicación eficaz en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020?<br><br>OE3.-Describir los programas de reconocimiento en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco-2020? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• COMUNICACIÓN INTERNA</li> <li>• COMUNICACIÓN EFICAZ</li> <li>• PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO</li> </ul> |   |



Anexo II: Matriz del Instrumento para la Recolección de Datos

Título: “Relaciones internas en la Municipalidad Distrital de Santiago Cusco 2021”

| VARIABLE                   | DIMENSIONES   | INDICADORES   | PESO   | N° ITEMS | ITEMS   | Criterios de calificación |   |   |   |    |
|----------------------------|---|---|--|----------|---|---------------------------|---|---|---|----|
|                            |   |   |  |          |   | TD                        | D | I | A | TA |
| <b>RELACIONES INTERNAS</b> | COMUNICACIÓN INTERNA  | Comunicación descendente  | 36%  |          | 1. La municipalidad propicia un flujo de comunicación hacia los colaboradores oportuna                        |                           |   |   |   |    |
|                            |   |   |  |          | 2. La municipalidad propicia un flujo de comunicación hacia los colaboradores clara                           |                           |   |   |   |    |
|                            |   |   |  |          | 3. La municipalidad propicia un flujo de comunicación hacia los colaboradores cordial                         |                           |   |   |   |    |
|                            |   | 4. La municipalidad propicia una comunicación abierta al dialogo  | 5. La comunicación hacia arriba se realiza únicamente por motivos formales (informe de resultados) |          |   |                           |   |   |   |    |
| Comunicación ascendente    | 6. Los colaboradores tienen la posibilidad de comunicarse con sus superiores para referirse a problemas personales. | 7. Los colaboradores tienen la posibilidad de comunicarse con sus superiores para emitir sugerencias.   |  |          |   |                           |   |   |   |    |
| Comunicación horizontal    | 8. La municipalidad propicia la organización de reuniones de coordinación entre gerencias, jefaturas con frecuencia | 9. La municipalidad propicia la comunicación horizontal para mejorar la integración y cooperación entre las gerencias, jefaturas de la municipalidad. |  |          |   |                           |   |   |   |    |
|                            | COMUNICACIÓN EFICAZ   | Difusión de la información  | 40%  |          | 10. La municipalidad cuenta con políticas que posibiliten la transparencia y disponibilidad de la información |                           |   |   |   |    |



|  |  |   |     |  |  |  |  |  |  |
|--|--|---|-----|--|--|--|--|--|--|
|  |  |   |     |  | <p>11. Todo colaborador de la Municipalidad recibe distintos documentos que le indiquen como realizar sus funciones y actividades como el Manual de organización y funciones, Texto único de procedimientos, código de ética.</p> <p>12. La Municipalidad de Santiago se preocupa por mantener a los colaboradores informados acerca de la situación y proyectos municipales.</p> <p>13. La Municipalidad organiza reuniones informativas dirigidas a los colaboradores con frecuencia.</p> <p>14. La municipalidad utiliza su plataforma de intranet (digital) para la difusión oportuna y fluida de la información.</p> <p>15. Los colaboradores de la municipalidad cuentan con un correo electrónico institucional para recibir y enviar información</p> |  |  |  |  |
|  |  | Programa de Retroalimentación de los trabajadores |     |  | <p>16. La municipalidad cuenta con políticas que garanticen a los colaboradores que sus inquietudes o quejas serán tratadas de manera justa.</p> <p>17. La municipalidad aplica encuestas de opinión dirigidas a los colaboradores.</p> <p>18. Los resultados de las encuestas son utilizados para mejorar la relación entre directivos y colaboradores</p> <p>19. En la Municipalidad existen procedimientos de apelación para la resolución justa de las quejas de los trabajadores</p> <p>20. La municipalidad ha implementado un buzón de quejas interno.</p>  |  |  |  |  |
|  |  | Programas de asistencia al empleado               | 24% |  | <p>21. La municipalidad ofrece programas de asistencia al colaborador dirigidas a su salud emocional</p>   |  |  |  |  |



|  |                             |                           |  |  |   |  |  |  |  |  |
|--|-----------------------------|---------------------------|--|--|---|--|--|--|--|--|
|  |                             |                           |  |  | 22. La municipalidad ofrece programas para el bienestar físico de sus colaboradores   |  |  |  |  |  |
|  |                             |                           |  |  | 23. La municipalidad ofrece programas de apoyo a los colaboradores para mejorar desempeño   |  |  |  |  |  |
|  |                             |                           |  |  | 24. La municipalidad ofrece programas de apoyo familiar   |  |  |  |  |  |
|  | PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO | Sistemas de sugerencia    |  |  | 25. La municipalidad cuenta con un sistema de sugerencias que permite a los colaboradores expresar su opinión (buzón de sugerencias)                      |  |  |  |  |  |
|  |                             | Premios de reconocimiento |  |  | 26. La municipalidad cuenta con políticas de reconocimiento para sus colaboradores.   |  |  |  |  |  |
|  |                             |                           |  |  | 27. La municipalidad reconoce el desempeño de sus colaboradores a través de resoluciones de felicitación.   |  |  |  |  |  |
|  |                             |                           |  |  | 28. La municipalidad reconoce el desempeño de sus colaboradores de manera publica   |  |  |  |  |  |
|  |                             |                           |  |  | 29. La municipalidad propicia celebraciones para reconocer el compromiso de sus colaboradores. (día del trabajador, día de la madre, día del padre, etc). |  |  |  |  |  |
|  |                             |                           |  |  | 30. La municipalidad otorga reconocimientos por años de servicio a los colaboradores.   |  |  |  |  |  |
|  |                             |                           |  |  | 31. La municipalidad gestiona premios de otras entidades para sus colaboradores (Artefactos, canastas, bonos, etc)  |  |  |  |  |  |



## ANEXO

### Procedimiento de la Baremación

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

| Escala de medida | Valor |
|------------------|-------|
| Nunca            | 1     |
| Casi nunca       | 2     |
| A veces          | 3     |
| Casi siempre     | 4     |
| Siempre          | 5     |

Promedio máximo de los ítems del instrumento:  $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento:  $\bar{X}_{min} = 1$

Rango:  $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud:  $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.80$

### Construcción de la Baremación:

| Promedio    | Escala de Interpretación |
|-------------|--------------------------|
| 1,00 – 1,80 | Muy malo                 |
| 1,81 – 2,60 | Malo                     |
| 2,61 – 3,40 | Regular                  |
| 3,41 – 4,20 | Bueno                    |
| 4,21 – 5,00 | Muy bueno                |



ANEXO

Tablas descriptivas por preguntas

**DIMENSION 1. COMUNICACIÓN INTERNA**

|  | Totalmente en desacuerdo |    | En desacuerdo |    | Indiferente |    | De acuerdo |    | Totalmente de acuerdo |    |
|--|--------------------------|----|---------------|----|-------------|----|------------|----|-----------------------|----|
|  | f                        | %  | f             | %  | f           | %  | f          | %  | f                     | %  |
| 1. La municipalidad propicia una comunicación oportuna con sus colaboradores   | 25                       | .2 | 46            | .3 | 20          | .1 | 51         | .4 | 3                     | .0 |
| 2. La municipalidad propicia la comunicación clara con sus colaboradores   | 17                       | .1 | 58            | .4 | 21          | .1 | 48         | .3 | 1                     | .0 |
| 3. La municipalidad propicia una comunicación cordial con sus colaboradores  | 19                       | .1 | 47            | .3 | 30          | .2 | 46         | .3 | 3                     | .0 |
| 4. La municipalidad propicia una comunicación abierta al dialogo   | 12                       | .1 | 54            | .4 | 32          | .2 | 43         | .3 | 4                     | .0 |
| 5. La comunicación con los funcionarios de altos rangos se realiza únicamente por motivos formales   | 15                       | .1 | 37            | .3 | 29          | .2 | 55         | .4 | 9                     | .1 |
| 6. Los colaboradores tienen la posibilidad de comunicarse con sus superiores para referirse a problemas personales.                                    | 17                       | .1 | 36            | .2 | 40          | .3 | 48         | .3 | 4                     | .0 |
| 7. Los colaboradores tienen la posibilidad de comunicarse con sus superiores para emitir sugerencias.  | 25                       | .2 | 32            | .2 | 29          | .2 | 52         | .4 | 7                     | .0 |
| 8. La municipalidad propicia la organización de reuniones frecuentes de coordinación entre gerencias y jefaturas                                       | 9                        | .1 | 39            | .3 | 50          | .3 | 43         | .3 | 4                     | .0 |
| 9. La municipalidad propicia la comunicación horizontal para mejorar la integración y cooperación entre las gerencias y jefaturas de la municipalidad. | 11                       | .1 | 33            | .2 | 62          | .4 | 34         | .2 | 5                     | .0 |

**DIMENSION 2. COMUNICACIÓN EFICAZ**

|   | Totalmente en desacuerdo |    | En desacuerdo |    | Indiferente |    | De acuerdo |    | Totalmente de acuerdo |    |
|---|--------------------------|----|---------------|----|-------------|----|------------|----|-----------------------|----|
|   | f                        | %  | f             | %  | f           | %  | f          | %  | f                     | %  |
| 10. La municipalidad cuenta con políticas que posibilitan la transparencia y disponibilidad de la información | 8                        | .1 | 26            | .2 | 45          | .3 | 65         | .4 | 1                     | .0 |
| 11. Todo colaborador de la Municipalidad recibe distintos documentos que le indican                           | 36                       | .2 | 52            | .4 | 35          | .2 | 20         | .1 | 2                     | .0 |



como realizar sus funciones y actividades como el Manual de organización y funciones, Texto único de procedimientos, código de ética.

|   |    |    |    |    |    |    |    |    |   |    |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|---|----|
| 12. La Municipalidad de Santiago se preocupa por mantener a los colaboradores informados acerca de la situación y proyectos municipales.  | 22 | .2 | 49 | .3 | 26 | .2 | 45 | .3 | 3 | .0 |
| 13. La Municipalidad organiza reuniones informativas dirigidas a los colaboradores con frecuencia.  | 26 | .2 | 54 | .4 | 36 | .2 | 28 | .2 | 1 | .0 |
| 14. La municipalidad utiliza su plataforma de intranet (digital) para la difusión oportuna y fluida de la información.                    | 36 | .2 | 43 | .3 | 29 | .2 | 36 | .2 | 1 | .0 |
| 15. Los colaboradores de la municipalidad cuentan con un correo electrónico institucional para recibir y enviar información               | 35 | .2 | 49 | .3 | 31 | .2 | 27 | .2 | 3 | .0 |
| 16. La municipalidad cuenta con políticas que garanticen a los colaboradores que sus inquietudes o quejas serán tratadas de manera justa. | 22 | .2 | 64 | .4 | 40 | .3 | 17 | .1 | 2 | .0 |
| 17. La municipalidad aplica encuestas de opinión dirigidas a los colaboradores.   | 52 | .4 | 54 | .4 | 24 | .2 | 14 | .1 | 1 | .0 |
| 18. Los resultados de las encuestas son utilizados para mejorar la relación entre directivos y colaboradores                              | 53 | .4 | 49 | .3 | 34 | .2 | 8  | .1 | 1 | .0 |
| 19. En la Municipalidad existen procedimientos de apelación para la resolución justa de las quejas de los trabajadores                    | 35 | .2 | 49 | .3 | 36 | .2 | 24 | .2 | 1 | .0 |
| 20. La municipalidad ha implementado un buzón de quejas interno.  | 62 | .4 | 41 | .3 | 26 | .2 | 16 | .1 | 0 | .0 |
| 21. La municipalidad ofrece programas de asistencia al colaborador dirigidas a mejorar su salud emocional                                 | 25 | .2 | 44 | .3 | 45 | .3 | 31 | .2 | 0 | .0 |
| 22. La municipalidad ofrece programas para el bienestar físico de sus colaboradores   | 21 | .1 | 43 | .3 | 44 | .3 | 37 | .3 | 0 | .0 |
| 23. La municipalidad ofrece programas de apoyo a los colaboradores para mejorar su desempeño  | 24 | .2 | 47 | .3 | 44 | .3 | 26 | .2 | 4 | .0 |
| 24. La municipalidad ofrece programas de apoyo familiar   | 44 | .3 | 26 | .2 | 60 | .4 | 14 | .1 | 1 | .0 |

### DIMENSION 3. PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO

|   | Totalmente en desacuerdo |    | En desacuerdo |    | Indiferente |    | De acuerdo |    | Totalmente de acuerdo |    |
|---|--------------------------|----|---------------|----|-------------|----|------------|----|-----------------------|----|
|   | f                        | %  | f             | %  | f           | %  | f          | %  | f                     | %  |
| 25. La municipalidad cuenta con un sistema de sugerencias que permite a los | 14                       | .1 | 51            | .4 | 47          | .3 | 30         | .2 | 3                     | .0 |



|   |    |    |    |    |    |    |    |    |   |    |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|---|----|
| colaboradores expresar su opinión (buzón de sugerencias)  |    |    |    |    |    |    |    |    |   |    |
| 26. La municipalidad cuenta con políticas de reconocimiento para sus colaboradores.   | 27 | .2 | 66 | .5 | 30 | .2 | 21 | .1 | 1 | .0 |
| 27. La municipalidad reconoce el desempeño de sus colaboradores a través de resoluciones de felicitación.   | 36 | .2 | 55 | .4 | 39 | .3 | 13 | .1 | 2 | .0 |
| 28. La municipalidad reconoce el desempeño de sus colaboradores a través de ascensos o becas que permitan el desarrollo de sus trabajadores               | 52 | .4 | 56 | .4 | 31 | .2 | 4  | .0 | 2 | .0 |
| 29. La municipalidad propicia celebraciones para reconocer el compromiso de sus colaboradores. (día del trabajador, día de la madre, día del padre, etc). | 7  | .0 | 12 | .1 | 37 | .3 | 85 | .6 | 4 | .0 |
| 30. La municipalidad otorga reconocimientos por años de servicio a los colaboradores.   | 40 | .3 | 46 | .3 | 44 | .3 | 13 | .1 | 2 | .0 |
| 31. La municipalidad gestiona premios de otras entidades para sus colaboradores (Artefactos, canastas, bonos, etc)  | 58 | .4 | 44 | .3 | 32 | .2 | 7  | .0 | 4 | .0 |

---