

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Postgrado**



**“Estrategia de comunicación interna para
la municipalidad de Amatitlán en el año 2013”**

Licda María Cristina Quintanilla González.

Guatemala, noviembre del 2013

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Postgrado**



Trabajo de Graduación

“Estrategia de comunicación
Interna para la municipalidad de Amatitlán en el año 2013”

Presentado por

Licda María Cristina Quintanilla González.

Previo a conferírsele el título de

Magister Artium en Comunicación Organizacional

Guatemala noviembre del 2013

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Consejo Directivo

Director	Lic. Julio E. Sebastián Chilin.
Representantes Docentes	Lic. Víctor Carillas M.A. Amanda Ballina
Representantes Estudiantiles	Néstor Aníbal de León Velásquez José Jonathán Girón Ticurù
Representante de los Egresados	Lic. Johnny Michael González Batres
Secretaria	M. Sc. Claudia Molina

Consejo Académico de Postgrado

Director Directora de Postgrado	Lic. Julio Sebastián Chilin. M.A. Aracelly Krisanda Mérida González
Vocal 1	Dr. Ángel Valdez
Vocal 2	M.A. Amanda Ballina Talento
Vocal 3	M.Sc Sergio Morataya

Para efectos legales, únicamente
la autora es la responsable del
contenido de este trabajo.

Resumen.

El trabajo que se presenta a continuación, es la investigación diagnóstica que ayudo en la fundamentación de la estrategia de comunicación interna para la municipalidad de Amatitlán en el año 2013. El cuidado de la comunicación interna dentro de las organizaciones, es uno de los procesos fundamentales, que se debe de potencializar en los colaboradores ya que estos son los responsables de proyectar la imagen y crear un clima organizacional eficiente y eficaz.

Si no existe una estrategia de comunicación organizacional interna, que su objetivo sea satisfacer las necesidades de la comunicación de los colaboradores, evitando la cultura deficiente y comportamientos que inviten al caos como por ejemplo incertidumbre, rumores, desorientación, falta de motivación.

Este trabajo muestra el buen manejo de la comunicación interna de forma eficiente, genera un buen desempeño por parte de quienes la conforman, por lo tanto, su investigación proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, en favor de mantener, fortalecer el talento humano, el desarrollo eficiente del clima de la organización, la imagen corporativa, así también la importancia de la motivación y los incentivos que apliquen para favorecer una optima relación laboral.

La comunicación interna en una organización permite generar un compromiso e integración de las políticas y objetivos en los colaboradores de la institución, fortalece la imagen e identidad organizacional, delimita los roles laborales, genera un sentido de pertenencia, disgrega funciones, reduce conflictos, favorece la adaptación al cambio. Dando como resultado satisfacción en las necesidades de su público externo y aumento en la productividad de los procesos.

Introducción.

Las municipalidades de Guatemala son instituciones autónomas, responsables de cada municipio, su labor es centrarse en la administración económica, educativa y social de los ciudadanos que conforman cada municipio. Desarrollar planificaciones, control y evaluación del desarrollo y crecimiento del municipio con el afán de contribuir a mejorar la calidad de vida y el desarrollo sostenible de los ciudadanos, el municipio de Amatitlán cuenta con ella ubicada en 5ta avenida y 6ta calle esquina, Barrió San Juan.

La presente investigación mostrara la estructura interna, sus estatutos de gestión, el clima organizacional que sujeta la imagen y la cultura, así mismo la estrategia metodológica para potencializar la comunicación interna con el personal que la conforma. Recordando que una eficiente comunicación interna está compuesta por, un personal identificado con la misión y visión de la institución, que permite que exista una fluidez en los procesos administrativos, manejo de la imagen corporativa y atención al cliente con calidad.

El objetivo de este trabajo es diseñar una estrategia para la comunicación interna, con bases en las necesidades que indicó el diagnóstico, apoyándose en los fundamentos metodológicos de comunicación, que permitan a cada uno de los colaboradores, conocer de forma eficiente y eficaz cada uno de sus roles laborales.

Este informe está dividido en seis capítulos: el primer capítulo, corresponde a la presentación de los datos generales de la institución, historia, misión, visión, organigrama y objetivos del estudio, con el fin de conocer la situación actual. El capítulo dos, se expone el marco teórico de las teorías de comunicación que apoyan la relación de los problemas emergentes y las soluciones para favorecer la comunicación interna de la municipalidad de Amatitlán. El capítulo tres, metodología aplicada, se describe el tipo de investigación, herramientas e instrumentos para la

recolección de la información, y el proceso de análisis. Para así conocer la percepción que tenían los colaboradores de la institución y sus servicios.

En el capítulo cuatro, se presenta el diagnóstico comunicacional describiéndose el tipo de flujos de comunicación interna y externa que se manejan dentro de la municipalidad, estableciéndose que la comunicación externa se encuentran en vías de desarrollo con una estrategia de imagen corporativa –quien está encargado el departamento de comunicación social-, mientras que la comunicación interna no existe ninguna estrategia de comunicación que fortalezca el clima organizacional y motive al capital humano (colaboradores).

El capítulo cinco, se presenta la estrategia de comunicación interna para la institución, la cual se basa en la creación de un manual llamado “línea ética” para favorecer la cultura y clima organizacional, manejo de la motivación e incentivo de los colaboradores que conforman la institución. Y un plan para la creación de un boletín informativo, que permita divulgar información con relación actividades, reuniones tareas, sugerencias, capacitaciones y entrenamientos que se realicen en la institución. En el capítulo seis, se presenta los resultados de la propuesta de la comunicación interna. Finalmente se presenta las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii-iii
Tabla de contenido de ilustraciones	3
Capítulo 1. Diagnóstico situacional	7
1.1 Naturaleza de la institución	7
Servicios que ofrece la municipalidad de Amatlán	8
1.2 Estructura organizacional	8
1.3 Objetivos, Misión, Visión y Metas	11
1.4 Ubicación geográfica	12
1.5 Descripción de actividades	13
1.6 Actores	14
1.7 Perfil de los trabajadores	15
1.8 Factores económicos, políticos, sociales y ambientales que influyen positivamente o negativamente a la municipalidad	17
Capítulo 2. Fundamentos epistemológicos	20
2.1 Clasificación de la comunicación organizacional	20
2.2 Barreras que existen en la clasificación de la comunicación organizacional	21
2.3 Funciones y herramientas de la comunicación organizacional	22
2.4 La identidad institucional	22
2.5 Cultura organizacional	23
Características de la cultura organizacional que menciona son	24
2.6 El capital Humano (colaboradores)	25
2.7 Teoría institucional	26

2.8 Teoría de las relaciones humanas.....	27
2.9 Teoría de la motivación.	28
2.10 La teoría del incentivo.....	30
2.11 Técnicas para el fortalecimiento de la institución, manejo de las relaciones humanas laborales, la motivación y el incentivo.	31
2.12 Capacitación.....	31
2.13 El entrenamiento.	31
2.14 El manual utilizado como herramienta para reeducar los canales de comunicación interna de una organización.	32
2.15 Cartelera informativa.	32
Capitulo 3. Metodología aplicada.....	34
3.1 Enfoque.....	34
3.2 Población.	34
3.3 Muestra.	34
3.4 Procedimientos para la recolección de datos.....	35
3.5 Instrumentos.....	37
3.6. Método de análisis.	38
Capítulo 4. Diagnóstico comunicacional.	39
4.1 Diagnóstico comunicacional.....	39
4.2 Análisis y pronóstico de la situación.....	39
4.2 Análisis de la comunicación interna.	45
4.3 Análisis de la identidad institucional.....	51
Ilustración 9 escudo de la municipalidad de Amatitlán.....	53
4.4 Análisis de la comunicación externa.	54
4.5 Análisis de la imagen corporativa.....	55

Capítulo 5. Estrategias de comunicación.....	56
5.1 Justificación.....	56
5.2 Objetivos.....	57
5.3 Públicos.....	58
5.4 Propuesta de comunicación.....	59
6.1 Objetivos General:	62
6.2 Objetivos específicos:	62
4.5 Implementación de la propuesta.....	85
4.6 Validación de la propuesta.....	92
Ilustración 45 evaluación del empleado del mes.....	94
4.7 Plan de monitoreo y evaluación.....	95
Capitulo 6. Resultados esperados.....	96
6.3 Conclusiones.....	98
6.4. Recomendaciones.....	99
Referencias bibliográficas.....	100
Anexos.....	102

Tabla de contenido de ilustraciones.

Ilustración 1 organigrama de responsabilidades y autoridades de la municipalidad de Amatitlán.....	9
Ilustración 2 mapa de la ubicación geográfica de la municipalidad de Amatitlán.....	12
Ilustración 3 actores que componen la organización de la municipalidad.....	15
Ilustración 4 entrevista con el Alcalde del municipio.....	37
Ilustración 5 aplicación de la encuesta.....	38
Ilustración 6 matriz de árbol de problemas.....	41
Ilustración 7 papelería.....	51

Ilustración 8 uniforme de la municipalidad	52
Ilustración 9 escudo de la municipalidad de Amatlán.	53
Ilustración 10 comunicación externa. Pagina de intentar de la municipalidad de Amatlán. ..	54
Ilustración 11 cuadro de clasificación de la población a quien va dirigida la propuesta.....	58
Ilustración 12 matriz de coherencia para la planificación de la estrategia.....	59
Ilustración 13 manual de comunicación interna “línea ética”.....	63
Ilustración 14 manual de comunicación interna “línea ética”.....	64
Ilustración 15 manual de comunicación interna “línea ética”.....	65
Ilustración 16 manual de comunicación interna “línea ética”.....	66
Ilustración 17 manual de comunicación interna “línea ética”.....	67
Ilustración 18 manual de comunicación interna “línea ética”.....	68
Ilustración 19 manual de comunicación interna “línea ética”.....	69
Ilustración 20 manual de comunicación interna “línea ética”.....	70
Ilustración 21 manual de comunicación interna “línea ética”.....	71
Ilustración 22 manual de comunicación interna “línea ética”.....	72
Ilustración 23 manual de comunicación interna “línea ética”.....	73
Ilustración 24 manual de comunicación interna “línea ética”.....	74
Ilustración 25 manual de capacitación y entrenamiento para fortalecer la identidad y el clima organizacional.....	75
Ilustración 26 manual de capacitación y entrenamiento para fortalecer la identidad y el clima organizacional.....	76
Ilustración 27 manual de capacitación y entrenamiento para fortalecer la identidad y el clima organizacional.....	77
Ilustración 28 manual de capacitación y entrenamiento para fortalecer la identidad y el clima organizacional.....	78
Ilustración 29 manual de capacitación y entrenamiento para fortalecer la identidad y el clima organizacional.....	79

Ilustración 30 manual de capacitación y entrenamiento para fortalecer la identidad y el clima organizacional.....	80
Ilustración 31	80
Ilustración 32 ventajas de la estrategia	81
Ilustración 33 ejemplo gráfico de la cartelera informativa.....	83
Ilustración 34 cartelera informativa “incentivo al colaborador destacado”	84
Ilustración 35 guía de uso para el manejo del incentivo y evaluación a los colaboradores. ...	85
Ilustración 36 Capacitación “creación de la línea ética”. Técnica constructivista.....	86
Ilustración 37 capacitación “creación de la línea ética”. Entrega de la responsabilidad de promover la misión y visión de la institución.....	88
Ilustración 38 capacitación “creación de la línea ética”. Parte práctica lluvia de ideas.	88
Ilustración 39 capacitación “creación de la línea ética”. Evaluación y validación del taller.	89
Ilustración 40 capacitación “creación de la línea ética”. Evaluación del taller.	89
Ilustración 41 capacitación “creación de la línea ética”. Reconocimiento motivación.....	90
Ilustración 42 capacitación “creación de la línea ética”. Parte práctica.....	90
Ilustración 43 Test de evaluación de la capacitación y entrenamientos. (Cuantitativa y cualitativa)	93
Ilustración 44 ficha de sugerencias. (Cuantitativo).....	94
Ilustración 45 evaluación del empleado del mes.....	94
Ilustración 46 Resultados obtenidos y esperados.....	96
Ilustración 47 cuestionario	102
Ilustración 48 aplicación práctica del taller.....	110
Ilustración 49 aplicación práctica del taller.....	110
Tabla de contenido de gráficas.	
Gráfica 1 descripción de la imagen interna.	19

Gráfica 2 total de encuestas aplicadas.	36
Gráfica 3 estatus en la empresa.	42
Gráfica 4 género.	42
Gráfica 5 edad.	43
Gráfica 6 escolaridad.	43
Gráfica 7 nivel académico dificulta el intercambio de información.	44
Gráfica 8 empleados altamente profesionales es prioridad.	45
Gráfica 9 la información y conocimiento es poder.	46
Gráfica 10 el entorno físico restringe el intercambio de información y conocimiento.	47
Gráfica 11 identidad institucional.	47
Gráfica 12 motivación e incentivos para generar comunicación eficiente.	48
Gráfica 13 intercambio de información y conocimiento.	49
Gráfica 14 competencias destructivas.	49
Gráfica 15 ventajas de la estrategia.	82

Capítulo 1. Diagnóstico situacional.

1.1 Naturaleza de la institución.

La municipalidad de Amatitlán es una institución autónoma caracterizada por personalidad jurídica, jurisdicción territorial, patrimonio propio y competencia administrativa, cabe decir que siempre está sujeta a una vigilancia del Gobierno Central, principalmente en lo relativo a su auto-legislación y a las finanzas. Corresponde a la corporación municipal la deliberación y decisión del gobierno y administración del patrocinio e interés del municipio conforme al artículo N° 39 del Código Municipal.

Otros elementos que interfieren son, la fiscalización por parte de los auditores y controladores estatales que revisan todo lo relativo a las finanzas de las municipalidad y en cuanto los arbitrios que están sujetos a la aprobación del Congreso de la República y gobierno central, según estipula el artículo N° 253 de la Constitución N° 40 del Código Municipal, y N° 01-02 de la ley Orgánica del Tribunal de la Contraloría de Cuentas de la Nación.

Reconociendo el presupuesto de la municipalidad anual que el Gobierno Central asigna a la Municipalidad asciende a la cantidad de Q 46. 926. 000, 00. (Revista municipal, 2012. Secretaría de Comunicación Social Amatitlán) que se encuentran destinados para el pago de; salarios, materiales, suministros y mantenimiento.

En virtud que tiene capacidad para administrarse por sí mismas, no está sujeta a subordinación de ninguna otra entidad (con excepción del presupuesto municipal el cual siempre esta fiscalizado por la Contraloría General de Cuentas de la Nación Artículo N° 232 de la Constitución de la República y la ley orgánica tribunal artículo N° 01 y 02) teniendo como función principal, según la constitución política de la República de Guatemala es:

- ✓ Promover el desarrollo económico de la nación, estimulando la iniciativa en actividades que beneficien a la comunidad.
- ✓ Promover en forma sistemática la descentralización económica administrativa.
- ✓ Adoptar las medidas que sean necesarias para la conservación, desarrollo y aprovechamiento de los recursos naturales en forma eficiente.
- ✓ Ampliar horario de audiencias y atención al público para mejorar el servicio y fortalecer relaciones con la comunidad.

Servicios que ofrece la municipalidad de Amatitlán:

- ✓ **Dirección de servicios públicos:** Planifica, organiza y realiza la entrega de puestos piso plaza, para el desarrollo de actividades como rezados, Semana Santa, feria de la cruz, feria navideña. También coordina el mantenimiento del ornato a través del grupo de limpieza municipal, quienes se dedican a limpiar desechos y la basura acumulada en el municipio.
- ✓ **Departamento de área urbana y rural:** mantener lazos de unidad y comunicación, entre Alcaldes Auxiliares, Coordinadores de los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES) y el Alcalde Municipal.
- ✓ **Departamento de obras y drenajes:** resolver inconvenientes relacionados con las obras que incluyen: reparaciones e implementación de nuevos proyectos en sistemas de Saneamiento Ambiental (drenajes, encausado de aguas negras y fluviales).
- ✓ **Departamento del medio ambiente:** Trabaja por el mantenimiento y la protección consciente del entorno natural del municipio de Amatitlán.

1.2 Estructura organizacional.

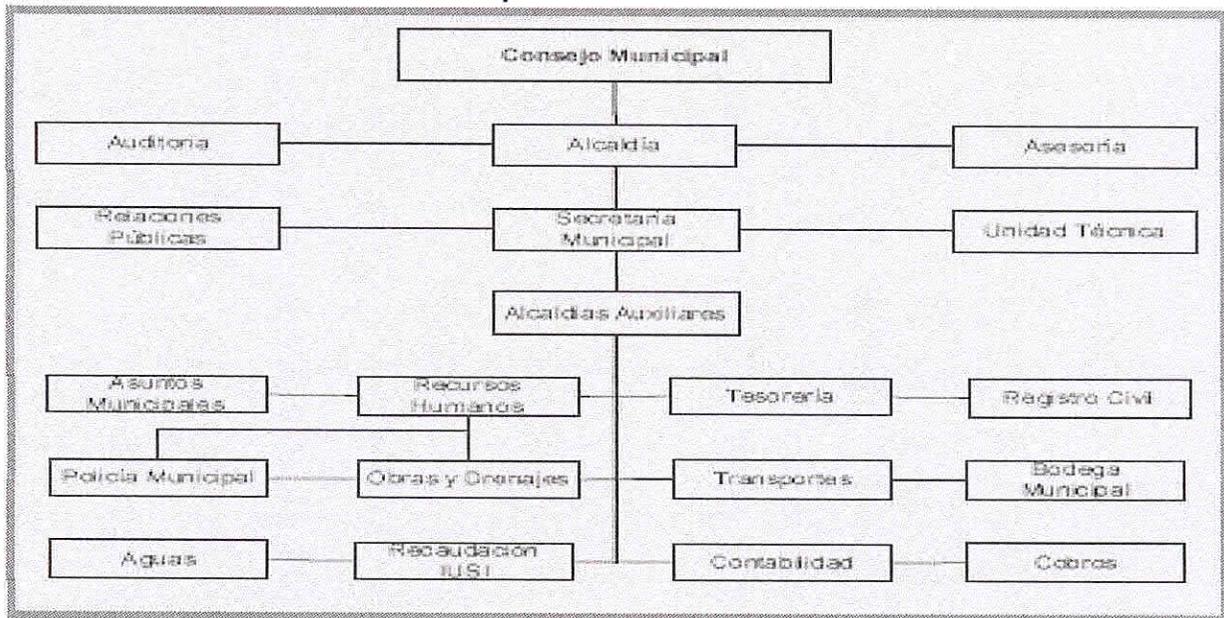
Se refiere al orden, ubicación geográfica y estructura física, distribución de cada departamento y clasificación de los puestos de trabajo con referente a esa administración física. Es necesario argumentar que en la municipalidad, esa misma

administración hace que existan barreras de comunicación que dificulta la fluidez de la comunicación interna dentro las segmentaciones.

Organigrama:

Responsabilidades y autoridades de la Municipalidad de Amatitlán.

Ilustración 1 organigrama de responsabilidades y autoridades de la municipalidad de Amatitlán.



Fuente municipalidad de Amatitlán departamento de recursos humanos 1999.

(Alles Marta, 2009), opina que el capital intelectual (colaboradores) y la infraestructura de una organización, son la fuerza indispensable para la formación de ella, independientemente está sea de perfil o interés social o privado, cabe señalar que la estructuración de la institución de estudio, no solo depende del personal que se encuentre delegando un salario, si no también comprende aquellos que colaboran de forma directa e indirecta en la estructura de esta, entre ellos:

Consejo Municipal: son los responsables de tomar las decisiones que ayudan al desarrollo del municipio y al buen manejo de fondos. Lo conforman el alcalde y los concejales municipales. Entre sus funciones está la supervisión del cumplimiento de los planes y programas de inversión municipal, la ejecución del presupuesto municipal, las actuaciones del alcalde y las unidades los servicios municipales, entre otros.

Asesoría: tiene como función asesorar al consejo municipal y al alcalde en proyectos de inversión social y desarrollo rural.

Alcaldías Auxiliares: representar a las comunidades del municipio y servir de enlace de la comunidad con el gobierno municipal.

Policía Municipal: vela por el orden y ornato del Municipio. Entre otros.

Gerencia de la municipalidad de Amatitlán: cuenta con el apoyo y la coordinación del departamento de recursos humanos, que planifican y ejecutan las tareas de dirección permanente de las distintas unidades municipales. Esto se realiza en base en la normativa legal y por instrucciones de la autoridad para la propuesta de alternativas y debida organización para la prestación de los servicios.

Dirección de recursos humanos: dotar a la municipalidad de los recursos humanos idóneos, contribuyendo así al desarrollo del municipio en el cumplimiento de los objetivos organizacionales municipales, propuestos de forma eficiente y eficaz para mejorar la calidad de vida de los vecinos de Amatitlán.

Secretaría de comunicación social: se fundamenta en trasladar objetivamente a los ciudadanos amatitlanecos, los hechos noticiosos que ocurren diariamente, así como los avances para el desarrollo de nuestro municipio.

1.3 Objetivos, Misión, Visión y Metas.

Objetivos:

- ✓ Impulsar el desarrollo integral del Municipio.
- ✓ Velar por su integridad territorial, fortalecimiento y preservación del patrimonio económico, natural y cultural.
- ✓ Brindar a los vecinos servicios eficientes y eficaces a través de una buena organización administrativa.
- ✓ Recaudar de forma eficiente los impuestos y tasas municipales, por medio de una estructura adecuada de planes.
- ✓ Fomentar las relaciones humanas de los empleados administrativos, creando una cultura de atención de servicios.
- ✓ Seleccionar personal calificado para lograr altos niveles de productividad

Misión: “Llegar hacer una municipalidad modelo, con servicios públicos de calidad e infraestructura moderna, que proporcione bienestar a los vecinos amatitlanecos, en un entorno agradable, saludable y seguro, donde sus generaciones puedan vivir, crecer y desarrollarse integralmente”.

Visión: “Somos un gobierno municipal que trabaja por el desarrollo integral de su población, a través de la ejecución y gestión de programas, proyectos y la prestación de servicio público. Consientes que con el uso responsable y eficaz de los recursos pueden dignificar a los vecinos amatitlanecos mejorando su calidad de vida...”

Metas:

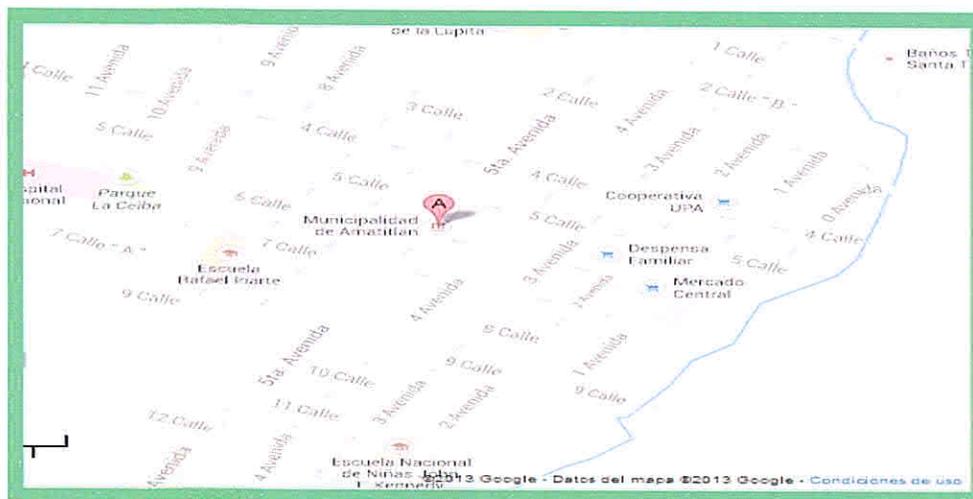
- ✓ Lograr la calidad del agua del lago y mejorar el medio ambiente.
- ✓ Fomentar la interacción del gobierno municipal con la comunidad para beneficio de la población.
- ✓ Lograr el desarrollo urbano y rural a través de la buena administración de los recursos.

1.4 Ubicación geográfica:

NOMBRE	Municipalidad de Amatitlán
RAZÓN SOCIAL	Es una corporación autónoma ¹ , no lucrativa, centrada en la administración económica, educativa, de seguridad y salud de los habitantes del municipio de Amatitlán.
DIRECCIÓN	Municipio de Amatitlán, 5ta avenida y 6ta calle esquina, barrió San Juan.
TELÉFONO	66-43-83-83
FAX	66-33-19-06
WEB PÁGINA	www.amatitlan.gob.gt

Fuente propia año 2013.

Ilustración 2 mapa de la ubicación geográfica de la municipalidad de Amatitlán.



Fuente recuperada de internet buscador Google 2013.

¹ Que ejerce las funciones que la Constitución Política de la República y el código Municipal.

1.5 Descripción de actividades.

Alcaldía Municipal: se encarga de regir y representar a la municipalidad, así como, hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones establecidas por el Consejo Municipal.

Unidad Técnica: es el responsable de formular y elaborar planes operativos y de desarrollo, además de realizar los estudios para establecer criterios adecuados para programas de inversión y formular las políticas respectivas a seguir por la municipalidad.

Secretaría Municipal: entre sus funciones está elaborar los decretos y resoluciones para ser suscritos por el alcalde y el consejo municipal, certificar que las copias son fieles a los originales de los decretos, reglamentos, ordenanzas y resoluciones Municipales, llevar el archivo de todos los documentos legales, efectuar el control de la correspondencia interna, confeccionar las actas de las sesiones del consejo.

Alcaldías Auxiliares: se encargan de representar a las distintas comunidades del municipio y servir de enlace de la comunidad con el gobierno municipal para la toma de decisiones que afecten a la comunidad que representan.

Relaciones Públicas: esta dependencia se encarga de la organización de actividades culturales de los diferentes barrios y aldeas del Municipio, además de la divulgación de obras y cobertura de todos los acontecimientos municipales a través de los medios de comunicación radio, internet, intranet, televisión, revista y periódico.

Tesorería: es la encargada de la recaudación de los ingresos municipales y las erogaciones que deba hacer la municipalidad.

Registro Civil: es el responsable de llevar un registro del estado civil de las personas, entre los documentos que extiende se encuentran, certificaciones de nacimiento, actas de defunción, matrimonios, constancias de solterías, inscripciones de adopción, inscripciones de divorcio.

Policía Municipal: dentro de sus funciones se encuentran velar por el orden y ornato del Municipio, brindar el apoyo necesario a escuelas, colegios e instituciones cuando le sea requerido en actividades especiales, con el fin de garantizar la seguridad en el desarrollo de las mismas.

Transportes: tiene a su cargo la regulación del transporte urbano. Entre sus funciones esta la regulación de las tarifas urbanas, la planeación de rutas y la concesión de permisos para prestar el servicio de transporte urbano.

Obras y Drenajes: este departamento tiene a su cargo la coordinación, ejecución y supervisión de los proyectos de infraestructura y regulación de la construcción.

Aguas: está encargado de toda la red de agua del municipio. Entre sus funciones está la ampliación de la red y el mantenimiento de pozos.

Recaudación IUSI: es el responsable de recaudar trimestralmente el impuesto que cada propietario de inmueble tributa a la municipalidad. También debe brindar asesoría en el auto evalúo de propiedades y lleva el registro de matrícula de cada persona.

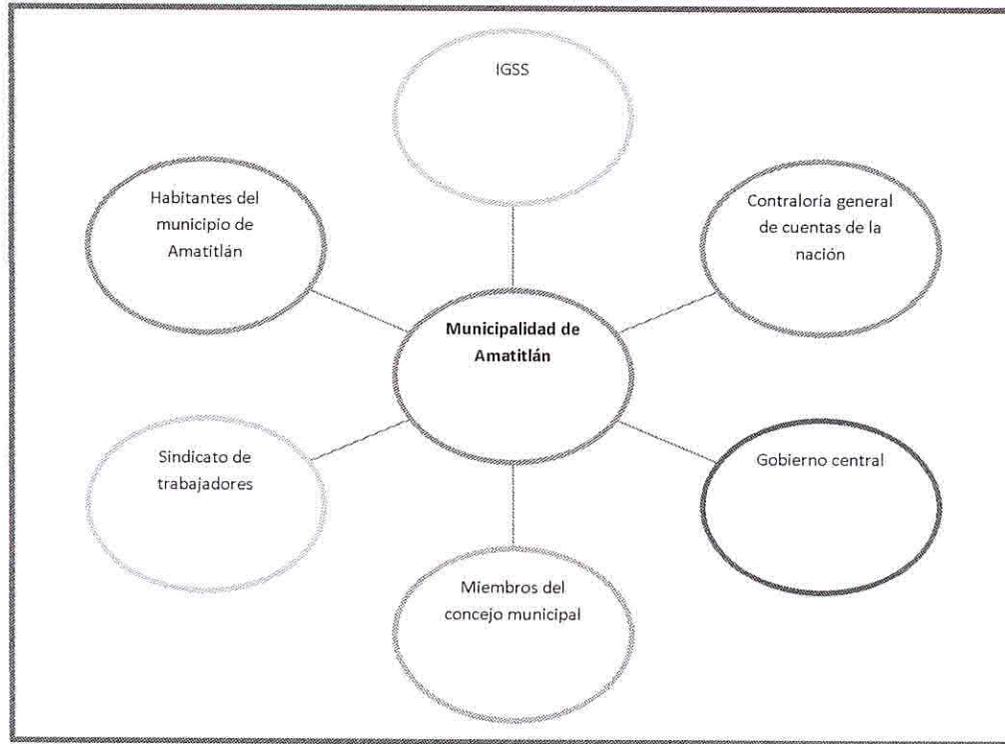
Contabilidad: tiene como responsabilidad registrar y controlar las actividades financieras de la municipalidad.

Bodega Municipal: es la encargada de la administración de los bienes y materiales de la municipalidad, así como mantener un inventario de estos.

1.6 Actores.

La institución puede realizar y hacer posible su labor por medio de instituciones que colaboran en mantener una estructura solida, entre ellos el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- que vela por la salud física y mental del colaborador, el gobierno central que asigna un presupuesto, la Contraloría General de Cuentas de la Nación quien se encarga de fiscalizar, miembros del concejo municipal de la ciudadanía, el sindicato de trabajadores y los habitantes del municipio de Amatitlán.

Ilustración 3 actores que componen la organización de la municipalidad.



Fuente propia año 2013.

1.7 Perfil de los trabajadores.

La municipalidad de Amatitlán, cuenta con 365 colaboradores los cuales están distribuidos en dos categorías de contratación, 011 y 031, según el Ministerio de Finanzas Públicas, Dirección técnica del presupuesto "Manual de clasificación presupuestaria para el sector público de Guatemala". 4ª edición Guatemala enero del 2008. Personal contratado con el código 011 llamado personal permanente, comprende las remuneraciones en forma de sueldo a los funcionarios, empleados y trabajadores estatales, cuyos cargos aparecen detallados en los diferentes presupuestos analíticos de sueldo.

Personal contratado con el código 031 llamado jornales, comprende los egresos por concepto de salario diario que se paga a los obreros, operarios, que prestan un servicio, que no requieren nombramiento. Por medio de acuerdo y cuyo pago se hace por medio de planilla y la celebración del contrato que establece la ley.

Es necesario argumentar que no existen obligaciones, atribuciones y perfiles de puesto, actualizadas desde el año 1992. Las cuales no se aplican a las nuevas necesidades laborales de la institución. Así también el nivel académico no es base importante para promover o establecer un perfil de puesto (véase la gráfica 5), los requisitos necesarios obligatorios de contratación son saber leer y escribir, ser ciudadano guatemalteco según el pacto colectivo de condiciones de trabajo del sindicato de trabajadores de la municipalidad de Amatitlán 15 de abril del 2008.

Carecen de un sistema de reclutamiento, selección del personal así mismo de capacitación y entrenamiento para sus funciones laborales, normalmente la contratación se realiza por referencias y recomendaciones de otros colaboradores, y la capacitación y entrenamiento de manera informal.

1.7.1 Personal Administrativo, está compuesto por jefes de departamentos, superiores, asistentes secretarias, la escolaridad no es de suma importancia para poder optar un cargo administrativo pero el rango se muestra que el 47% de la población colaboradora a culminado sus estudios primarios y el 31% a culminado sus estudios a nivel básico. El 10% a nivel diversificado y el 12% a nivel universitario (o se encuentra en calidad de estudiante universitario).

1.7.2 Personal operativo, se clasifican en personal de servicios varios, conductores, conserjes, mensajería, jardineros, mecánicos. Escolaridad que caracteriza a esta población es no analfabeta (no ha culminado sus estudios de primaria).

1.7.3 Representantes de COCODES, personal elegido por el grupo focal de la comunidad, el rango académico de este personal se encuentra en nivel no analfabeta y primario.

1.7.4 Representantes de COMUNAS, personal elegido por los habitantes y el nivel académico es caracterizado por nivel diversificado y universitario.

1.8 Factores económicos, políticos, sociales y ambientales que influyen positivamente o negativamente a la municipalidad.

El municipio de Amatlán, cuya reseña histórica data 1,536 y la etimología del nombre proviene de la palabra "AMATL" que significa papel (Oscar Fajardo 2002). Licda García Elgueta cofundadora de la biblioteca del municipio de Amatlán (2009), opina que los habitantes de la región eran pocomames y pipiles, quienes eran los que utilizaban la corteza y fibras de los árboles de amatle, para escribir sus jeroglíficos. Por lo que el nombre de Amatlán, se puede interpretar como "*Ciudad de las cartas, de las letras o del correo*". O bien "*Lugar rodeado de amatles*".

Fundada el 24 de junio de 1549 con el nombre de "San Juan Amatlán" y con categoría de ciudad desde el año de 1866. Amatlán se caracteriza por poseer un lago con mayor historia en el mundo que actualmente sufre los estragos de la contaminación, causada por grandes cantidades de desechos sólidos y líquidos, de la población asentada e industrias y comercios.

La municipalidad debe de organizar y mantener una relación y comunicación estrecha, con catorce aldeas y trece caseríos, que limita al norte con los municipios de Villa Nueva, Villa Canales y San Miguel Petapa. Al sur con el municipio de Palín y Santa María de Jesús. Al este con los municipios de San Vicente Pacaya y Villa Canales. Al oeste con el municipio de Magdalena Milpas Altas.

De la población que habita en Amatitlán, no existe exactamente un censo reciente o estudios confiables. A partir de 1980 el crecimiento de la población se ha visto incrementado por la migración de pobladores del interior del país hacia las proximidades de la capital y el surgimiento de diversos proyectos residenciales, lotificaciones y colonias.

Por lo que solo hay reseñas de censos de 1981 que el número de habitantes era de 32,885 de los cuales 31,898 eran ladinos y 987 indígenas. El reporte del Instituto Nacional Guatemalteco de Estadística, indicó que en el año 2000, la población de 82,255 habitantes en total, dividiéndose en 41,277 hombres y 40,978 mujeres. Para el 2005 se proyectó un incremento 127,053 habitantes, hombres 61,874 y 65,179 mujeres.²

Amatitlán como municipio goza de un clima templado húmedo que varía según las estaciones de invierno y verano, favoreciendo la agricultura que estimula el desarrollo económico. La otra parte de los amatitlanecos se emplean en oficinas, empresas o industrias instaladas en la ciudad capital y otros lugares como Villa Nueva y el departamento de Escuintla, que ha convertido a Amatitlán en una especie de “ciudad dormitorio”. Es por ello que la imagen institucional de la municipalidad no se encuentra posicionada en el público externo.

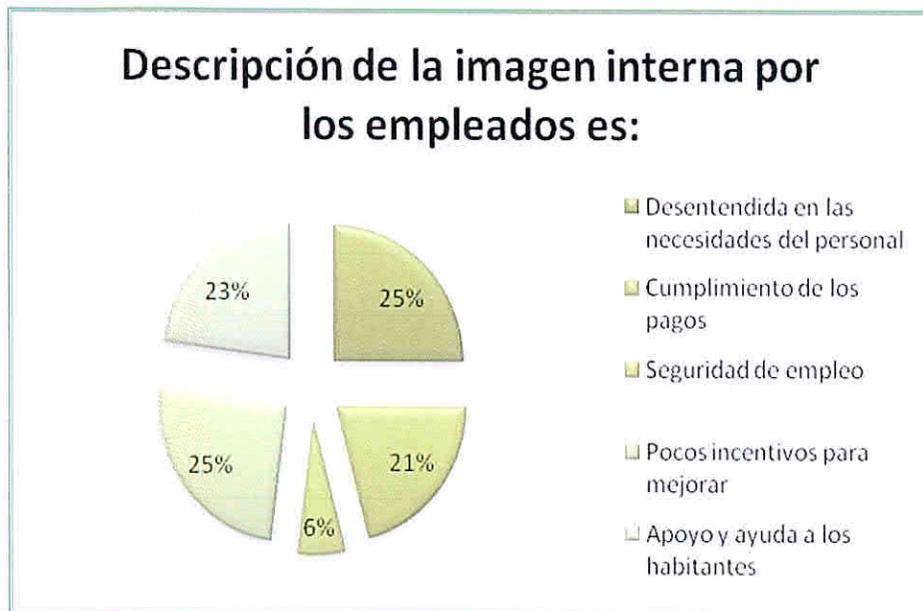
Con referente a la organización interna de la institución; las políticas administrativas no favorecen una comunicación fluida y clara en la administración interna del personal (se puede evidenciar en la grafica 23), ya que el código de trabajo, el código de leyes municipales, normas de la municipalidad, el pacto colectivo, atribuciones de cada perfil de puesto, la moral y ética de cada individuo que conforma. Dificulta la simbiosis de la misión y visión de la institución, pocos son los que se sienten

²Proyecciones OAFG, Relaciones Públicas Septiembre 2002

comprometidos e identificados con la municipalidad y otros se encuentran ensimismados en una lucha de poderes políticos e intereses personales.

El factor económico, con referente a los pagos de los colaboradores no existe un aparente descontento de la administración actual dirigida por Don Mainor Guillermo Orellana Mazariegos (alcalde municipal), quien a cuidado en ser puntual y cumplir con las obligaciones financieras.

Gráfica 1 descripción de la imagen interna.



Fuente propia año 2013.

Grafica 1, del 100% de encuestas aplicadas mostró que el 25% de los participantes consideran que la municipalidad es desentendida con las necesidades del personal y el 21% el cumplimiento de los pagos con los colaboradores es puntual, más no existen incentivos.

Capítulo 2. Fundamentos epistemológicos.

Al hablar de la comunicación interna, (Daniel Scheinsohn 2011), describe que si el cliente interno que esta caracterizado por (trabajadores, colaboradores, coordinadores, jefes inmediatos y junta directiva) se encuentra satisfecho y motivado, su prestación del servicio al cliente será dada con calidad y calidez, mientras que si el personal no está satisfecho, su servicio no cumplirá las condiciones necesarias, y la experiencia del cliente será de mala calidad. Creando en él una deficiente comunicación interna, favoreciendo las barreras comunicacionales y dando un clima organizacional de incertidumbre rodeado de rumores y desorientación.

Para la construcción de las bases teóricas se utilizó la filosófica ecléctica de las ciencias de la comunicación, que permite relacionar varias teorías, con la finalidad de fundamentar los aspectos más importantes en la administración y comunicación organizacional interna.

(Marín y Pereda, 1999) opina que, una organización que gira en torno a los equipos de trabajo, al aprovechamiento racional de los recursos humanos, la flexibilidad y tensión creativa e implicación de los profesionales es una organización que maneja su cultura corporativa innovadora e integrada en la sociedad.

2.1 Clasificación de la comunicación organizacional:

Interna; está dirigida al empleado, permite construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación, profundiza en el conocimiento de la empresa, informar individualmente a los empleados, hacer públicos los logros conseguidos por la empresa y permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.

Externa; el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, así

como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios. La “comunicación externa” recibe la información desde el exterior que provoca cambios internos y externos cuya interrelación se dan en forma directa y constante, provocando una insistente adaptación al entorno.

2.2 Barreras que existen en la clasificación de la comunicación organizacional.

Son obstáculos que impiden una comunicación armónica y funcional en el flujo de la información de una institución –más si esta es pública-, que da como resultado inconformidad en las relaciones interpersonales.

Maritza Pérez Rivera 2006. **Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional en Guatemala.** Tesis Maestría en comunicación organizacional. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de ciencias de la comunicación. Departamento de posgrado “...de acuerdo a la experiencia, se ha comprobado que en el medio empresarial guatemalteco no se aplican técnicas administrativas y de comunicación, que den una imagen positiva; esto en parte se debe, al desconocimiento de dichas técnicas, la negligencia de los empresarios de seguir utilizando un sistema unilateral de decisión y un alto grado de improvisación, aspectos que obviamente no permite a la empresa disponer de una mejor proyección...”.

“Es usual en la empresa guatemalteca, observar la forma como se prohíbe, por el uso de la tecnología a los empleados (Internet, e-mails, entre otros) y es tradicional la práctica de ocultar información la cual es reservada únicamente a elevadas esferas. Esto es una barrera clara que no permite el flujo de información provocando ruido y malestar en las relaciones interpersonales con los altos mandos o a quienes no distribuyen la información, entre ellas existe:

Barreras personales: provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos de escucha. Se encuentran a menudo en las situaciones de trabajo. Las emociones actúan como filtros vemos y oímos lo que estamos emocionalmente “sintonizados” para ver y oír, de modo que la comunicación no puede ser separada de nuestra personalidad.

Barreras físicas: Es la interferencia que ocurren en el ambiente donde se realiza la comunicación. Una barrera física muy común es un ruido repentino que distrae y que temporalmente ahoga un mensaje verbal. Otras barreras físicas son las distancias entre personas, las paredes o la estática que interfiere los mensajes.

2.3 Funciones y herramientas de la comunicación organizacional.

Al momento de referirse a la palabra herramientas automáticamente se hace una figura mental de instrumentos para poder realizar un trabajo arduo. Es así como, la comunicación organizacional se identifica como un trabajo duro y complejo, el llevar a cabo con éxito a cada hora y día las actividades laborales. Sumando el interés de recibir remuneración física y económica por nuestras actitudes y formas de comunicarse, las cuales se clasifican en:

- ✓ Físicas; describir el lenguaje corporal (desarrollar una simbiosis en lo que se dice y se proyecta con el cuerpo y los gestos).
- ✓ Tradicionales; memos, teléfono, fax, correo.
- ✓ Masivos; periódico, radio y televisión.
- ✓ Tecnológicos; internet que de ellos se dividen otras herramientas como por ejemplo; intranet, redes sociales (facebook, twitter, WhatsApp, entre otros), blogs y páginas web.

2.4 La identidad institucional.

Comenta (Scheinsohn Daniel 2011) la identidad institucional es la construcción de la cultura de una gestión competitiva. Que desarrolla la imagen al exterior, es necesario

crear y educar una personalidad organizacional interna y externa sólida, desde la formación geográfica de la organización, procesos de logística (horarios de asistencia, tiempo de entrega, procesos burocráticos eficientes para solución en momentos de crisis, entre otros) y condiciones empíricas de los valores de los y atributos propios que genera la identidad de una organización que se diferencia de otras formando así costumbres y hábitos para tener como resultado cultura organizacional.

2.5 Cultura organizacional.

En términos sociológicos el concepto cultura como una característica básica de la sociedad que explica el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad. Entre los elementos más relevantes de la cultura según (Pablo, 2002), depende de las técnicas, a los usos de instrumentos y a los conocimientos tecnológicos propios de un grupo social.

El código simbólico, el idioma, formas de comunicación, tipos de comunicación organizacional, medios de comunicación, entre otros. (Marín y Pereda, 1999) concretar la visión sobre la forma de actuar del individuo en una organización y como este favorece o afecta este entorno. La cultura organizacional efectiva no solo depende de que se hable de una organización privada o pública, sino que lo importante es la imagen que representa esta en el entorno social y cómo influye en las micro-tendencias y colabora con sus habitantes, como es el caso de la municipalidad de Amatitlán.

La teoría de Frederick Windolw Taylor, y su descripción de los tipos de cultura organizacional refiere que existen cultura predominante; es aquella donde comparten la gran mayoría de los que la integran los valores centrales de la organización. Cuidando de que no se formen subcultura, estas reflejan problemas, relacionados al individualismo – colectivismo, la lucha de poder y de género que se refiere la

asertividad, la independencia y la dominación (masculinidad) o el cuidado y el apoyo a otros (feminidad). Y el de incertidumbre es el grado en el que la cultura tolera la desviación de normas y valores establecidos.

Culturas organizacionales fuertes tienden a desarrollar en quienes la conforman sentido de pertenencia, entrega, disciplina, concede gran importancia a las personas las personas se sienten privilegiadas en pertenecer a la empresa (Scheinsohn Daniel 2011), la cultura se encuentra compuesta por los;

- a. Rasgos visibles; que conforman las creencias, lenguaje (tipo de comunicación), normas y costumbres.
- b. Su estructura; geográfica, tipo de organización, su organigrama, entre otros.
- c. Factores que determinan la cultura; sus valores, la tecnología empleada, sus estrategias sin olvidar su historia o trascendencia.

Características de la cultura organizacional que menciona (Pablo, y otros 2002) son:

- ✓ Identidad de sus miembros: es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo.
- ✓ Énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas. las decisiones de la administración toman en consideración los resultados que tendrán en los miembros de la organización.
- ✓ El control: establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de las segmentaciones internas.
- ✓ Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.

Las funciones principales de la cultura organizacional son:

- ✓ Define límites.
- ✓ Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
- ✓ Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo.

- ✓ Incrementa la estabilidad del sistema social.

En un entorno social, la decisión de una empresa no responde a una elección racional de índole económico solamente sino también de la forma como se desarrolla su eficiencia y eficacia en la sociedad, respondiendo a preguntas ¿Cómo se adoptan determinados valores, costumbres y hábitos? Como por ejemplo la forma como se proyecta y se desarrolla la municipalidad de Amatitlán, su práctica laboral se conforma de la cultura organizacional, utiliza como estrategia, el desarrollo de costumbres, valores, buscando que el empleado se sienta parte ella trabajando la identidad de pertenencia.

2.6 El capital Humano (colaboradores).

La cultura y la sociedad ejercen un fuerte efecto sobre las actitudes, valores y el modo en que se percibe el mundo, según (Herrmann, 1992). Se compone de diversos sistemas y entre ellos el sistema operativo que forma parte de la estructuración psíquica de la organización como sistema cerrado, pero si este no es administrado con atención y cautela se predice un caos.

Es así como toma protagonismo el que desempeña el rol de directivo es el que desempeña un estatus, social, financiero y personal que entre ellas son: se espera que logre obtener resultados óptimos en los objetivos trazados en la organización. Remuneración mayor y permisibilidad a mayores atribuciones. Posee la capacidad de controlar los roles de otros sistemas. Pero para ello se espera que cumpla habilidades como por ejemplo:

Identificación de los roles y perfil laboral: son características personales observables en el trabajo a través de los comportamientos, habilidades y destrezas que en conjunto califican a una persona como capaz de obtener realizar o desempeñar con éxito, utilizando la correcta actitud y estrategia, en función de la estructura y valores de una organización. Logra predecir; hasta donde es el máximo potencial de los sistemas y las segmentaciones. Se planifica, se tiene claro los objetivos a corto,

mediano y largo plazo que van en conjunto con la misión y la visión de la organización. Se encuentra organizada, el manejo del tiempo, distribución de actividades, entrega de metas y resultados son coherentes.

- ✓ Mejorar la organización y administración de la empresa.
- ✓ Favorecer en el rendimiento de los empleados, en busca de crear la perspectiva de; hace falta una persona que intervenga o quitar a esa persona que obstruye tal fin.

2.7 Teoría institucional.

Depende del desarrollo de la habilidad social llamada, Feed-Back (Alles Marta 2009) sobre el trabajo realizado, es la escucha activa puede ser facilitado por distintas fuentes que recoge el emisor a través de los efectos que causa su mensaje en el receptor.

La utilización del feed-back sirve principalmente para aumentar la efectividad de la comunicación creyendo que todas las organizaciones “aprenden”, caracterizándose esta teoría en por tener especial sensibilidad en el bienestar psicológico de sus empleados, considerando múltiples niveles de salud, se compromete a ejercer programas y políticas que incrementen el bienestar de sus empleados, mantienen la congruencia entre la comunicación interna y externa.

Esto va ligado a la delegación de actividades en las autoridades, donde la empresa se ve obligada a establecer medios o sistemas de control “burocráticos” para garantizar los intereses, esto hace que se conforme una red de medios, (Amato, 1957) opina que los intercambios económicos en el mercado llevan consigo un conjunto de costes no contemplados en el modelo neoclásico, pero forman parte de la vida real.

2.8 Teoría de las relaciones humanas.

Según (Lagos, 1994) se centra en el contexto del cargo y en las condiciones en que se desempeña, una mayor interacción entre las personas, sus superiores y la participación en algunas decisiones acerca de las tareas de la unidad. Trabajando en la estructura administrativa de grupos multidisciplinarios. Su mayor exponente es Elton Mayo, Australiano, fue un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas.

Pensaba que las necesidades de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el trabajador y el dueño. Su interés primordial fue estudiar, al trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que no existe cooperación del trabajador en los proyectos, si éstos no son escuchados.

Esto es lo que generan las escuelas de las "relaciones humanas", su filosofía es buscar en el trabajador pueda identificarse con la empresa, satisfacer todas las partes iguales (empresa, trabajadores y consumidores) y sus primicias lograr en el trabajador tenga autonomía y autoridad para realizar su trabajo. El propósito principal aquí de la comunicación que es quien facilita la participación y la toma de decisiones. Estas escuelas alertan que al gestionar el personal es necesario crear instrumentos que facilitan el acceso a la información, la disfunción, transferencia, con todo su público (empleados, proveedores, inversionistas y consumidores), en las organización de Guatemala hay que trabajar en la creación de infraestructuras tecnológicas que ayuden a acceder rápidamente a la información, como la creación de equipos de trabajos, redes de expertos y modelos mentales.

Conociendo cómo crear planes de recogida de conocimiento, de almacenamiento y el aprovechamiento, de la información analizada cuidadosamente ayuda a la ejecución de cada perfil de puesto y poder planificar las capacitaciones para la retroalimentación sabiendo que al tener un equipo efectivamente estructurado crea una organización competitiva. La municipalidad de Amatitlán puede evadir estas barreras con facilidad ya que es una cultura infante en la ejecución de estos procesos administrativos.

La manera práctica de ejecutar estas filosofías en la municipalidad de Amatitlán. Al ejecutar la planeación de empleados para una nueva vacante o reingeniería de la planeación de selección del empleado es de vital importancia formularnos las seis W. “qué, quién, cómo, cuál, dónde y por qué”. Al formularse la pregunta ¿qué?, es lo que deseamos lograr con la proposición de una nueva vacante laboral, despido o remplazo. Al efectuarse esta pregunta se puede descartar lo siguiente y valorar si es necesario procesar a la creación o eliminación del puesto de trabajo.

- ✓ Mejorar la organización y administración de la empresa.
- ✓ Favorecer en el rendimiento de los empleados, en busca de crear la perspectiva de; “hace falta una persona que intervenga o quitar a esa persona que obstruye tal fin”.

2.9 Teoría de la motivación.

“El trabajo es una recompensa para quien disfruta de él”. Autor anónimo. La motivación en el entorno laboral (Amato, 1957), opina que es tomado como una herramienta en la organización para ayudar a predecir el comportamiento y varía considerablemente entre los individuos y a menudo debe combinarse con la capacitación así influir en el rendimiento y comportamiento del personal.

Clave para las organizaciones comprender y estructurar el clima organizacional, fomentando el comportamiento productivo e incentivar a aquellos que son improductivos. El sentido del trabajo depende de las dimensiones fundamentales que el hombre defina como estatus en su entorno social y laboral, de que es gratificante y que funciona como desmotivación.

Cuando se humaniza el trabajo (Scheinsohn, 2011) refiere que, la necesidad de que las personas logren en su trabajo la satisfacción económica, donde se desarrolle el sentido de pertenencia, entre ellas existen tres características fundamentales que sobresalen en el análisis del trabajo como actividad intrínseca humana:

- ✓ Cultura, cualquier actividad del hombre sobrepasa el esfuerzo biológico y animal, el trabajo es también un esfuerzo cultural que va desarrollándose en forma inventadas de saber hacer, donde se desarrolla un comportamiento común adquirido que se transmite.
- ✓ El trabajo siempre es una actividad eficazmente productiva de alguien con otro y socialmente eficaz en el sentido de favorecer la cooperación y la solidaridad, hacer del mundo una vía de apropiación del mundo para todos, se puede afirmar que solo se humaniza el trabajo haciéndolo productivo personal y socialmente eficaz.

Los modelos de motivación según (Pablo, 2002) es todo comportamiento humano donde es persuadido por el miedo, la esperanza y el orgullo a un ser para que realice un objetivo, en el miedo; se causa por la sensación al desprestigio. La esperanza, se espera y desea la promoción es un incentivo constatar que si se mantiene una buena marcha en la realización de los trabajo hay más posibilidades de promoción. Y el orgullo, es la satisfacción interior que produce el respeto de sí mismo, como percepción de la estima y reconocimiento de la profesionalidad. Por lo contrario el

objetivo siempre es un enfoque positivo, pues se refiere a lo que mueve el comportamiento del individuo.

- ✓ Motivos fisiológicos; son impulsos básicos de la conducta humana como hambre, sed, descanso y sexo. Las teorías sistemáticas, se basan en el concepto de homeostasis o equilibrio como un impulso universal y poderoso que explica el esfuerzo de los seres humanos por mantener un ambiente interno constante.
- ✓ Motivación psicológica la necesidad de afiliación, es el deseo de mantener y establecer relaciones de amistad con otras personas. Con las que pueda existir un intercambio afectivo.
- ✓ Necesidad de poder, el deseo de la persona en dominar o influir en el comportamiento de los demás intentando para ello controlar los medios convenientes.
- ✓ Necesidad de autorrealización, define como el deseo de llegar hacer lo que uno cada vez más lo que uno es, apareciendo mezclada por el proceso de madurez humana.
- ✓ Necesidad de control y competencia; es el deseo inapto del ser humano en conocer el entorno físico y social que lo rodea para conseguir de él lo que se precisa y desea.

2.10 La teoría del incentivo.

Es la explicación tradicional sobre el rendimiento laboral que consiste en la función de la recompensa que no espera alcanzar por su trabajo, en su formulación más simple esta teoría afirma que, una persona considera que es deseable la obtención de determinado beneficio. Considerando que este beneficio puede lograr mejor el rendimiento, integrando las teorías en estudios de la autoestima (Núñez, 2000) y como este se integra en fortalecer la misión y visión de la institución y estimula la satisfacción colectiva, como por ejemplo, la teoría de las necesidades saciadas.

Asegurar que los empleados comprendan su responsabilidad, por medio de capacitaciones y entrenamientos concentrándose su esfuerzo en aquellas verdaderamente importante. Para así poder reducir la creación de subculturas, como es el surgimiento de sindicatos (pero estos normalmente solo hablan de sus derechos, pocas veces de las obligaciones y responsabilidades de su rol laboral, excusándose que no las cumplirán hasta tener sus recompensas).

2.11 Técnicas para el fortalecimiento de la institución, manejo de las relaciones humanas laborales, la motivación y el incentivo.

Para iniciar es necesario diferenciar el concepto “taller”, es un tiempo a mediano plazo donde se aplican técnicas grupales de representación informal y facilitador, Es la persona que a partir de su nivel y experiencia coordina los objetivos específicos y crea el medio para lograr los fines en conjunto con el grupo.

2.12 Capacitación.

Es el proceso organizado de educación formal que trabaja a favor del desarrollo, fortalecer conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo y desempeño de las habilidades de los empleados. En el proceso de selección del personal directamente elimina los temores de incompetencia y sube el nivel de satisfacción con el puesto.

2.13 El entrenamiento.

Es la preparación que se sigue para desempeñar una función, siendo el proceso educacional a corto plazo, donde los empleados o aspirantes, aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

La capacitación y monitoreo por medio de la evaluación al personal: Según (Nonaka, 2007), “...podemos saber más de los que podemos decir...” es de vital importancia comentar que la capacitación no solo es la inducción y entrenamiento del personal que labora por primera vez en el puesto asignado. Si no es para realizar la auto

evaluación y monitoreo de las relaciones inter laborales y como se desarrolla la gestión del conocimiento tácito y explícito dentro de la organización.

2.14 El manual utilizado como herramienta para reeducar los canales de comunicación interna de una organización.

Es la caracterización de un conglomerado de pasos y procedimientos ordenados (no necesariamente similares) para poder realizar una actividad con eficiencia y eficacia, así mismo se utiliza como forma de evaluación que permite identificar de carácter rápido en donde existió interrupción y deficiencia así promueve su pronta recuperación (Pulido Demetrio 2008).

Aporta gran operatividad y permite que el trabajo sea más sistemático, fluido y facilite la recaudación de la información técnica, organizativa, historia, normas de la organización. Además trabaja a favor que el colaborador, entienda cómo comunicarse, desarrolle habilidades, mejorar la empatía, la resolución de conflictos interpersonales, el control de la interpretación de los mensajes, favoreciendo actitudes para enfrentar conflictos comunicacionales.

La información eficaz, transmitida con calidad y calidez, da como resultado un equilibrio de las relaciones interpersonales e inter laborales logrando así que esto sea la conexión que mantiene unidas firmemente las organizaciones, entre ellas tenemos otra herramienta que no generan costos elevados en su implementación y ayudan a crear una comunicación interna fluida, clara.

2.15 Cartelera informativa.

Es la creación de un canal de comunicación primario que se basa en colocación de mensajes cortos, donde se actualiza la información constantemente, que va dirigida a los colaboradores, sobre temas de capacitaciones, talleres y actualización de actividades que realiza la municipalidad, para fortalecer la imagen institucional. Así

también deja un espacio de sugerencias donde el receptor tiene una comunicación indirecta con las personas que se encuentra en la gestión y administración del cartel informativo. Su fin es facilitar el intercambio con claridad la imagen eficiente y mantener el control de los sistemas internos de la organización, con el afán de generar vínculos en las relaciones con sus stakeholder. Permite mantener el interés en las actividades e informar de las acciones que realiza la misma. Mejora la participación de los colaboradores.

Capítulo 3. Metodología aplicada.

Para determinar la aplicación de la estrategia se prosiguió a la aplicación sistemática de la metodología de investigación, utilizando técnicas e instrumentos para conocer, analizar y evaluar el estado de la comunicación interna de la institución.

3.1 Enfoque.

Para la sistematización de los resultados nos apoyamos del enfoque descriptivo (Wayne, 2006) ya que se utilizó la técnica de entrevista y las herramientas de recolección de información, llamados cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, lista de cotejo, para la observación y las entrevistas informales, y la elaboración de la matriz FODA. Permitiendo que las variables puedan ser relacionadas y posean un mayor sentido de entendimiento para su proceso de interpretación.

3.2 Población.

La población de estudio fue del recurso humano que conforma la organización de la municipalidad teniendo un total de 365 empleados. Así también se abordó colaboradores externos entre ellos:

- ✓ Representantes de COCODES.
- ✓ Representantes de COMUNAS.
- ✓ Alcaldes auxiliares.

3.3 Muestra.

La confiabilidad de la muestra es de 95%, las razones que justifican es por la factibilidad, económica y poder tener un estudio rentable. El rango de error es de 0.5% este fue utilizado porque no existe un estudio parecido o previo que facilite la comparación de los datos o de las mismas variables.

El tipo de muestreo que se utilizó, en este estudio fue el muestreo estratificado; que consiste en la división previa de la población de estudio en grupos o clases que se suponen homogéneos con respecto a alguna característica de las que se van a estudiar, de la población finita. Por lo que se seleccionó la muestra de la siguiente manera:

Personal de la municipalidad de Amatitlán que se encuentra en planilla y en la categoría 011 y 031. Justificándonos en la viabilidad de que el personal se encuentra en áreas geográficas cerradas (edificios y oficinas). Por lo que la muestra indicó 188 encuestas.

3.4 Procedimientos para la recolección de datos.

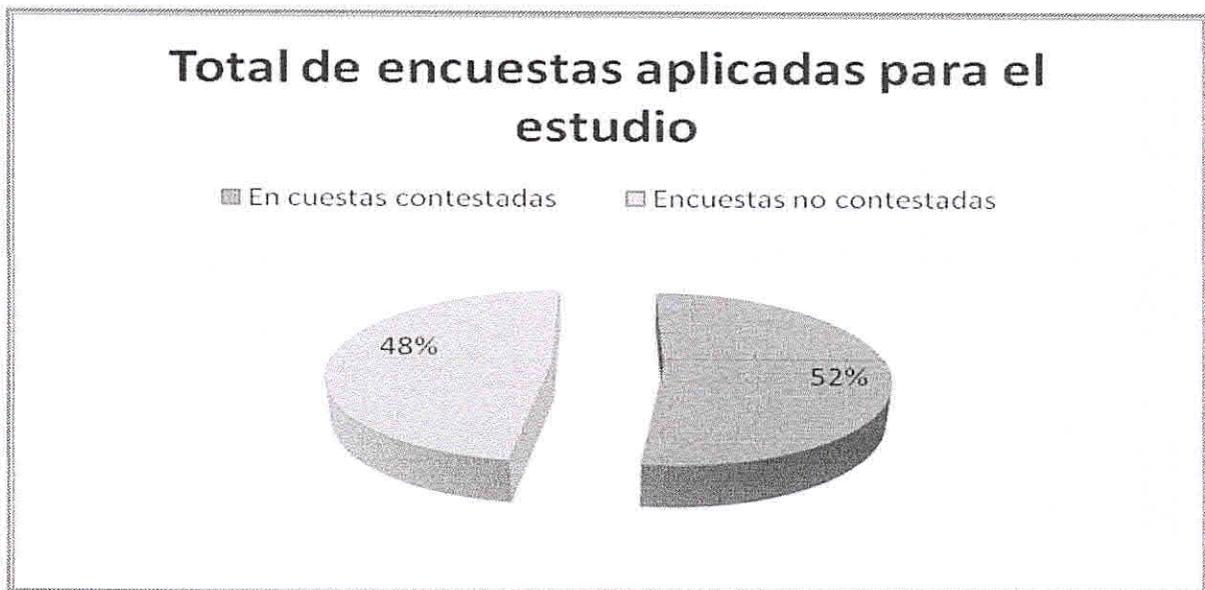
Procedimientos que se realizaron para llevar a cabo la recolección de datos e información del diagnóstico institucional referente a la forma de comunicación interna y externa:

- ✓ **Solicitud de autorización:** en este paso existió barreras comunicacionales verbales por parte del departamento de Recursos Humanos quien se oponía al estudio y evaluación, argumentando que no era necesario. Por lo que, el diagnóstico se mantuvo detenido en un período de 06 meses.

- ✓ **Clasificación de la población de muestra:** se contó con la aprobación de la junta directiva en facilitar, el manejo de las planillas de trabajadores que se encuentran en categorías de 011 y 031. Siendo un total estas de 365, así mismo estas fueron enumerados del 01 al 365 y luego se discriminó al hacer los que tenían números pares.

- ✓ **Aplicación de los instrumentos de evaluación:** se organizo con el departamento de recursos humanos el llevar a los 188 participantes de forma voluntaria a una oficina para que el proceso fuera completamente confidencial teniendo la participación de 163. Y 25 de ellos no fueron encuestados.

Gráfica 2 total de encuestas aplicadas.



Fuente propia año 2013.

Gráfica 2, del 100% de encuestas aplicadas mostró que el 48% no fue encuestado por las siguientes razones; miedo a represarías y desinterés del mismo. Indicando que existen subculturas dentro del clima organizacional que marca ineficiencia en la comunicación interna.

- ✓ **Análisis documental:** se obtuvo la mayor parte de información para la realización del diagnóstico, utilizando como instrumento la ficha de registros, consultas documentales y bibliografías en archivos de la Municipalidad.

3.5 Instrumentos de recolección de datos.

- ✓ **Observación:** se utilizó durante todo el proceso de recolección de datos e información real y acertada utilizándose una ficha de cotejo, análisis de los componentes de la Municipalidad de Amatitlán en la atención a la población y clima organizacional.
- ✓ **Entrevista:** se pudo obtener información de los altos directivos, utilizando como instrumento la formación del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

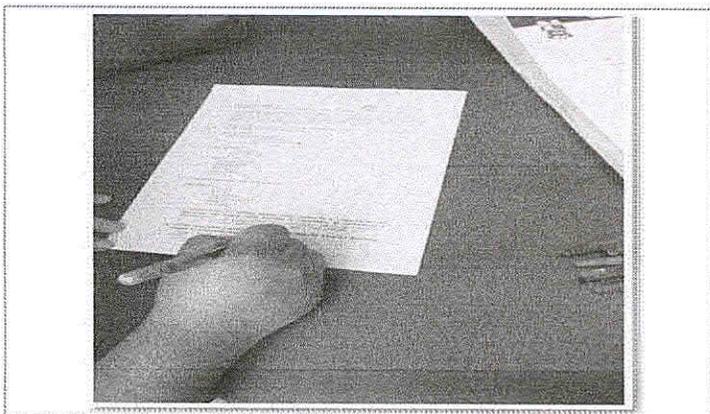
Ilustración 4 entrevista con el Alcalde del municipio.



Fuente propia año 2013.

- ✓ **Encuesta:** está técnica se enfocó en el sector de recursos humanos, sector institucional, para obtener la información necesaria, usándose como instrumento el cuestionario. Instrumento corregido por primera vez, por el Doctor William Bobadilla en un estudio con fines educativos en el año 2012 titulado "Gestión del conocimiento". Se realizó una nueva revisión para adaptarlo a la investigación de la Municipalidad de Amatitlán.

Ilustración 5 aplicación de la encuesta.



Fuente propia año 2013.

3.6. Método de análisis.

Como parte de los resultados se utilizó la técnica de la Matriz FODA y el análisis de las encuestas graficando los resultados. Lo cual pudo mostrar una frecuencia de variables en la muestra de 188, que es el total del 100% de la población, es necesario argumentar el 52% de ellas fueron contestadas y el 48% no fueron contestadas (por miedo a represarías y desinterés en el estudio), y entrevistas informales que se pasaron, dando la pauta a poder inferir sobre la situación actual de la estructura de la comunicación interna y externa.

Llevándose a cabo de la manera siguiente; se realizó una investigación en base de una planificación, se entrevistó a las autoridades municipales, se hizo un análisis y resumen documental para recopilar la información sobre el tema, revisión de la documentación para procesarla y analizarla.

Capítulo 4. Diagnóstico comunicacional.

La presente investigación cumple con el objetivo de realizar un diagnóstico de comunicación organizacional interna a la municipalidad de Amatitlán, propone estrategias y canales efectivos y rápidos de comunicación, que apoye el proceso institucional. El estudio generó un análisis múltiple que fue necesario procesar y analizar los datos de forma cuantitativa y cualitativa.

4.1 Diagnóstico comunicacional.

Cabe comentar que la comunicación organizacional se puede encontrar barreras que dificulten la fluidez del mensaje en los canales de comunicación e impidan una información armónica y funcional en el flujo de la misma de una institución u organización, dando como resultado inconformidad en las relaciones interpersonales e inadecuado manejo de los procesos administrativos.

Como por ejemplo los resultados que mostraron las 163 encuestas y 10 entrevistas informales a las segmentaciones –internas y externas- que conforma la municipalidad, refiriendo que sus barreras de comunicación son físicas, conductuales y de procedimientos es así como se logra crear un pronóstico de como se encuentra los procesos y canales de comunicación organizacional interna dentro de la municipalidad de Amatitlán.

4.2 Análisis y pronóstico de la situación.

Por medio de las técnicas y herramientas de recolección de datos se determina que la institución cuenta con una estructura administrativa financiera eficiente que puede ser utilizada como incentivo y motivación para la organización interna, que actualmente tienen inconclusa en la fusión de la misión y visión institución, así

desarrollar canales de comunicación, clima y cultura organizacional, que promueva la identidad e imagen institucional eficiente.

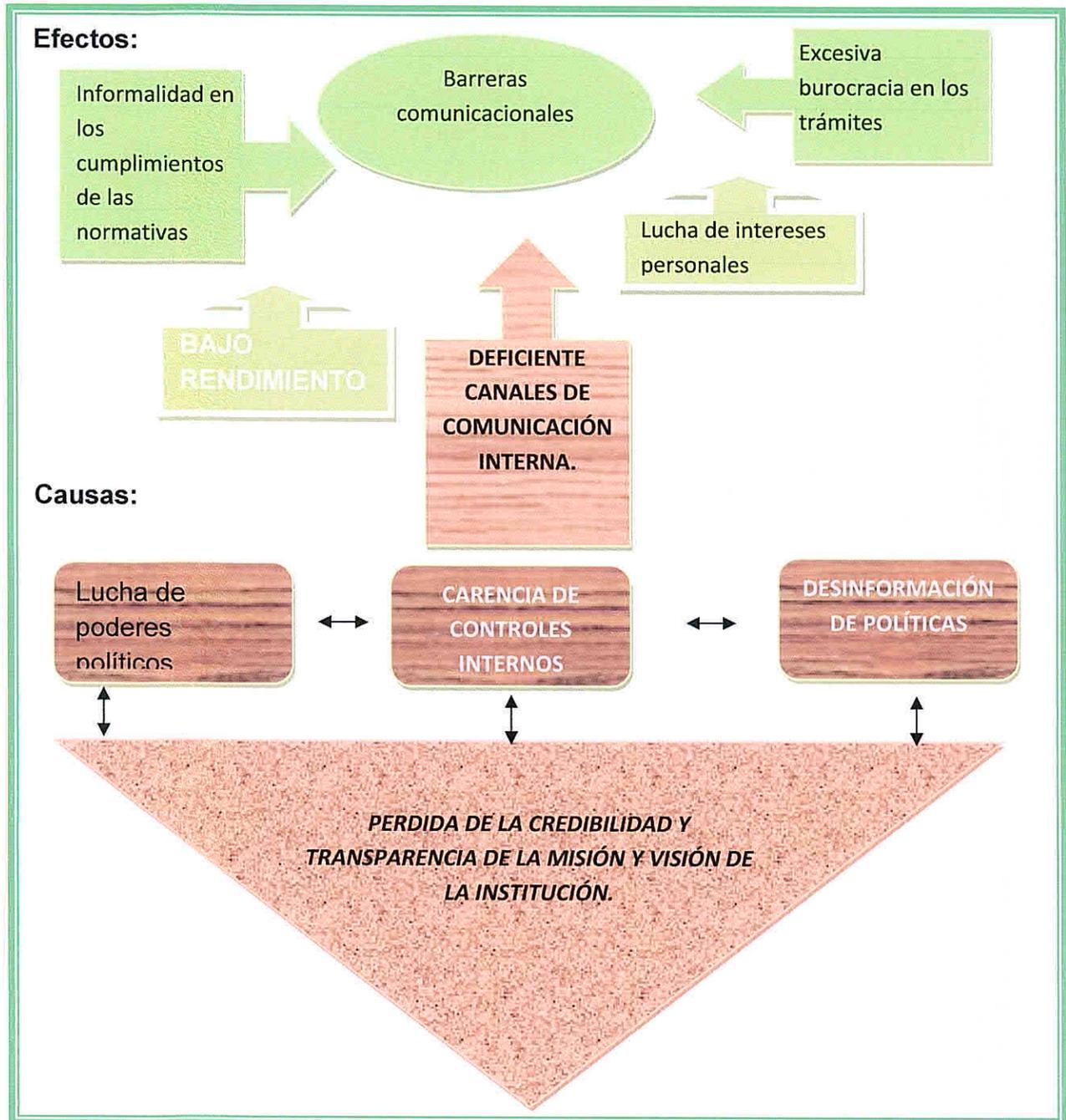
Matriz FODA:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Buena administración en el recurso financiero (pago puntual para los empleados)	Fortalecer el capital humano. En el desarrollo de la identidad e imagen institucional.	Falta de educación y transmisión de valores de la administración.	Falta de información documental actualizada.
Disposición por parte de los directivos para poder modificar los procedimientos.	Reestructurar las áreas geográficas de los departamentos.	Falta de preparación académica de los trabajadores.	Desinterés en romper con las barreras comunicacionales.
Apoyo a nuevos proyectos pilotos.	Población externa usuarios (jóvenes), que han visto el desarrollo del Municipio y que en próximas elecciones serán mayores de edad.	Falta de entrenamiento y talleres de capacitación y evaluación. Que motiven a los colaboradores.	El no existir de perfiles de puestos actualizados.

Fuente propia año 2013.

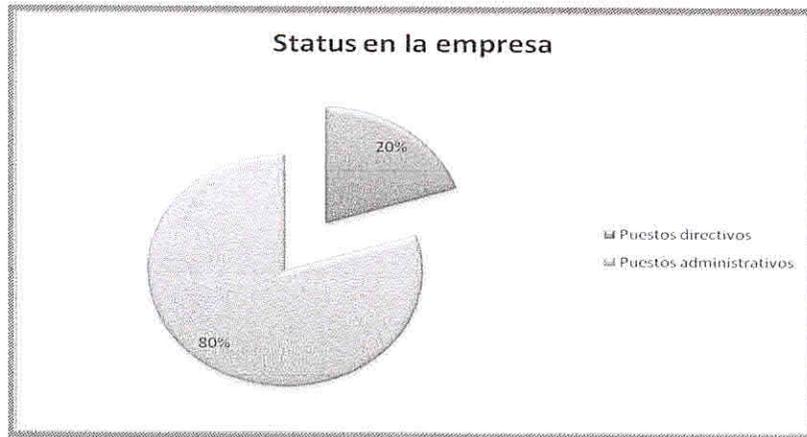
Árbol de problemas

Ilustración 6 matriz de árbol de problemas



Fuente propia años 2013.

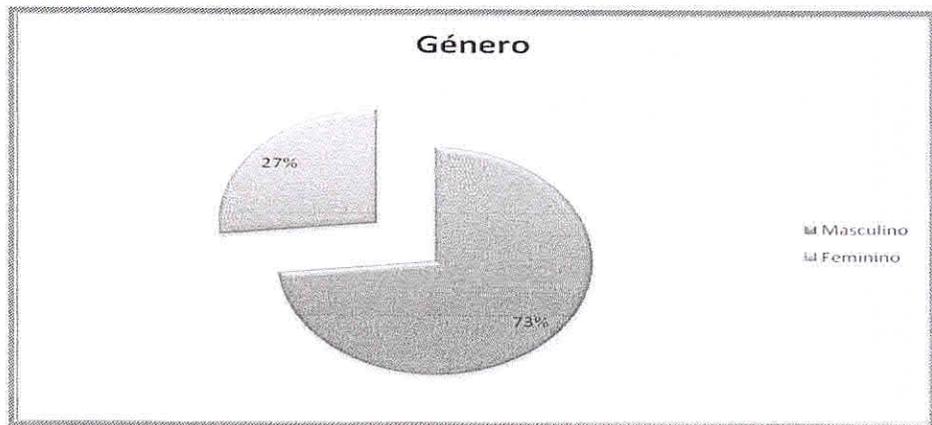
Gráfica 3 estatus en la empresa.



Fuente propia año 2013.

Gráfica 3, del 100% de encuestas aplicadas mostró que el 20% son de puestos directivos, indicando que se encuentran aislados de información que manejan los puestos administrativos. Y el 80% perteneciente a puestos administrativos, revela que su participación proviene debido al mayor contacto con el público externo.

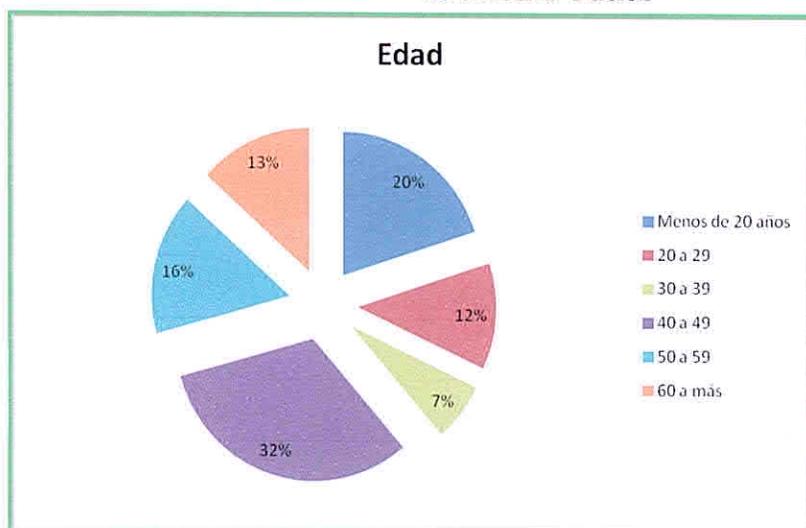
Gráfica 4 género.



Fuente propia 2013.

Gráfica 4, del 100% de encuestas aplicadas mostró que el 75% son de género masculino y el 27% de género femenino. Indicando que no existe una equidad de género y esto crea dificultad en las formas objetivas de interpretar un mensaje, colocación de roles laborales no igualitarios dando como resultado deficiencias en la identidad y sentido de pertenencia a la institución.

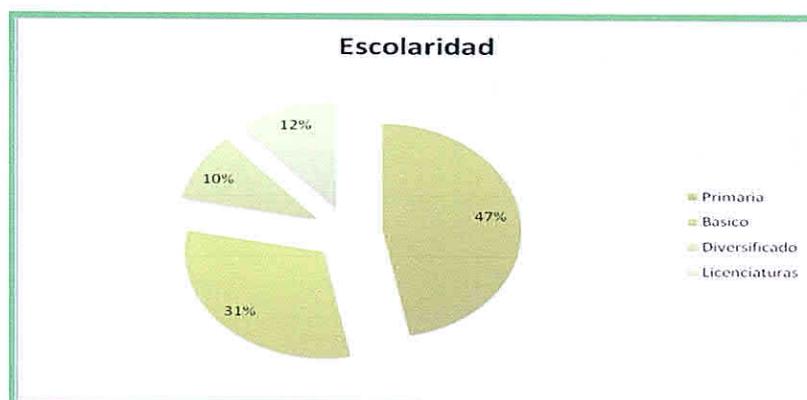
Gráfica 5 edad.



Fuente propia 2013.

Gráfica 5, del 100% de encuestas aplicadas mostró que el 32% tienen la edad entre 40 a 49 años y el 20% entre menos de 20 años de edad. Esto indica que existe desigualdad de edad, por lo que ocasiona conflicto al momento de crear una línea de comunicación y poner en práctica los objetivos laborales, ya que los intereses y motivaciones comunes de los colaboradores se encuentran desiguales por la diferencia de madurez emocional y conductual.

Gráfica 6 escolaridad.

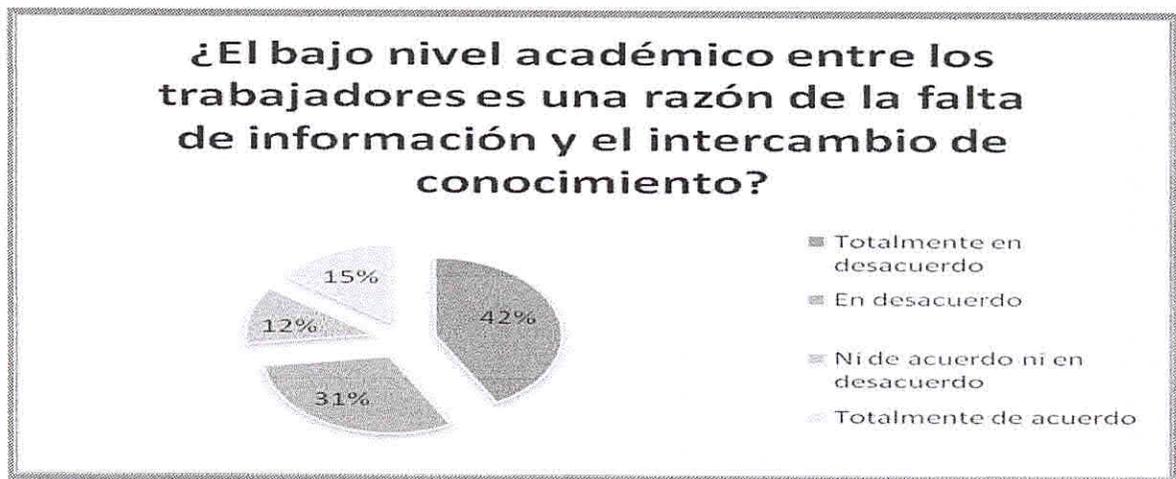


Fuente propia 2013.

Gráfica 6, del 100% de encuestas aplicadas mostró que el 47% de los participantes han culminado su nivel primario y el 10% el nivel universitario. Lo cual indica que existen barreras de comunicación en la transmisión de información, codificación e interpretación del mensaje.

A consecuencia de la inexperiencia o experiencia laboral entre los colaboradores. Motivando esto la creación de subculturas dentro del clima organizacional, mal manejo de los procedimientos burocráticos, constantes errores en la aplicación de los objetivos laborales, deficientes relaciones interlaborales y poco sentido de pertenencia.

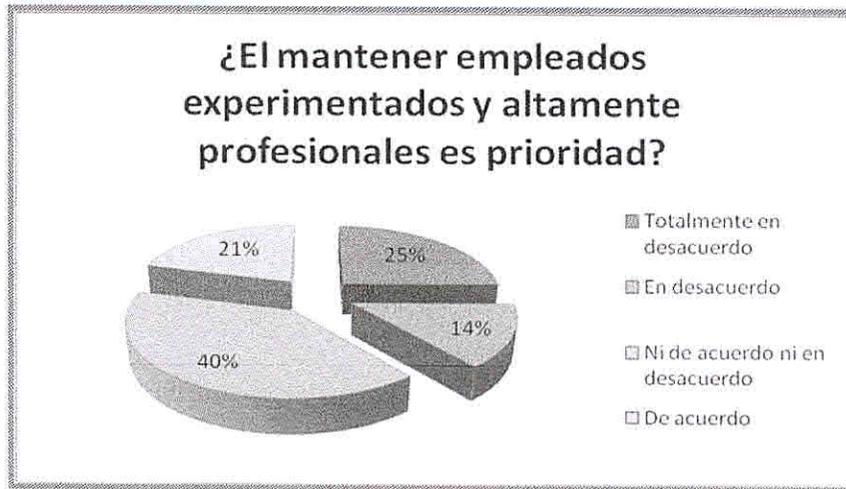
Gráfica 7 nivel académico dificulta el intercambio de información.



Fuente propia 2013.

Gráfica 7, del 100% de encuestas aplicadas mostró que el 42% de los participantes opinan que el bajo nivel académico de los colaboradores no es un factor que impida la fluidez de comunicación. Y el 15% que si es importante el nivel académico para poderse comunicar. Por lo cual indica que los colaboradores no tienen una línea universal para comunicarse y no han potencializado el entrenamiento y capacitación para poder interpretar los mensajes y utilización de los canales que se encuentran disponibles dentro de la institución.

Gráfica 8 empleados altamente profesionales es prioridad.



Fuente propia 2013.

Gráfica 8, del 100% de encuestas aplicadas mostró que el 40% de los participantes muestra indiferencia a que existan y motiven estándares de calidad laboral y el 25% opina que no es importante para la municipalidad tener personal altamente calificado para el puesto que desempeña. Indicando que en la organización no valora ni motiva el crecimiento intelectual y profesional de los colaboradores. Causando esto poca identidad institucional y bajo nivel de responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la institución.

4.2 Análisis de la comunicación interna.

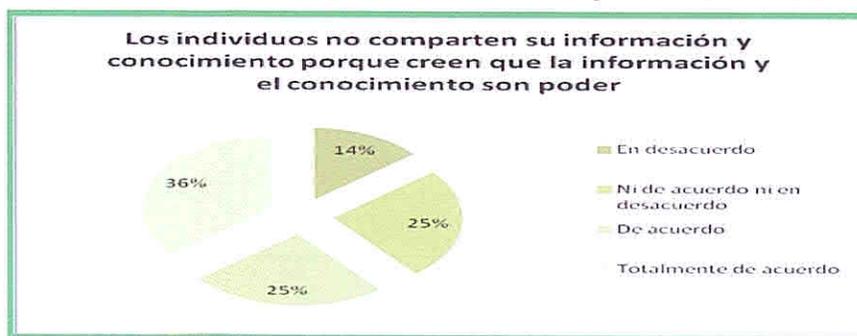
La administración tiene dificultad en el proceso de crear mensajes claros y sencillos de codificar e interpretar, no optimiza los canales idóneos para el envío de la información que posee, evitando que este llegue con total éxito a su receptor. Ya que no toma en cuenta que su rango de nivel académico de quienes conforman la organización interna es desigual, la desigualdad entre edades y de género, no valora el capital intelectual (empleado, con conocimientos, capacitado y altamente profesional en su campo) y toma como prioridad el interés personales y políticos de los colaboradores.

No existiendo un manual de comunicación interna que facilite los procesos de comunicación entre departamentos (segmentaciones) y han carecido de invertir en capacitaciones y entrenamientos donde se motive la alta profesionalización de cada individuo en su rol laboral. Causando baja permanencia de los empleados que ocupan puestos directivos.

El tipo de comunicación que se desarrolla es descendente, vertical y formal; se genera en las áreas directivas de la municipalidad y desciende a medios mandos por medio de la herramienta escrita (memos y actas), para llegar hasta su receptor que normalmente es el colaborador administrativo (servicios varios, personal operativo, COCODES y COMUNA) el proceso es lento ya que debe de cumplir normas burocráticas y normalmente se queda estancado en departamentos por la lucha de poderes e intereses personales de cada colaborador.

Resultando una nula respuesta rápida y eficiente, bajo rendimiento laboral. Para que luego sea interpretada como desacato de instrucciones por parte de quienes necesitaban y fue enviada la información. Desarrollándose un clima organizacional insatisfactorio con ruidos en el personal e informalidad en los cumplimientos de las normativas. Apoyándose este argumento con los resultados obtenidos en las encuestas.

Gráfica 9 la información y conocimiento es poder.



Fuente propia 2013.

Gráfica 9, del 100% de encuestas aplicadas mostró que el 36% de los participantes opinan que en su equipo no comparten información porque significa poder el 14% se encuentra en desacuerdo a esta opinión. Indicando que se genera una cultura de lucha de poderes ya que el mensaje es exclusivamente interpretado solo por altos mandos.

Gráfica 10 el entorno físico restringe el intercambio de información y conocimiento.



Fuente propia año 2013.

Gráfica 10, del 100% de encuestas aplicadas mostró que el 37% opina que la administración geográfica de los departamentos restringe la fluidez e intercambio de la información y el 8% que no es relevante la infraestructura de la municipalidad para que fluyan los mensajes. Indicando que existen barreras de comunicación físicas que impiden la fluidez de los mensajes de un departamento a otro.

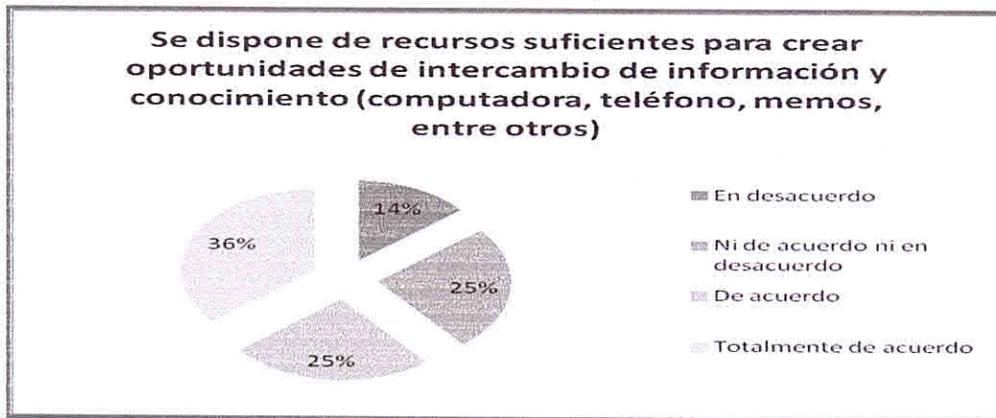
Gráfica 11 identidad institucional.



Fuente propia año 2013.

Gráfica 11, del 100% de encuestas aplicadas mostró que el 84% opina que no conocen la misión y visión de la municipalidad y el 16% que si la conoce. Lo que indica que no existe la cultura del sentido de pertenencia. Como comenta un (encuestado por medio de la herramienta de entrevista 2013) "...seño por mí que hagan lo que quieran, con que me paguen yo estoy feliz".

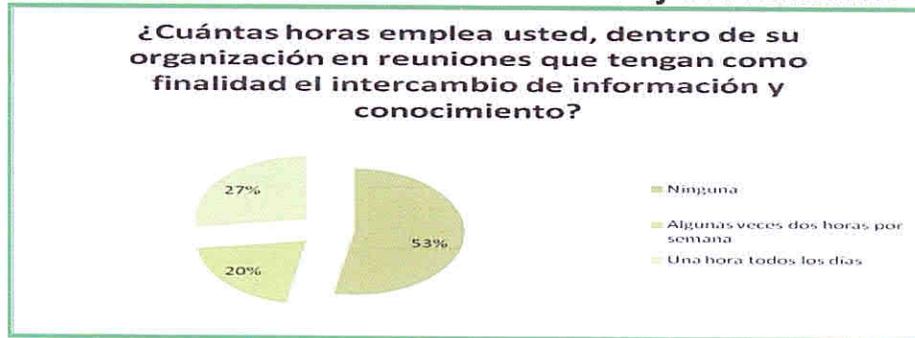
Gráfica 12 motivación e incentivos para generar comunicación eficiente.



Fuente propia año 2013.

Gráfica 12, del 100% de encuestas aplicadas mostró que el 36% opina que si se cuentan con recursos suficientes para estar informado y poder difundir los mensajes. Y el 25% opina que no existen medios para poder difundir o recibir la información. Esto indica que los colaboradores no han sido capacitados y entrenados en su totalidad, para que puedan utilizar los medios de difusión que existen en la institución y que puedan comprender el sentido del mensaje de la comunicación interna.

Gráfica 13 intercambio de información y conocimiento.



Fuente propia año 2013.

Gráfica 13, del 100% de encuestas aplicadas mostró que el 53% no emplea ningún momento de su tiempo laboral para intercambiar información con referente a la institución o obligaciones laborales. El 27% opino que tienen una hora aproximadamente todo los días, de forma informal (entre corredores de la institución) para hablar sobre las actividades que tendrán en el día. Lo que indica que los colaboradores trabajan de forma reactiva ante sus actividades cotidianas laborales, dejando espacio para las interpretaciones subjetivas de la información, mal manejo de entrega de la información y estancamiento de los mensajes.

Gráfica 14 competencias destructivas.



Fuente propia año 2013.

Gráfica 14, del 100% de encuestas aplicadas mostró que el 48% comunica que si existe una competencia destructiva por parte de los que tienen la información y el 20% no está ni de acuerdo ni en de acuerdo en argumentar que la información sea parte de los conflicto comunicacionales de la municipalidad. Indicando esto que la forma de como se administra los mensajes no es eficiente causan conflicto interno entre las segmentaciones, creando dos subculturas una de individualismo y la otra del control del poder.

La comunicación de la institución se encuentra en crisis, al observar que existe un desinterés por conocer y aplicar la misión y visión de la institución. Con referente a la comunicación interna, se encuentra sectorizada a un grupo selectivo de los colaboradores que controla la información y trasmite el mensaje según sus intereses personales o políticos, careciendo de objetividad, eficiencia y claridad informativa.

Se puede constatar que la falta de canales eficientes de comunicación, origina pérdida de tiempo en los procesos ya que la información no llega a todos los involucrados, provocando barreras comunicacionales de forma física y personal, repercutiendo en un clima organizacional deficientemente. Es más que evidente que el mayor conflicto en la estructuración interna de la municipalidad de Amatitlán se desarrollo en los inadecuados procesos comunicacionales (físicas y personales) clasificadas en:

- ✓ Falta de un manual de comunicación interna que estandarice la intención del mensaje, y que identifique el medio de comunicación efectivo, capacitar y entrenar a los colaboradores para tener herramientas que ayuden a fluir la información, medidas de evaluación de los procesos par confirmar que los mensajes están siendo recibidos con calidad y calidez, fortalecer la identidad y clima organizacional.
- ✓ Motivación e incentivos intrínsecos y extrínsecos.
- ✓ Carecen de perfiles de puestos actualizados.

- ✓ Actualización de organigrama institucional y por departamentos actuales.
- ✓ Canales de comunicaciones eficientes y factibles para distribuir la información.

4.3 Análisis de la identidad institucional.

La comunicación corporativa depende de la sensibilidad objetiva que tenga al mostrar los mensajes institución y como lo proyectan a su público, con referente a la municipalidad de Amatitlán son todos los habitantes que la conforman. Tiene que ser dinámica, concreta y flexible, ya que es una herramienta de doble vía de comunicación trabajando en conjunto para favorecer el crecimiento de los ciudadanos del municipio de Amatitlán.

La utilidad de la señalética que presta los elementos icónico-visual como por ejemplo; logotipo, nombre, eslogan y membretes en su papelería dentro de de la Municipalidad de Amatitlán sirve como sistema de comunicación visual para su público (residentes del municipio de Amatitlán “pobladores”), ya que la población identifica con claridad al personal si este se encuentra fuera de sus instalaciones.

Ilustración 7 papelería



Fuente propia año 2013.

Los colores de la organización y tipografías son aplicados y utilizados en:

- ✓ Papelería interna (hojas tamaño oficio y carta).
- ✓ En el uniforme institucional.

COLOR	PANTONE
Verde	364
Verde claro	368

Tipografía de la municipalidad que utiliza en el logotipo: pertenece a la fuente Arial, no existen registros si pertenece a tal familia.

- ✓ Vestimenta de la los empleados; todo el personal desde junta directiva hasta personal de servicios múltiples se encuentra formalmente identificados y existe respeto a la utilización del uniforme en los días laborales que está conformado por:
 - Playera tipo polo blanca adjuntado el logotipo y eslogan “trabajamos para servirle”.
 - Pantalón de lona.

Ilustración 8 uniforme de la municipalidad



Fuente propia año 2013

Nota: es necesario argumentar que no existen parámetros para la realización de la publicidad para que exista continuidad.

El escudo de la municipalidad de Amatitlán: la municipalidad como entidad no tiene su propio logotipo, así mismo no reconocen ni existe documentación (aparente) que exponga las razones del porque se decidió tomar como imagen el logotipo del municipio.

Ilustración 9 escudo de la municipalidad de Amatitlán.



El escudo está conformado por tres sectores, identificándose como una imagen de tipo "imago tipo" ya que está combinado con imagen y texto.

Sector 1 Nombre y etimología de Amatitlán recibió distintos nombres en la antigüedad pero ha prevalecido significado: Amatitlán que en la lengua pipil quiere decir "Ciudad de las Cartas o del Correo" de acuerdo a esto se dibujó en un rollo de papel enlazado en mecate.

Sector 2 Los cinco cerros que se aprecian en el escudo representaban: los cinco pueblos que según dieron origen actual a Amatitlán, puede ser que además de Pampichi o Belén, Tzacualpa, El salitre, Llano de Animas y Panquejochó que ha conservado su nombre indígena primitivo.

Fuente propia año 2013.

Sector 3 El lago del mismo nombre que el municipio y con flores acuáticas (Ninfas y lirios) características del lugar.

4.4 Análisis de la comunicación externa.

Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia su público encaminado en mantener la relación y proyectar una imagen corporativa. Las formas de comunicación externa de la institución, se relacionan con informar el funcionamiento de los proyectos y acciones de las oficinas de la municipalidad se rigen por su reglamento internos, que dependen del concejo municipal, sus oficinas son públicas así como sus registros, documentos y expedientes que se tramitan. Los que deseen informarse del funcionamiento interno pueden ser examinados por cualquier ciudadano, interesada (o) existiendo un proceso burocrático básico y “accesible”, en horarios de oficina hábiles desde las 9:00am a 3:00pm.

Pero los usuarios, se ven afectados a la hora de aplicarlo ya que el personal no está entrenado ni capacitado para poder ofrecer la información. Por lo que el usuario solo depende de los medios de comunicación que entre ellos son, periódico, radio, publicidad pagada en el cable del municipio de Amatitlán, memorias laborales e internet.

Ilustración 10 comunicación externa. Pagina de intentar de la municipalidad de Amatitlán.



Fuente municipalidad de Amatitlán 2013.

Esto es realizado por el departamento de comunicación social su objetivo es informar sobre la ejecución del la administración técnica del alcalde Don Mainor Orellana, así también sobre los eventos culturales, sociales y emergentes del municipio. La

debilidad en estos se explica porque no existe un proceso de evaluación de las segmentaciones que recibe la información, y así comprobar, si el mensaje está siendo recibido y entendido por el usuario.

4.5 Análisis de la imagen corporativa.

En este análisis se llegó a concluir con las entrevistas informales a los colaboradores de la municipalidad entre ellos alcaldes auxiliares y junta directivas de COCODES, y explican a la administración actual de la municipalidad que lleva en vigencia ocho años, que ha mejorado en este año (2013), ya que los planes y proyectos de desarrollo y cuidado de desastres han sido solucionados con eficiencia y eficacia. Pero cabe destacar que no existe una forma concreta de evaluar la imagen que proyecta la administración. Más allá de los rumores que refieren los habitantes.

Una de sus deficiencias es que no existen por parte del departamento de comunicación social, procesos sistemáticos de evaluación, sobre cómo se está recibiendo la información y si esta es clara y precisas con el receptor. En la entrevista formal con el departamento, explica que una de las limitantes es el poco presupuesto que tenían para poder realizar un estudio de impacto, por lo que solo se conformaban con la crítica verbal de los usuarios.

Capítulo 5. Estrategias de comunicación.

En este apartado se abordara la ejecución prácticas de la estrategia de la comunicación interna para la municipalidad de Amatitlán, recordando que las organizaciones públicas de Guatemala, se han caracterizado por ser normalmente conflictivas en la estructuración interna, los conflictos más grandes comienzan por el ineficiente trabajo de hacer valer un clima organizacional y no ser guiado por la misión y visión de la institución sino por los intereses personales y políticos de cada administración que se encuentre en vigencia.

El poco cuidado de crear capacitaciones e incentivos que generen buenas relaciones interpersonales e inter laborales -que normalmente están relacionadas a intereses políticos-, sumado a esto el sesgo que existe en los procesos de selección, recordando que en su mayoría son por intereses personales, ambigua formulación del perfil de puesto (las obligaciones, derechos y atribuciones, no siempre son claras en el perfil) y falta de adecuados procesos de capacitación, negligencia en el proceso de entrenamiento al puesto y favorecer los canales de comunicación interna.

5.1 Justificación.

La cultura organizacional puede generar un buen desempeño en la empresa, por lo tanto, su investigación proporciona la retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos que repercute en la comunicación interna y dan una desfavorable imagen a la comunicación externa. A causa de la desinformación y la pérdida de tiempo en los procesos burocráticos, que se refleja en el servicio al cliente.

En la actualidad (año 2013), la municipalidad atraviesa, una crisis de comunicación interna, por las evidentes y ya expuestas barreras comunicacionales físicas y personales. La comunicación en crisis, se generan por el mal manejo de la información y transmisión de ella, los mensaje se empieza a distorsionar por

diferentes factores entre ellos; poco aprovechamiento de los canales de comunicación prácticos y sencillos, deficiente identificación con la misión y visión de la institución, malas relaciones interpersonales e interlaborales, intereses políticos, mal manejo del capital humano e inadecuadas formas de motivación e incentivo para los trabajadores.

No siendo conscientes de la importancia de la comunicación en su trabajo y la creación de subculturas organizacionales conformadas en el poder y la incertidumbre. Lo que aclara la propuesta de poder intervenir en la estructuración interna por medio de la creación de un manual titulado “línea ética” y la ejecución de una cartelera informativa e incentivo al colaborador y creación del buzón de sugerencias.

5.2 Objetivos.

General:

“Organizar la comunicación interna eficaz y eficiente dentro de las segmentaciones que conforman la municipalidad de Amatlán en el año 2013”

Objetivos específicos:

Comunicación interna:

- 5.2.1 Diseñar un manual que estandarice la intención del mensaje, que identifique el medio de comunicación efectivo, capacitar y entrenar a los colaboradores para tener herramientas que ayuden a fluir la información, medidas de evaluación de los procesos par confirmar que los mensajes están siendo recibidos con calidad y calidez, fortalecer la identidad y clima organizacional.
- 5.2.2 Emplear el uso de la cartelera informativa, para facilitar el flujo de la información entre altos mandos, personal administrativo y personal obrero.

5.2.3 Relacionar a todos los colaboradores, activamente en el diseño del clima organizacional, por medio de la participación activa de la "línea ética" y realizar sugerencias en el buzón de la cartelera informativa.

5.3 Públicos.

El público es cualquier grupo que tenga un potencial, o un impacto sobre la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos. Estos pueden clasificarse en público interno y externo.

Ilustración 11 cuadro de clasificación de la población a quien va dirigida la propuesta.

Primario	Altos mandos y mandos medios.
Secundario	Colaboradores administrativos, operativos y servicios varios.
Terciarios	COCODES, COMUNA y habitantes del municipio.

Fuente propia año 2013.

Interno va dirigido a la población primaria y secundaria: si se trabaja en fortalecer la estructuración interna de la empresa, abre una brecha entre la proyección al exterior creando una imagen corporativa. Primero hay que generar en las segmentaciones (colaboradores, trabajadores, junta directiva, proveedores y socios) el sentido de pertenencia, desarrollo la identidad y mejorando la cultura, manejo del clima organizacional, fortalecer la motivación intrínseca y extrínseca dentro de los colaboradores.

5.4 Propuesta de comunicación.

Se expondrá por medio de la matriz de coherencia, la descripción de las características que tendrán la estrategia de comunicación interna.

Ilustración 12 matriz de coherencia para la planificación de la estrategia.

COMUNICACIÓN INTERNA.							
Problema	Objetivo de comunicación	Producto	Tipo de mensaje	Resultados esperados	Medio de difusión	Público	Presupuesto
Falta de aprovechamiento de las herramientas de comunicación interna.	Diseñar un manual de capacitación y entrenamiento que motive e incentive al capital intelectual a identificarse con la misión y visión de la institución.	Manual para la comunicación interna "línea ética"	Evaluación y control de los departamentos	Mejorar la identidad institucional	Capacitaciones y entrenamientos	Interno: primario y secundario	Q. 10.000 (alimentación, material de oficina, material didáctico y pago de los honorarios del profesional)

<p>Carencia de un medio de difusión de la información interna.</p>	<p>Emplear el uso de la cartelera informativa, para facilitar el flujo de la información entre altos mandos, personal administrativo y personal obrero.</p>	<p>Cartelera informativa</p>	<p>Informativo</p>	<p>Mejorar un medio informativo de difusión.</p>	<p>Escrito e impreso "boletines", "secundario y terciario"</p>	<p>Interno, 05 quincenal</p>	<p>Q.</p>
<p>Carencia de un método de evaluación de la comunicación interna.</p>	<p>Relacionar a todos los colaboradores, activamente en el diseño de la cartelera informativa.</p>	<p>Buzón de sugerencias</p>	<p>Evaluación y control de la información</p>	<p>Establecer un medio efectivo de comunicación</p>	<p>Escrito</p>	<p>Interno, Sin costo económico.</p>	<p>ningún</p>
<p>Carencia de un método de</p>	<p>Relacionar a todos los</p>	<p>Incentivo del colaborador</p>	<p>Evaluación y</p>	<p>Mejorar la cultura</p>	<p>Escrito</p>	<p>Interno, Sin costo</p>	<p>ningún</p>

evaluación del rendimiento laboral	colaboradores, activamente en mejorar la cultura institucional, por medio de la participación activa.	del mes:	control del rendimiento to laboral	organizacio nal	y secunda rio	económico.
---	---	-----------------	------------------------------------	-----------------	---------------	------------

Fuente propia año 2013.

Posteriormente de realizar el diagnóstico y la estrategia de comunicación interna, se espera poner en práctica los objetivos fijados en la propuesta de comunicación.

6.1 Objetivos General:

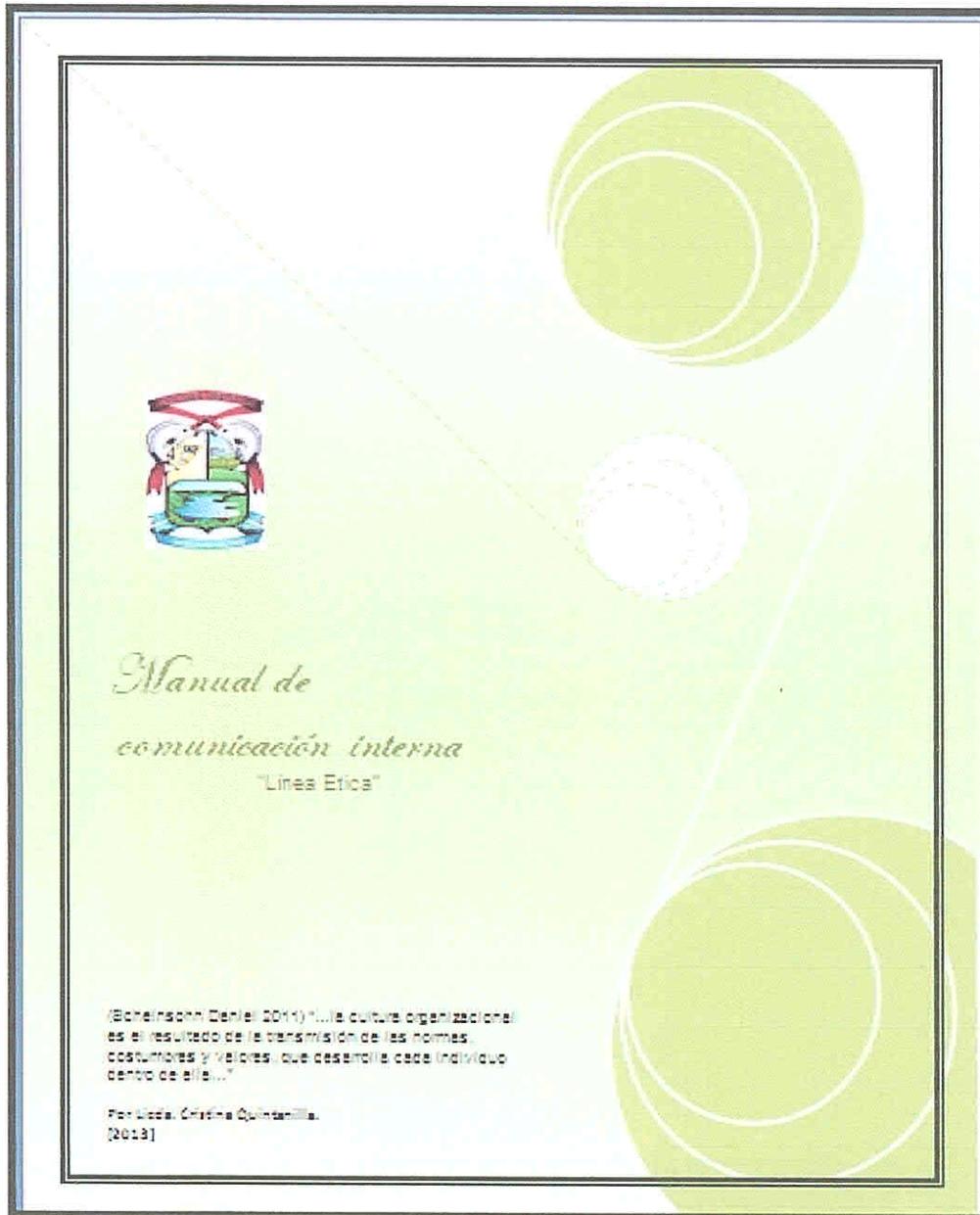
“Organizar la comunicación eficaz y eficiente dentro de las segmentaciones que conforman la organización interna de la municipalidad de Amatitlán en el año 2013”. Es importante poner en práctica el objetivo general para que la institución posea una alineación eficiente entre las políticas, obligaciones, misión y visión de la municipalidad. Y así poder reducir las barreras comunicacionales.

6.2 Objetivos específicos:

Comunicación interna:

1. Diseñar un manual de capacitación y entrenamiento, que motive e incentive al capital intelectual a identificarse con la misión y visión de la institución.
2. Emplear el uso de la cartelera informativa, para facilitar el flujo de la información entre altos mandos, personal administrativo y personal obrero.
3. Relacionar a todos los colaboradores, activamente en el diseño del clima organizacional, por medio de la participación activa de la “línea ética” y realizar sugerencias en el buzón de la cartelera informativa.

Ilustración 13 manual de comunicación interna “línea ética”



Fuente propia año 2013.

Ilustración 14 manual de comunicación interna “línea ética”

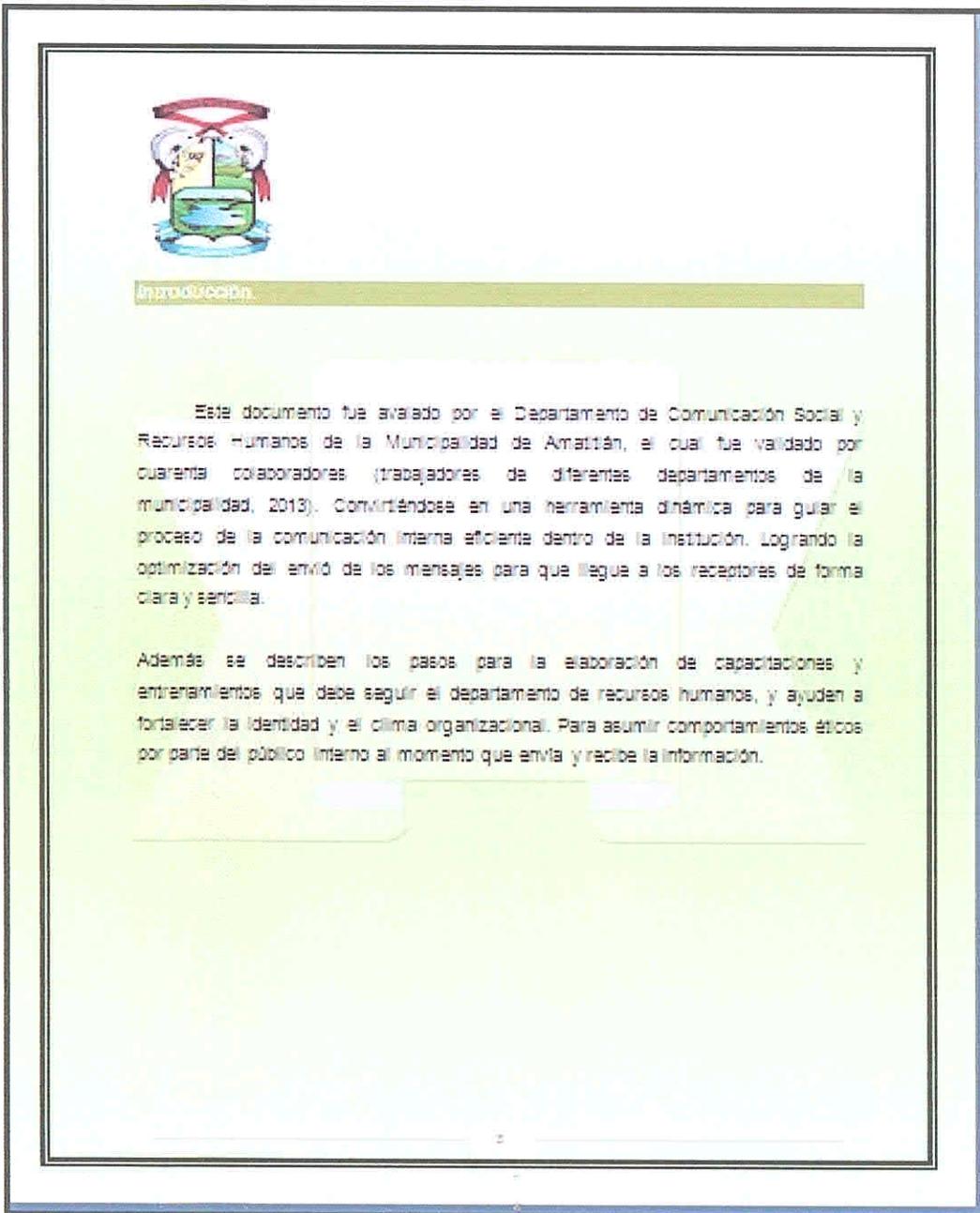


Tabla de contenido.

Introducción.....	2
Razón de ser de la Municipalidad de Amatlán.....	4
Objetivos:.....	5
Visión:.....	5
Misión:.....	5
Metas:.....	5
La comunicación interna de la institución está dirigida por los colaboradores de la alta directiva, conformados por.....	6
Tipo de comunicación interna de la municipalidad de Amatlán.....	7
Herramientas eficientes para la comunicación interna. Destinada a colaboradores de questo directivos.....	8
Reuniones.....	8
Cartelera informativa.....	9
Cuadro 1. Plantilla agenda personal.....	11
Cuadro 2. Plantilla para quien dirige la reunión.....	12
Parte número dos del manual.....	13
Test de evaluación de la capacitación y entrenamientos.....	16
Ventajas de la estrategia.....	20

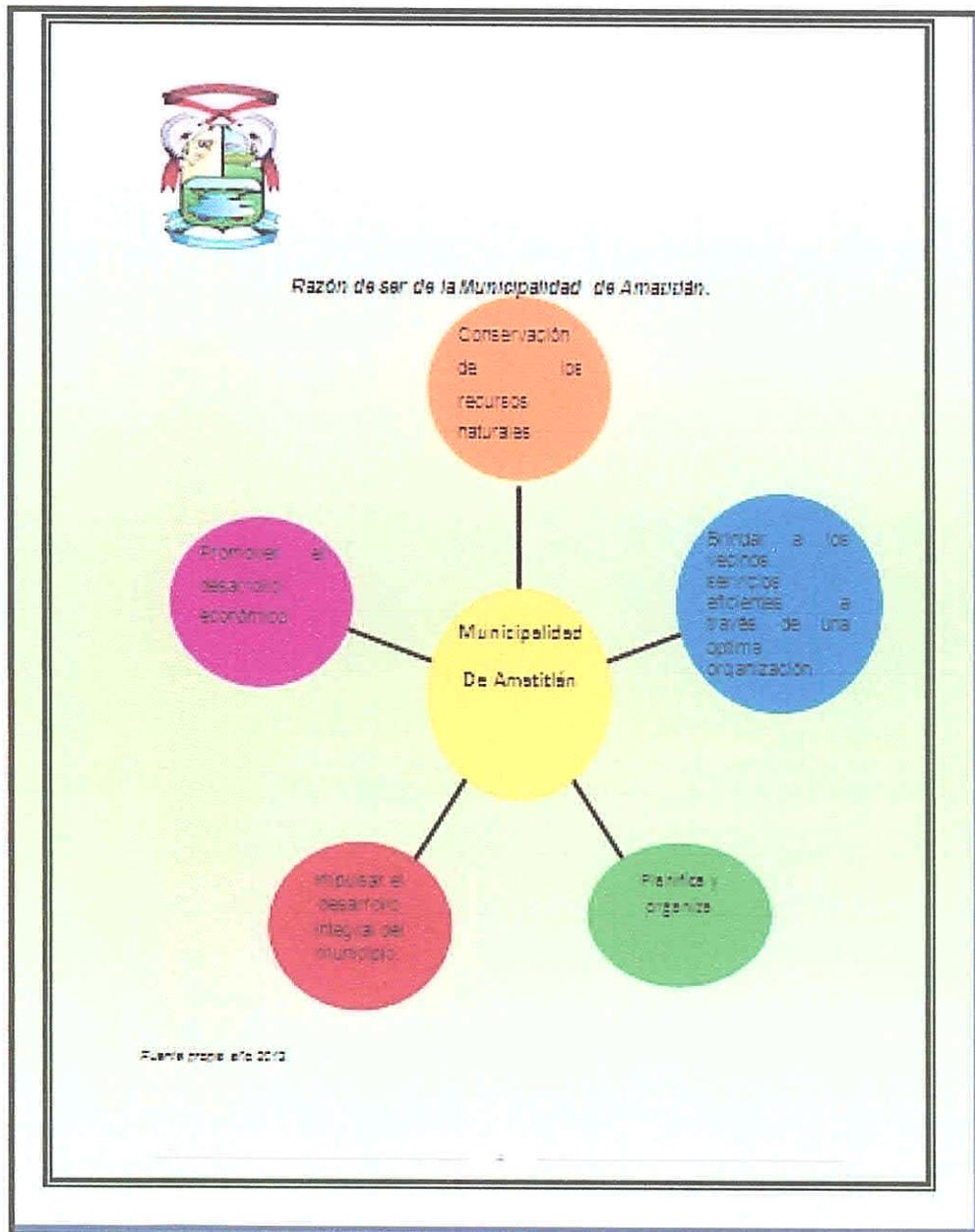
Fuente propia año 2013.

Ilustración 15 manual de comunicación interna “línea ética”



Fuente propia año 2013.

Ilustración 16 manual de comunicación interna “línea ética”



Fuente propia año 2013.

Ilustración 17 manual de comunicación interna “línea ética”



Objetivos:

1. Velar por su integridad territorial, fortalecimiento y preservación del patrimonio económico, natural y cultural del municipio de Amatlán.
2. Recaudar de forma eficiente los impuestos y tasas municipales, por medio de una estructura adecuada de planes.
3. Fomentar las relaciones humanas de los colaboradores, creando una cultura de atención de servicios.
4. Seleccionar personal calificado para lograr altos niveles de productividad.

Visión:

"Llegar a ser una municipalidad modelo, con servicios públicos de calidad e infraestructura moderna, que proporcione bienestar a los vecinos amatlanecos, en un entorno agradable, saludable y seguro, donde sus generaciones puedan vivir, crecer y desarrollarse integralmente"

Misión:

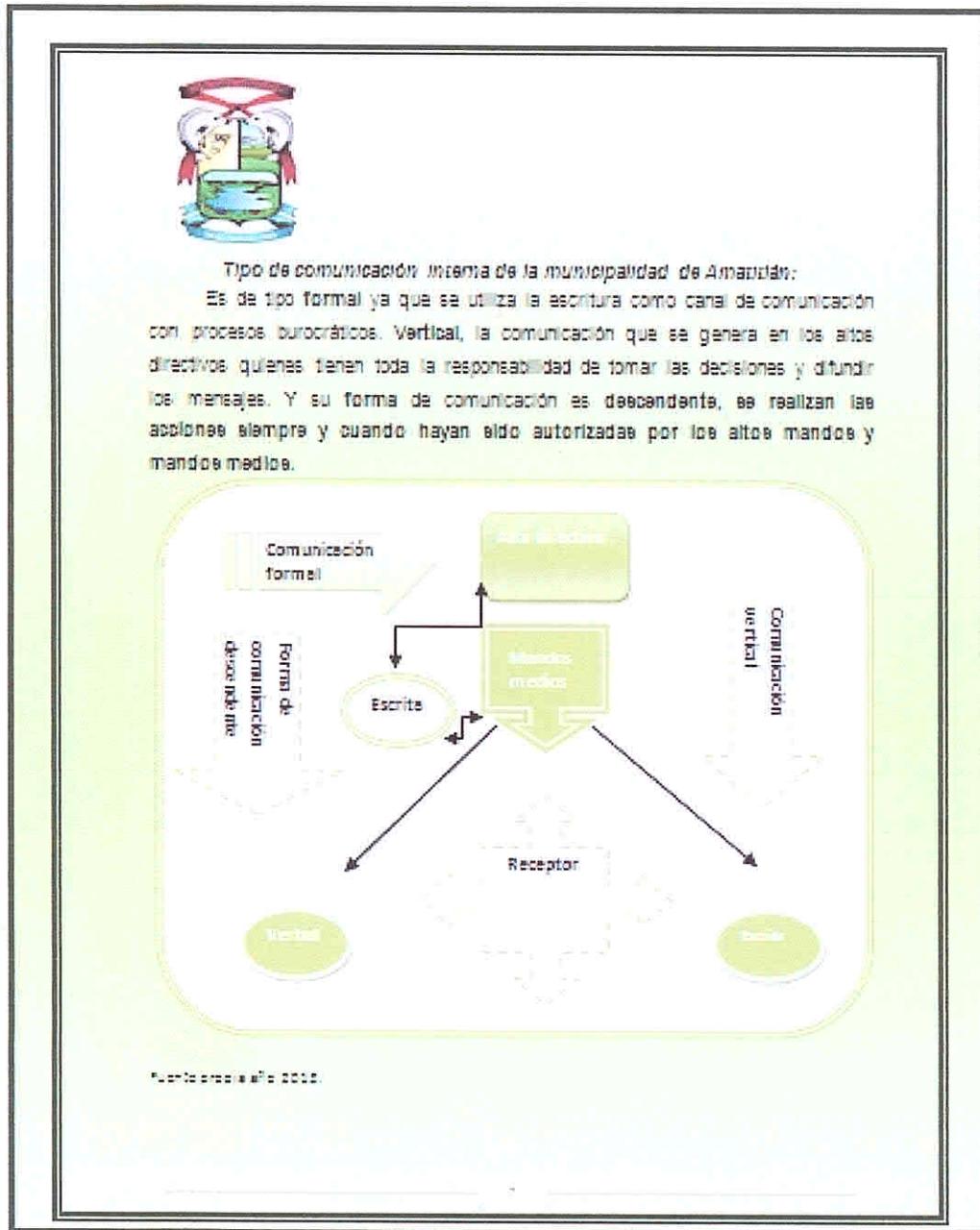
"Somos un gobierno municipal que trabaja por el desarrollo integral de su población, a través de la ejecución y gestión de programas, proyectos y la prestación de servicio público. Conscientes que con el uso responsable y eficaz de los recursos pueden dignificar a los vecinos amatlanecos mejorando su calidad de vida..."

Metas:

- ✓ Lograr la calidad del agua del lago y mejorar el medio ambiente.
- ✓ Fomentar la interacción con la comunidad para beneficio de la población.
- ✓ Lograr el desarrollo urbano y rural a través de la buena administración de los recursos.

Fuente propia año 2013.

Ilustración 19 manual de comunicación interna “línea ética”



Fuente propia año 2013.

Ilustración 20 manual de comunicación interna “línea ética”



Herramientas eficientes para la comunicación interna. Destinada a colaboradores de puesto directivos.

Reuniones:

Objetivo: promover la transmisión del mensaje eficiente.

Herramienta	A quien va dirigido	Qué tipo de mensaje	Como se aplica	Evaluación
Reuniones	Personal de altos mandos y mandos medios.	Informativo, Participación y evaluador.	Citar a los participantes con diez horas mínimo de anticipación para acudir a la reunión. (ideal una semana antes de anticipación) En la cita invitarles a realizar una agenda de actividades (véase cuadro 1). Lectura de la agenda general (véase cuadro 2). Nota: es importante que no se extienda más de una hora y media la reunión como máximo.	La creatividad y compromiso al momento de la gestión. Aplicación de las actividades.

Fuente propia año 2013.

Fuente propia año 2013.

Ilustración 21 manual de comunicación interna “línea ética”



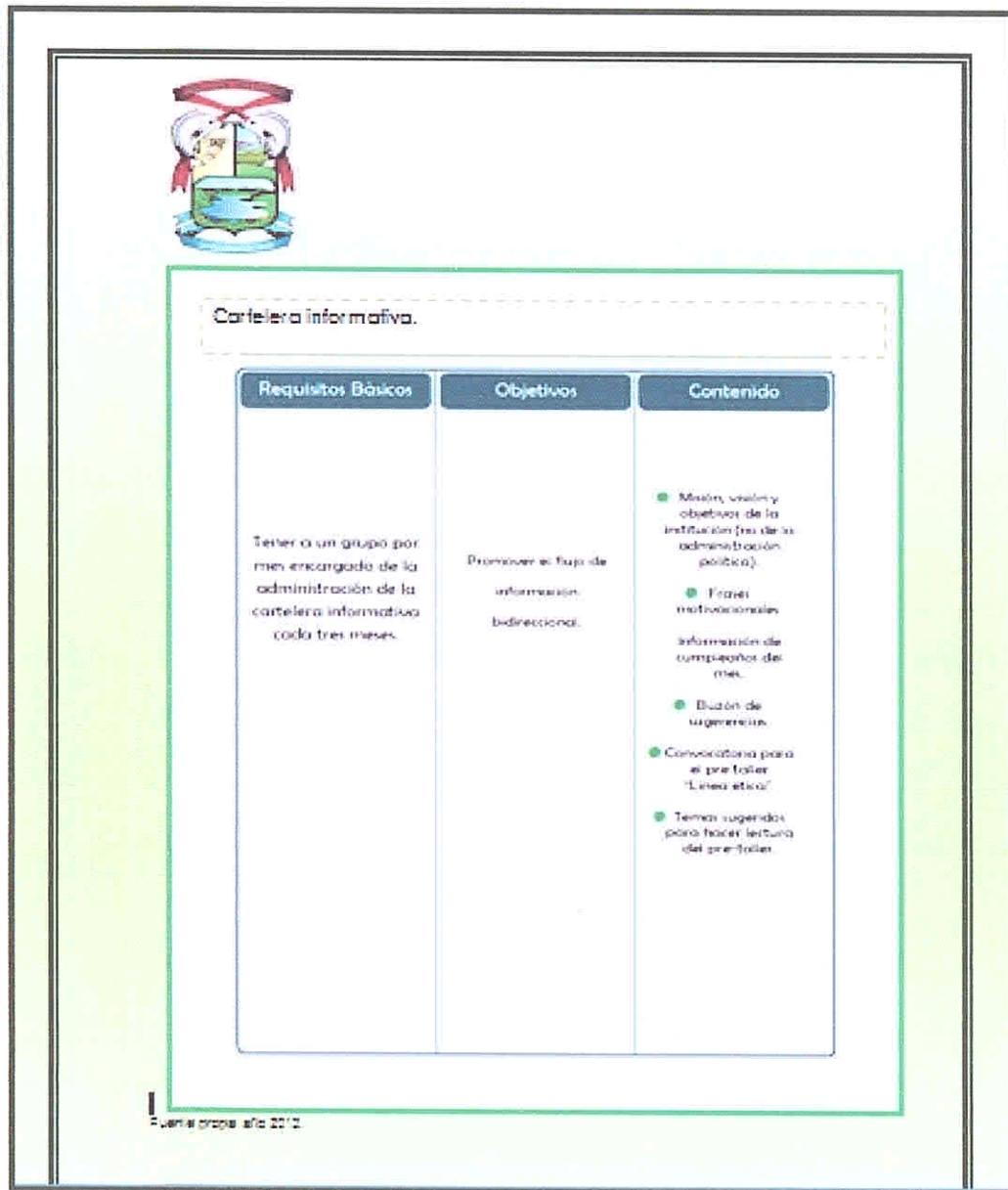
Cartelera Informativa:

Herramienta	A quien va dirigido	Qué tipo de mensaje	Como se aplica	Evaluación
Cartelera Informativa	A todo el personal que conforma la institución.	Informativo y de participación	Se debe de colocar en un lugar de tránsito. Cada departamento debe tener la oportunidad de administrarlo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Retirar información vencida. 2. Actualización de mensajes. 3. Investigación de historias o mensajes motivacionales. 	La creatividad y compromiso al momento de la gestión

Fuente propia año 2013.

Fuente propia año 2013.

Ilustración 22 manual de comunicación interna “línea ética”



Fuente propia año 2013.

Ilustración 23 manual de comunicación interna “línea ética”



Cuadro 1. Plantilla agenda personal.

Nombre: _____

Departamento: _____ Fecha: _____

(¿Qué desea comentar?)

Problemas de gestión _____ Dudas _____

_____ Hallazgos _____

_____ Opinión _____

_____ Entre otros _____

(¿Qué es importante que comuniquen para mejorar las funciones del departamento o su cargo?)

Al finalizar:

(¿Cuáles fueron las recomendaciones que se acordaron?)

(¿Cuánto tiempo largo para realizarlo?)

SÓLO PARA LA PRÓXIMA REUNIÓN

(¿Limitaciones que se presentaron?)

(¿La actividad fue concluida con éxito por...)

Fuente propia año 2012.

Fuente propia año 2013.

Ilustración 24 manual de comunicación interna “línea ética”



Cuadro 2. Plantilla para quien dirige la reunión.

1. Al hablar se requiere de:

- a. Ordenamiento de ideas, realizar la introducción, iniciando con un saludo, consta visual y seguido de la lectura de la agenda general.
- b. Para el desarrollo, se debe de exponer la intención de la reunión aplicando verbos por ejemplo; lograremos, buscaremos, intentaremos, entre otros.

“El mensaje debe de contestar las siguientes interrogantes. ¿Por qué se tienen que hacer?, ¿Quiénes serán los beneficiarios?, ¿Cuánto esfuerzo hay que colocar por cada departamento?, ¿será necesario la ayuda de otros departamentos? ¡Ser claros en lo que se desea que los colaboradores apoyen!”

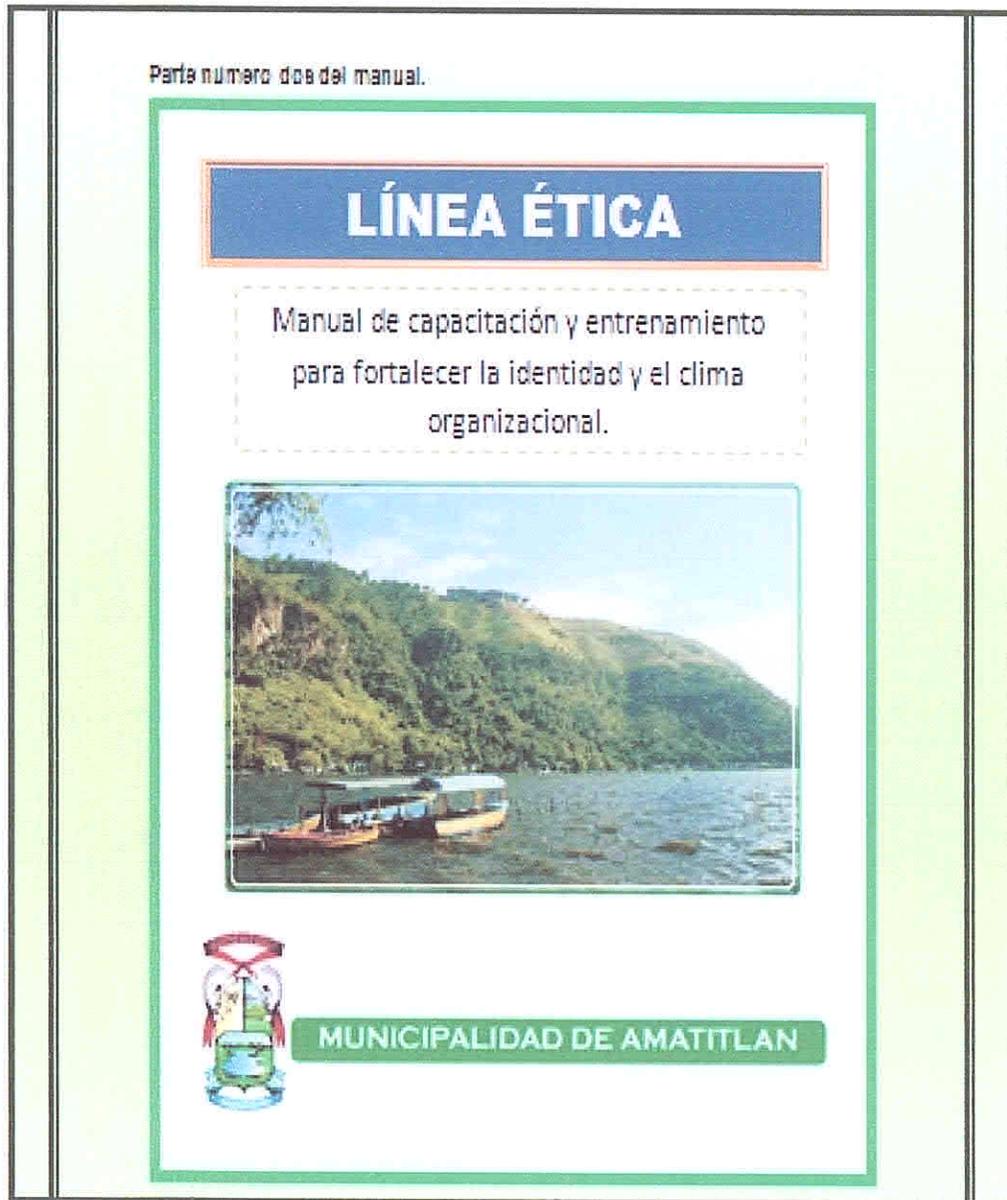
- c. Espacio para lluvia de ideas a la plantilla número uno.
- d. Concluir felicitando a las personas que evidencian participación en los proyectos.

2. Para evaluar si los receptores se encuentran en sintonía hacer pausas y preguntas evitando el tono de voz y lenguaje corporal autoritario o paternalista.

Fuente propia año 2013.

Fuente propia año 2013.

Ilustración 25 manual de capacitación y entrenamiento para fortalecer la identidad y el clima organizacional.



Fuente propia año 2013.

Ilustración 26 manual de capacitación y entrenamiento para fortalecer la identidad y el clima organizacional.

EL PROCESO DE SELECCIÓN DE CAPACITACIONES

Análisis de las solicitudes:

Se generaron de la base de datos del buzón de sugerencias del boletín informativo (blog internet). Con el fin de entender los temas de interés de la población. De no identificarse con claridad utilizar esta matriz:

1. Problemas de burocracia
2. Relaciones interpersonales entre departamentos.
3. Estancamiento de mensajes e información en algún departamento.
4. Necesidades intrínsecas plasmadas (vacaciones, mesero, felicitaciones por su esfuerzo recientes y entre otros)

Selección del tema en el pre taller.

En el boletín se dejan lecturas y se efectúa una plática con la teoría "constructivista" y la técnica "lluvia de ideas" para determinar:

- El tema es comprensivo por todos.
- Crea mucha polémica destructiva.
- Crea polémica.
- La participación es activa.

Nota: Si el tema crea polémica destructiva es de vital importancia evaluar con el expositor la forma como elabora o investiga de dónde se está generando el malestar o la división de las opiniones.

Entrevista preliminar a posibles disertantes.

Que debe entregar:

1. Hacer lectura de las normas para aplicar el taller.
2. Mostrar su perfil laboral.
3. Carta de cotización (firmada con colegiado activo)
4. Planiificación de los posibles temas.

Decisión de contratar.

Nota: No sólo guiarse por referencias de conocidos, sino hacer aplicar la norma número 2.

Fuente propia año 2013.

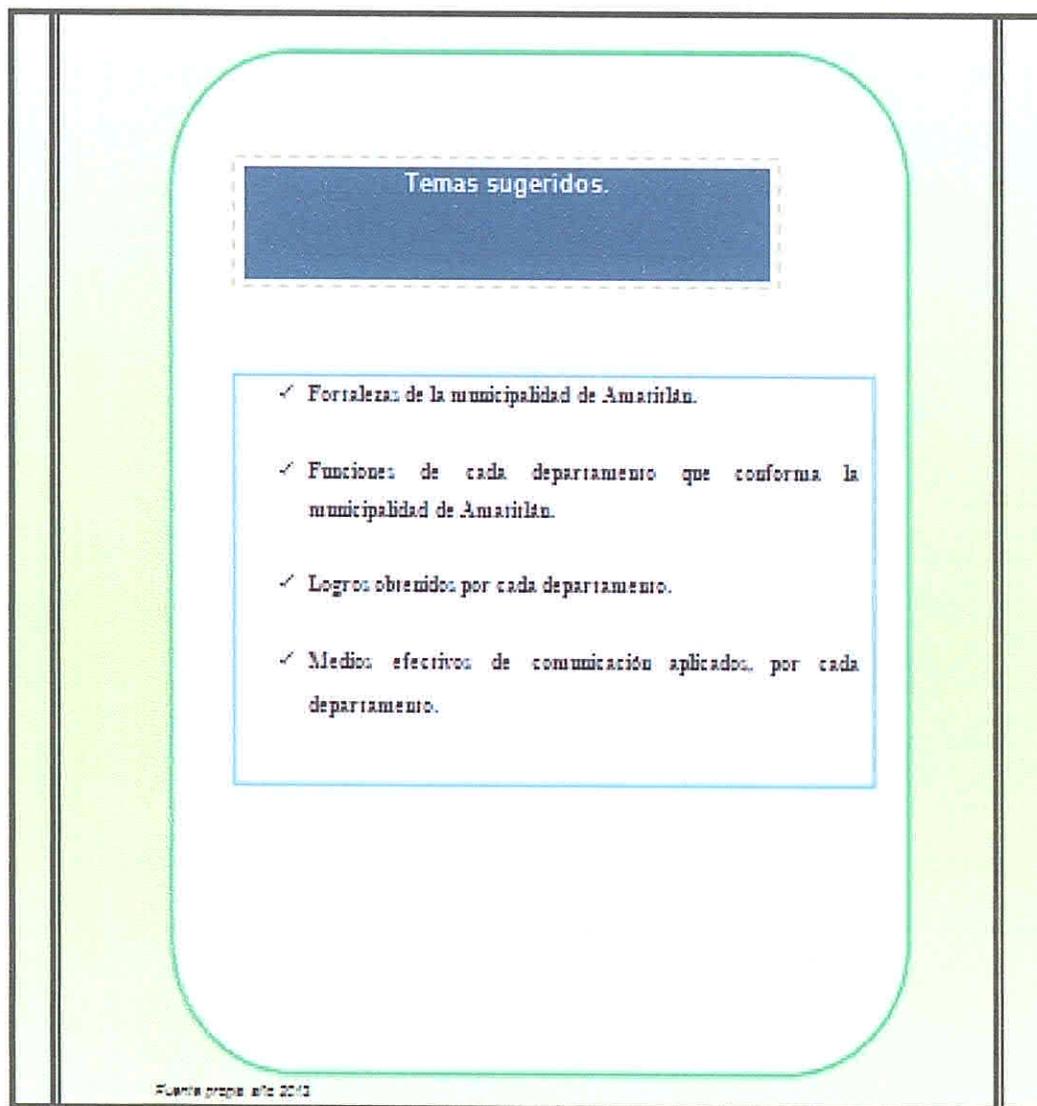
Ilustración 27 manual de capacitación y entrenamiento para fortalecer la identidad y el clima organizacional.

EL PROCESO DE SELECCIÓN DE CAPACITACIONES	
De forma práctica para ejecutar una capacitación:	
Datos generales:	<ol style="list-style-type: none">1. Población a quien va dirigida2. Naturaleza de la Municipalidad de Amatitlán (depende de la administración).3. Personalidad de la población.
Objetivos:	<ol style="list-style-type: none">1. Favorecer el clima organizacional.2. Favorecer la cultura organizacional.3. Favorecer la imagen organizacional.
Funciones:	<ol style="list-style-type: none">1. Personal de apoyo.2. Personal de logística y protocolo.3. Material didáctico.
Publicidad:	<ol style="list-style-type: none">1. Cartelera informativa.2. Pre taller.

Fuente propia año 2013

Fuente propia año 2013.

Ilustración 28 manual de capacitación y entrenamiento para fortalecer la identidad y el clima organizacional.



Fuente propia año 2013.

Ilustración 29 manual de capacitación y entrenamiento para fortalecer la identidad y el clima organizacional.

Cronograma de actividades para la implementación de las capacitaciones y entrenamientos.

Fechas	Temas
Inicio de nueva administración ó reelección.	Fortalezas de la municipalidad de Ametistán. <ul style="list-style-type: none"> o Razón de ser de la municipalidad. o Obligaciones y derechos legales. o Roles de cada departamento. o Objetivos de la administración. o Objetivos alcanzados.
Al inicio y finalización de cada año de la administración,	Funciones de cada departamento que conforme la municipalidad de Ametistán. Logros obtenidos por cada departamento.
Cada tres meses	Medios efectivos de comunicación aplicados por cada departamento.

Fuente propia año 2013

Fuente propia año 2013.

Ilustración 30 manual de capacitación y entrenamiento para fortalecer la identidad y el clima organizacional.

Ilustración 31

Test de evaluación de capacitación y entrenamientos.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo
¿Lleno mis expectativas?					
El título tenía relación con las actividades.					
Los temas fueron de su interés.					

En que podemos mejorar [puede escribirse en los espacios]

Que temas les gustaran que se abordaran en el futuro [puede escribirse en los espacios]

Fuente propia año 2013.

Fuente propia año 2013.

Ilustración 32 ventajas de la estrategia.



Ventajas de la estrategia.

- ✓ Suministran acceso a la información reciente.



Fuente propia año 2013.

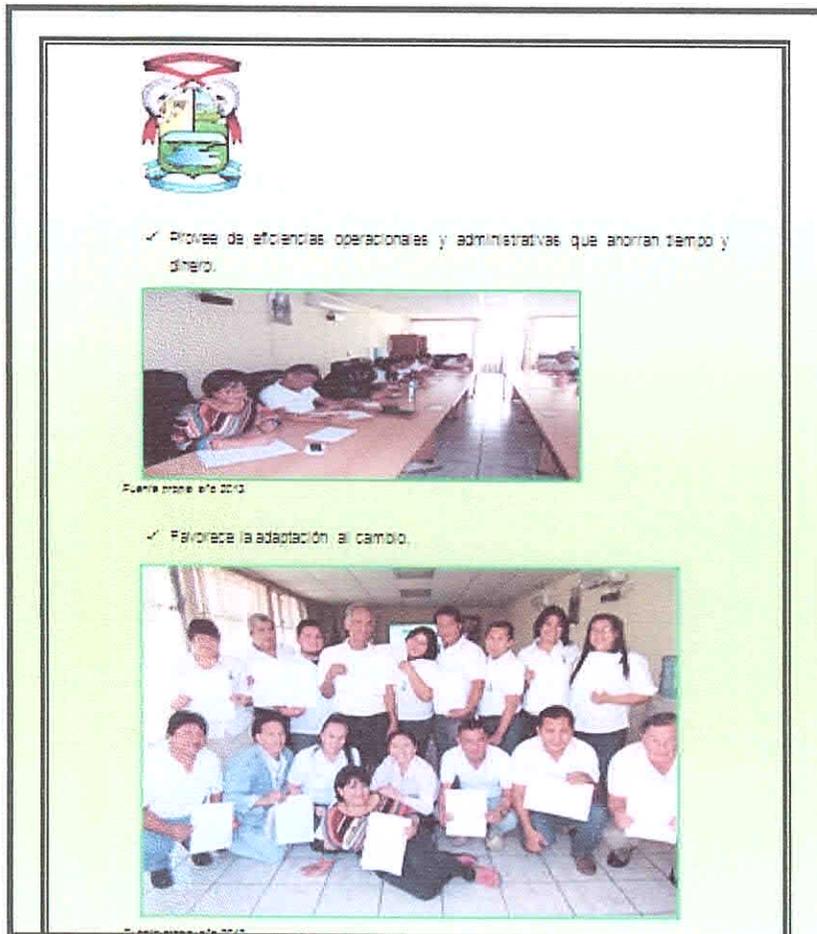
- ✓ Mejorar las comunicaciones de la empresa



Fuente propia año 2013.

Fuente propia año 2013.

Gráfica 15 ventajas de la estrategia.



Fuente propia año 2013.

Ilustración 33 ejemplo gráfico de la cartelera informativa.

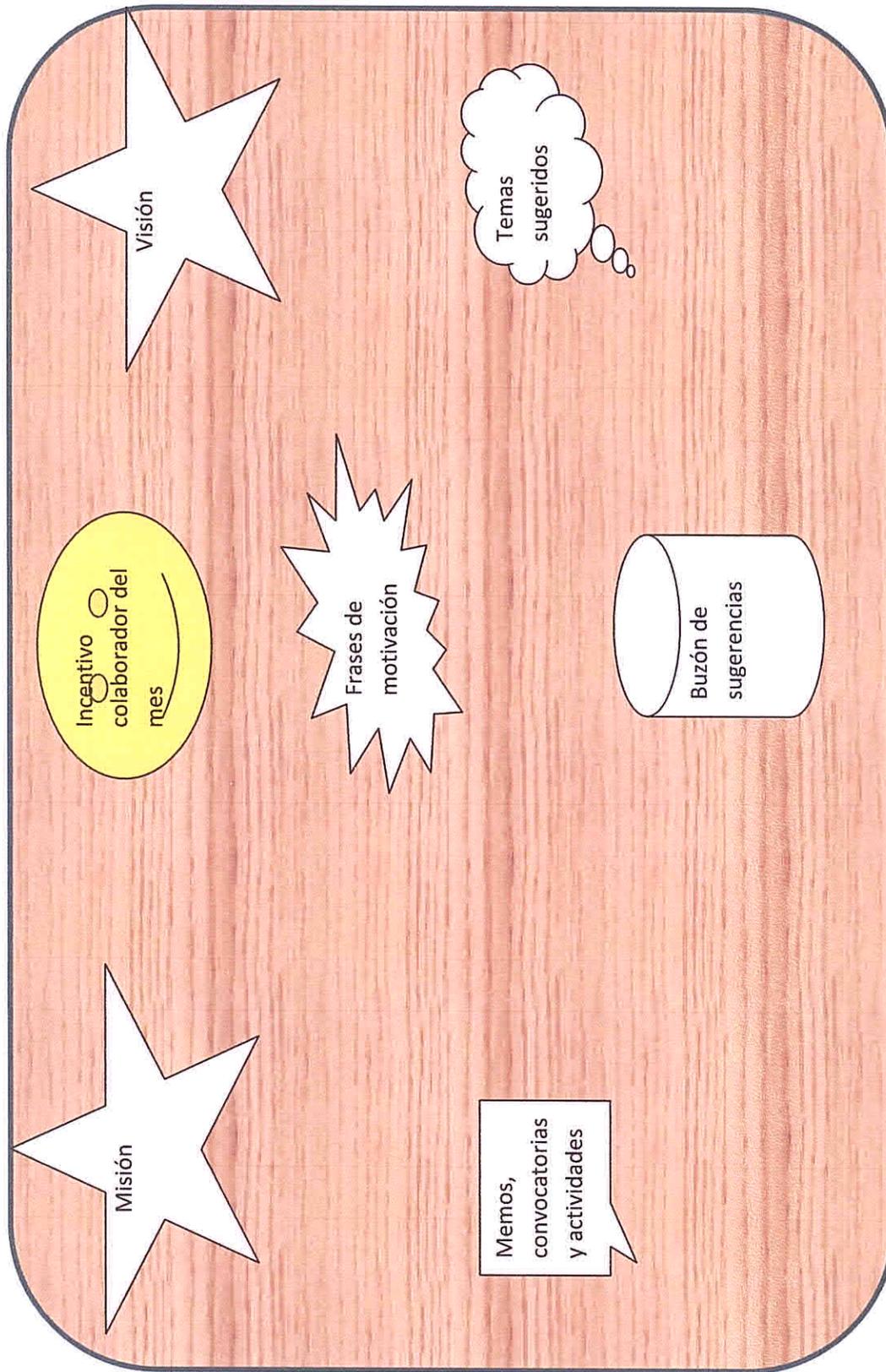
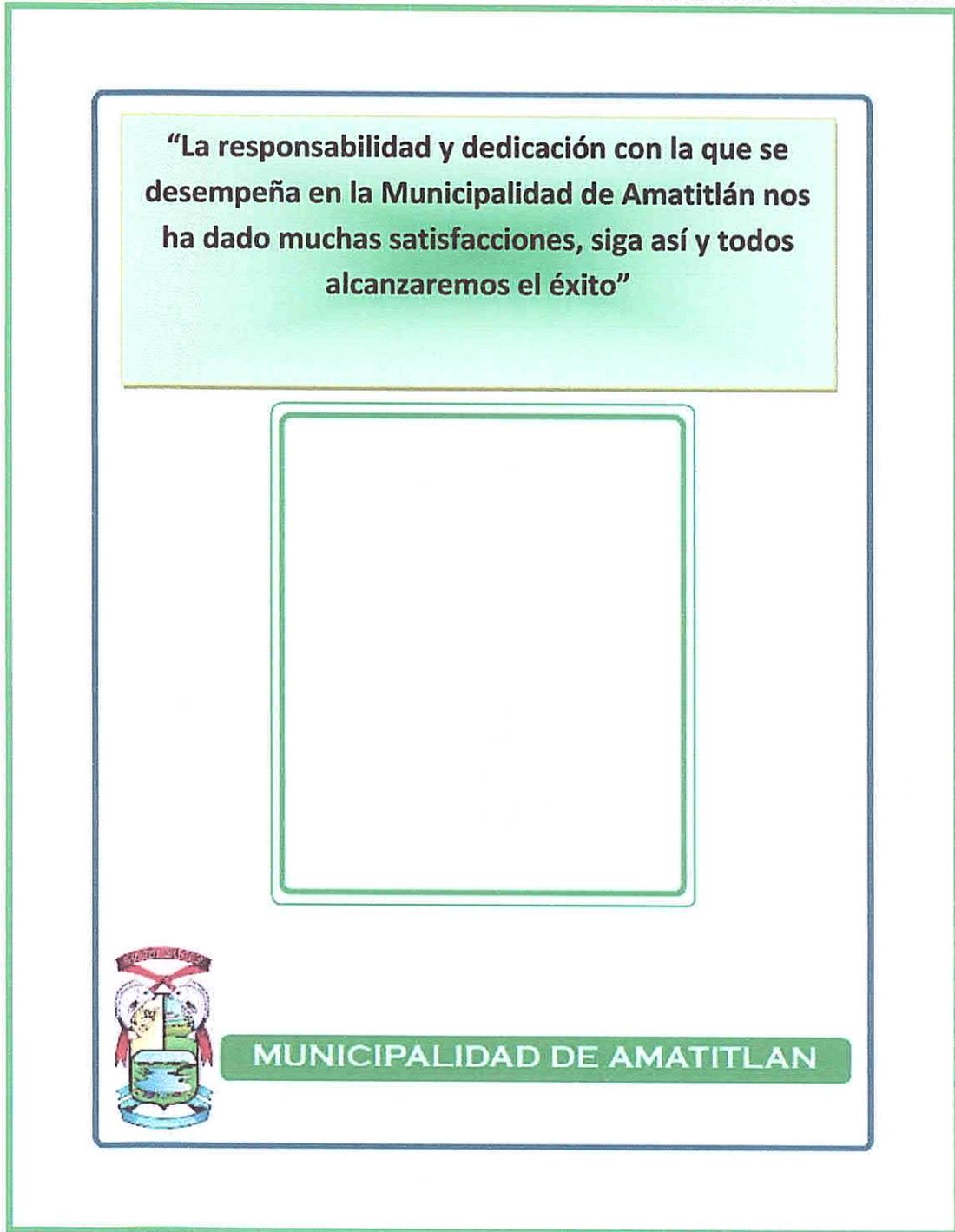


Ilustración 34 cartelera informativa “incentivo al colaborador destacado”



Fuente propia año 2013.

Ilustración 35 guía de uso para el manejo del incentivo y evaluación a los colaboradores.

Aspectos a evaluar	Valoración de 1 a 5.
Durante ocho semanas no, ha recibido quejas.	Rango de 1- 2 no ha cumplido Rango de 2-3 se esfuerza
Sus procedimientos en el manejo de la comunicación interna y externa se ha destacado.	Rango de 3-5 propuesta para estar en la cartelera informativa.
En las reuniones otros colaboradores opinan de su eficiente trabajo	

Fuente propia año 2013.

4.5 Implementación de la propuesta.

De acuerdo a las necesidades prevalecidas en el diagnóstico para alcanzar los objetivos planteados en la estrategia de comunicación interna, quedando definido que el responsable directo de la gestión de la estrategia es el Departamento de Recursos Humanos quien se encargará de gestionar, monitorear, motivar, incentivar y verificar el funcionamiento de los incisos 01, 02 y 04 y de los grupos que tengan a cargo el punto 02:

0.1 Implementación del manual de capacitación.

Objetivo: sensibilizar al grupo piloto en comprender la importancia de las fortalezas de la institución, por medio de la técnica pedagógica constructivista (según (Bonilla Gutiérrez, 2002), es el arte de crear conocimiento cognitivo, la conformación de que el individuo, es el responsable y creador de su propio conocimiento, mientras que el tutor acompaña la enseñanza, de forma flexible y abierta según).

Ilustración 36 Capacitación “creación de la línea ética”. Técnica constructivista los colaboradores generan sus conocimiento, creando canales de comunicación eficientes.



Fuente propia año 2013.

a. Metodología aplicada para la evaluación de la estrategia de comunicación interna:

- ✓ El primer paso de abordaje fue, la creación de la agenda general y divulgación de la misma con la alta directiva. Con el afán de persuadir la participación de los colaboradores a la evaluación de la estrategia.
- ✓ Se continuo en la divulgación del mensaje claro y sencillo contestando las posibles interrogantes en los boletines informativos (¿Por qué se tienen que hacer?, ¿Quiénes serán los beneficiarios?, ¿Cuánto esfuerzo hay que colocar

por cada departamento?, ¿será necesario la ayuda de otros departamentos?).
por ejemplo:

“Te invitamos al inicio del manual de comunicación interna”

Con el objetivo, que todos los que integran la municipalidad tengan un diploma de capacitación, a beneficio de mejorar el entorno laboral, lo que se necesita es su puntualidad y el respeto a las normas del taller, se compartirá con otros departamentos. Te esperamos.

- ✓ La aplicación de la capacitación se realizó;
 - Proceso de protocolo (colocación de material didáctico para los participantes, administración de las herramientas tecnológicas de la comunicación, bienvenida informal y colocación de los participantes en sus lugares) por parte de la asistente asignada para acompañar y asistir al exponente.
 - Palabras de bienvenida por el Director del Departamento de Recursos Humanos, lectura de la agenda general.
 - Procesos del desarrollo teórico de la aplicación de la estrategia comunicacional.
 - Lluvia de ideas.
 - Trabajo práctico
 - Conclusiones.
 - Cierre de la actividad. Entrega de tareas para la semana (incentivo intrínseco, ser parte de un grupo selecto) y reconocimientos por su participación (motivación extrínseca), evaluación del taller.

Ilustración 37 capacitación “creación de la línea ética”. Entrega de la responsabilidad de promover la misión y visión de la institución.



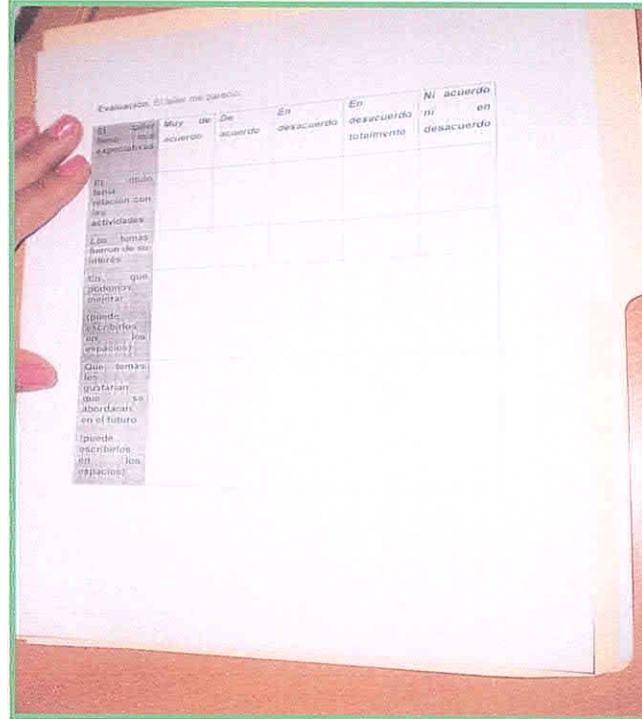
Fuente propia año 2013.

Ilustración 38 capacitación “creación de la línea ética”. Parte práctica lluvia de ideas.



Fuente propia año 2013.

Ilustración 39 capacitación “creación de la línea ética”. Evaluación y validación del taller.



Fuente propia año 2013.

Ilustración 40 capacitación “creación de la línea ética”. Evaluación del taller.



Fuente propia año 2013.

Ilustración 41 capacitación “creación de la línea ética”. Reconocimiento motivación.



Fuente propia año 2013.

Ilustración 42 capacitación “creación de la línea ética”. Parte práctica.



Fuente propia año 2013.

Resultados esperados.

1. Aplicar una eficiente actitud de trabajo en equipo.
2. Construir conocimiento y fortalecer el capital intelectual
3. Estimular el incentivo intrínseco en el sentido de pertenencia con la institución.

0.2 Implementación de la cartelera informativa.

Objetivo: crear un monitoreo continuo de las denuncias, inconformidades donde se analizan y se efectúan soluciones prontas, bajo un contrato de confidencial. Y la creación de los valores éticos y morales de la municipalidad.

Actividades:

1. Del grupo piloto (responsable de promover la misión y visión de la institución) –cabe comentar que se propuso de forma voluntaria- darle los lineamientos para realizar la cartelera informativa.
2. Este grupo será el responsable de crear un logotipo por cada integrante que identifique la institución y será expuesto en la cartelera.

Resultados esperados:

1. Aplicar una eficiente actitud de trabajo en equipo.
2. Construir conocimiento y fortalecer la comunicación interna.
3. Reconocen un medio colectivo de comunicación interna.

0.3 Implementación del buzón de sugerencia.

Objetivo: desarrollar un espacio de comunicación interna escrita informal por los colaboradores, sin temor a las represarías.

Actividades:

1. Para promover la utilización del buzón, se hará una votación con referente a la elección del logotipo más creativo. Donde los colaboradores puedan votar de

forma voluntaria y secreta, motivando hacer una crítica constructiva por medio de una ficha de datos.

Resultados esperados:

1. Aplicar una eficiente actitud de trabajo en equipo.
2. Evaluar la integración de los colaboradores.
3. Reconocen un medio colectivo de comunicación interna.

0.4 Implementación del incentivo “empleado del mes”.

Objetivo: seleccionar al personal que se destacó en el mes, con el fin de crear métodos de incentivo (intrínseco y extrínseco).

- ✓ Evaluar el rendimiento laboral dentro de la institución.

Actividades:

1. Los colaboradores encargados de “línea ética”, realizarán la lectura de los votos de forma confidencial y al ganador lo colocarán en el espacio del empleado del mes.

Resultados esperados:

1. Aplicar una eficiente actitud de trabajo en equipo.
2. Evaluar la integración de los colaboradores.
3. Motivar e incentivar a los colaboradores.

4.6 Validación de la propuesta.

Es el conjunto de actividades y herramientas que ayuda a comprobar la factibilidad y viabilidad de la propuesta estratégica para la comunicación interna de la municipalidad de Amatitlán.

0.1 Manual de capacitación.

**Ilustración 43 Test de evaluación de la capacitación y entrenamientos.
(Cuantitativa y cualitativa)**

	<i>Muy de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo totalmente</i>	<i>Ni acuerdo ni en desacuerdo</i>
lleno mis expectativas					
El título tenía relación con las actividades					
Los temas fueron de su interés					
En que podemos mejorar (puede escribirlos en los espacios)					
Que temas					

<p>les gustarían que se abordaran en el futuro (puede escribirlos en los espacios)</p>	
---	--

Fuente propia año 2013.

0.1 Cartelera informativa. 03. Buzón de sugerencias y empleado del mes

Ilustración 44 ficha de sugerencias. (Cuantitativo)

Me gusto	Podemos	Puede mejorar

Fuente propia año 2013.

Ilustración 45 evaluación del empleado del mes.

(Se dejan en blanco recursos humanos opinara de forma discreta quienes debe de tener el incentivo por su desempeño laboral “cualitativo”)

Fuente propia año 2013.

4.7 Plan de monitoreo y evaluación.

En el manual para el desarrollo de las capacitaciones, se explica la intervención, la evaluación y criterios. La evaluación más importante será determinada por el cambio de conducta en el desempeño laboral y revisión de los comentarios del buzón de sugerencia. El control y seguimiento de capacitación o entrenamientos estarán a cargo del Departamento de Recursos Humanos de la municipalidad de Amatitlán. Los resultados obtenidos serán trasladados a la dirección para monitorear cambios del personal capacitado. Nota: Es importante tomar en cuenta la actitud del colaborador ya que esta característica de personalidad juega un papel protagónico.

Capítulo 6. Resultados esperados.

Ilustración 46 Resultados obtenidos y esperados.

Producto	Público	Resultados obtenido	Resultados esperados
Manual de capacitación y entrenamiento.	Interno, primario y secundario	Receptividad positiva por parte de los colaboradores en aplicar las recomendaciones.	Duplicación de la información a otros colaboradores que no están en el plan piloto
Cartelera informativa.	Interno, primario, secundario y terciario	Se observó el trabajo en equipo y la neutralización de ruidos, debido a que la información se encontraba para todos.	Mejorar un medio informativo de difusión que reduzca los mensajes personales y de interés político. Y así evitar la desinformación.
Buzón de sugerencias	Interno, primario, secundario y terciario	Poco entrenamiento en la interpretación de los mensajes.	Establecer un medio efectivo de comunicación. Y libre de represarías.
Incentivo del colaborador del mes.	Interno, primario y secundario	No se ha colocado en marcha este producto.	Mejorar la cultura organizacional. Y evaluación

6.3 Conclusiones

1. Las organizaciones no lucrativas y públicas como es el caso de la municipalidad de Amatitlán, nos muestra como la cultura deficiente y conflictiva que presente un conglomerado de personas dentro de una institución, crea barreras comunicacionales, de tipo físicas o personales que impedirán la decodificación eficiente de los mensajes que se transmita
2. La optimización de las herramientas de comunicación dentro de la municipalidad ayudara á facilitar el envió y transmisión de los mensajes dentro de las segmentaciones internas.
3. La municipalidad y las personas que la conforman deben de poner en práctica el manual de línea ética, ya que este ayuda a poder codificar y escuchar objetivamente un mensaje verbal o físico.
4. El clima institucional de la municipalidad no es eficiente, por la evidente lucha de poderes políticos e interese personales, dentro de los colaboradores, hace que exista, poca claridad del sentido de pertenencia de la institución independientemente sea el partido político que se encuentre administrando.

6.4. Recomendaciones

1. La utilización del manual sea aplicada en cada cambio de administración o reelección para poder crear un código universal entre las personas que entran nuevas y las que están permanentes dentro de la institución, y facilite el intercambio eficiente y eficaz de la comunicación dentro de los procesos burocráticos de la municipalidad.
2. La municipalidad de Amatitlán debe cuidar en entrenar a su personal y capacitarlo en poner en prácticas las herramientas de comunicación eficaz y eficiente.
3. La aplicación de la estrategia ayudara a favorecer el intercambio saludable y ético de la información, por lo que es necesario capacitar, estimular e incentivar a los colaboradores, así poder minimizando el bajo rendimientos laboral, la pérdida del interés, y estimular mejor la identificación con la municipalidad.
4. Si el departamento de recursos humano, maneja con atención la estructuración eficiente de la organización interna y la imagen institucional se podrá ver la alineación entre los valores personales e institucionales.
5. Sensibilizar al personal sobre la importancia de apropiarse de las políticas filosóficas de la institución (misión, visión y objetivos), que el departamento de recursos humanos realice dentro de sus proyectos un rediseño de perfiles de puesto, donde se conforme con claridad apegado la ley constitucional laboral, moral y ética las obligaciones y atribuciones de los colaboradores.

Referencias bibliográficas.

1. Acosta Joan; 2006. *Imagen corporativa en el siglo xx*. Costa Rica. Universidad.
2. Alles Martha Alicia; 2009. *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencia*. Buenos Aires: Granica.
3. Álvarez Antonio Barba; 2000. cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Revista Iztapalapa* , 10-20.
4. Amato, Pedro Muñoz; 1957. *introducción a la administración pública, relaciones humanas y administrativas*. México: Fondo de Cultura Económica.
5. Berrocal Marín, Francisca y Santiago Pereda; 1999. *La psicología del trabajo y la formación de la empresa*. Madrid: Revista Complutense de Educación Vol. 10^a.
6. Bonilla Gutiérrez, Carlos; 2002. *La comunicación función básica de las relaciones públicas*. México Edimex.
7. Brewster Judson Palmer, Herbert; Ingram y otros. 1980. *Introducción a la publicidad*. México. Compañía Editorial Continental, S.A.
8. Flores, Oscar Fernando 2009. *La filosofía de la personalidad*. Guatemala: CABSA.
9. Fajardo Gil Oscar ; 2002. En *Monografía del Municipio de Amatitlán*.
10. Garro Eduardo, Oscar Alvarez y Jorge Sanabria; 1997-1998. *Manual pedagógico sobre resolución alternativa de conflictos*. Guatemala; gobierno de Canadá : Universidad para la paz de las Naciones Unidas.
11. Herrmann, Frank; 1992. *Comunicación y desarrollo relaciones públicas para las ONG*.

12. Lagos, Carlos René; 1994. *Desarrollo organizacional en Latinoamérica*. Guatemala: INCAP.
13. Nonaka, Ikujiro; 2007. La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review* *MBC develop* , 50-70.
14. Núñez Paula; 2000. *Relaciones Interpersonales*. México, D.F : El Manual Moderno.
15. Pablo, Lucas Marín Antonio y García Ruiz; 2002. *Sociología de las organizaciones*. España.
16. Revista municipal. 2012. Secretaría de comunicación social. (Amatitlán) 15 de febrero 2012.
17. Sampieri, Roberto Hernández; 2008. *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
18. Sosa Pulido Demetrio. (2008). *Clínica Empresarial, un tratado clínico para las empresas con debilidades*. México: LIMUSA.
19. Scheinsohn Daniel; 2011. *comunicación estratégica, la opinión pública y el proceso comunicacional*. Buenos Aires: Granica.
20. Wayne, Daniel; 2006. *Bioestadística. Bases para el análisis de las ciencias de la salud*. México: Limusa Wiley.

Ilustración 47 cuestionario.



CUESTIONARIO

(Investigación “Diagnóstico comunicacional –interna y externa-”)

Estimada (o) Respondiente: le agradezco por su colaboración, el tomarse un momento para completar este cuestionario. Por medio del cual recopilamos datos para una investigación académica, sobre la dinámica administrativa en los procesos de comunicación. ***Para su tranquilidad, los datos obtenidos en esta investigación son y permanecerán confidenciales, y serán utilizados únicamente con fines de análisis.*** Por lo que le rogamos proveer respuestas precisas a todas las preguntas; si cree necesario detallar alguna de ellas, por favor no dude en hacerlo en el espacio que para ello reservamos.

Señale con una **X** la opción que más se parezca a su opinión ó si fuera el caso escriba su opinión cuando la pregunta sea abierta.

Datos generales:

Su status en la Empresa es:

- Puesto directivo__
- Puesto administrativo__
- Otro _____(Especificar)

Género (sexo):

- Masculino__

✓ Femenino__

Su edad:

✓ Menos de 20 años__

✓ 20 a 29 años __

✓ 30 a 39 años __

✓ 40 a 49 años __

✓ 50 a 59 años __

✓ 60 o más __

Años de experiencia en el puesto actual:

Escolaridad:

✓ Primaria __

✓ Básico __

✓ Diversificado __

✓ Licenciatura __

✓ Maestría__

✓ Doctorado__

1. ¿Cuántas horas por semana emplea usted. (dentro de su Organización) en reuniones que tengan como finalidad el intercambio de información y conocimiento?
2. ¿Cómo describiría a su Organización en tres términos o frases? (Por favor hágalo en máximo de tres líneas).

3. ¿Conoce la misión y visión de la organización? sí ___ no ___. Si la respuesta es Sí por favor colóquelas en este espacio.

4. Por favor lea la siguiente frase y elija una de las opciones que crea que describe a su Organización.

- En mi Organización las personas:

- ✓ Por lo general, no tienen tiempo suficiente para compartir información y conocimientos entre sí.

Totalmente en desacuerdo.		1.
En desacuerdo.		2.
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.		3.
De acuerdo.		4.
Totalmente de acuerdo.		5.

5. Los individuos comparten su información y el conocimiento sin ningún temor acerca de su seguridad en el empleo.

Totalmente en desacuerdo.		1.
En desacuerdo.		2.
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.		3.
De acuerdo.		4.

Totalmente de acuerdo.		5.
------------------------	--	-----------

6. Existen actividades formales e informales que promueven el incremento de información.

Totalmente en desacuerdo.		1.
En desacuerdo.		2.
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.		3.
De acuerdo.		4.
Totalmente de acuerdo.		5.

7. Los individuos recurren a sus superiores para pedir información y conocimiento sin ningún temor por razón de la jerarquía de éstos.

Totalmente en desacuerdo.		1.
En desacuerdo.		2.
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.		3.
De acuerdo.		4.
Totalmente de acuerdo.		5.

8. Una de las razones de la falta de información y el intercambio de conocimiento es la diferencia entre el nivel de experiencia y conocimiento de las personas.

Totalmente en desacuerdo.		1.
En desacuerdo.		2.
Ni de acuerdo ni en		3.

desacuerdo.		
De acuerdo.		4.
Totalmente de acuerdo.		5.

9. Existe un ambiente de confianza entre los diversos individuos que la conforman (directivos, administrativos y otros)

Totalmente en desacuerdo.		1.
En desacuerdo.		2.
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.		3.
De acuerdo.		4.
Totalmente de acuerdo.		5.

10. Los individuos no comparten su información y conocimiento porque creen que la información y el conocimiento son poder.

Totalmente en desacuerdo.		1.
En desacuerdo.		2.
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.		3.
De acuerdo.		4.
Totalmente de acuerdo.		5.

11. Existen espacios formales e informales para el intercambio de información y conocimiento.

Totalmente en desacuerdo.		1.
En desacuerdo.		2.

Ni de acuerdo ni en desacuerdo.		3.
De acuerdo.		4.
Totalmente de acuerdo.		5.

12.El mantener empleados experimentados y altamente profesionales como parte del equipo es prioridad.

Totalmente en desacuerdo.		1.
En desacuerdo.		2.
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.		3.
De acuerdo.		4.
Totalmente de acuerdo.		5.

13.Se dispone de recursos suficientes para crear oportunidades de intercambio de información y conocimiento (computadora, teléfono, memos, entre otros)

Totalmente en desacuerdo.		1.
En desacuerdo.		2.
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.		3.
De acuerdo.		4.
Totalmente de acuerdo.		5.

14.Existe una competencia destructiva entre individuos y/o departamentos que disminuye el intercambio de información y conocimiento.

Totalmente en		1.
---------------	--	-----------

desacuerdo.		
En desacuerdo.		2.
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.		3.
De acuerdo.		4.
Totalmente de acuerdo.		5.

15.El diseño y entorno físico de los departamentos restringe el intercambio eficaz de información y conocimiento.

Totalmente en desacuerdo.		1.
En desacuerdo.		2.
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.		3.
De acuerdo.		4.
Totalmente de acuerdo.		5.

16.El tamaño y distribución geográfica de los departamentos dificulta el intercambio de información y conocimiento.

Totalmente en desacuerdo.		1.
En desacuerdo.		2.
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.		3.
De acuerdo.		4.
Totalmente de acuerdo.		5.

17. Los sistemas de **tecnología** de Información son compatibles con los procesos de trabajo. **Especificar cuáles son:**

Totalmente en desacuerdo.		1.
En desacuerdo.		2.
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.		3.
De acuerdo.		4.
Totalmente de acuerdo.		5.

18. Existen suficientes esquemas de mantenimiento que aseguran el funcionamiento adecuado de los sistemas de Tecnología de Información.

Totalmente en desacuerdo.		1.
En desacuerdo.		2.
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.		3.
De acuerdo.		4.
Totalmente de acuerdo.		5.

Ilustración 48 aplicación práctica del entrenamiento.



Fuente propia año 2013.

Ilustración 49 aplicación práctica del entrenamiento.



Fuente propia año 2013.



Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 14 de noviembre de 2013
Orden de impresión
No. 002-2013 CLF/Akmg

Estudiante
MARÍA CRISTINA QUINTANILLA GONZÁLEZ
Carné 100023789

Estimada Estudiante Quintanilla:

Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por el Tribunal Examinador con el título **“ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN EN EL AÑO 2,013”**, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que dos ejemplares impresos y un cd en formato PDF sean entregados en el departamento de Postgrado de esta unidad académica, ubicada en el 2º Piso del edificio M-2, un Trabajo de Graduación y un cd en formato PDF en la biblioteca Flavio herrera y un trabajo de graduación y un cd en formato PDF en la Biblioteca Central de esta Universidad.

Es para nosotros un orgullo contar con una profesional egresada de esta escuela como usted, que posee los conocimientos para desenvolverse en el campo de la comunicación organizacional.

Atentamente,

“Id y enseñad a Todos”

M.A. Aracely Mérida
Coordinadora

Departamento de Estudios de Postgrado



Lic. Julio Sebastián Chilín
Director ECC



c.c. Archivo



MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

21 de marzo de 2013

M.A. Aracely Merida
Directora Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señora Directora:

Sirva la presente para saludarle cordial y respetuosamente, augurándole una exitosa labor profesional.

Por este medio le informamos que de acuerdo a su solicitud de fecha 23 de febrero, se acepta que la estudiante **MARIA CRISTINA QUINTANILLA GONZALEZ**, pueda realizar su Práctica Profesional en esta Institución.

Sin otro particular me suscribo.

Atentamente,


MARIO NEFTALÍ BARRIOS ROSAL
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS



c.c. Alcaldía Municipal
Archivo

RECIBIDO 25 MAY 2013
Merida





Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 7 de septiembre de 2013
Oficio Posgrado No. 84-2013 CLF-Akmg

Ingeniero
Mainor Orellana
Alcalde Municipalidad de Amatitlán
Su Despacho

Estimado Ingeniero Orellana:

El motivo de la presente es para informarle que como parte de la Práctica Profesional en Comunicación, que está realizando la Licenciada **María Cristina Quintanilla González**, en la Alcaldía que usted dirige, son requeridos productos de comunicación interna, por lo que me permito solicitar su apoyo a fin de que ella pueda cumplir con la entrega de dichos productos.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para saludarle.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"


M.A. Aracely Merida

Directora Departamento de Estudios de Postgrado



C.c. Archivo PG

MUNICIPALIDAD DE AMATITLÁN
RECIBIDO
DEPTO RECURSOS HUMANOS
FECHA: 17/ septiembre HORA: 12:29


ESTAMPADO

Edificio M2,
Ciudad Universitaria, zona 12.
Teléfonos: (502) 2418-8920
(502) 2443-9500 extensión 1478
Telefax: (502) 2418-8910
www.comunicacion.usac.edu.gt