

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3418>

Análisis cualitativo de la comunicación interna caso: gobiernos locales de Pasco, Perú

Qualitative analysis of internal communication case study: local
governments of Pasco, Peru

Ruben Rojas Chiara

rrojasch@undac.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-9476-5607>

Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

Pasco – Perú

Patricia Elisa Gamarra Bustillos

rrojasch@undac.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-9505-2011>

Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

Pasco – Perú

David Tacza Ramírez

dataramiz@undac.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-8441-6879>

Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

Pasco – Perú

Artículo recibido: 24 de enero de 2025. Aceptado para publicación: 07 de febrero de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

El objetivo general de la investigación fue comprender cómo se gestiona la comunicación interna en las oficinas de comunicaciones de la provincia de Pasco, Perú. Se desarrolló un enfoque cualitativo, diseño fenomenológico, técnica de la entrevista a profundidad que registró las experiencias de los integrantes de la muestra. La población corresponde a las oficinas y unidades de imagen institucional y relaciones públicas de los 13 distritos de la provincia de Pasco, mientras que el muestreo fue no probabilístico intencional con tres unidades muestrales. Los participantes resaltaron sus experiencias principales y secundarias. El análisis de datos cualitativos se realizó de forma manual y a través de un software especializado, las entrevistas transcritas se codificaron y categorizaron. La investigación concluye en comprender la gestión de la comunicación interna en la oficina de relaciones públicas e imagen institucional de una de las municipalidades provinciales de Pasco, una oficina de imagen institucional distrital y la unidad de relaciones públicas de una comuna distrital y se recomienda a los relacionistas públicos, responsables de comunicaciones o de imagen institucional de los gobiernos locales que deberían dirigir sus estrategias y acciones hacia el público interno de la institución que son stakeholders relevantes en el proceso de la construcción de la imagen positiva de la organización, creándose un buen clima laboral, para promover un entorno donde los empleados se sienten motivados con el fin de aportar en el logro de los objetivos institucionales.


Palabras clave: comunicación interna, imagen institucional, relaciones públicas, stakeholder interno, gobiernos locales

Abstract

The general objective of the research was to understand how internal communication is managed in

the communications offices of the province of Pasco, Peru. A qualitative approach was employed, utilizing a phenomenological design and in-depth interview techniques to capture the experiences of the sample participants. The population comprised the institutional image and public relations offices and units from the 13 districts of the province of Pasco, with a non-probabilistic, intentional sampling method involving three sampling units. Participants emphasized their primary and secondary experiences. Qualitative data analysis was conducted manually and through specialized software, with transcribed interviews coded and categorized. The study concluded by providing insights into the management of internal communication within the public relations and institutional image office of one provincial municipality in Pasco, a district-level institutional image office, and the public relations unit of a district commune. The research recommends that public relations professionals, communications managers, or institutional image officers in local governments direct their strategies and actions toward the institution's internal audience, as they are critical stakeholders in building a positive organizational image. By fostering a good work environment, a motivated workforce can be cultivated, contributing to the achievement of institutional objectives.

Keywords: internal communication, institutional image, public relations, internal stakeholder, local governments

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Rojas Chiara, R., Gamarra Bustillos, P. E., & Tacza Ramírez, D. (2025). Análisis cualitativo de la comunicación interna caso: gobiernos locales de Pasco, Perú. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (1), 1297 – 1322. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3418>

INTRODUCCIÓN

La gestión de la comunicación interna desempeña un papel estratégico en el fortalecimiento de las organizaciones y en la construcción de una imagen institucional positiva. Aced et al. (2021) en el Manual de Comunicación Interna resalta la importancia de la comunicación interna como una de las principales funciones de los departamentos de comunicaciones, incluso anticipando que en el futuro tendrá mayor relevancia. Esta investigación cualitativa se centró en las oficinas de imagen institucional y relaciones públicas de la provincia de Pasco, Perú buscó comprender cómo se gestiona la comunicación interna en los gobiernos locales, con un enfoque fenomenológico se analizó las experiencias de los responsables de las áreas de imagen institucional y relaciones públicas. En las últimas décadas, la comunicación interna ganó importancia, debido al impacto en el rendimiento y satisfacción de los trabajadores de las instituciones, tomando en cuenta los objetivos institucionales, el desarrollo de las reuniones, producción de las revistas institucionales, uso de redes sociales, la organización de eventos y la aplicación de encuestas.

Los estudios recientes en comunicación interna evidencian su evolución, desde la mera transmisión de información dentro de la organización, hasta tener una perspectiva para construir la cultura organizacional, fomentar el sentido de pertenencia de los trabajadores. No obstante, también se identifican desafíos como la diversidad cultural, incrementar la productividad del servidor público, mejorar el clima laboral, definir indicadores de medición y su impacto.

La investigación tiene por objetivo general comprender cómo se gestiona la comunicación interna en las oficinas de comunicaciones de los gobiernos locales de la provincia de Pasco, mientras que los específicos se plantearon para comprender el desarrollo de reuniones con el público interno, las actividades en las revistas institucionales, consideración al público interno en las redes sociales, valorar al cliente interno en los eventos y la aplicación de encuestas al stakeholder interno de las municipalidades. La pregunta clave incluye: ¿Cómo se gestiona la comunicación interna en las oficinas de comunicaciones de los gobiernos locales de la provincia de Pasco?

El presente trabajo revela la importancia de dirigir las estrategias comunicacionales no solo hacia los públicos externos, sino también hacia los grupos de interés internos, quienes también participan en la generación de una percepción, para la construcción de una imagen institucional sólida. Se concluye que una adecuada gestión de la comunicación interna alineado con un clima laboral positivo, incrementa la motivación y productividad de los empleados, generando un impacto significativo en el logro de los objetivos institucionales. La gestión correcta de la comunicación interna no es un complemento, sino un pilar fundamental en la administración pública.

METODOLOGÍA

El proyecto inició monitoreando problemas en la provincia de Pasco, Perú, se detectó que en algunas instituciones públicas no se hacen trabajo efectivo a favor de sus públicos internos y los gestores de imagen institucional, funcionarios y autoridades están enfocados en los públicos externos.

El instrumento se diseñó en una matriz de categorización a partir de la definición de la categoría comunicación interna, se disgregó en cinco subcategorías: reuniones, revistas institucionales, redes sociales, eventos y encuestas. Procediéndose a diseñar las preguntas en una guía de entrevista a profundidad, posteriormente se coordinó, se visitó y se ejecutaron las entrevistas a profundidad a los tres integrantes de la muestra.

La presente fue un estudio cualitativo con el método de la investigación inductiva, mientras que el diseño fue fenomenológico porque se captaron las experiencias de los sujetos integrantes de la muestra, para describir un fenómeno. En la investigación se aplicó la técnica de la entrevista a

profundidad y como instrumento la guía de entrevista semiestructurada con 16 preguntas. Considerando las características de los estudios cualitativos, la población y la muestra no fueron numerosas. La población corresponde a las oficinas y unidades de imagen institucional y relaciones públicas de los 13 distritos de la provincia de Pasco el proceso de muestreo fue no probabilístico intencional y se tomaron como muestras a la oficina de relaciones públicas e imagen institucional de una de las municipalidades provinciales de Pasco, a una oficina de imagen institucional distrital y a la unidad de relaciones públicas de otra municipalidad.

El proceso de análisis de datos cualitativos se desarrolló de forma manual y a través de un software especializado, se tuvo en cuenta la codificación y categorización de la transcripción de las entrevistas. Se codificaron los extractos principales de las declaraciones de los entrevistados con respecto a las políticas de comunicación interna de las instituciones públicas donde laboran. Los participantes de la muestra resaltaron sus experiencias principales y secundarias.

Las entrevistas se codificaron y categorizaron en tablas donde se realizó la codificación abierta y luego la categorización a las respuestas de los responsables de las oficinas de imagen institucional y relaciones públicas. Se realizó un registro de extractos de la transcripción y de todo lo revelado por los integrantes de la muestra. Se resaltan las ideas principales y secundarias, se iluminaron las frases principales consignando el pauteo específico de inicio y cierre de las entrevistas.

RESULTADOS

Considerando las características de los estudios cualitativos, la población y la muestra no fueron numerosas. La población corresponde a las oficinas y unidades de imagen institucional y relaciones públicas de los 13 distritos de la provincia de Pasco, el muestreo fue no probabilístico intencional y las muestras fueron tres instituciones municipales.

El proceso de análisis de datos cualitativos se desarrolló de forma manual, se tuvo en cuenta la codificación y categorización de la transcripción de las entrevistas. Dos de las experiencias grabadas a las unidades muestrales se transcribieron con el software ATLAS TI versión 25, una entrevista se transcribió de forma manual o tradicional. Los textos transcritos se codificaron y categorizaron en una tabla de tres columnas, donde se realizó la codificación abierta y la categorización a las respuestas de los responsables de las oficinas de imagen institucional y relaciones públicas.

La interpretación y análisis de datos cualitativos se realizó en una matriz de ocho columnas donde se consideró las preguntas a la muestra, las respuestas de la muestra, el análisis de la comunicación no verbal más relevante centrados en las características de la voz y la interpretación de los resultados usando la triangulación para el análisis de datos, teórica y de investigadores con el fin de obtener un resultado más objetivo y consensuado. Estos resultados de la triangulación se aprecian con detalle en la tabla N. 01 de "Matriz de análisis e interpretación".

Interpretación de datos

Tabla 1

Matriz de análisis e interpretación

Preguntas	Oficina De Relaciones Públicas E Imagen Institucional De Una De Las Municipalidades Provinciales De Pasco (Mpp)	Comunicación No Verbal Relevante Para La Investigación De La Mpp	Oficina De Imagen Institucional De Una Municipalidad Distrital (Mdy)	Comunicación No Verbal Relevante Para La Investigación De La Mdy	Unidad De Relaciones Públicas De Una Comuna Distrital (Mdsb)	Comunicación No Verbal Relevante Para La Investigación De La Mdsb	Interpretación
Preguntas que responden al problema específico 1: ¿Cómo se desarrollan las reuniones con el público interno organizado por la oficina de relaciones públicas e imagen institucional de una de las municipalidades provinciales de Pasco, oficina de imagen institucional distrital, unidad de relaciones públicas de una comuna distrital?							
1. ¿Cómo se realizan las reuniones entre las autoridades de la municipalidad y los funcionarios de la institución?	Evaluación basada en observación material e interacción humana. Informa que tienen reuniones periódicas, cada 15 días. Para la organización de actividades específicas son	Voz intensa y modulada, responde con coherencia la pregunta.	Se desarrollan reuniones frecuentes entre el alcalde y los funcionarios. (Interdiario).	Voz pausada, con tono informativo.	El jefe de relaciones públicas señala que tiene experiencia de trabajar en varios municipios. Se utiliza el WhatsApp para convocar a las reuniones. Las autoridades,	Voz fluida y segura, con un tono informativo.	Las reuniones entre autoridades de las municipalidades y funcionarios se realizan de forma frecuente y en un caso particular se acentúa la comunicación mediante una red social. En la comunicación interna se debe tener en cuenta algunas herramientas como las reuniones y se debe tener en claro la forma de realizarlas. Drucker (1999) indica que las reuniones estratégicas son importantes, porque permiten evaluar el

	semanales o diarias.				funcionarios y trabajadores de la MDSB están conectados por WhatsApp.		desempeño operativo y programar tareas en función de los objetivos establecidos. En un caso específico, quien convoca a las reuniones es la autoridad a través de la gerencia municipal y Relaciones públicas,
* ¿Quién convoca a las reuniones entre autoridades y funcionarios?	* El alcalde a través de la gerencia municipal y relaciones públicas.	Voz intensa y modulada, responde con coherencia la pregunta.	---	---	---	---	
2. ¿Cómo se realizan las reuniones entre las autoridades de la municipalidad con los trabajadores de la institución?	Son esporádicas, en fechas festivas. Los lunes en el izamiento, los trabajadores abordan al alcalde en el pasadizo.	Voz suave, segura, responde con rapidez, evidencia sinceridad y tono de complicidad .	En las reuniones entre el alcalde y los funcionarios se priorizan temas de desarrollo social y ejecución de obras.	Voz pausada, con tono informativo.	Utilizan las redes sociales de la MDSB para recordarles sus labores a los trabajadores.	Voz fluida y segura, con un tono informativo.	Las reuniones entre autoridades de las municipalidades y los trabajadores son esporádicas o escasas. De acuerdo a las respuestas se interpreta que los trabajadores son necesarios para determinadas acciones o cumplir funciones específicas, pero no para ser protagonistas de publicaciones o participación activa en eventos.
* Claro, en este caso, ¿las reuniones generalmente son entre las autoridades, entre el alcalde y los funcionarios, pero con los trabajadores	---	---	En la MDY se priorizan las reuniones entre el alcalde y los funcionarios. Las reuniones entre el alcalde y los trabajadores son escasas. *	Voz suave, segura, responde con rapidez, evidencia sinceridad.	---	---	

muy poco se podría decir?							
<p>* ¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones entre las autoridades, el alcalde con los trabajadores de la institución? Claro, pero le vuelvo a preguntar, ¿Generalmente es con los funcionarios? Con los trabajadores es una vez por semana. ¿Y con los funcionarios? Es más frecuente.</p>	---	---	Las reuniones entre el alcalde y los funcionarios son frecuentes. *	Voz suave, segura, responde con rapidez, evidencia sinceridad.	---	---	
<p>3. ¿Cómo se realizan las reuniones entre los funcionarios de la municipalidad con los trabajadores</p>	Las reuniones son diarias, o en un caso extremo semanales. *	Voz fluida y segura, con un tono informativo.	Respondió en preguntas anteriores. *	---	Utilizan las redes sociales de la MDSB para recordarles sus labores a los trabajadores.	Voz enfática, es coherente en su discurso.	Las reuniones entre funcionarios y trabajadores son más frecuentes en un caso, mientras que en los otros dos son escasas, acentuando su contacto mediante una red social, por donde se imparte órdenes

de la institución?							de determinadas y el pedido de compartir y colocar likes a publicaciones institucionales. La interacción de los trabajadores en la red social interna es pasiva o poco comunicativa.
* Entonces ¿La frecuencia de reuniones dependerá de los problemas que surjan fuera de la institución o dentro?	* La frecuencia de las reuniones depende de los problemas que surjan dentro y fuera de la institución.	Voz articulada y segura al responder confirmando o la aseveración .	---	---	---	---	Debemos resaltar que en una municipalidad la frecuencia de la reunión depende de los problemas que surjan, catalogándolas a las reuniones de productivas.
*¿Por qué refieres que se ha aprendido? ¿Cuál era el accionar de antes? ¿No se reunían con mucha frecuencia? ¿Se ha incrementado el nivel de reuniones?	* No nos reuníamos con frecuencia, ahora se dispuso que primero se deben reunir con el jefe inmediato, luego con el gerente municipal y luego con la autoridad o titular del pliego, eso mejoró muchas cosas.	Voz fluida y segura, con un tono de complicidad .	---	---	---	---	
*¿Consideras que las reuniones donde involucra la comunicación son productivas a nivel de	* Las reuniones son productivas.	Voz fluida y segura.	---	---	---	---	

públicos internos?							
4. ¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones entre los funcionarios de la municipalidad con los trabajadores de la institución?	Respondió en preguntas anteriores.*	---	Las reuniones entre el alcalde y los trabajadores no son tan frecuentes.	Voz serena y fluida, denota naturalidad.	Se organizan pocas reuniones entre el alcalde y los trabajadores. Se organizan pocas reuniones entre el alcalde y los trabajadores.	Voz algo pausada, no se siente tan segura de la justificación que da.	
* ¿Y al año más o menos cuántos?	---	---	---	---	Las reuniones que se realizan con los trabajadores son para recordarles sus labores.	Voz algo pausada, no se siente tan segura de la justificación que da.	
5. Comente usted sobre los resultados de cada reunión con los trabajadores.	Son superpositivos, porque mejora la organización de actividades, al cumplir con sus comisiones.	Voz con tono alegre y positivo.	No se precisan los resultados de las reuniones entre el alcalde y los trabajadores. Se prioriza y se trabaja bastante para promocionar o dar a conocer las actividades	Voz pausada con un tono dudoso.	A la pregunta sobre los resultados de las reuniones entre las autoridades y los trabajadores, el entrevistado evade o no	Voz suave con un tono dudoso.	Los resultados de cada reunión con los trabajadores son motivaciones subjetivas que no quedan plasmados en documentos. El uso de una red social es para dar órdenes, más no entablar acuerdo o consensos. Es importante establecer acuerdos claros durante las

			positivas de la gestión Se instalan cámaras de seguridad por el incremento de la inseguridad ciudadana		entiende la pregunta.		reuniones dice Robbins y Judge (2018), porque evitará confusiones y asegura que los participantes comprendan sus responsabilidades y tareas. El seguimiento y la evaluación del proceso dependerán de los acuerdos como puntos de referencia.
* ¿Y los resultados de las reuniones entre funcionarios y trabajadores o perdón, entre autoridades y trabajadores?	---	---	---	---	* Se prioriza la comunicación externa para dar a conocer las actividades de la gestión.	Voz suave con un tono dudoso.	Las áreas de relaciones públicas e imagen institucional de las municipalidades dan prioridad a la comunicación externa, para dar a conocer las actividades.
6. ¿Cuál es la forma de determinar los acuerdos o conclusiones de cada reunión?	Las actividades se llevan por iniciativa de Relaciones Públicas, con iniciativa de otras gerencias, finalmente en una reunión ampliada de gerentes todos opinan y dan los pro y contras. Es democrático.	Voz fluida con tono seguro.	En algunas reuniones entre los funcionarios y trabajadores se elaboran actas sobre los acuerdos.	Voz serena desarrollando su argumento.	A veces se realizan reuniones informales con los trabajadores.	Voz serena y fluida, denota naturalidad en el desarrollo de su argumento.	A partir de las entrevistas se comprende que las reuniones carecen de formalidad, los acuerdos generalmente no son plasmados en documentos como actas que avalen las conclusiones. En un caso se refirió que las actas se redactan solo en las reuniones más importantes. Respecto a la determinación de acuerdos y al proceso de convocatoria a una reunión Alard y Monfort (2018) indican que "Es importante
* ¿De repente se aplica la forma	---	---	---	---	* Se priorizan las reuniones	Voz serena y fluida,	

democrática o no siempre funciona la forma democrática?					entre el alcalde y los funcionarios.	denota naturalidad en el desarrollo de su argumento.	enviar a los asistentes previamente el día, hora y los temas a tratar, conviene tener claro el objetivo de la reunión y establecer una duración máxima, una vez terminada se escribe el acta y se envía la misma"
* ¿Por cada reunión se redactan actas o solamente por las reuniones más importantes?	---	---	* Se redactan actas solo en las reuniones más importantes.	Voz serena desarrolland o su argumento.	---	---	
Preguntas que responden al problema específico 2: ¿Cómo se consideran las actividades con el público interno en las revistas institucionales desde la oficina de relaciones públicas e imagen institucional de una de las municipalidades provinciales de Pasco, oficina de imagen institucional distrital, unidad de relaciones públicas de una comuna distrital?							
7. ¿De qué forma los trabajadores participan o son involucrados en las revistas institucionales impresas o digitales?	La oficina de Relaciones Públicas elabora material comunicacional, el cual es enviado a los jefes para evaluar su participación.	Voz suave con un tono dudoso.	Se elaboran revistas institucionales en la gestión de la MDY.	Voz pausada, con tono informativo.	Se elaboran pocas revistas en el municipio. Se incluye poco a los trabajadores en la revista institucional.	Voz fluida y coherente que denota sinceridad.	De las entrevistas se desprende que no es una prioridad incluir a los trabajadores de las municipalidades en las revistas institucionales, por lo que se comprende que no les dan el valor, ni resaltan su trabajo. En un caso se asegura que los que trabajan son mostrados en las publicaciones. En las revistas se prioriza las actividades de la autoridad.
*¿Los trabajadores son fotografiados, expuestos en redes, de repente por su buen trabajo que realizan	*Los que trabajan son mostrados en las publicaciones.	Voz fluida y segura.	---	---	---	---	

considera eso la oficina de relaciones públicas?							<p>Debemos comprender que se entiende por revistas, según Alard y Monfort (2018), una revista corporativa contiene datos acerca de la compañía de crecimiento, ventas, objetivos, acuerdos o incorporaciones, que puede ser en formato online o físico.</p> <p>En cuanto a la importancia de la inclusión de los trabajadores en publicaciones o revistas, fortalecen la cultura organizacional, Robbins y Judge (2018) enfatizan que incluir a los empleados en publicaciones ayuda a consolidar una cultura organizacional que valora la participación, la colaboración y el respeto mutuo. Esta comunicación interna fomenta una narrativa inclusiva que conecta a los empleados con la misión y visión de la organización.</p>
* ¿Impresa o digital?	---	---	* No se incluye tanto a los trabajadores en los contenidos de la revista institucional	Voz pausada, con tono informativo.	---	---	
<p>* Claro. En la actual gestión de la municipalidad donde trabajas, ¿se tiene revistas institucionales impresas?</p> <p>¿Y digital también?</p> <p>Ya, ¿Y ahí se muestra las imágenes de los trabajadores?</p> <p>En la revista son involucrados. Del total de la revista, no sé, este, ¿En cuántas hojas, por ejemplo, están en la</p>	---	---	---	---	<p>* Se incluye poco a los trabajadores en la revista institucional.</p> <p>Se prioriza las actividades de las autoridades en la revista.</p>	Voz fluida y coherente que denota sinceridad.	

última revista que has hecho?							
Ya. De las veinticuatro hojas, ¿en cuántas se involucra a los trabajadores de la institución?							
Preguntas que responden al problema específico 3: ¿Cómo se considera al público interno en las redes sociales de la oficina de relaciones públicas e imagen institucional de una de las municipalidades provinciales de Pasco, oficina de imagen institucional distrital, unidad de relaciones públicas de una comuna distrital?							
8. ¿Qué plataformas de redes sociales utilizan para la comunicación interna con los trabajadores?	WhatsApp para comunicación interna y Facebook para comunicación externa.	Voz fluida, responde convencido de su argumento.	La gestión de la MDY cuenta con una página de Facebook La gestión de la MDY usa frecuentemente el WhatsApp para comunicarse entre ellos Se prioriza la comunicación externa para dar a conocer las actividades de la gestión de la MDY.	Voz pausada, con tono informativo.	La comunicación interna con los trabajadores se realiza mayormente por WhatsApp.	Voz serena, es coherente en su discurso.	Los representantes de comunicaciones de las tres instituciones coincidieron en indicar que mayormente usan el WhatsApp como medio o canal para informar. Especificando que dentro de toda una institución existen varios grupos de WhatsApp, donde no necesariamente lidera o integra las áreas de Imagen Institucional. Según Robbins y Judge (2018), la comunicación efectiva en las organizaciones debe ser oportuna y fácilmente accesible. WhatsApp cumple con la inmediatez y de fácil acceso al ser una aplicación ampliamente utilizada y
* ¿Dentro de estas redes sociales, WhatsApp, cómo se comunican	* WhatsApp de gerentes. Grupo de WhatsApp de la oficina de	Voz suave con una respuesta segura.	---	---	---	---	

con su público interno? ¿Lidera relaciones públicas o cada gerencia? ¿Cómo se van organizando?	Relaciones Públicas. Grupo de WhatsApp de cada gerencia.**						conocida por la mayoría de los empleados. Permite la entrega instantánea de mensajes importantes, especialmente en situaciones críticas donde se requiere acción inmediata.
* ¿Existen reglas dentro de estos grupos o son obvias o explícitas?	* No faltar el respeto. Alegría y bromas. Es abierto y participativo. Existen grupos de WhatsApp donde Relaciones Públicas no se encuentran. Respetan los espacios.**	Voz alegre, con un tono de compartir confidencias.	---	---	---	---	
* ¿Imagen de la municipalidad expresa felicitaciones de cumpleaños o logros a los trabajadores, o se evitan estas acciones?	* En los grupos de WhatsApp donde se encuentra Relaciones Públicas resaltan la labor de los trabajadores. En el grupo de gerentes resaltan su	Voz alegre, con un tono de compartir confidencias.	---	---	---	---	

	trabajo y de su personal. En Facebook publican los onomásticos, pero no de todos, por no tener la base de datos completa.**						
*¿Qué actividades coordinan o comunican a través del WhatsApp?	---	---	* Se involucra a los trabajadores para pedirles apoyo para la gestión.	Voz pausada, con tono informativo.	---	---	
*¿Los trabajadores participan de forma activa en el WhatsApp?, ¿Escriben, comentan, opinan, cuestionan o su participación es pasiva?	---	---	* Varios trabajadores expresan indiferencia a las comentarios y publicaciones en las redes sociales. Existe indiferencia de algunos trabajadores a las publicaciones de las redes sociales de la gestión.	Voz serena desarrolland o su argumento con sinceridad.	---	---	
9. ¿Cómo se comunican a través de las	Fue respondida en preguntas anteriores.**	---	La gestión prioriza la comunicación con los públicos externos antes	Voz serena desarrolland o su argumento	Se usa mayormente el WhatsApp para la	Voz modulada, con	En un caso se entiende que las normas son tácitas y es no faltar el respeto, aunque esto no mella la alegría y las

redes sociales con su público interno?			que con los trabajadores de la gestión. La gestión prioriza la comunicación con los públicos externos antes que con los trabajadores de la gestión.	con sinceridad.	comunicación interna. El WhatsApp de relaciones públicas se usa más para coordinar con los superiores.	respuesta rápida.	bromas. En los dos casos de municipalidades distritales los trabajadores muestran indiferencia a las informaciones mediante la red social que utilizan. No obstante, la mayoría de entrevistados señaló que la interacción con los trabajadores es escasa y pocos participan en el feedback.
* ¿Qué más coordinan con él?	---	---	---	---	* Se prioriza en dar a conocer las actividades de la gestión de la MDSB.	Voz modulada, con respuesta rápida.	
10. ¿De qué forma participan los trabajadores en las publicaciones de la municipalidad?	Fue respondida en preguntas anteriores.**	---	Se prioriza la comunicación externa para dar a conocer las actividades de la gestión de la MDY.	Voz serena desarrollando su argumento con sinceridad.	Se prioriza en dar a conocer las actividades de los funcionarios de gestión de la MDSB.	Voz fluida y coherente que denota sinceridad.	
Preguntas que responden al problema específico 4: ¿Cómo se valora al público interno en los eventos en la oficina de relaciones públicas e imagen institucional de una de las municipalidades provinciales de Pasco, oficina de imagen institucional distrital, unidad de relaciones públicas de una comuna distrital?							
11. ¿Qué tipos de eventos se realizan en la institución dirigidos a su	Manejo del estrés y potencialidades. Talleres con los psicólogos.	Voz articulada, fluida y segura, responde	Se organizan algunos eventos dirigidos al público interno.	Voz algo pausada, no se la siente tan segura de la	La comunicación interna se enfoca más en los saludos	Voz fluida y coherente que denota sinceridad.	En el sector privado se realizan eventos, para reconocer al cliente interno y hacerle sentir valorado, mientras que los

público interno?		con sinceridad a la interrogante formulada.		justificación que da.	por el cumpleaños de los trabajadores.		entrevistados señalaron que los eventos realizados por Navidad fueron dirigidos para públicos externos, donde involucraron a los trabajadores del municipio no para reconocerlos, sino para apoyar en los trabajos de la entrega de regalos. En el caso provincial desarrollan manejo del estrés, en los dos casos distritales no realizan ningún evento, para el público interno.
* Por ejemplo, en eventos como el día del padre, el día de la madre, se acerca la Navidad, ¿invitan, participan en estos eventos los trabajadores?	---	---	Se involucra a los trabajadores de la municipalidad para que apoyen en las actividades de la gestión.	Voz algo pausada, no se la siente tan segura de la justificación que da.	---	---	Los trabajadores son involucrados solo, para el apoyo en las actividades, más no para ser homenajeados. En un caso distrital se enfoca en los saludos por cumpleaños de los trabajadores en las redes sociales.
12. ¿De qué forma los trabajadores participan en los eventos?	Participan activamente. Hacen ejercicios, juegos, comparten emociones y se desestresan.	Voz reflexiva, justifica su discurso.	Se involucra a los trabajadores de la municipalidad para que apoyen en las actividades de la gestión.	Voz algo pausada, no se la siente tan segura de la justificación que da.	La comunicación interna se enfoca más en los saludos por el cumpleaños	Voz reflexiva y con tono de mea culpa.	En la institución provincial los trabajadores participan activamente, hacen ejercicios, juegos y comparten emociones.

					de los trabajadores.		Según Argenti (2013), la participación en eventos corporativos de los trabajadores refuerza los valores y la identidad con la organización, creando un orgullo de pertenencia de los empleados con la organización. Los eventos permiten transmitir y compartir la cultura organizacional. Fomenta el compromiso y la motivación, según Hargie y Tourish (2009) destacan que los eventos internos son una oportunidad para valorar el esfuerzo de los trabajadores para incrementar su motivación y compromiso. El involucramiento en las actividades organizadas demuestra que la institución valora a sus trabajadores, lo que incrementará su satisfacción laboral.
Preguntas que responden al problema específico 5: ¿Cómo se aplican encuestas al público interno de la en la oficina de relaciones públicas e imagen institucional de una de las municipalidades provinciales de Pasco, oficina de imagen institucional distrital, unidad de relaciones públicas de una comuna distrital, para conocer su nivel de satisfacción?							
13. ¿Cómo realizan encuestas a los	Las encuestas están en planes de ejecutarlo, a través de un tercero.	Voz reflexiva y con tono de mea culpa.	Las encuestas para medir el estrés y el clima laboral la realizaron otras	Voz suave, segura, responde con rapidez y sinceridad.	No se aplican encuestas para medir el nivel de satisfacción	Voz suave, con tono pensativo.	En ninguno de los casos se aplican encuestas a los trabajadores para medir su nivel de satisfacción con la gestión. Los responsables

trabajadores para medir su nivel de satisfacción con la gestión?			instituciones y no el municipio.		del trabajador y el clima laboral dentro de la institución.		de imagen institucional confirman que no elaboran encuestas. Según Robbins y Judge (2018) aplicar encuestas es importante, para identificar problemas en el ambiente laboral, como conflictos, falta de motivación. El clima laboral influye en la productividad, y compromiso del servidor público.
14. ¿Con qué frecuencia elaboran encuestas dirigidas a los trabajadores de la institución para medir si aceptan o están satisfechos con la gestión de la municipalidad?	No elaboran encuestas, por lo que no se realizó esta pregunta.	---	La dirección de Imagen Institucional de la MDY reconoce que no elaboran encuestas para medir el nivel de satisfacción de los trabajadores.	Voz suave, segura, responde con rapidez y sinceridad.	No elaboran encuestas, por lo que no se realizó esta pregunta.	---	Por su parte, con respecto a la satisfacción laboral Argenti (2013), señala que está vinculada al rendimiento y la lealtad de los empleados. Las encuestas permiten medir cómo los servidores perciben su experiencia en la institución con respecto a las condiciones laborales. Una mayor satisfacción de los trabajadores permitirá un clima laboral más positivo.
*Bien, entonces, hasta la fecha o a la fecha de esta gestión, todavía no han realizado encuestas a su público interno, a los trabajadores, para conocer si	---	---	* La dirección de Imagen Institucional de la MDY reconoce que no elaboran encuestas para medir el clima laboral del municipio.	Voz suave, segura, responde con rapidez y sinceridad.	---	---	En estos tiempos las mejores empresas toman decisiones basadas en análisis de datos. Cornelissen (2020) destaca que las decisiones estratégicas deben estar respaldadas por data dura. Los cuestionarios

ellos están satisfechos con la gestión, para medir su nivel de aceptación, todavía no lo han hecho.							proporcionan información cuantitativa objetiva sobre las percepciones y necesidades de los trabajadores, lo que permite desarrollar estrategias y planes más exactos y efectivos.
15. ¿En las encuestas se pregunta por el clima laboral de la municipalidad?	No elaboran encuestas, por lo que no se realizó esta pregunta.	---	No elaboran encuestas, por lo que no se realizó esta pregunta.	---	De acuerdo a la entrevista existiría un clima laboral negativo en la institución.	Voz fluida, con tono de queja.	Los beneficios de la aplicación de encuestas, también permite la identificación de problemas en la organización. Las encuestas permiten detectar problemas internos antes de que se agranden, como falta de comunicación, la insatisfacción del colaborador y los conflictos entre los trabajadores.
16. ¿Cómo te parece el clima laboral de la institución, explique por qué?	El clima laboral está bien, no está mal. El tema laboral es una cosa el tema amical es otra.	Voz reflexiva y hace pausas como apenado por la situación.	El director de Imagen Institucional de la MDY expresa su satisfacción con la gestión de la MDY. El director de Imagen Institucional de la MDY expresa su complacencia con la gestión de la MDY.	Voz enfática, es coherente en su discurso.	De acuerdo a la entrevista existiría un clima laboral negativo en la institución. De acuerdo a la entrevista existirían conflictos en la institución. De acuerdo a la entrevista existiría	Voz fluida, con tono de queja.	El responsable de Imagen Institucional de la municipalidad provincial asegura que el clima laboral está bien. El responsable de Imagen Institucional del distrito de Yanacancha manifestó su punto de vista personal y dijo que se siente satisfecho con la gestión. Por el contrario, el responsable de Relaciones

					egoísmo entre los trabajadores.		Públicas del municipio de Simón Bolívar indica que observa un clima laboral negativo, con conflictos y egoísmo entre los trabajadores.
*Bien, si desea añadir algo más con respecto a la comunicación que ustedes sostienen a nivel interno, la comunicación con el público interno, con los trabajadores, ¿si desea añadir algo?	---	---	* El director de Imagen Institucional de la MDY expresa su agradecimiento por la entrevista.	Voz enfática, es coherente en su discurso.	---	---	Según Robbins y Judge (2018), un buen clima laboral promueve un entorno donde los empleados se sienten motivados para aportar en el logro de los objetivos corporativos, lo que incrementa su eficiencia y productividad para la organización. Cuando los trabajadores se sienten valorados su satisfacción en el trabajo y desempeño mejora exponencialmente. Por su parte, Argenti (2013) destaca que un buen clima laboral refuerza el orgullo de pertenencia de los trabajadores hacia la compañía, promoviendo su compromiso y lealtad. Hargie y Tourish (2009) señalan que un clima laboral positivo fomenta un buen trabajo en equipo. Esto reduce conflictos, mejora la comunicación y crea un ambiente agradable.
* Agradecerte por esta entrevista, Jorge. Finalmente, quiero preguntarte, ¿Crees que es importante la comunicación interna dentro de la municipalidad donde trabajas?	---	---	---	---	Se prioriza la difusión de las actividades de la gestión al público externo. La Unidad de Relaciones Públicas cuenta con escaso presupuesto para los trabajos de comunicación interna.	Voz enfática, es coherente en su discurso, con tono reflexivo.	

					<p>Mejor gestión de la comunicación interna en la empresa privada.</p> <p>Limitaciones para la comunicación interna en el sector público.</p>		<p>Según Mintzberg (1994), el estrés laboral, generado por un mal clima laboral negativo, podría afectar la salud emocional y hasta física de los trabajadores. Un ambiente positivo contribuye en el bienestar físico y mental del colaborador, lo que disminuirá las faltas del personal e incrementará su productividad.</p>
--	--	--	--	--	---	--	---

DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación se obtuvieron luego de la interpretación de las respuestas de cada uno de los directores y jefes de las áreas de comunicaciones de la muestra de estudio. En la muestra de la investigación estuvo el responsable de la oficina de relaciones públicas e imagen institucional de una de las municipalidades provinciales de Pasco, el director de la oficina de imagen institucional distrital y el responsable de la unidad de relaciones públicas de una comuna distrital.

La investigación tuvo el problema general, ¿Cómo se gestiona la comunicación interna en las oficinas de comunicaciones de los gobiernos locales de la provincia de Pasco?, luego de un análisis e interpretación minucioso de las respuestas de las muestras se concluye que la gestión de la comunicación interna es mínima. generalmente solo se involucra al trabajador de la institución para que apoye en las labores de la gestión mas no para reconocerlos.

El primer problema específico se plantea con la interrogante ¿Cómo se desarrollan las reuniones con el público interno organizado por la oficina de relaciones públicas e imagen institucional de una de las municipalidades provinciales de Pasco, oficina de imagen institucional distrital, unidad de relaciones públicas de una comuna distrital?, en los tres casos de los gobiernos locales las reuniones con los trabajadores se realizan con cierta improvisación a través del WhatsApp y es muy pocos casos los acuerdos de la reunión se registran en actas.

El segundo problema específico es ¿Cómo se consideran las actividades con el público interno en las revistas institucionales desde la oficina de relaciones públicas e imagen institucional de una de las municipalidades provinciales de Pasco, oficina de imagen institucional distrital, unidad de relaciones públicas de una comuna distrital? De las entrevistas se desprende que no es una prioridad incluir a los trabajadores de las municipalidades en las revistas institucionales, por lo que se comprende que no les dan el valor, ni resaltan su trabajo.

En el tercer problema específico se consideró la pregunta, ¿Cómo se considera al público interno en las redes sociales de la oficina de relaciones públicas e imagen institucional de una de las municipalidades provinciales de Pasco, oficina de imagen institucional distrital, unidad de relaciones públicas de una comuna distrital?, Los representantes de comunicaciones de las tres instituciones coincidieron en indicar que mayormente usan el WhatsApp como medio o canal para informar. Especificando que dentro de toda una institución existen varios grupos de WhatsApp, donde no necesariamente lidera o integra las áreas de Imagen Institucional.

El cuarto problema refiere lo siguiente: ¿Cómo se valora al público interno en los eventos en la oficina de relaciones públicas e imagen institucional de una de las municipalidades provinciales de Pasco, oficina de imagen institucional distrital, unidad de relaciones públicas de una comuna distrital? En el sector privado se realizan eventos, para reconocer al cliente interno y hacerle sentir valorado, mientras que los entrevistados señalaron que los eventos realizados por Navidad fueron dirigidos para públicos externos, donde involucraron a los trabajadores del municipio no para reconocerlos, sino para apoyar en los trabajos de la entrega de regalos. En el caso provincial desarrollan manejo del estrés, en los dos casos distritales no realizan ningún evento, para el público interno. Los trabajadores son involucrados solo, para el apoyo en las actividades, más no para ser homenajeados. En un caso distrital se enfoca en los saludos por cumpleaños de los trabajadores en las redes sociales. En la institución provincial los trabajadores participan activamente, hacen ejercicios, juegos y comparten emociones.

El quinto problema considera lo siguiente ¿Cómo se aplican encuestas al público interno de la en la oficina de relaciones públicas e imagen institucional de una de las municipalidades provinciales de Pasco, oficina de imagen institucional distrital, unidad de relaciones públicas de una comuna distrital, para conocer su nivel de satisfacción?, en ninguno de los casos se aplican encuestas a los trabajadores

para medir su nivel de satisfacción con la gestión. Los responsables de imagen institucional confirman que no elaboran encuestas. Según Robbins y Judge (2018) aplicar encuestas es importante, para identificar problemas en el ambiente laboral, como conflictos, falta de motivación. El clima laboral influye en la productividad, y compromiso del servidor público. En estos tiempos las mejores empresas toman decisiones basadas en análisis de datos. Cornelissen (2020) destaca que las decisiones estratégicas deben estar respaldadas por data dura. Los cuestionarios proporcionan información cuantitativa objetiva sobre las percepciones y necesidades de los trabajadores, lo que permite desarrollar estrategias y planes más exactos y efectivos. Los beneficios de la aplicación de encuestas, también permite la identificación de problemas en la organización. Las encuestas permiten detectar problemas internos antes de que se agranden, como falta de comunicación, la insatisfacción del colaborador y los conflictos entre los trabajadores.

CONCLUSIONES

Se comprendió la gestión de la comunicación interna en la oficina de relaciones públicas e imagen institucional de una de las municipalidades provinciales de Pasco, oficina de imagen institucional distrital y unidad de relaciones públicas de una comuna distrital.

Se comprendió el desarrollo de las reuniones con el público interno organizado por la oficina de relaciones públicas e imagen institucional de una de las municipalidades provinciales de Pasco, oficina de imagen institucional distrital y unidad de relaciones públicas de una comuna distrital, donde las reuniones con los trabajadores no se planifican con mucha anterioridad, se usa mayormente el WhatsApp y en muy raras ocasiones los acuerdos quedan plasmados en actas.

Se comprendió la inclusión en las actividades con el público interno en las revistas institucionales desde las oficinas de comunicaciones de la oficina de relaciones públicas e imagen institucional de una de las municipalidades provinciales de Pasco, oficina de imagen institucional distrital y unidad de relaciones públicas de una comuna distrital, donde en muy raras ocasiones se incluyen a los trabajadores en las publicaciones impresas y digitales y se involucra mucho más a los alcaldes y en algunos casos a los funcionarios.

Se comprendió cómo se considera al público interno en las redes sociales de la oficina de relaciones públicas e imagen institucional de una de las municipalidades provinciales de Pasco, oficina de imagen institucional distrital y unidad de relaciones públicas de una comuna distrital. En un caso se entiende que las normas son tácitas y es no faltar el respeto, aunque esto no mella la alegría y las bromas. En los dos casos de municipalidades distritales los trabajadores muestran indiferencia a las informaciones mediante la red social que utilizan. No obstante, la mayoría de entrevistados señaló que la interacción con los trabajadores es escasa y que existe poco feedback.

Se comprendió cómo se valora al público interno en los eventos de oficina de relaciones públicas e imagen institucional de una de las municipalidades provinciales de Pasco, oficina de imagen institucional distrital y unidad de relaciones públicas de una comuna distrital. En el sector privado se realizan eventos, para reconocer al cliente interno y hacerle sentir valorado, mientras que los entrevistados señalaron que los eventos realizados por Navidad fueron dirigidos para públicos externos, donde involucraron a los trabajadores del municipio no para reconocerlos, sino para solicitar apoyo en los trabajos de la entrega de regalos.

Se comprendió el manejo de las encuestas al público interno de la oficina de relaciones públicas e imagen institucional de una de las municipalidades provinciales de Pasco, oficina de imagen institucional distrital y unidad de relaciones públicas de una comuna distrital, en ninguno de los casos se aplican encuestas a los trabajadores para medir su nivel de satisfacción con la gestión. Los responsables de imagen institucional confirmaron que no elaboran encuestas.

RECOMENDACIONES

Los responsables de relaciones públicas e imagen institucional de las oficinas de comunicaciones de los gobiernos locales tienen que gestionar y liderar la comunicación interna de manera estratégica ya que es un aspecto fundamental para motivar a los trabajadores y lograr su compromiso con la institución.

Los comunicadores de las oficinas de relaciones públicas e imagen institucional de los gobiernos locales tienen que coordinar con las autoridades y funcionarios de las instituciones para la realización de reuniones con los trabajadores y las incidencias más importantes se deben registrar en actas.

Los gobiernos locales tienen que involucrar más a su público interno en las revistas institucionales para que los stakeholders internos se sientan valorados.


Los responsables de relaciones públicas e imagen institucional de las oficinas de comunicaciones de los gobiernos locales no pueden usar solo el WhatsApp como medio de comunicación interna. La institución como tal podría utilizar el Workplace de Meta como lo realizan las empresas más importantes.

Los comunicadores de las oficinas de relaciones públicas e imagen institucional de los gobiernos locales tienen que interceder con las autoridades de la institución para involucrar más al trabajador en los eventos y hacerlos protagonistas, de esa manera el sentido de pertinencia y la motivación del servidor público se incrementará.

Los gestores de relaciones públicas, comunicación corporativa y comunicación interna tienen que capacitarse más en trabajos de investigación para poder aplicar encuestas y luego analizarlas y procesarlas. Con ese instrumento de acopio de datos podrán medir el nivel de satisfacción de los trabajadores con la gestión. Aplicar encuestas es importante, para identificar problemas en el ambiente laboral y prevenir conflictos. El clima laboral influye en la productividad y compromiso del servidor público. En estos tiempos las mejores empresas toman decisiones basadas en el análisis de datos. Los beneficios del diseño y la aplicación de encuestas también podrían identificar problemas en la organización antes de que se compliquen más.

REFERENCIAS

- Aced, C. (2021). Manual de Comunicación interna. Dircom.
- Alard, J. y Monfort, A. (2018). Plan de comunicación on y off en la práctica. Alfaomega.
- Alloza, Á, Carreras, E, Carreras, A. (2013). Reputación corporativa. LID Editorial Empresarial, S.L.
- Aparecida, M. y França, F. (2012). Gestión de Relaciones Públicas para el éxito de las organizaciones. USMP Fondo Editorial.
- Argenti, P. (2014). Comunicación estratégica y su contribución a la reputación. LID. Edición de Kindle.
- Capriotti, P. (2021): DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación. Bidireccional.
- Castro-Martínez, A., y Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. Profesional De La información, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Fernández-Bringas, T. y Bardales-Mendoza, O. (2022). La experiencia de la investigación cualitativa. Fondo Editorial Cayetano.
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza, C. (2023). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativa mixta. Mcgraw-Hill Interamericana S.A.
- Mishra, K. E., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. International Journal of Business Communication, 51(2), 183-202. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>
- Ramón, M. (2022). Comunicación corporativa: tácticas y herramientas.
- Romero-Rodríguez, L. (2020). Manual de gestión de la comunicación corporativa. Tecnos.
- Romero-Rodríguez, L. y Fernández-Camacho, C. (2021). Introducción a las Relaciones Públicas. Mc Graw Hill.
- Tafur, R. e Izaguirre, M. (2022). Cómo hacer un proyecto de investigación. Alpha Editorial S.A.
- Tapia, A. (2015). Fundamentos de las Relaciones Públicas. Ediciones Pirámide.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) .