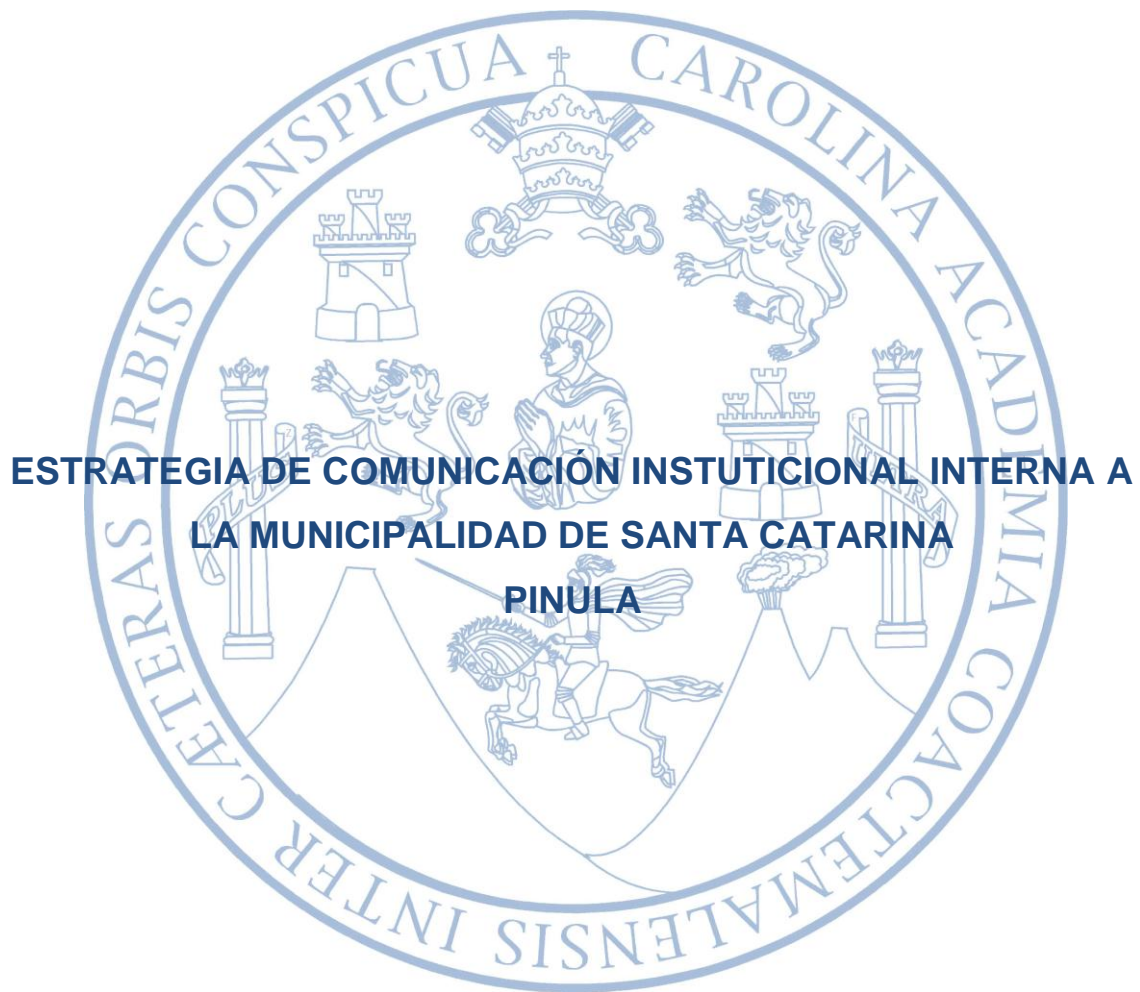


**Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento De Estudios de Postgrado
Maestría en Comunicación Organizacional**



Licda. Ingrid Janeth Pérez Sánchez

Guatemala, noviembre 2013

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



Trabajo de Graduación

Estrategia de Comunicación Institucional Interna a la Municipalidad de Santa

Catarina Pinula

Presentado por:

Licda. Ingrid Janeth Pérez Sanchez

**Previo a conferírsele el título de
Magister Artium en Comunicación Organizacional**

Guatemala, Noviembre de 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 Ticurú
Representante de los Egresados	Lic. Johnny Michael González Batres
Secretaria	M. Sc. Claudia Molina

Consejo Académico de Postgrado

Director	Lic. Julio Sebastián Chilin.
Directora de Postgrado	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 responsable del contenido de este trabajo”.

Resumen

La propuesta estratégica de comunicación institucional interna para la Municipalidad de Santa Catarina Pinula, está fundamentada por un diagnóstico situacional y comunicacional realizado a la institución y respaldado por fundamentos epistemológicos. Cuyo universo de estudio se centró en su personal administrativo.

La propuesta estratégica es el diseño de un Manual de Comunicación Interna, la realización de capacitaciones y la elaboración de carteles con temas motivacionales, con el fin de aportar a la gestión administrativa de la Municipalidad, productos enfocados en la comunicación, comprensión y motivación de su personal interno, y al logro de una mayor participación de éste en la entidad. Cuyo planteamiento y elaboración responde a las necesidades y problemas percibidos en la observación y en los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas.

Por consiguiente, la propuesta estratégica de comunicación institucional interna desarrolla las siguientes líneas de acción:

- 1) Incorpora la actividad de comunicación como instrumento primordial para el desarrollo de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula. De tal manera, que se vaya creando una cultura de comunicación que configure un gobierno municipal transparente y de opinión pública objetiva y participativa.
- 2) Crea empatía entre dirigentes (líderes o directivos) y subalternos.
- 3) Mantiene motivados e informados a los empleados de todas las acciones que se generen en la Municipalidad.

A partir de esto se espera mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades basadas en la comunicación e información, de la cultura y clima de la institución.

Introducción

El trabajo de gestión municipal tuvo como objetivo desarrollar un análisis situacional y comunicacional para generar y proponer una estrategia de comunicación institucional interna que mejore la comunicación, clima y cultura en la Municipalidad de Santa Catarina Pinula, a partir de la cual se determinó entre otros, si existía una problemática institucional, sus condiciones actuales, sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que presenta en la actualidad dicha entidad.

Su peso estuvo dirigido a una muestra debidamente definida, donde se analizaron diversos aspectos como: la motivación, producción, participación y la responsabilidad social e institucional, orientados a un análisis de las necesidades y capacidades más relevantes de sus trabajadores.

La información fue obtenida de fuentes primarias cómo la observación, encuestas y entrevistas estructuradas y opiniones recabadas con actores claves del interno institucional.

En términos generales incluye una propuesta de trabajo en función de la identificación de beneficiarios, problema a resolver con el proyecto, causas y efectos de ese problema, estrategia de solución, los objetivos a desarrollar, los resultados esperados y las actividades (ejecución o puesta en marcha de la propuesta del proyecto) y recursos a ocupar para su desarrollo. Incluye también, el seguimiento y verificación de los resultados obtenidos.

Su elaboración es parte de uno de los requisitos para optar el título de Master en Comunicación Organizacional del programa de Maestría de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el cual contó con la autorización de la Municipalidad de Santa Catarina Pínula. Los productos presentados y propuestos fueron validados por la misma institución objeto de estudio.

DEDICATORIA

Dios mi amigo fiel guía y protector, quien me dio la vida; además la oportunidad de compartir mis triunfos con las personas que más amo y aprecio: mi familia, novio, bebé y amigos, a quienes dedico este nuevo logro:

Mis padres Gregorio Pérez y Dora Alicia Sánchez, por sus sabios consejos y esfuerzo incondicional. A ustedes mis viejos del alma les dedico este triunfo como muestra de mí amor y de mí agradecimiento.

A mi abuela María del Rosario Sánchez, mi segunda madre: por su apoyo y motivación constante.

A mis hermanos Esperanza y Milo Pérez, pero muy en especial a Cristian y sus preciosas hijas, mis sobrinas Andrea Jimena y Camila Valentina a quien quiero con todo mi corazón.

A mi novio Fredy Pérez, mi amigo, futuro esposo y padre de nuestro angelito a quien sin nacer amo con todas mis fuerzas. Gracias amor por la paciencia, el apoyo y ante todo el amor que me brindas. ¡Te amo!

A mis tíos (as) Heidi Sánchez, Juan de Dios Pérez, Blanca Pérez y Alba Hernández por su cariño, consejos y apoyo.

A mis primos Que este triunfo sea un ejemplo y estímulo en sus vidas.

A mi demás familia Con todo mi aprecio.

A mis amigos (as) Mónica Marroquín, Heidi Bautista, José Luis Cardona, Cristina Quintanilla, Karla Úrizar y Claudia Sánchez, por compartir momentos inolvidables conmigo. Y por seguir cultivando nuestra amistad después de tantos años, Gaby Casanova y Juan Carlos Moscoso.

A todos ustedes, mis agradecimientos sinceros por su ayuda en la culminación de este camino y comienzo de otro que como siempre lo digo, quizás es más duro que él hoy recorrido.

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

A la Universidad de San Carlos

Alma mater de la educación superior en Guatemala, por abrir sus puertas y dar la oportunidad a jóvenes y adultos de superarse profesionalmente.

A la Escuela de Ciencias de la Comunicación

En especial a todos los docentes que ayudaron en mi formación profesional. Pero muy en especial a Aracelly Merida, Master, asesora y amiga, por su valiosa dedicación y ayuda incondicional.

A la Municipalidad de Santa Catarina Pinula

Por permitirme realizar la estrategia de comunicación institucional en tan prestigiosa entidad, y a dos de sus colaboradores, el Licenciado Wanner Luna de la Unidad de Comunicación y Protocolo y la Licenciada Pamela Contreras del Departamento Administrativo.

Índice Automático

Índice de tablas

Índice de figuras

Índice de gráficas

Resumen	i
Introducción	ii

Capítulo I

1. Diagnóstico Situacional	1
1.1 Ubicación geográfica del Municipio	1
1.2 Mapa del Departamento de Guatemala	3
1.3 Ubicación de la Municipalidad y sus Dependencias	4
1.4 Naturaleza de la Institución	7
1.5 Misión y Visión	7
1.6 Valores Municipales	8
1.7 Descripción de Actividades	9
1.8 Actores	15
1.9 Organigrama	17
1.10 La acción de los trabajadores de la Municipalidad	18

Capítulo II

2. Fundamentos Epistemológicos	19
2.1 Teorías de la Comunicación	19
2.1.1 La Comunicación interna que necesita la Municipalidad	20
2.2 Teoría de la Motivación	22
2.2.1 Teorías de contenido	22
2.2.2. Teorías de Proceso	25
2.2.3. La motivación en la Municipalidad de Santa Catarina Pinula	26

Capítulo III

3. Metodología aplicada	28
3.1 Enfoque	28
3.2 Objetivo general	29
3.3 Objetivos específicos	29
3.4 Fuentes Primarias y Secundarias	30
3.4.1 ¿Cómo se fue realizando la investigación?	31
3.5 Actividades	31
3.6 Técnicas e Instrumentos	31
3.7 Población	32
3.8 Muestra	32

Capítulo IV

4. Diagnóstico Comunicacional	33
4.1 Análisis de la Comunicación Interna	33
4.2 Análisis de la Comunicación Externa	35
4.3 Análisis de Identidad Institucional	37
4.3.1 Elementos icónico-visuales	37
4.4 Señalética	40
4.5 Análisis de la Imagen Institucional	41
4.5.1 Reputación institucional	41
4.5.2 Formas de evaluación de la imagen institucional	42
4.6 FODA	43
4.7 Análisis de la situación	45
4.7.1 Resultados	53
4.8 Árbol de problemas	54

Capítulo V

5	Estrategia de Comunicación Institucional	55
5.1	Justificación	55
5.2	Objetivo de la Estrategia	56
5.2.1	Objetivo General	56
5.2.2	Objetivos Específicos	56
5.3	Publico	57
5.4	Matriz de coherencia para el plan de comunicación	58

6 Capítulo VI

6	Plan de Comunicación Interna	60
6.1	Problema	60
6.2	Objetivo de Comunicación	61
6.3	Actividades	62
6.4	Resultados Esperados	95
	CONCLUSIONES	97
	RECOMENDACIONES	98
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y E-PIGRAFÍAS	99
	ANEXOS	102

Índice de tablas

Tabla 1: Límites territoriales del Municipio Santa Catarina Pinula.	1
Tabla 2: Aldeas y Caseríos que conforman el Municipio.	2
Tabla 3: Ubicación de las Dependencias Internas y Externas.	4
Tabla 4: Misión y Visión de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula.	7
Tabla 5: Variables e Indicadores.	28
Tabla 6: Cronograma de actividades por mes.	31
Tabla 7: Técnicas e Instrumentos utilizados para la recolección de información.	31
Tabla 8: Nivel subjetivo y social de la Imagen de la Municipalidad.	41
Tabla 9: 5 formas de evaluar la imagen corporativa de la Municipalidad.	42
Tabla 10: Fuentes primarias que intervienen en la imagen de la Municipalidad.	42
Tabla 11: Parte Interna: Fortalezas y Debilidades de la Municipalidad.	43
Tabla 12: Parte Externa: Oportunidades y Amenazas	44

Índice de figuras

Figura 1: Mapa del Departamento de Guatemala	3
Figura 2: Localización en Google Maps de la Municipalidad de Santa Catarina.	6
Figura 3: Valores de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula.	8
Figura 4: Organigrama de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula.	17
Figura 5: Manual de Comunicación Interna	21
Figura 6: Pirámide de Necesidades de Maslow	23
Figura 7: Árbol de Problemas	54

Índice de gráficas

Gráfica 1: Pregunta No.1 encuesta a empleados.	45
Gráfica 2: Pregunta No.2 encuesta a empleados.	45
Gráfica 9: Pregunta No.9 encuesta a empleados.	46
Gráfica 11: Pregunta No.11 encuesta a empleados.	47
Gráfica 12: Pregunta No.12 encuesta a empleados.	48
Gráfica 13: Pregunta No.13 encuesta a empleados.	49
Gráfica 14: Pregunta No.14 encuesta a empleados.	50
Gráfica 16: Pregunta No.16 encuesta a empleados.	51
Gráfica 18: Pregunta No.18 encuesta a empleados.	52

Capítulo I

1. Diagnóstico Situacional

El diagnóstico situacional interno y externo realizado a la Municipalidad de Santa Catarina Pinula, ha permitido a través de una mirada analítica, trazar la visión que la institución se ha propuesto alcanzar interna y externamente y los objetivos, iniciativas y proyectos estratégicos a cumplir.

1.1 Ubicación Geográfica del Municipio

Santa Catarina Pinula es uno de los 17 Municipios de Guatemala que se encuentra a 15 Kilómetros de la ciudad capital, tiene una extensión aproximada de 50 kilómetros cuadrados y se encuentra a una altura de 1,550 metros sobre el nivel del mar, de clima templado y con una población aproximada de 70,000 habitantes según censo poblacional realizado en el 2,002.

El municipio colinda tal como se observa en la Tabla No. 1 con los siguientes límites territoriales.

Tabla No. 1: Límites territoriales del Municipio de Santa Catarina Pinula.

	Límites territoriales
Norte	Límite con la Ciudad de Guatemala.
Este	Con los Municipios de San José Pinula y Fraijanes.
Sur	Con los Municipios de Fraijanes y Villa Canales.
Oeste	Con Villa Canales y la Ciudad de Guatemala

Fuente: Elaboración propia

El Municipio de Santa Catarina Pinula cuenta con las siguientes aldeas y caseríos.
(Véase tabla No. 2).

Tabla No. 2: Aldeas y caseríos que conforman el Municipio.

Aldeas	Cuchilla del Carmen
	El Carmen
	Salvadora I
	Salvadora II
	El Pueblito
	Nueva Concepción
	Puerta Parada
	Piedra Parada Cristo Rey
	Piedra Parada El Rosario
	San José El Manzano
	Laguna Bermeja
	El Pajón
	Manzano La Libertad
	Don Justo
	Canchón

Caseríos	Trapichito
	Pepe Nance
	Cambray
	El Zarzal
	Los Cipreses
	Laguneta

Fuente: Elaboración propia

1.2 Mapa del Departamento de Guatemala

- Municipios que conforman el Departamento de Guatemala.
- Señalización del Municipio de Santa Catarina Pinula

Figura No. 1: Mapa de Guatemala



Fuente: Mapas del Mundo (n.f.). Obtenido de <http://espanol.mapsofworld.com/continentes/centro-america/guatemala/departamentos/guatemala.html>

1.3 Ubicación de la Municipalidad y sus Dependencia

“La Municipalidad es el ente del Estado responsable del gobierno del municipio, es una institución autónoma, es decir, no depende del gobierno central. Se encarga de realizar y administrar los servicios que necesita una ciudad o un pueblo. Una función importante de la Municipalidad es la planificación, el control y la evaluación del desarrollo y crecimiento de su territorio. También (...) presta especial atención a los aspectos sociales y a (...) mejorar la calidad de vida de los vecinos”. ¿Qué es una Municipalidad? (n.f). Obtenido de <http://mu.munigate.com/index.php/categoryblog/38-ique-es-una-municipalidad>.

Por lo anterior, la Municipalidad de Santa Catarina Pinula genera esfuerzos y acciones continuas que ayudan a mejorar el nivel de vida de sus vecinos y vecinas. A continuación se brinda su ubicación y la de sus dependencias. (Véase la Tabla No. 3)

Tabla No 3. Ubicación de las Dependencias Internas y Externas.

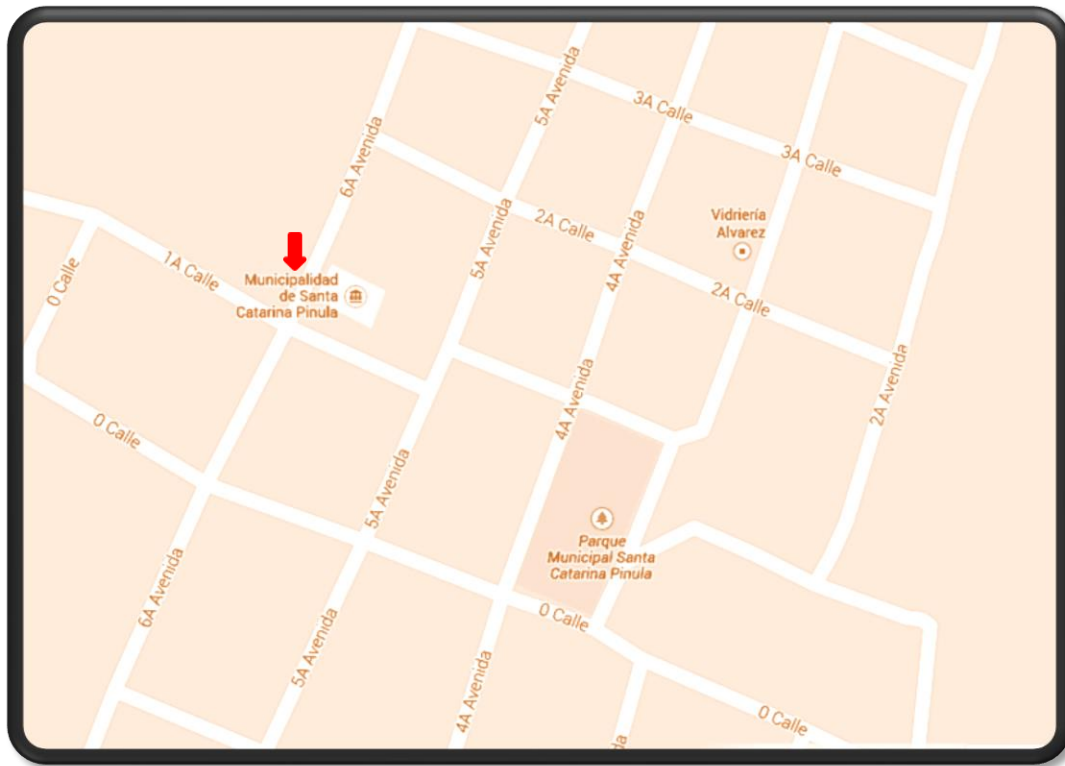
		Dirección
Municipalidad de Santa Catarina Pinula		1a. Calle 5-50, Zona 1 Santa Catarina Pinula
	Dependencias Interna	
1.	Concejo Municipal	
2.	Alcaldía Municipal	
3.	Dirección Municipal de Planificación	
4.	Secretaría Municipal	
5.	Juzgado de Asuntos Municipales y de Tránsito	
6.	Departamento de Contrataciones	

7.	Departamento de Compras
8.	Auditoría Interna
9.	Asesoría Jurídica
10	Comunicación Social y Protocolo
11	Departamento de Catastro
12	Departamento de Obras
13	Dirección Administrativa
14	Dirección de Servicios Públicos
15	Dirección de Desarrollo Social y Económico
16	Departamento de Informática
17	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal

	Dependencias Externas	Dirección
1.	Policía Municipal de Tránsito	6a. Avenida 1-49, Zona 1 Santa Catarina Pinula
2.	Anexo Municipal Aldea El Carmen	Sector Sur 5 Lo de María 2, Zona 10 Aldea El Carmen Santa Catarina Pinula
3.		Calle Real Casa No. 19, Zona 7 Aldea Puerta Parada Santa Catarina Pinula
4.	Anexo Municipal Aldea Piedra Parada Cristo Rey	Calle Principal a un costado de la Iglesia Católica, Zona 6 Aldea Piedra Parada Cristo Rey Santa Catarina Pinula

Fuente: Unidad de Comunicación y Protocolo, Municipalidad de Santa Catarina Pinula.

Figura No. 2 : Localización en Google Maps de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula.



Fuente: Google maps, septiembre, 2013.

Otros Datos

Correo Electrónico y Teléfonos:

Planta Telefónica:

PBX: 2411-1000

Teléfonos de emergencia:

1525

Correo Electrónico:

info@santacatarinapinula.gob.gt

Página WEB:

www.santacatarinapinula.gob.gt

1.4 Naturaleza de la Institución

La Municipalidad de Santa Catarina Pinula es la Institución que representa a dicho Municipio, la cual cumple con dos funciones: la de gobernar y la de administrar, ambas para promover la satisfacción, el bienestar y desarrollo de sus vecinos y vecinas.

De acuerdo a esta naturaleza dicha Municipalidad al realizar su papel de gobernar debe normar, definir, reglamentar, fiscalizar, controlar y sancionar. Como administrador debe planificar, organizar, tratar y brindar los servicios básicos que demanden las personas. Es decir, que sus funciones consisten básicamente en satisfacer las necesidades públicas de los vecinos y vecinas, con el fin de lograr la estabilidad de dicho Municipio cuya responsabilidad le fue confiada.

1.5 Misión y Visión

Tabla No. 4: Misión y Visión de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula.

Misión Municipal	<ul style="list-style-type: none">Hacer de Santa Catarina Pinula un municipio más justo, equitativo y sostenible, bajo un ambiente de paz y respeto, que contribuya al desarrollo integral por medio de programas que mejoren el nivel de vida de la sociedad pinulteca.
Visión Municipal	<ul style="list-style-type: none">Ser un gobierno municipal responsable que tenga como fin primordial brindar y administrar correctamente los servicios básicos a los habitantes bajo su jurisdicción territorial. Promoviendo e impulsando proyectos de desarrollo comunitario y garantizando su funcionamiento y mantenimiento de una forma eficiente y segura”.

Fuente: Fuente: Unidad de Comunicación y Protocolo, Municipalidad de Santa Catarina Pinula.

1.6 Valores Municipales

Por ser una institución al servicio de la comunidad pinulteca en la que los empleados municipales se dediquen constantemente a la búsqueda de mejores resultados y a la obtención y el reconocimiento de sus habitantes, la gestión de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula se basa en los siguientes valores:

Figura No. 3: Valores de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula



Fuente: Fuente: Unidad de Comunicación y Protocolo, Municipalidad de Santa Catarina Pinula.

1.7 Descripción de Actividades

Por ser las Municipalidades instituciones autónomas que actúan por delegación del Estado, cuyo fin supremo es la realización de actividades hacia el bien común de sus habitantes, la Municipalidad de Santa Catarina Pinula aparte de administrar, supervisar y contralar estas acciones, pretende estar a la vanguardia y brindar a sus vecinos y vecinas una atención adecuada, personalizada y efectiva.

Por consiguiente, se plantea el reto de mejorar la comunicación interna y externa, su capacidad administrativa y gerencial de los puestos para que cumplan eficazmente con las funciones que le fueron asignadas tanto interna como externamente.

A continuación se detallan algunos puestos y departamentos y se describen sus actividades:

Lista de algunos puestos y departamentos y alguna de sus actividades.

1. Alcaldía
2. Secretaría Municipal
3. Oficina Municipal de Planificación (OMP)
4. Compras y Contrataciones
5. Auditoría Interna
6. Asesoría Jurídica
7. Unidad de Comunicación y Protocolo
8. Dirección Administrativa
9. Dirección de Servicios Públicos

1. Alcaldía

a. Identificación

Puesto Nominal: Alcalde Municipal.

Título del Puesto: Alcalde Municipal.

Ubicación: Alcaldía Municipal.

b. Descripción

Objetivo del puesto: Presidir el Concejo Municipal, así como velar por el estricto cumplimiento de las políticas públicas y municipales y de los planes, programas y proyectos de desarrollo del Municipio.

c. Responsabilidad

Representar a la Municipalidad y al Municipio; cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal. Además, dictar medidas de política y buen gobierno y ejercer la potestad de acción directa y en general, así como de resolver los asuntos del Municipio que no estén atribuidos a otra autoridad.

- **Secretaría Municipal**

a. Identificación

Puesto Nominal: Secretario (a) Municipal.

Título del Puesto: Secretario (a) Municipal.

Ubicación: Secretaria Municipal.

b. Descripción

Objetivo del puesto: Dirigir, ordenar y supervisar los trabajos del Alcalde.

c. Responsabilidad

Mantener el control de las actas, resoluciones y acuerdos del Concejo Municipal,

así como de los expedientes ingresados a la Municipalidad. Procurar el buen desempeño del Registro de Vecindad y sección de matrimonios y el debido control y funcionamiento del archivo general.

- **Oficina Municipal de Planificación (OMP)**

- a. Identificación**

Puesto Nominal: Coordinador (a) de la OMP.

Título del Puesto: Coordinador (a) de la OMP.

Ubicación: Oficina Municipal de Planificación (OMP).

- b. Descripción**

Objetivo del puesto: Coordinar y consolidar los diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del Municipio.

- c. Responsabilidad**

Producir la información precisa y de calidad requerida para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales.

Generar el Plan Operativo Anual de la Municipalidad, así como del plan de gobierno municipal. Mantener actualizada la información de indicadores estadísticos.

- **Compras y Contrataciones**

- a. Identificación**

Puesto Nominal: Jefe (a) de Compras.

Título del Puesto: Jefe (a) de Compras y Contrataciones.

Ubicación: Departamento de Compras.

b. Descripción

Objetivo del puesto: Realizar las compras y contrataciones de conformidad con los procedimientos establecidos en la ley de la materia.

c. Responsabilidad

Efectuar las compras y contrataciones de obras, bienes, suministros y/o servicios, de conformidad con los procedimientos establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado, su reglamento y reformas.

- **Auditoría Interna**

a. Identificación

Puesto Nominal: Auditor Interno.

Título del Puesto: Auditor Interno.

Ubicación: Auditoría Interna.

b. Descripción

Objetivo del puesto: Evaluar la eficacia de la institución, planificación, ejecución, dirección y control municipal, así como la eficacia de los sistemas administrativos y financieros utilizados para la ejecución de las operaciones.

Apoyar los procesos de rendición de cuentas en forma transparente y efectiva, sobre el uso de los recursos del Municipio y del Estado en todos los niveles, basado en la comprobación de la calidad del gasto público.

Promover la observancia y cumplimiento de la legislación guatemalteca, de las normas y políticas a las que está sujeta la municipalidad, así como el cumplimiento de sus metas para alcanzar los objetivos establecidos en los planes operativos anuales y en los presupuestos aprobados.

Evaluar si los resultados obtenidos, corresponden a lo planificado y presupuestado dentro del marco legal.

c. Responsabilidad

Evaluar permanentemente el control interno institucional, bajo las metodologías diseñadas por la Contraloría General de Cuentas, que le permitan medir los riesgos operacionales existentes y proponer las medidas correctivas para promover la calidad del gasto público municipal y contrarrestar los efectos de los riesgos.

- **Asesoría Jurídica**

- a. Identificación**

Puesto Nominal: Asesor Jurídico

Título del Puesto: Jefe (a) de Asuntos Jurídicos

Ubicación: Asesoría Jurídica.

- b. Descripción**

Objetivo del puesto: Brindar asesoría de carácter jurídico a la Municipalidad

- c. Responsabilidad**

Garantizar que los dictámenes, resoluciones, acuerdos reglamentos y ordenanzas municipales se realicen con apego al derecho y los procesos judiciales a favor de los intereses municipales.

- **Unidad de Comunicación y Protocolo**

- a. Identificación**

Puesto Nominal: Director (a) de Comunicación y Protocolo.

Título del Puesto: Director (a) de Comunicación y Protocolo.

Ubicación: Unidad de Comunicación Social y Protocolo.

b. Descripción

Objetivo del puesto: Proponer y realizar estrategias y materiales de comunicación y protocolo para dar a conocer a la Municipalidad y sus distintas actividades en los diferentes medios de comunicación social.

c. Responsabilidad

Mantener una comunicación eficaz entre vecinos, medios de comunicación y trabajadores municipales.

- **Dirección Administrativa**

- a. Identificación**

- Puesto Nominal: Director (a) Administrativo.

- Título del Puesto: Director (a) Administrativo.

- Ubicación: Dirección Administrativa.

- b. Descripción**

- Objetivo del puesto: Administrar de manera eficiente el Recurso Humano de la Municipalidad. Organizar, dirigir y controlar las actividades a desarrollar por el personal a su cargo

- c. Responsabilidad**

- Administrar el Recurso Humano, su capacitación y la evaluación constante de su desempeño, así como el fiel cumplimiento del Manual de Institución, de velar por el mantenimiento de las instalaciones y vehículos municipales.

- **Dirección de Servicios Públicos**

- a. Identificación**

- Puesto Nominal: Director (a) de Servicios Públicos.

- Título del Puesto: Director (a) de Servicios Públicos.

Ubicación: Director de Servicios Públicos.

b. Descripción

Objetivo del puesto: Administrar, dirigir, coordinar y supervisar que los servicios públicos se presten de una manera eficiente, eficaz, continua y segura.

c. Responsabilidad

Velar por que todos los vecinos cuenten y dispongan de servicios públicos que presta la Municipalidad.

1.8 Actores

El actor interno (personal) realiza para la Municipalidad de Santa Catarina Pinula un papel muy importante en la obtención exitosa de su misión. Por ello, dicha institución considera de suma importancia sus condiciones, políticas y criterios de selección, reclutamiento, contratación, inducción, desarrollo, evaluación y otros.

En la actualidad trabajan para la Municipalidad aproximadamente 500 personas, las cuales están divididas en personal administrativo, operativo y de servicio. Cravacuore (2002) ha postulado tres interpretaciones sobre el papel que ejercen estos actores en los gobiernos locales.

La primera interpretación centra el proceso en los actores estatales y su poder de cambio, el cual considera que existen actores políticos o burocráticos que plantean el cambio institucional tomando en cuenta las condiciones contextuales y gozando del poder y del conocimiento suficiente para adoptarlo e implantarlo. Esto logra aumentar la eficiencia de la institución, la satisfacción de las demandas ciudadanas y su prestigio personal, poder político y decisional.

Desde esta perspectiva, el Alcalde José Antonio Coro García, es uno de los actores políticos tanto para la Municipalidad como para el Municipio de Santa

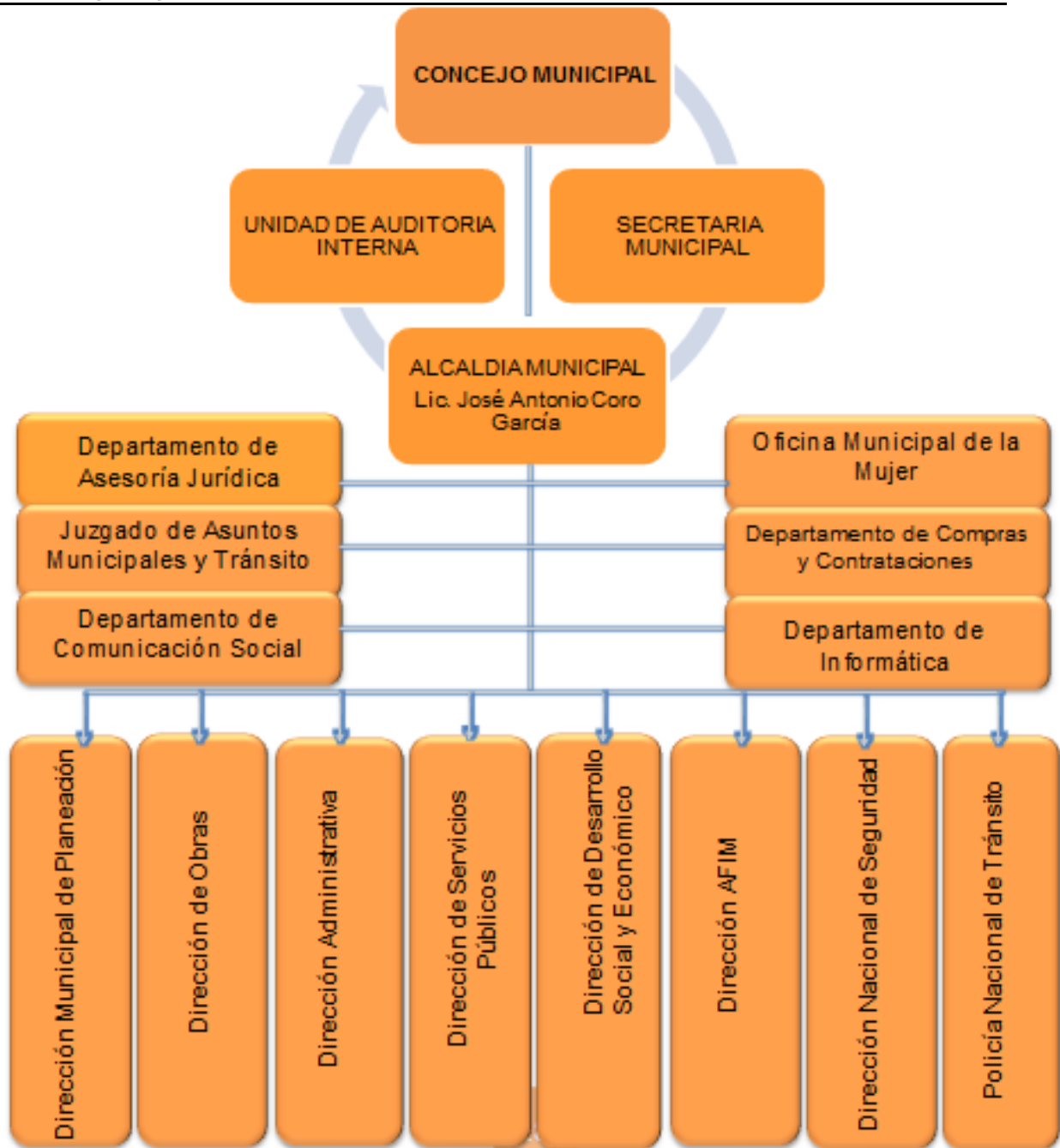
Catarina Pinula, y elemento primordial, dado que su aceptación ha generado una alteración del medio que ha incentivado a otros a seguir el camino de progreso e innovación para el municipio.

Un segundo proceso pone el énfasis en el entorno de los actores y en el conjunto de retos y alteraciones que los cambios sociales y tecnológicos provocan. Desde esta perspectiva, la función de los actores en la Municipalidad de Santa Catarina Pinula ha sido transmitir la fuerza del entorno a la entidad en lugar de tomar decisiones independientes, constituyéndose en catalizadores entre el contexto y la institución. Es decir, que para la Municipalidad de Santa Catarina Pinula también es importante el origen del cambio iniciado por la presión de los actores públicos (vecinos, vecinas y empleados/as) no sólo por los estatales o privados.

La tercera perspectiva privilegia la existencia de una trayectoria histórica, este es un proceso de larga construcción en los gobiernos locales, en particular por la brevedad de los períodos de gobierno. José Antonio Coro García tras sus cuatro reelecciones como alcalde de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula, ha generado esa trayectoria histórica de cultura institucional innovadora y de valores colectivos que han estimulado el desarrollo municipal y de sus miembros.

Figura No. 4: Organigrama de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula.

1.9 Organigrama



Fuente: Unidad de Comunicación y Protocolo, Municipalidad de Santa Catarina Pinula.

1.10 La acción de los trabajadores de la Municipalidad

La acción de los trabajadores de una Municipalidad es importante, debido a que su labor está relacionada con lograr que el nivel de vida de los hombres y mujeres se adecue al desarrollo municipal, donde se define su participación como sujeto y objeto de su propia transformación, cuya conciencia le haga intervenir en la toma de decisiones que afecten sus intereses.

El trabajador Municipal en Santa Catarina Pinula como agente de acción social ha asumido un papel importante en la prestación de servicios, asistencia y prevención que brinda a los vecinos y vecinas. Según sea su cargo o responsabilidad, puede desarrollar su trabajo profesional en áreas como: salud, vivienda, seguridad social, educación, entre otras.

La forma de interactuar del trabajador municipal y atender necesidades internas y externas ha sido parte del logro y bienestar colectivo de dicha institución. Por ello, el perfil y conocimiento que ha adquirido le ha permitido avanzar junto con ella e intervenir en su entorno social.

Capítulo II

2. Fundamentos epistemológicos

En este capítulo se describen las teorías que se utilizaron y ayudaron a dar solidez y precisión a la investigación y la propuesta estratégica comunicacional realizada a la Municipalidad de Santa Catarina Pinula. Para ello, fue necesario seleccionar dos cada una con un enfoque distinto, una orientada a la comunicación y otra a la motivación, las cuales se detallan a continuación:

2.1 Teorías de la Comunicación

En la actualidad, la comunicación y sus medios presentan nuevas e interesantes perspectivas de estudio y por ende, es necesario mantenerse actualizado y al tanto de las formas de comunicación que surjan y se manifiesten en la sociedad ya sea de manera intrapersonal, interpersonal, intermedia o masiva.

Las teorías de la comunicación que a continuación se presentan, se centran en el origen, desarrollo y evolución de la comunicación, la cual no ha dejado de ser un fenómeno social de suma importancia que ha permitido el avance de la humanidad. Por ello, su estudio es necesario para la comprensión del comportamiento humano y social, el cual puede ir desde una perspectiva funcionalista o estructuralista.

El Funcionalismo (Mass Communication Research), es una corriente que surgió en Harvard a finales de los años 20, el cual analiza a la sociedad como un gran organismo. Por otro lado, se encuentra el Estructuralismo que nació en Suiza en 1916 y logro su mayor esplendor en Francia en 1950, este centra su estudio en los signos y en su interconexión para formar la estructura del lenguaje. Uno de sus principales exponentes es Ferdinand de Saussure, considerado padre de la lingüística.

La Teoría de Sistemas propuesta en 1937 por Ludwin von Bertalanffy, plantea que la sociedad es un organismo y un sistema abierto capaz de intercambiarse con otros sistemas por medio de complejas interacciones. Años después, Norbert Wiener propone la Teoría Cibernética, que se centran en funciones de control y comunicación y en su retroalimentación.

En la Escuela de Palo Alto, California, varios intelectuales como: Don D. Jackson, Paul Watzlawick, Gregory Bateson, Erving Goffman y Edward Hall, se enfocaron en estudiar el contexto en el que ocurría la comunicación para comprenderla mejor. En 1960, otros estudiosos entre los que destacan Luis Ramiro Beltrán, Armand Mattelart, Antonio Pasquali y Eliseo Verón, empiezan a cuestionarla "...como las funciones y objetivos que ésta debe cumplir dentro de la sociedad" (Aguirre y Bisbal, 1981: p. 29). En sus análisis, estos personajes reconocen a los medios como procesos esenciales de la comunicación, y a la misma comunicación, como una actividad humana fundamental para mejorar las relaciones interpersonales.

De esta última, se desprende el modelo de comunicación utilizado para fundamentar la elaboración del Manual de Comunicación; propuesta hacia una gestión estratégica y participativa que se presenta más adelante.

2.1.1 La Comunicación interna que necesita la Municipalidad de Santa Catarina Pinula.

La comunicación interna que necesita la Municipalidad de Santa Catarina Pinula es una comunicación dialógica, circular o participativa, que rechaza los paradigmas funcionalistas que establecen un emisor que habla y un receptor que simplemente escucha. Por una comunicación de procesos en la que dos o más personas "...intercambian y comparten experiencias, conocimientos y

sentimientos, aunque sea a distancia y a través de medios artificiales" (Kaplún, 1985: p. 68).

Figura No. 5: Manual de Comunicación Interna



Por un Bien Común con el Empleado

Fuente: Elaboración propia.

A partir de esto nació la idea de la elaboración de un Manual de Comunicación Interna que aplicado a la propuesta de los intelectuales Luis Ramiro Beltrán, Armand Mattelart, Antonio Pasquali y Eliseo Verón, se espera se constituya en un instrumento de trabajo específicamente para los/las dirigentes de la Municipalidad, el cual ayude a comprender la importancia que tiene la comunicación como elemento desarrollador institucional que mejora la relación y participación de los

miembros de una institución, ya que esto sólo se dará según Habermas (1981: p.

171). "...cuando exista para los participantes una distribución simétrica de oportunidades (...) vale decir, igualdad efectiva de oportunidades para asumir roles de diálogo".

Este manual también puede ser utilizado como una guía de capacitación, o bien, de diseño, implementación y gestión de estrategias de comunicación para el desarrollo, ya que su contenido resume formas de involucrar a la gente en los procesos de toma de decisiones para alcanzar una planificación y acción efectiva o como guía para un diseño participativo de comunicación.

2.2 Teoría de la Motivación

Para Reeve (2002) la "... motivación es lo que impulsa a hombres y mujeres a realizar una determinada actividad y a responder ante una situación concreta mediante comportamientos". En el ámbito laboral es la fuerza que estimula al trabajador a conseguir satisfacer sus necesidades y alcanzar sus objetivos y los de la empresa, ya que ambos pasan a formar parte de sus logros personales.

La motivación de un trabajador puede ir desde una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y de los que estén a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social.

La mayoría de empresas en la actualidad buscan estrategias enfocadas en la motivación de los empleados. Las teorías de motivación se centran en ese objetivo, al descubrir diversos elementos o estímulos que incurren en la forma de actuar de las personas.

Por lo anterior, se brindan dos tipos de teorías de motivación en función al objeto de estudio y al segundo y tercer producto estratégico, los cuales se enfocaron en la realización de capacitaciones constantes o continuas y la elaboración de carteles, ambos productos orientados en temas motivacionales.

2.2.1 Teorías de contenido

Las teorías de contenido se centran en los factores de la personalidad humana. Dentro de este grupo se encuentran la teoría del Psicólogo y humanista Abraham Maslow y del Psicólogo estadounidense Frederick Irving Herzberg, ambos explican a su manera qué mueve y motiva a los hombres y a las mujeres a actuar de determinada manera.

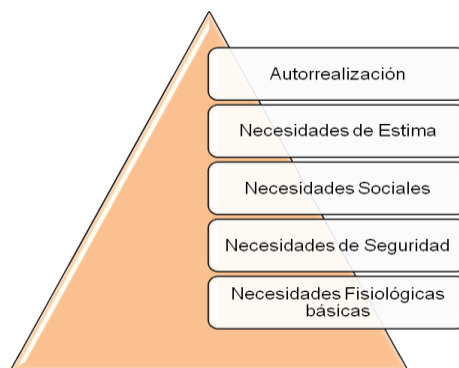
- Maslow: Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (1954).

Para Maslow las necesidades de los hombres y las mujeres están jerarquizadas en 5 niveles:

1. Necesidades básicas. Son las necesidades indispensables para la supervivencia humana.
2. Necesidades de seguridad. Son necesidades basadas en la protección de las personas ante posibles peligros.
3. Necesidades de relación social. Son aquellas necesidades del ser humano de sentirse acompañado, participe de un grupo social, del vivir en sociedad, de comunicarse y entablar amistad.
4. Necesidad de ego o estima. Es la necesidad que tienen los hombres y mujeres de sentirse reconocidos/as y estimados/as tanto de manera personal como social.
5. Necesidades de autorrealización. También denominadas necesidades de autoactualización o autosuperación. Es el nivel superior donde las personas logran desarrollar su potencial y alcanzar el máximo de sus capacidades personales.

Véase la Figura No. 6

Figura No. 6: Pirámide de Necesidades de Maslow



Fuente: El aporte de los clásicos. (n.f.). Obtenido de <http://calidad.bizhosting.com/motivacion/clasicos.html>.

Para Maslow es necesario conocer el nivel jerárquico donde se encuentra cada persona para establecer estímulos, porque según sea su nivel y grado de motivación, así será su modo de proceder.

- Herzberg: Teoría bifactorial (1966).

Su teoría se basa en el equilibrio entre los factores de higiene y los motivacionales. Es decir, si una persona trabaja en condiciones de higiene inadecuadas (clima laboral inadecuado), tendrá sensaciones de insatisfacción. Si dichas condiciones mejoran, se aseguraría su satisfacción.

Los factores higiénicos o también conocidos como ambientales, dependen del contexto en el que se desarrolle el trabajo, estos no producen motivación pero su carencia genera insatisfacción.

Por ejemplo: Aunque alguna persona tenga un buen salario pero no se sienta identificado o cómodo en su campo laboral, no sentirá motivación y esto le generara frustración.

Entre los factores de higiene asociados a la insatisfacción se mencionan:

1. Las condiciones de trabajo.
2. Los sueldos y salarios.
3. La relación con los compañeros y jefes.
4. La cultura de la empresa.
5. Las normas que rigen el trabajo diario.
6. La seguridad en el entorno laboral.
7. La privacidad.

Por otro lado, se encuentran los factores motivacionales que se centran en el contenido del trabajo, es decir, en las tareas que se desarrollan a nivel interno y

que ayudan a mejorar la productividad y la autoestima de los hombres y de las mujeres.

Entre los factores motivacionales asociados a la satisfacción se mencionan:

1. El reconocimiento.
2. Las responsabilidades.
3. El crecimiento personal en el trabajo.
4. El progreso y el logro.
5. El trabajo.

2.2.2 Teorías de proceso

Las teorías de proceso tal como su nombre lo menciona, analizan el proceso de motivación que se desarrolla en un área o puesto laboral. A continuación se presentan las ofrecidas por Victor Vroom y Edwin Locke.

- Teoría de la expectativa.

Los estudios de Víctor Vroom “...destacan que las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas o incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta.” Teoría de las Expectativas (n.f.). Obtenido de <http://calidad.bizhosting.com/motivacion/clasicos.html>. Para ello las personas deben sentirse motivadas y con pleno convencimiento de su importancia personal y de lo que estas representarían en su vida.

Por lo anterior, el esfuerzo que desarrollen los hombres y mujeres dependerá de lo siguiente,

1. Relación esfuerzo-desempeño, es la cantidad de esfuerzos que hombres y mujeres están dispuestos/as a realizar por alcanzar sus objetivos.

2. Relación desempeño-recompensa, la motivación al logro induce a hombres y mujeres a establecerse metas alcanzables y a ocuparse de ellas hasta conseguirlas, de allí la importancia que representa el desempeño, pues para un trabajador será agradable hacer lo que le gusta y conoce, experimentar el éxito y además ser remunerado.
3. Relación recompensas-metas personales, es el grado donde las recompensas institucionales llegan a satisfacer las metas o necesidades personales.

- Teoría de la finalidad (1968)

Locke en La teoría de la finalidad o del establecimiento de metas supone que las personas actúan racional y conscientemente. Según el mencionado autor, ha existido en los trabajadores una negligencia al descuidar el estudio de los factores que inciden sobre su nivel de ejecución.

La importancia de esta teoría es que las ideas de un sujeto son las que deben regular sus acciones, de ahí se debe analizar las relaciones entre sus objetivos o intenciones conscientes y su nivel de ejecución en la tarea. Es decir, que los individuos al crear sus metas deben tomar decisiones cuidadosas y estar comprometidos y motivados a cumplirlas en virtud de lo que se hayan establecido, ya que para Locke la meta en sí misma no es la motivación, pero sí la diferencia que se percibe entre lo que se logró y para lo que se planeó.

2.2.3 La motivación en la Municipalidad de Santa Catarina Pinula.

Diferentes teorías y modelos como los expuestos con anterioridad han estudiado la motivación y cómo esta influye en el comportamiento del individuo y en la formación de equipos de alto rendimiento. Donde el desempeño laboral y el grado de satisfacción podrán tener efectos directos o indirectos sobre hombres y mujeres.

Por ello, se vio la necesidad de realizar capacitaciones y la elaboración de carteles de acuerdo a estos temas, aplicándolos a la teoría de la finalidad expuesta por Locke, quien enfatiza el establecimiento de metas como los objetivos concretos para la obtención de un determinado rendimiento futuro.

Para Locke cuando una necesidad no ha sido satisfecha genera un comportamiento de búsqueda a encontrar metas específicas que si se consiguen, satisfacen necesidades y atenúan tensiones. En el ámbito laboral, el esfuerzo reductor de tensión ha de dirigirse a las metas organizacionales. Por consiguiente, las necesidades del individuo deben ser compatibles a las metas de la empresa.

Por tanto, se espera que la Municipalidad de Santa Catarina Pinula oriente su labor al conocimiento de los factores motivacionales de sus trabajadores por medio de la realización de capacitaciones y la elaboración de carteles, donde aparte de adquirir conocimientos teóricos y prácticos, conciban el trabajo como algo positivo que les permita alcanzar sus metas personales y las de la institución, además, a experimentar sensaciones placenteras de agrado y disfrute. Porque de concebirlo como un mal necesario, un castigo o maldición, indirectamente el empleado/a podrá experimentar insatisfacción, malestar y desagrado.

Para evitar esto, se espera que la Municipalidad por medio de estas capacitaciones y carteles con frases y discursos motivacionales pueda conocer las actitudes y sentimientos de su personal, lo cual le permita corregir aspectos negativos que el trabajador exprese y que le impidan producir con satisfacción.

Capítulo III

3. Metodología Aplicada

3.1 Enfoque

El diagnóstico situacional de la comunicación permitido tener un panorama general del trabajo que ha realizado la Municipalidad de Santa Catarina Pinula, el cual llevó a evaluar a través de un enfoque descriptivo de carácter cuantitativo-cualitativo, un conjunto de mecanismos de gestión administrativa que ayudaron como su nombre lo indica, a describir comportamientos internos de los empleados, su cumplimiento de servicio hacia la comunidad y cómo este ha repercutido en la imagen de dicha Municipalidad.

Para Chiavenato (2009: p.128), un estudio descriptivo es “...aquel cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.” Asimismo, Contreras (2010), lo define como el estudio dirigido a “...describir, registrar, analizar e interpretar la naturaleza actual de la variable o fenómeno investigado”, que en esta investigación fueron las siguientes:

Tabla No. 5: Variables e Indicadores

Variables	Indicadores
Comunicación	Emisor – Receptor – Código – Mensaje- Canal- Barreras.
Cultura Institucional	Identidad de Pertenencia – conocimiento de la misión, visión y valores – Política Empresarial.
Clima Institucional	Relación con Alcalde, dirigentes (líderes y directivos/as), público interno, actitud, ambiente laboral y motivación.

Fuente: Elaboración propia

3.2 Objetivo General

El diagnóstico situacional y comunicacional se realizó en función del siguiente objetivo:

- Realizar un diagnóstico situacional de la comunicación interna y externa en la Municipalidad de Santa Catarina Pinula para diseñar y proponer una estrategia que mejore su comunicación, producción y relación entre empleados.

3.3 Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades puntuales que existen en los trabajadores de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula en materia de motivación, comunicación, cultura y clima institucional.
- Diseñar con base a las necesidades de los trabajadores un plan estratégico que brinde soluciones a problemas que enfrenta la Municipalidad en la actualidad.

3.4 Fuentes Primarias y Secundarias

Parte del análisis de los aspectos institucionales de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula se obtuvo de fuentes primarias, es decir, fuentes de primera mano como: entrevistas informales y opiniones recabadas con actores claves del interno institucional. La Licenciada Pamela Contreras de la Dirección Administrativa, el Señor Mynor Enrique Pérez Hernández ex director del Área de Comunicación Social y el actual a cargo el Sr. Wanner Luna, quienes dieron a conocer qué se había hecho en materia de comunicación interna y que necesidades puntuales considera tiene la Municipalidad en la actualidad.

Por otra parte, también se utilizaron instrumentos como: la técnica de la observación, grupos focales de consulta a personas involucradas y encuestas realizadas a líderes, directivos/as y empleados. Asimismo, a un grupo significativo de la comunidad de Santa Catarina Pinula, ya que uno de los objetivos de esta investigación es mejorar la comunicación para que esta Alcaldía Municipal logre estar más cerca y conozca las necesidades de su público objetivo: el interno y externo.

También se analizaron e interpretaron fuentes de información secundaria, es decir, información obtenida de los datos y el análisis previo realizado por otra persona, como:

- Manuales.
- Trifoliales.
- Publicaciones.
- Página web.
- Redes Sociales
- Medios de comunicación, entre otros.

3.4.1 ¿Cómo se realizó la investigación?

La primera parte estuvo destinada a la recolección de información teórica y de observación. El objetivo principal de utilizar el método observacional fue recaudar información en el lugar habitual donde el problema se centra, sin embargo, en algunas ocasiones, la observación natural no fue suficiente por lo que se necesitó de la realización de técnicas de interrogación como las entrevistas y encuestas a los involucrados.

3.5 Actividades

Se elaboró un cronograma donde se especificaron las tareas y tiempos aproximados por cada actividad, tal como se observa en la tabla No. 6.

Tabla No. 6 Cronograma de actividades por mes.

Mes	Actividad
Mayo	Recolección de información teórica y de observación.
Junio	Realización de entrevistas estructuradas y opiniones recabadas con actores claves del interno institucional.
Julio	Realización de encuestas a las personas involucradas: líderes, directivos/as y empleados).

Fuente: Elaboración Propia

Técnicas e Instrumentos

Tabla No. 7: Técnicas e Instrumentos utilizados para recolectar información.

Técnicas	Instrumentos
Observación	Ficha de observación.
Grupos Focales	Guía de entrevista a Grupos Focales.
Encuesta	Cuestionario.

Fuente: Elaboración Propia

3.7 Población

La población, la define Arias (2006) como el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se adquieren de los elementos o unidades, tales como: personas, instituciones o casos involucrados en la investigación.

En la actualidad la Municipalidad de Santa Catarina Pinula cuenta con aproximadamente 500 trabajadores. Por el tamaño de su población y el corto tiempo de elaboración, dicha investigación se centró sólo en los 300 trabajadores del área administrativa.

3.8 Muestra

La muestra según Morles (1994: p.54) es un "...subconjunto representativo de un universo o población". Por otro lado, Martínez (1937) la define en su libro de Estadística Básica Aplicada, como una parte de la población; sean individuos u objetos, que conforman un elemento del universo.

En esta investigación el tamaño de la muestra estuvo conformada por 169 personas que permitieron reunir características comunes de la población interna, donde sus medidas fueron explicadas y cuantificadas por la estadística. Para ello, se utilizó la técnica del muestreo probabilístico aleatorio simple, que es la forma más común de obtener una muestra en la selección al azar, es decir, cada uno de los individuos de una población tiene la misma posibilidad de ser elegido.

Capítulo IV

4. Diagnóstico Comunicacional

4.1 Análisis de la Comunicación Interna

Conocer y satisfacer las necesidades básicas de los hombres y las mujeres se facilitaría si se dispusiera de una buena comunicación interna y externa, es decir, de una comunicación eficaz entre vecinos, vecinas y miembros de una institución.

En la actualidad muchas instituciones han empezado a reconocer la importancia que tiene la comunicación interna como herramienta administrativa eficiente, que se debe perfeccionar desde el seno de la institución para luego brindar orientación y ayuda no solo a nivel interno sino externo. Para García Jiménez, la comunicación interna se refiere "...a la posición compartida por un conjunto de individuos con expectativas y obligaciones definidas con respecto a una organización" (1998: p.34).

La Municipalidad de Santa Catarina Pinula está consciente de esta necesidad y ha iniciado un plan de investigación interna que garantice la buena comunicación y relación entre empleados, en función a esto, pretende también mejorar sus relaciones externas y consolidar su identidad institucional.

Por lo anterior, dentro de la comunicación interna se estudian y analizan las siguientes:

a) Comunicación descendente



Es la comunicación que se da hacia abajo en la estructura jerárquica, a fin de informar o influir.

Esta comunicación es la que se emite desde la parte directiva y gerencial de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula hacia los empleados, la cual se basa en el

hecho de que dichos dirigentes preparen y transmitan sus mensajes con claridad, calidez e inmediatez, asimismo, se muestren sensibles a las necesidades humanas de sus colaboradores y abiertos al diálogo auténtico con ellos.

b) Comunicación ascendente



Es la comunicación que se da hacia arriba en la estructura jerárquica. Es decir, es cuando los trabajadores de una institución se comunican con los/las directivos/as o superiores/as y dan a conocer el panorama interno de esta. Su información suele ser detallada y específica.

Gracias a esta comunicación La Municipalidad de Santa Catarina ha logrado en gran parte su desarrollo, a mejorar sus relaciones laborales, a incrementar la productividad de sus trabajadores, a conseguir con su uso conocer las necesidades y opiniones de hombres y mujeres que laboran día a día por alcanzar los objetivos de la institución. Por ello, tiene claro que esta comunicación es muy importante en la entidad.

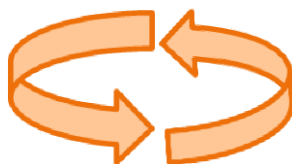
c) Comunicación horizontal



Es la comunicación que se desarrolla entre personas de la misma altura jerárquica, por lo que es más factible que aparezca la comunicación informal, la división del trabajo y de las funciones que, por un lado, aumentan la productividad, pero por otro, dan lugar a problemas de coordinación entre empleados o departamentos.

En la Municipalidad de Santa Catarina Pinula este tipo de comunicación tiene como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por lo general carece de presencia de autoridad, y quizá por esto, ha dado problemas con personas que no siguen los caminos establecidos generando comunicación

informal, la cual comprende toda la información no oficial o de rumor que ha influido en los demás grupos que conforman la institución.



d) Comunicación circular

Es una comunicación con efectos sobre su causa. Plantea implicaciones mutuas de experiencias o relaciones anteriores a un ciclo de comunicación.



e) Comunicación transversal

Es aquella comunicación que fluye entre los miembros de la institución que no desempeñan precisamente un mismo rol o puesto, o bien, no pertenecen a un mismo programa o departamento. Su uso ayuda a generar puntos de vista distintos y a enriquecer conocimientos e integrar múltiples grupos de interés.

4.2 Análisis de la Comunicación Externa

En un mundo liderado por las comunicaciones, las municipalidades deben contar con sólidas bases que aseguren el éxito de sus relaciones internas, que a su vez sirvan de lazo que permita armonizar con su público externo. Por ello, la comunicación institucional es el principal elemento para el buen funcionamiento de dichos gobiernos municipales, cuya actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones en el medio.

La carencia de procesos comunicativos incide en la construcción de la gobernabilidad local. Si los gobiernos locales no aplican procesos de comunicación institucional efectivos, se verán afectadas sus relaciones con el sector privado, las organizaciones de sociedad civil y la ciudadanía. Por ello, forman parte del discurso comunicativo externo aquellas acciones que conllevan

un significado y contribuyen a la formación de la imagen de una institución con su afuera, ya sea a través de eventos, acciones de relaciones públicas, de responsabilidad social, relaciones institucionales, entre otras actividades.

La Municipalidad de Santa Catarina Pinula, en especial su Unidad de Comunicación y Protocolo, conformado por un equipo profesional en el área de la comunicación, es el encargado de ejecutar las acciones de difusión del quehacer municipal para que conozcan y reconozca su labor.

En la actualidad, gran parte de la comunidad pinulteca ha manifestado satisfacción con el gobierno actual, el cual lleva dominando cuatro elecciones consecutivas. Para dar a conocer sus acciones, la entidad ha utilizado una comunicación persuasiva con su público externo, logrando gracias a su trabajo cambiar actitudes, creencias, opiniones, percepciones y conductas de vecinos y vecinas.

Entiéndase entonces como comunicación persuasiva, el propósito que tiene la Municipalidad de crear en su población confianza y estabilidad social, que ayude a formar su imagen pública ante la sociedad pinulteca y guatemalteca y a agregándole credibilidad a su administración. Donde los medios de comunicación se han convertido, sin lugar a dudas, en instrumentos de gran importancia para la difusión de sus actividades.

Quiérase o no, la influencia de los medios de comunicación es muy grande, como su enorme poder de destrucción. Por ello, la relación con estos ha cobrado para la institución mayor importancia, ocupando una posición central dentro de sus relaciones públicas. Por tanto, los medios de comunicación, como instrumentos sociales de difusión, información y opinión, ayudan a la Municipalidad de Santa Catarina Pinula a transmitir su cultura, valores dominantes y a conocer la realidad social que afronta para analizarla críticamente.

4.3 Análisis de la Identidad Institucional

4.3.1 Elementos icónico-visuales

Es de mucha importancia para una institución de prestigio y renombre su Identidad Corporativa, porque en la actualidad las exigencias de la sociedad así lo ameritan para una rápida identificación y clara procedencia, además, representatividad y desenvolvimiento en sus actividades cotidianas.

El Gobierno Municipal de Santa Catarina Pinula es el actor primordial por ser el representante y el ente esencial de gestión para beneficio y comodidad de sus habitantes, es por esto que requiere ser reconocido con algo tan importante como es su Identidad Corporativa, la que con sus formas y colores transmite mensajes.

Por lo anterior, la Identidad Corporativa del Gobierno Municipal pinulteco ha sido una de las bases fundamentales para su posicionamiento a nivel municipal y nacional. Por ser una herramienta visual, ha permitido brindar y dar a conocer su trabajo por medio de actividades promocionales y la utilización de elementos icónicos-visuales como: marca, logotipo, siglas, nombre corporativo, membretes en su papelería, colores, etc.

Color

Existen colores adecuados para un propósito comunicativo que ayudan a expresar mejor una idea y otros que debilitan el mensaje visual o audiovisual. La imagen actual de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula utiliza un color cálido, el naranjado, que se considera un color estimulante, alegre, entusiasta y hasta interesante.

Utilización del logotipo

Un logotipo está compuesto muchas veces por un grupo de letras, símbolos, abreviaturas o cifras, que unidas en un solo elemento facilitan la composición tipográfica, la cual viene a ser la firma de una entidad privada o de Gobierno. El logotipo le sirve a Santa Catarina Pinula para identificar sus programas oficiales y lo utiliza en todos los actos, actividades y proyectos relacionados con su gestión. Con esa medida, pretende también fomentar la difusión y promoción de su labor.



El amarillo es el color que más prevalece en el logotipo de la Municipalidad pinulteca, color que se relaciona con el sol y significa luz radiante, alegría y estímulo. Muchos también lo relacionan con el catolicismo, debido a que es el color oficial de la Santa Sede. Asimismo, utiliza levemente el azul, color del cielo y el agua. Su significado se basa en la inteligencia, verdad, sabiduría, recogimiento y espacio. Por otro lado, significa paz y quietud, por eso actúa como calmante.

El brandslogan

El brandslogan es un slogan corporativo que acompaña a la empresa en todo momento y no sólo en determinada campaña o producto como lo hace el slogan. El brandslogan que utiliza la Municipalidad de Santa Catarina Pinula dice **¡Estamos trabajando!** frase atractiva que tiene como fin cautivar al público pinulteco y hacer memorable su firma.

La tipografía

Es el material verbal (las palabras), es decir, son los signos que encuentran su significado en el idioma que todos conocemos o compartimos. Las palabras de un logotipo suelen ser el nombre de una empresa o institución y, efectivamente, como

tipografía en el logotipo de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula aparece escrito su nombre completo, el cual no presenta una variedad de interpretaciones como lo hacen algunos íconos. Cuyas letras y mensaje se adaptan tanto a sus imágenes como al público al que va dirigido, con quienes busca comunicar e informar.

El icono

Es el que transmite un mensaje a partir de una imagen figurativa. Este mensaje podemos llamarlo connotativo en contraposición al de la tipografía. Donde la imagen no envía un mensaje claro y unívoco sino que presenta muchas veces polisemia o variedad de significados.

Los iconos que aparecen en el logotipo de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula fueron diseñados para transmitir un mensaje específico, es por ello que él o sus diseñadores agregaron imágenes representativas de dicho lugar para evitar que el carácter figurativo permitiera que el receptor interpretará cualquier cosa.

El escudo de Santa Catarina Pinula está dividido en tres partes: 1) En la parte superior se visualiza un edificio que figura el Palacio Municipal; en la parte inferior izquierda la iglesia católica de la cabecera; en la parte superior derecha un libro y una pluma que representa la educación, y debajo de ésta una rueda con un martillo en el centro que simboliza el trabajo de sus habitantes.

Hasta aquí se ha hablado de la identidad corporativa de la Municipalidad Santa Catarina Pinula como la figura material o al recuerdo visual que puede representar para muchos hombres y mujeres.

4.4 Señalética

La Municipalidad de Santa Catarina utiliza para la construcción de sus mensajes por lo general comunicación visual, es decir, donde predominan las imágenes que están íntimamente ligadas al diseño gráfico y a todo tipo de actividad que suponga crear objetos para que la gente los use, se los ponga o simplemente los mire.

En la actualidad la Municipalidad posee un desarrollo notable por lo que es motivo de artículos y noticias en el país, que a su vez representan una oportunidad para mejorar su imagen y ordenar sus alrededores mediante una iniciativa de diseño que le dé una mejor presentación y la coloque en un nivel de competitividad nacional. Es decir, que la Municipalidad pinulteca posee cualidades idóneas pero debe mejorar su imagen actual a nivel de gráfica de entorno, esto puede lograrse enfocándose en sus puntos débiles en cuanto a señalización y jerarquías visuales dentro de su rotulación, así como logotipos, señales de tránsito, rótulos de bienvenida, rótulos de áreas o zonas, mapas de ubicación y directorios.

La señalética es una opción funcional y concreta que puede utilizar la Municipalidad para dar una visión nueva pero con continuidad a su actual imagen, o bien, puede servirle como elemento ordenador y esquematizado que brinde una mejor organización y ayuda a la ubicación de sus usuarios (vecinos, vecinas y comerciantes).

4.5 Análisis de la Imagen Institucional

4.5.1 Reputación Institucional

La imagen corporativa es un conjunto significativo de atributos capaces de influir en los comportamientos y modificarlos. Por otro lado, es la manera como una organización, empresa o institución transmite quién es, qué hace y como lo hace.

En este sentido, para hablar de imagen institucional, se debe partir también de la cultura institucional y los elementos que la conforman: misión, visión, valores, creencias, objetivos, actitudes e historial de la institución.

Según el estudio realizado a la Municipalidad de Santa Catarina Pinula, se considera que su imagen está constituida por dos niveles: El nivel subjetivo y el nivel social. Tal como se observa en la tabla No. 8.

Tabla No. 8: Nivel subjetivo y social de la Imagen de la Municipalidad.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Nivel subjetivo: Es el acercamiento directo que una persona o grupo de personas han tenido con la entidad y/o sus empleados.• Nivel social: Es toda la información indirecta que le ha llegado a la persona o grupo de personas sobre la entidad y/o sus empleados |
|---|

Fuente: Elaboración Propia

La imagen institucional de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula no ha ido solo en función de lo que la gente piensa de ella, sino de lo que piensa de ella en relación con las demás. Es decir, de su evaluación general que le ha ido otorgado ciertos atributos con los que se ha logrado definir y diferenciar de las demás Municipalidades. Por ello, ha hecho conciencia en cada trabajador de la importancia que representan para la entidad y de lo importante que es que realicen su trabajo con éxito, porque éste también contribuye a la construcción de su imagen institucional.

4.5.2 Formas de evaluación de la imagen institucional

Con base en el estudio realizado a la Municipalidad de Santa Catarina Pinula, se determinó que existen cinco (5) formas de evaluar su imagen institucional. (Véase la tabla No. 9)

Tabla No. 9: Cinco (5) formas de evaluar la imagen institucional de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula.

1. La historia de la Municipalidad, si se conoce.
2. Lo que la institución ha comunicado o informado intencionadamente.
3. Lo que la institución ha comunicado o informado sin intención.
4. Lo que otras personas han dicho o escrito sobre la Municipalidad.
5. Lo que dicen de la Municipalidad aquellas personas con algún grado de influencia.

Fuente: Elaboración propia

A su vez, existen tres fuentes primarias de comunicación que intervienen en la formación de su imagen. (Véase la tabla No. 10)

Tabla No 10: Fuentes primarias que intervienen en la imagen de la Municipalidad.

1. La institución en sí misma.
2. Los medios de comunicación.
3. Los sujetos externos.

Fuente: Elaboración propia

La finalidad de cuidar su imagen es hacer del Gobierno Municipal de Santa Catarina Pinula una institución reconocida tanto para la comunidad, entidades del Estado, entre otras dentro y fuera del país y público en general. Además, fuerte en sus relaciones entre estos, ya que la inexistencia de una imagen institucional podría causarle debilitamiento y poca credibilidad y seriedad.

4.6 FODA

Finalmente, se presenta la Matriz FODA que permitió plantear una estrategia orientada a superar las amenazas/debilidades y aprovechar las fortalezas/oportunidades que tiene el gobierno local en este proceso de desarrollo municipal.

En este sentido, el estudio realizado a la Municipalidad constó de dos partes, una interna y otra externa. La parte interna se enfocó en las fortalezas/debilidades de la institución y su personal interno, aspectos sobre los cuales se tuvo algún grado de control como: análisis de recursos humanos, gerenciales, estratégicos, de actividades y sistemas de información. Tal como se observa en la tabla No. 11.

Tabla No. 11: Parte Interna: Fortalezas y Debilidades de la Municipalidad.

Interna

Fortalezas

1. Recurso Humano.
2. Bien posicionados.
4. Servicios públicos que brinda.
5. Modernas y cómodas instalaciones.
7. Concejo Municipal Fortalecido.
8. Dependencias Específicas.
9. Buena relación y comunicación por departamentos.

Debilidades

1. Burocracia de Procesos.
3. El Aspecto Político.
4. Falta de líneas de mando.
5. Planilla incompleta.
6. Pacto Colectivo.

Fuente: Elaboración propia

La parte externa se centró en las oportunidades que ofrece el entorno seleccionado y en las amenazas donde la Municipalidad encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de ejecución, sobre las cuales se tuvo poco o ningún control directo. (Véase la Tabla No. 12)

Tabla No. 12: Parte Externa: Oportunidades y Amenazas

Externa

Oportunidades

1. Apoyo de Organismos Nacionales.
3. Buenas relaciones con otras instituciones municipales.
4. Incremento del Turismo
5. Buena relación con Gobierno Central.
6. Participación Ciudadana.
7. Apoyo Nacional.

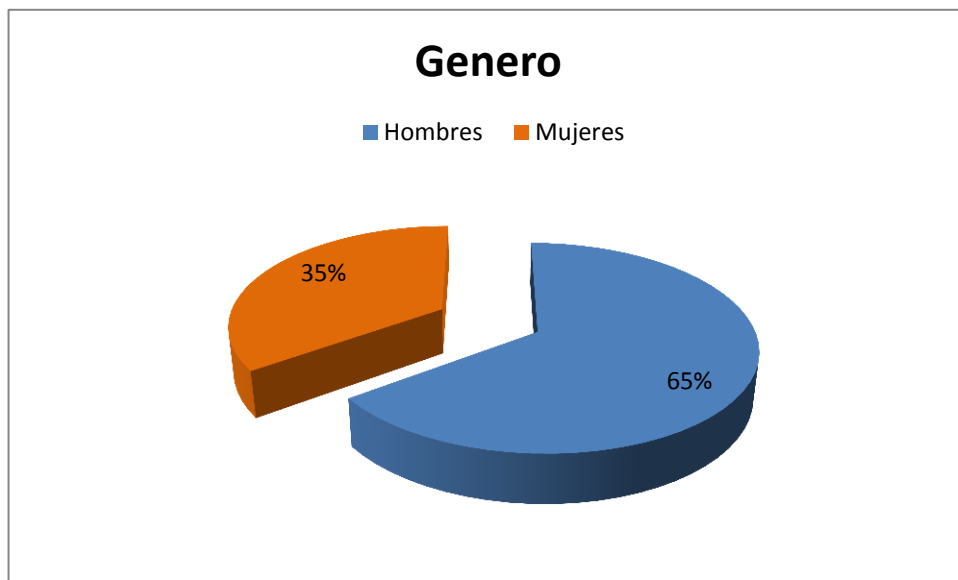
Amenazas

1. Algunos usuarios Insatisfechos.
2. Economía Nacional e Internacional.
4. Imposición de Decisiones por Influencia Política Partidista.
5. Catástrofes Naturales.
6. Grupos de presión de la población.
8. Sanciones ante entes reguladores por verificación de calidad de servicios.
9. Poca relación e información entre departamentos.

Fuente: Elaboración propia

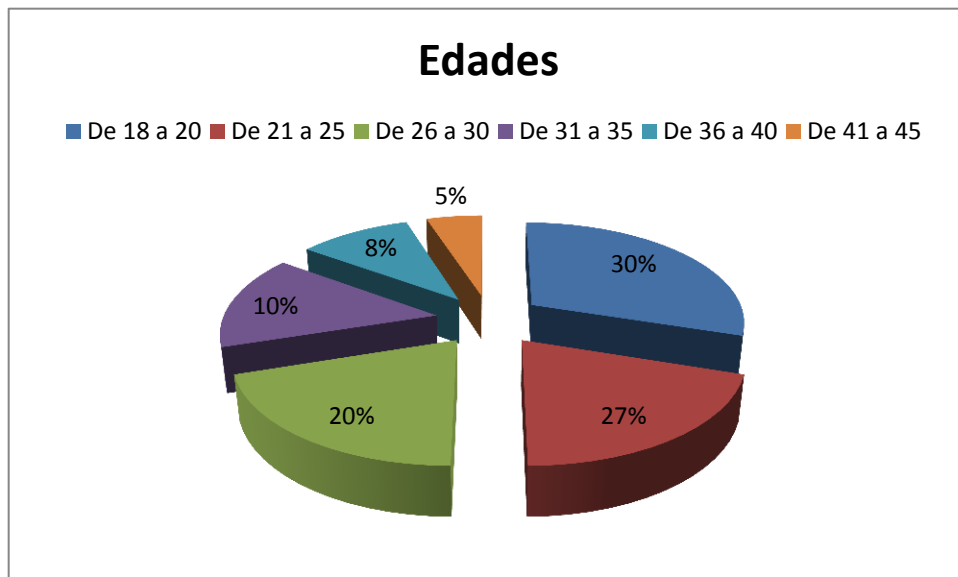
4.7 Análisis de la Situación

1.



Del total de la población encuestada el 65% son hombres y el 35% mujeres.

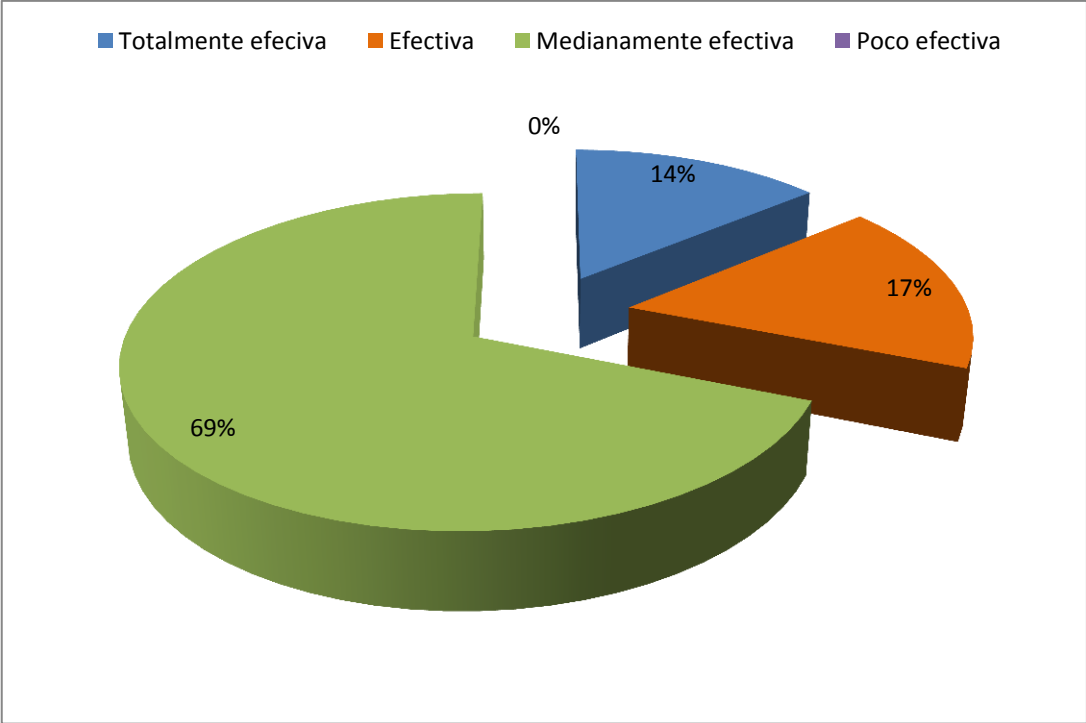
2.



Un porcentaje muy similar del 30% y 27% del personal que integra el área administrativa de la Municipalidad son hombres y mujeres entre las edades de 18 a 25 años. Otro 20% no sobrepasan los 30 años. Es decir, que el 87% del protagonista institucional es joven. El resto de los encuestados no superan los 45 años.

9. ¿Cómo califica usted la comunicación entre los distintos departamentos de la Municipal de Santa Catarina Pínula?

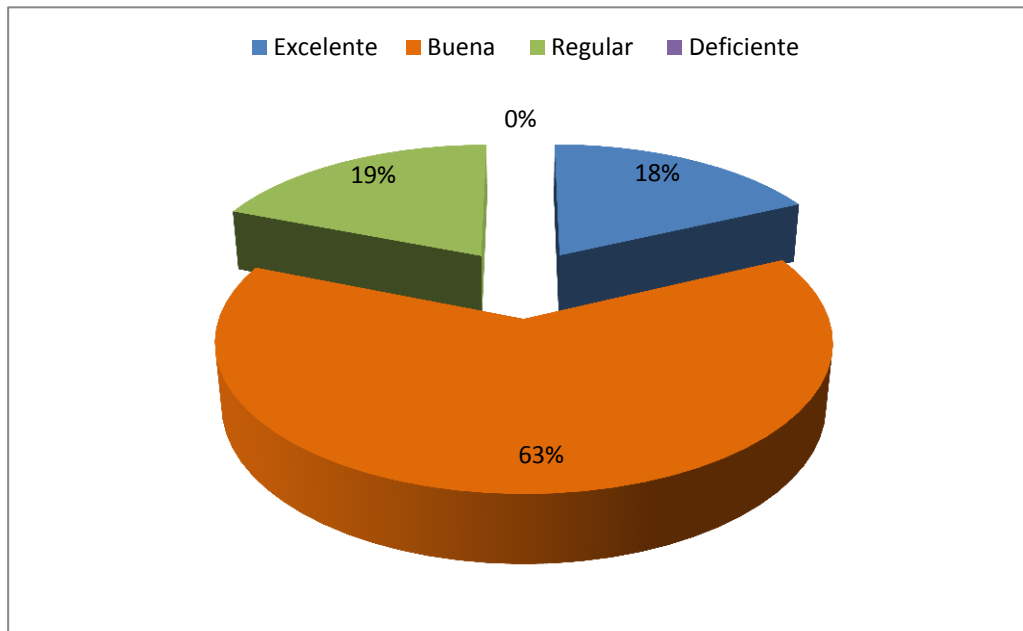
- a) Totalmente efectiva ____;
- b) Efectiva ____;
- c) Medianamente efectiva ____;
- d) Poco efectiva ____



Un alto porcentaje del 69% de empleados expresa tener dificultad para comunicarse con los distintos departamentos de la institución. Y dos más tienen resultados muy similares de 14 y 17% sobre ser efectiva y totalmente efectiva.

11. ¿Cómo valora la comunicación con sus jefes o personas de mayor jerarquía?

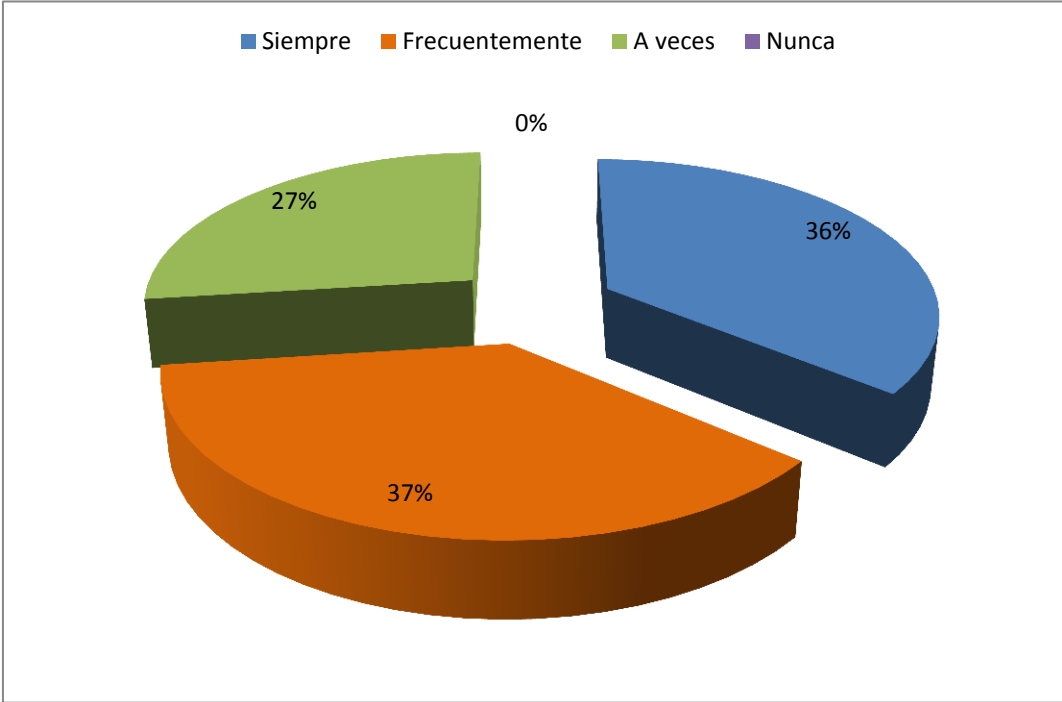
a) Excelente ____; b) Buena ____; c) Regular ____; d) Deficiente ____



La mayoría de trabajadores considera con un porcentaje del 63% que la comunicación que existe con sus jefes o personas de mayor jerarquía es buena. Sin embargo, dos respuestas más muestran una situación atípica al reflejar con un 19% que es regular y con un 18% que es excelente. Por tanto, se hace necesario incluir un plan de comunicación para que esta logre llegar a la excelencia como mayor porcentaje alcanzado.

12. ¿Le parece que las opiniones de los empleados son tomadas en cuenta por los directivos?

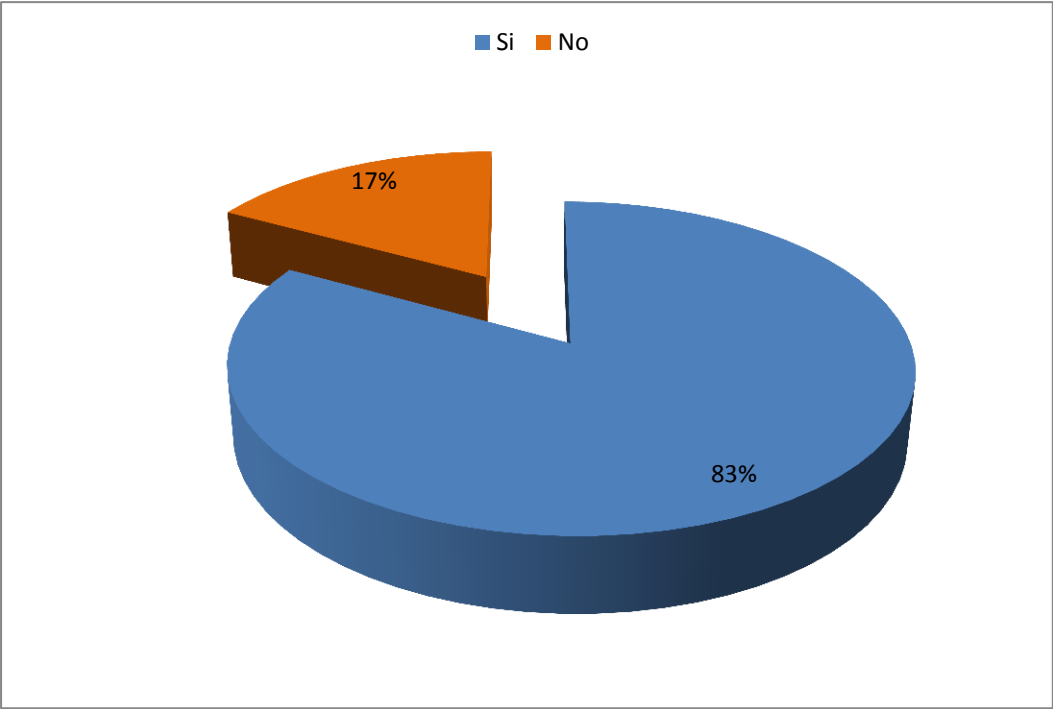
a) Siempre ____; b) Frecuentemente ____; c) A veces ____; d) Nunca ____



Un porcentaje del 37% de trabajadores considera que sus opiniones son tomadas en cuenta con frecuencia por los directivos, un número muy cercano con un 36% que siempre, y un 27% indica que a veces. Es decir, que sumando las dos primeras opciones, un alto porcentaje considera que la dirección permite establecer diálogo al presentar una actitud positiva en el proceso de comunicación con los empleados.

13. Desde su punto de vista, ¿en la Municipalidad se promueve la participación de los empleados para la toma de decisiones?

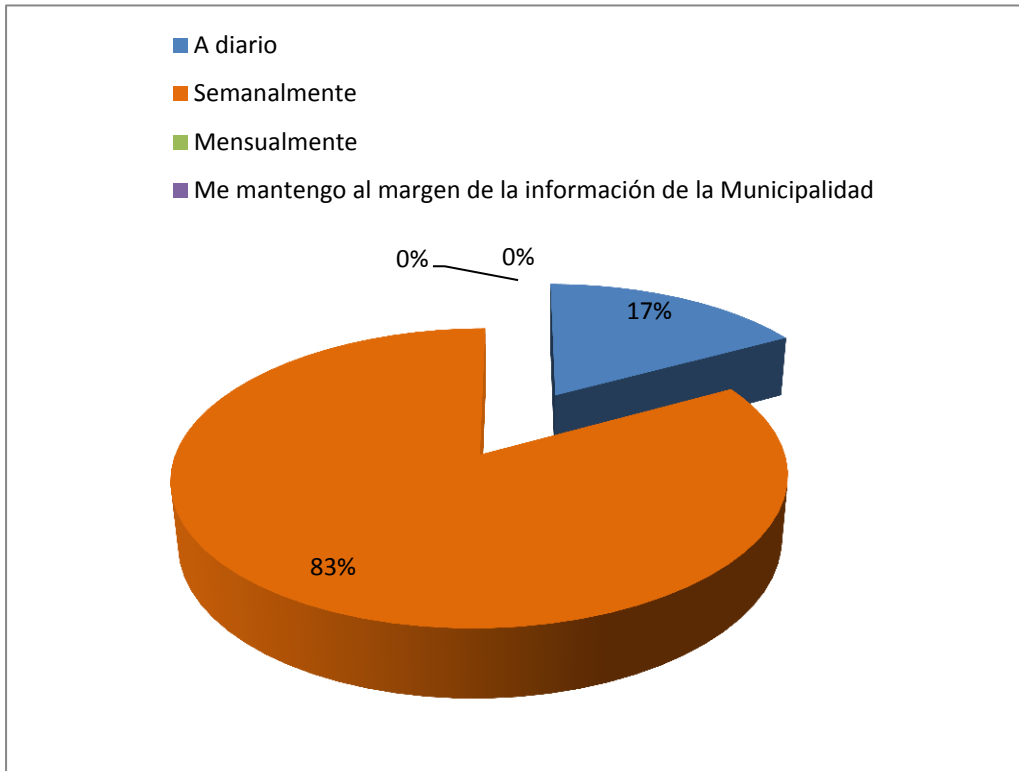
a) Sí ____; b) No ____



Un porcentaje alto con el 83% de los trabajadores indica que la Municipalidad de Santa Catarina Pinula promueve su participación en la toma de decisiones. Por otro lado, un grupo pequeño conformado por el 17% indica que no. Mediante el fortalecimiento de la colaboración de los empleados en la institución, el gobierno pinulteco puede contribuir al logro de un desarrollo equitativo y un mejor ambiente interno laboral.

14. ¿Con qué frecuencia se entera usted de las actividades que planifica la Municipalidad para sus empleados?

- a) A diario ____; b) Semanalmente ____; c) Mensualmente ____;
d) Me mantengo al margen de la información de la Municipalidad ____

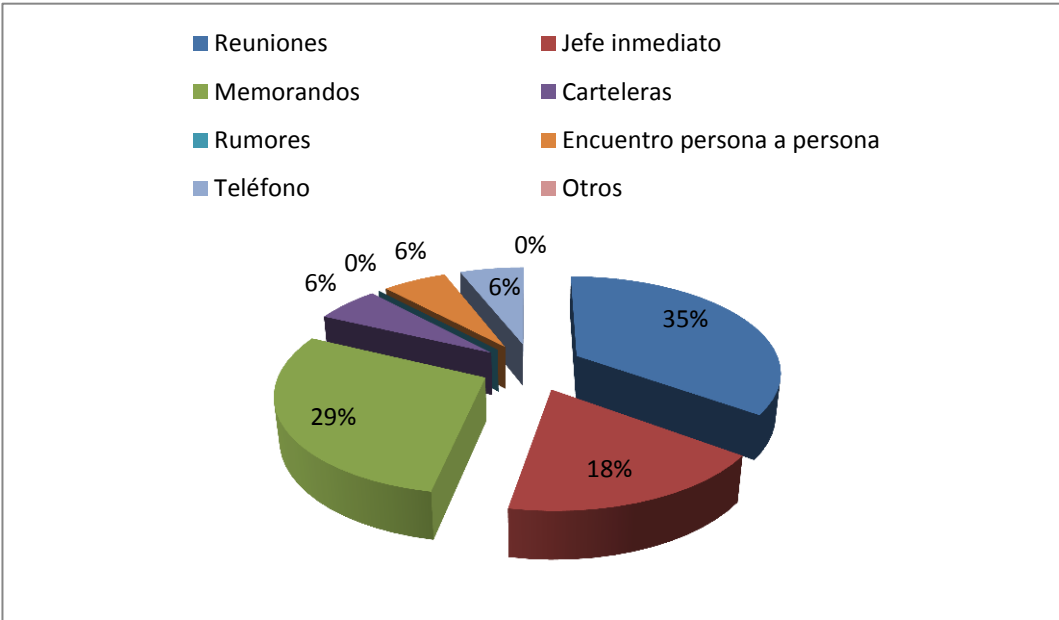


Las respuestas a esta pregunta muestran cómo un porcentaje alto del 83% de los trabajadores ha recibido semanalmente información de las actividades y eventos realizados por la Municipalidad a nivel interno. El resto de empleados se ubican en la opción de diario con un porcentaje de 17%.

Por lo anterior, la comunicación interna parece tener pocos problemas de divulgación de información referida con eventos y actividades. Esto ayuda a entender que quizá es mejor la comunicación en lo concerniente al ámbito recreativo, pero para cuestiones laborales, es poca.

16. ¿A través de qué medios se entera de las actividades y proyectos que planifica y ejecuta la Administración Municipal?

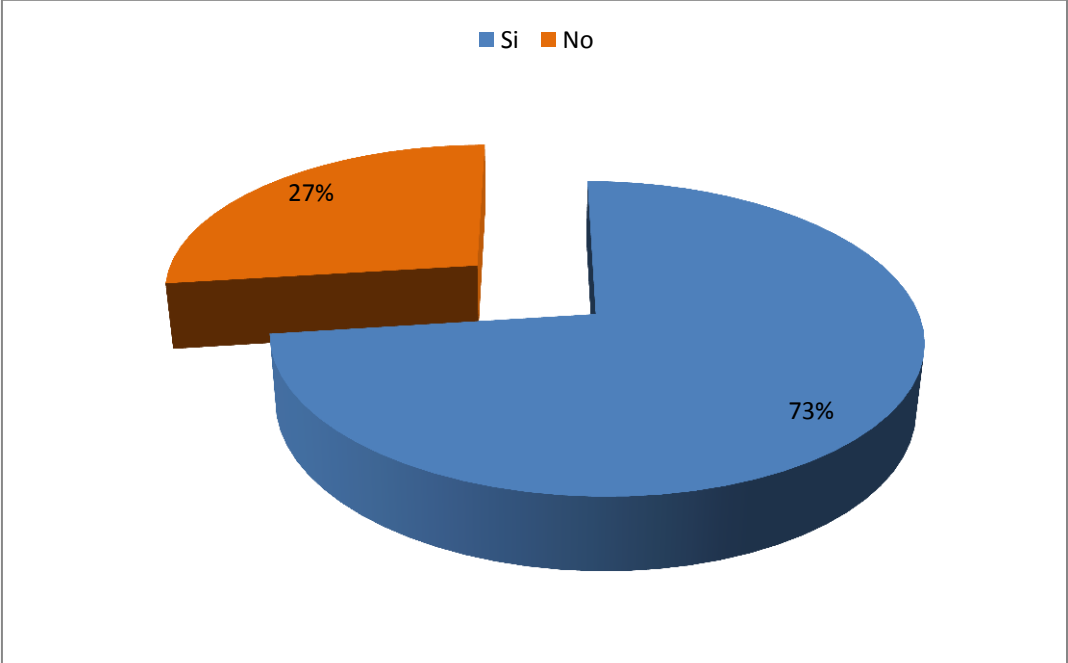
- a) Reuniones ____;
 - b) Jefe inmediato superior ____;
 - c) Memorandos ____;
 - d) Carteleras ____;
 - e) Rumores ____;
 - f) Encuentros persona a persona ____;
 - g) Teléfono ____;
 - h) Otros ____ (indique) _____
-



En las respuestas obtenidas en esta pregunta, un porcentaje del 35% expresa recibir información relacionada sobre actividades y proyectos a través de reuniones, otro 29% a través de memorandos, un 18% por un jefe de área, y el resto por medios más informales. Es decir, que reflejan un amplio manejo de comunicación formal, de igual manera, se recomienda mayor difusión de información instructiva o de desempeño por los jefes inmediatos.

18. ¿Ha recibido entrenamiento para mejorar destrezas y habilidades relacionadas con el cargo que ocupa?

a) Sí ____; b) No



Los resultados muestran que la mayoría de los empleados han recibido entrenamiento para mejorar destrezas y habilidades relacionadas con las funciones y el desempeño de su labor. Por otro lado, un porcentaje del 27% indica lo contrario y aunque es bajo, es necesario incluir dentro del plan acciones entorno a estas actividades, aunque no sean en el espacio administrativo sino en lo que comúnmente se conoce como trabajo de escritorio. Ya que un equilibrio entre instrucción y motivación generaría beneficios a largo plazo en la productividad de la Institución.

Resultados

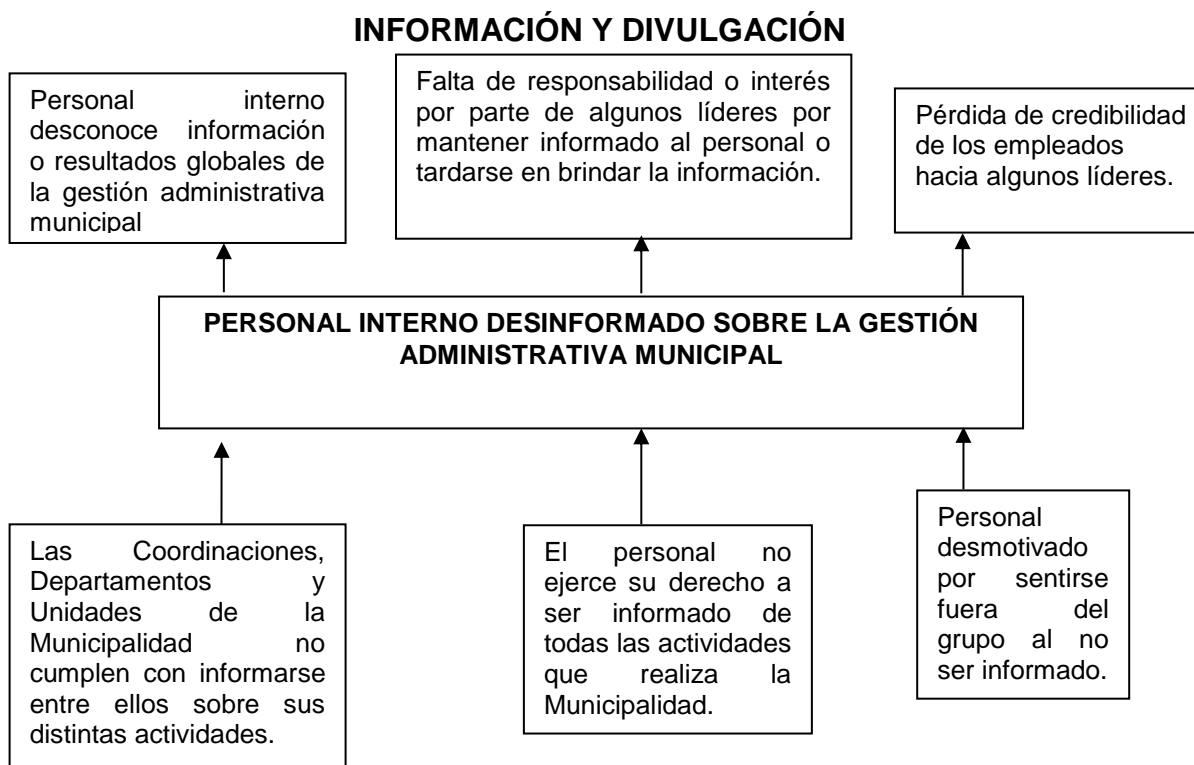
Los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos, brindaron información fundamental tanto para el diagnóstico institucional como para el diseño y elaboración de una estrategia comunicación interna. Dichos resultados revelan algunas deficiencias en la comunicación interna de la institución por la falta de organización y planificación de algunos líderes y sus medios de información hacia los empleados.

La ausencia de información o puntualidad de la misma por parte de algunos directivos no ha permitido la integración, el diálogo y la construcción de una visión compartida, por lo que se refleja desmotivación de algunos colaboradores.

Teniendo en cuenta lo anterior se deberá evolucionar hacia un modelo más flexible en el que los trabajadores se conviertan en hombres y mujeres informados e instruidos, capaces de tomar decisiones que incluso mejoren su comportamiento y actitud frente a la institución.

4.8 Árbol de problemas

Figura No. 7: Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO V

5. Estrategia de Comunicación Institucional

5.1 Justificación

El éxito o fracaso de cualquier empresa, así como de quienes la dirigen, está vinculado con la calidad de su comunicación, de la forma como ésta se establece y de la eliminación de las barreras que le puedan afectar.

La comunicación institucional interna es un proceso de intercambio de información, conocimientos y emociones con la que pretenden los empleados y los/las dirigentes (líderes y directivos/as) establecer conexiones emocionales entre ellos.

Por otro lado, las necesidades satisfechas también infieren en el éxito, en el comportamiento del trabajador y en su contexto participativo. La comunicación y la motivación entonces debería representar una inquietud para cualquier empresa que se preocupe por sus empleados, ya que ambos resultan esenciales para el logro empresarial.

En la actualidad, pocas instituciones le dan prioridad a estos temas. Por consiguiente, la propuesta estratégica realizada a la Municipalidad de Santa Catarina Pinula elaboro un manual de comunicación interna, cuyo objetivo es promover líderes; personas que fomenten la comunicación como medio desarrollador institucional. Además, la realización de capacitaciones y la colocación de carteles con frases y discursos motivacionales que impulsen al individuo a responder de forma positiva ante situaciones concretas.

Con los tres productos se pretende que la institución posteriormente realice evaluaciones, supervisiones, seguimientos y controles de resultados.

5.2 Objetivo de la Estrategia

Una empresa tiene que responder a objetivos concretos para llegar a determinadas metas. Según resultados obtenidos en la presente investigación, en la Municipalidad de Santa Catarina Pinula estas están orientadas a mejorar la comunicación, el flujo de información y la motivación de sus empleados, tal como se presenta a continuación.

5.2.1 Objetivo General

Optimizar los niveles de comunicación, flujo de información y motivación en los empleados de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula, a través de una estrategia institucional interna.

5.2.2 Objetivos Específicos

- Diseñar un Manual de Comunicación Interna donde todos los miembros de la Municipalidad, pero en especial los/las dirigentes (líderes y directivos/as) por ser quienes marcan las líneas de actuación, tomen conciencia de la importancia y las ventajas que aporta la comunicación interna a la entidad.
- Promover capacitaciones constantes o continuas orientadas en temas de motivación hacia el empleado municipal.
- Elaborar carteles con frases o discursos motivacionales que puedan aplicarse a múltiples situaciones, tanto personales como laborales, los cuales sean colocados en lugares estratégicos.

5.3 Público Interno

La propuesta estratégica que a continuación se presenta, está dirigida al usuario interno, es decir, al trabajador de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula, y a su disposición para asumir cambios que permitan a la entidad mejorar su comunicación, cultura y clima institucional. De nada sirve proponer y elaborar una estrategia interna si esta no nace de una auténtica cultura colectiva convencida de su necesidad. Si esta ideología no surge en sus miembros, aún las más eficaces no servirán.

La institución que consiga de su personal el compromisos y participación, logrará su integración en el proyecto, que es lo mismo a su meta institucional.

5.4 Matriz de coherencia para el plan de comunicación

Las siguientes matrices de coherencia, también llamadas matrices de consistencia, brindan como su nombre lo indica, una coherencia lógica de forma vertical y horizontal de las partes principales de los siguientes productos realizados a la Municipalidad de Santa Catarina Pinula.

Matriz No. 1 Elaboración de un Manual de Comunicación Interna.

Problema	Objetivo de Comunicación	Productos	Tipo de mensaje	Público	Resultados esperados	Medios de difusión
La falta de comunicación y difusión de información por parte de los/as directivos/as afecta en los empleados de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula	Elaborar una Estrategia Institucional Interna que ayude a mejorar la comunicación, flujo de información y relación entre los/las dirigentes y empleados.	Elaboración de un manual de Comunicación Interna enfocado en los/las líderes y directivos/as, por ser quienes marcan las líneas de comunicación e información.	Ningún líder será bueno si no es capaz de comunicar, es decir, de intercambiar información, opinión, y criterios con otros miembros de la Municipalidad.	Interno	Los dirigentes vean la importancia que tiene la comunicación y la difusión de información interna puntual, para hacer partícipes de la misma a todos los miembros de la Municipalidad, y que estos a su vez, se comprometan y participen.	Un manual de Comunicación Interna

Fuente: Elaboración propia.

Matriz No. 2: Capacitaciones constantes enfocadas en temas de motivación.

Problema	Objetivo de Comunicación	Productos	Tipo de mensaje	Público	Resultados esperados	Medios de difusión
La falta de motivación puede afectar el desempeño de un trabajador de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula.	Elaborar una Estrategia de Comunicación Institucional Interna enfocada en mejorar los niveles de motivación de los empleados de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula.	Realizar capacitaciones constantes enfocadas en la motivación hacia el empleado municipal.	El camino hacia una meta está determinado por una motivación.	Interno	Activar y dirigir el comportamiento del trabajador para que alcance su meta institucional. El trabajador experimente un alto grado de estímulo y satisfacción.	Por medio de capacitaciones constantes.

Fuente: Elaboración propia.

Matriz No. 3: Elaboración de carteles con frases o discursos motivacionales.

Problema	Objetivo de Comunicación	Productos	Tipo de mensaje	Público	Resultados esperados	Medios de difusión
La falta de estimulación y motivación puede afectar el desempeño de un trabajador de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula.	Elaborar una Estrategia de Comunicación Institucional Interna enfocada en mejorar los niveles de estimulación y motivación de los empleados de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula.	Elaboración de carteles con frases o discursos motivacionales que puedan aplicarse a múltiples situaciones, tanto personales como laborales, los cuales sean colocados en lugares estratégicos.	Frases o discursos motivacionales de diferentes personajes, que sin duda, con su criterio y conocimiento dejaron mensajes asertivos a la sociedad.	Interno	Reflexión a partir de pequeñas frases o discursos de la importancia de tener una buena actitud física y mental para lograr nuestras metas.	Carteles colocados en puntos estratégicos dentro de la Municipalidad.

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO VI

6. Plan de Comunicación Interna

6.1 Problema

Cuando no existe una buena comunicación, flujo de información y trato entre líder y colaborador/a, no se genera el compromiso de éste último con la institución. Por ello, la buena relación de ambos, será la clave para comprender sus actitudes y comportamientos internos.

La interacción que los empleados obtengan en su ambiente laboral determina su actuar dentro de la organización, convirtiéndose en necesario dos puntos: el primero, el ciclo motivacional para canalizar su conducta y direccionar su comportamiento, y segundo pero no menos importante, la comunicación y flujo de información, que aunque factores propios del ser humano, deben ser utilizados de forma correcta y no negados a ningún personal que conforme la institución.

Los procesos antes mencionados, juegan un papel importante en la construcción de un clima institucional favorable, donde los/las dirigentes (líderes y directivos/as) deben ser los encargados de marcar las líneas de actuación. No obstante, dichas medidas según resultados del estudio desarrollado a la Municipalidad de Santa Catarina Pinula, se han descuidado, por ello fue necesario plantear la siguiente interrogante:

¿Qué estrategia proponer a la Municipalidad de Santa Catarina Pinula para ayudar a mejorar los flujos de comunicación dentro de la institución, en aras de mantener a su personal informado y motivado?

6.2 Objetivo de Comunicación

En la actualidad, las empresas diseñan estrategias que van enfocadas en la producción y el mercadeo, dejando a un lado la comunicación y motivación que son factores importantes que el capital humano debe tener para alcanzar sus objetivos personales y los de la empresa. Por ello, la creación de una correcta estrategia de comunicación puede llegar a establecer vínculos emocionales con los trabajadores hasta hacerlos sentir parte de la organización y de su desarrollo.

Por lo anterior, se elaboró un Manual de Comunicación Interna, se realizaron capacitaciones donde se impartieron programas de mejoramiento de actitudes y carteles con frases o diseños motivacionales colocados en lugares estratégicos, los tres productos creados para ayudar a la institución a mejorar de alguna manera los flujos de comunicación, información e índices de motivación interna.

6.3 Actividades (Puesta en marcha de la propuesta estratégica institucional)

La información recabada ayudo a determinar la situación problema y a definir la estrategia de comunicación interna para la Municipalidad de Santa Catarina Pinula, la cual como ya se ha mencionado, estuvo dirigida a los actores claves del interno municipal: sus colaboradores, donde se buscaron productos que al momento de implementarse apoyen principalmente en mejorar la comunicación, motivación y relación entre dirigentes y empleados.

Producto No. 1

-
- **Elaboración de un Manual de Comunicación Interna.**
-

El primer producto, fue la elaboración de un Manual de Comunicación Interna que constituya un instrumento de trabajo específicamente para los/las dirigentes de dicha entidad (líderes y directivos/as), el cual logre mejorar la comunicación y relación de estos con sus subalternos.



Por un Bien Común con el Empleado

Fuente: Elaboración propia.

El Manual de Comunicación Interna que a continuación se presenta también surgió por la importancia y necesidad que en la actualidad ha adquirido la comunicación, ya que se ha convertido en una estrategia de desarrollo institucional. Por ello, la mayoría de sus temas giraron en torno a lo siguiente:

1. La comunicación como elemento integrador de cualquier actividad del ser humano.
-

2. La comunicación como elemento fuertemente ligado a la vida institucional.
3. La comunicación como un proceso que involucra a todos pero que requiere en especial de un líder que influya en el colectivo.
4. El perfil y las funciones que debe desarrollar quien asuma la labor de líder.
5. La importancia de la comunicación.
6. La importancia de la difusión de la información, entre otros temas.



Por un Bien Común con el Empleado

ÍNDICE

ÍNDICE

	Páginas
Introducción	i
1. A quien va dirigido el Manual de Comunicación Interna	1
2. Personal Interno que conforma la Municipalidad de SCP	2
3. La comunicación	3
4. Misión, visión y objetivos	5 y 6
5. Estructura de Manual de Comunicación Interna	7
5.1. Cultura compartida y sentido de pertenencia	7
5.2. Fomento de la confianza	8
5.3. Mejorar la Municipalidad de SCP	8 y 9
6. Algunas de las características de la comunicación interna	10
6.1. Es un proceso inseparable y necesario en una institución	10
6.2. Comunicar es algo más que informar	11
6.3. Es un proceso que implica un modelo de líder y de la participación y colaboración de todos.	12
6.4. Es un proceso que se debe gestionar	12



ÍNDICE

ÍNDICE

	Páginas
7. Ventajas de una buena Comunicación Interna	13
8. Comunicar debe ser	13
9. Comunicar no debe ser	13
10. Tipos de Comunicación	14
10.1. La comunicación formal	14
10.1.1. Comunicación descendente	14
10.1.2. Comunicación ascendente	14 y 15
10.1.3. Comunicación horizontal	15
10.1.4. Comunicación Transversal	15
11. La comunicación informal	16
12. Responsables de la Comunicación	17
12.1. Dirigentes (líderes y directivos/as)	17
12.2. Empleados	18
13. Algunas funciones que debe desarrollar un líder	19
14. Perfil del responsable de Comunicación	19
15. Conclusiones	20
16. Recomendaciones	21
17. Bibliografía	22 y 23



INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Todos los hombres y mujeres que forman parte de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula tienen un gran reto. pensar en términos de comunicación debe ser una tarea común, todos deben exigirla y ejercerla con responsabilidad.

Con este Manual de Comunicación Interna se espera que todos los miembros de la Municipalidad aquí en adelante SCP, pero en especial sus dirigentes, tomen conciencia de la importancia y las ventajas que aporta la comunicación dentro de la institución.

Una comunicación interna bien gestionada contribuye a tener una institución eficaz y transparente y a generar confianza y sentido de pertenencia por medio de la participación de todos sus colaboradores, de quienes también se espera compromiso e integración.

Por tanto, será la propia Dirección Administrativa de la Municipalidad, la unidad encargada de reproducir y divulgar este material y hacer posible su retroalimentación, para lo cual será conveniente una evaluación periódica de las medidas de mejoramiento alcanzadas desde su ejecución.

Ingrid Janeth Pérez Sánchez
Estudiante



I. A quién va dirigido

el Manual de Comunicación Interna

No se puede olvidar que parte de la fuerza de una institución reside, precisamente, de su gente, de su público interno.



Este Manual va dirigido a todos los miembros de la Municipalidad de SCP, porque todos participan de una u otra forma en su comunicación. Pero especialmente está orientado a los/las dirigentes (líderes y directivos/as), por ser quienes marcan las líneas de actuación en la institución y quienes principalmente deben valorar la utilidad de la misma y transmitirla al resto del personal.

Por ello, su elaboración pretende mejorar la comunicación, cultura, clima institucional y relación entre dirigentes y empleados.

Por lo anterior, se debe considerar la comunicación como una herramienta dentro del proceso institucional que permita alcanzar los objetivos de la entidad.

La buena práctica de la comunicación interna es una condición imprescindible para lograr el éxito de una institución.



2. Personal Interno que conforma la Municipalidad de SCP

En la actualidad, la Municipalidad está compuesta por aproximadamente 500 personas, las cuales se dividen en personal administrativo, operativo y de servicio. Esto no quiere decir que su totalidad se sientan parte del proyecto, por ello, se debe ir construyendo una cultura interna con valores compartidos, ya que pueden existir miembros que permanezcan pasivos porque sientan que no se les está dando la oportunidad de participar, o bien, porque se les está negando la información.

Cada miembro, en especial los/las líderes y directivos/as de una institución tan importante como lo es la Municipalidad de SCP, asumiendo su papel dentro del movimiento institucional, podrán trabajar para lograr a través de la comunicación interna una mayor participación de todos. Para ello, el primer paso será dar a la comunicación la importancia que merece.

3. La Comunicación

El éxito o fracaso de una empresa o institución, así como de quienes la dirigen, está vinculado con la calidad de su comunicación, de la forma como ésta se establece y de la eliminación de las barreras que le puedan afectar.

La comunicación organizacional interna es un proceso de intercambio de información, conocimientos y emociones, con la que pretenden los empleados y los/las dirigentes (líderes y directivos/as) establecer conexiones emocionales entre ellos. También permite conocer las necesidades, intereses y aspiraciones futuras de los miembros de la institución.

Por ello, la Municipalidad de SCP como unión de fuerzas en pos de un bien común debe constituirse sobre esta base, ya que la comunicación es un elemento integrador fuertemente ligado a la vida institucional y a cualquier actividad humana.



3. La Comunicación

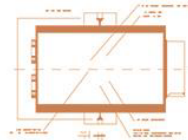
Asimismo, un fenómeno complejo que puede ir desde una simple reunión informal hasta la elaboración de un plan estratégico que ayude a fomentar la integración, motivación y desarrollo de un grupo determinado.



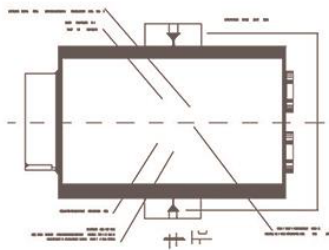
Fuente: Archivo de la Unidad de Comunicación y Protocolo, Municipalidad de Santa Catarina Pinula.

4. Misión, visión y objetivos

La gestión de la comunicación interna no debe hacerse de cualquier forma. En una institución como la Municipalidad de SCP, los/las líderes, directivos/as y empleados deben conocer y cumplir ante todo con su misión, visión y objetivos.



La misión de la Municipalidad de SCP no es otra que llegar a ser un gobierno municipal responsable que brinde y administre correctamente los servicios básicos de sus habitantes. Asimismo, promueva e impulse proyectos de desarrollo que mejoren el nivel de vida de la sociedad pinulteca garantizando su funcionamiento y mantenimiento de una forma eficiente y segura.



4. Misión, visión y objetivos

Por ser la Municipalidad de SCP, una institución al servicio de la comunidad pinulteca en la que los empleados municipales se dedican constantemente a la búsqueda de mejores resultados y a la obtención y el reconocimiento de sus habitantes, su gestión se ha basado en los siguientes valores:



5. Estructura de Manual de Comunicación Interna

Este Manual de Comunicación expone la gestión de comunicación interna que debe tener la Municipalidad de SCP, agrupada en tres objetivos:

1. Cultura compartida y sentido de pertenencia.
2. Fomento de confianza.
3. Mejoras a la institución.

5.1 Cultura compartida y sentido de pertenencia

La cultura está compuesta por creencias y valores compartidos por los miembros de una organización adquiridos a través del tiempo. Y el sentido de pertenencia responde a la identificación personal que cada hombre y mujer se haga de estos.

☺ 5.2 Fomento de confianza. ☺

Cuando se habla de fomentar la confianza se habla de un buen líder que cultive al máximo la transparencia en lo que hace y cómo lo hace, así lograra mayor movilización y compromiso de los miembros de la institución.

5.3 Mejorar la Municipalidad de SCP

Sin una buena comunicación interna es imposible que una institución funcione correctamente. Una comunicación bien planificada y gestionada aumentara el conocimiento compartido de todos los miembros de la Municipalidad de SCP, con más capacidad de aprendizaje, motivación y participación.



5.3 Mejorar la Municipalidad de SCP

Por ello, cuando se habla de mejorar la Municipalidad se refiere a lo siguiente:

- Mejorar la calidad, la eficacia y eficiencia de la institución gracias a buenos procesos de comunicación y espacios de escucha.
- Asegurar que un mensaje tenga retorno.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Dar a cada público lo que verdaderamente necesita.
- Lograr más posibilidades de enfrentar riesgos y de gestionar cambios.

6. Algunas de las características de la comunicación interna

6.1 Es un proceso inseparable y necesario en una institución.

La comunicación interna ocurre ya sea de forma natural o intencionada, la cual determinan la relación entre hombres y mujeres que conforman una institución.

Cuando la comunicación está orientada hacia la mejora institucional, tienden a buscar la cooperación, la implicación y la coordinación de todos los miembros de la entidad.

La Municipalidad de SCP funcionará de mejor manera según sea su comunicación interna. Por tanto, dichos procesos son esenciales para mantener integrados a los miembros de la institución.

Por lo anterior, la comunicación interna que necesita la Municipalidad de SCP es una comunicación circular o

participativa, que rechace los paradigmas funcionalistas que establecen un emisor que habla y un receptor que simplemente escucha. Por una comunicación de

procesos en la que dos o más personas intercambien y compartan experiencias, conocimientos y sentimientos.



Fuente: Archivo de la Unidad de Comunicación y Protocolo, Municipalidad de Santa Catarina Pinula.

6.2 Comunicar es algo más que informar

El que comunica debe saber qué información brinda, dónde, de quién y cómo la obtiene para lograr una buena comunicación, confianza y credibilidad de las demás personas involucrada en el proceso.



Por otro lado, la comunicación debe ir más allá de una simple información lineal, su proceso debe ser más circular, en la que hombres y mujeres brinden un efecto, reacción y respuesta. Es decir, un proceso donde se asegure y permita la participación y la contestación a los mensajes y significados que las demás personas transmitan. Quien no entre en este proceso quizá se aislará y perderá la oportunidad de mejorar y de formar parte de un proyecto común.

La información es poder. Por ello, debemos dotar de este poder a todos los miembros de la Municipalidad de SCP.



6.3 Es un proceso que implica un modelo de líder y de la participación y colaboración de todos

La comunicación interna es una tarea que deben realizar todos los miembros de la Municipalidad de SCP, ya que todos deben ser emisores y receptores de información, en especial los dirigentes por tener la obligación de gestionarla. En cualquier caso, ningún líder será efectivo si no comunica, intercambia información, opinión y criterios con los demás miembros de la institución.



Fuente: Archivo de la Unidad de Comunicación y Protocolo, Municipalidad de Santa Catarina Pinula.

El liderazgo es, por tanto, una toma de conciencia de que el tener comunicado e informado a todo el personal interno de una institución, mejora su funcionamiento y contribuye a alcanzar sus objetivos. El líder que asuma este papel conducirá al equipo hacia el éxito total.

Por ello, un buen líder debe despertar el interés de sus colaboradores en participar, de este modo, estos sentirán la necesidad de opinar e informar de las cosas que sucedan o afecten a la institución y su personal.

6.4 Es un proceso que se debe gestionar

La comunicación dentro de una institución debe planificarse, así como sus objetivos anuales (planes estratégicos y de acción). De este modo, alcanzara el éxito deseado.

7. Ventajas de una buena Comunicación Interna

1. Hace sentir partícipes a los miembros de la institución al permitir conocer sus decisiones, proyectos e iniciativas.
2. Brinda la posibilidad de participar en todos los procesos y acciones de la institución.
3. Genera motivación.
4. Aumenta la información para la toma de decisiones.
5. Mejora la productividad y la participación.

Con ello, la institución se convierte en una entidad transparente, en la que sus colaboradores y voluntarios, tienen a su alcance toda la información necesaria.

8. Comunicar debe ser

- Informar y conseguir respuestas.
- Adaptar los mensajes a cada tipo de público.
- Saber cuándo y en qué momento hay que informar.
- Lograr interés por el tema.
- Que se crea lo que se comunica.

9. Comunicar no debe ser

- Informar sin buscar recibir respuestas.
- Decirle algo incomprensible a quien te atiende.
- Ser inoportuno.
- Lograr que el interlocutor se duerma o aburra.
- Mantenerse pasivo ante los temas de interés.

10. Tipos de Comunicación Interna

10.1 La Comunicación Formal:

Es comunicación planificada y estructurada con anterioridad. Puede ser descendente, ascendente, horizontal o transversal.

10.1.1 Comunicación descendente



Es la comunicación que se da hacia abajo en la estructura jerárquica, a fin de informar o influir. Esta comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva y gerencial hacia los empleados.

La clave de esta comunicación está en el hecho que los directivos/as y gerentes se preparen y transmitan sus mensajes con claridad, calidez e inmediatez. Además, se muestren sensibles a las necesidades humanas y abiertos al diálogo auténtico con sus empleados.

14

10.1.2 Comunicación ascendente

Es la comunicación que se da hacia arriba en la estructura jerárquica. Es decir, es cuando los trabajadores de una institución se comunican con los/las directivos/as o superiores/as y dan a conocer el panorama interno de la institución. Su información suele ser detallada y específica, gracias a ella se logra conocer las necesidades y opiniones de los empleados.



10.1.2 Comunicación ascendente

Este tipo de comunicación es imprescindible para lograr el desarrollo efectivo de las relaciones laborales y el incremento de su productividad. Asimismo, contribuye a aumentar el conocimiento, promover ideas y a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral.

10.1.4 Comunicación transversal

Es aquella comunicación que fluye entre los miembros de una organización que no desempeñan precisamente un mismo rol o puesto, o bien, no pertenecen a un mismo programa o departamento. Su uso puede ayudar a generar puntos de vista distintos, a enriquecer conocimientos e integrar múltiples grupos de interés.

Es importante utilizar diferentes canales de difusión como orales, escritos, audiovisuales, digitales, electrónicos, etc., según el grupo al que vaya dirigido y el mensaje o tema a informar, para que la comunicación tenga más espacio y recurso de expresión.

10.1.3 Comunicación horizontal

Es la comunicación que se desarrolla entre personas de la misma altura jerárquica. Tiene por objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

Una buena comunicación interna garantiza un buen sistema de participación y grupos de interés. La utilización de canales adecuados donde circule la información a todos los niveles sirve para favorecer esa participación.

II. La Comunicación Informal

Es comunicación espontánea que surge entre hombres y mujeres que conforman una institución. Se utiliza para fomentar la integración de estas personas a través de la socialización y su participación con el grupo.

Con su uso se debe ser prudente, ya que puede afectar a la institución de no ser gestionada adecuadamente al aparecer como rumor de pasillo.

Si en la Municipalidad de SCP las personas prefieren esta comunicación que los espacios formales, es un síntoma de que algo anda mal y habría que averiguar que produce esta situación y tratar de solucionarla.

Por ello, la dirección de la Municipalidad de SCP debe identificar a aquellas personas influyentes para que estén al tanto de lo que ocurre en la institución. De esta forma se obtendrá información relevante que ayudara a mejorar su comunicación y cultura institucional del grupo.

Es de gran importancia saber cómo percibe el público interno a la Municipalidad de SCP, si la cree transparente y eficaz, o bien, si conoce sus planes y objetivos. Para saberlo, debe establecer vínculos de comunicación, es decir, hacer partícipes a todos de su gestión, de su calidad y de sus planes a futuro.

12. Responsables de la Comunicación

La comunicación no es algo que deba llevar a cabo una persona o un departamento, sino que es responsabilidad y tarea de todos; pero sí es importante asignar a un facilitador/a, que preste apoyo, sin sustituir a quienes deben asumir el liderazgo interno.

12.1. Dirigentes (líderes y directivos/as)

Hombres y mujeres que con su liderazgo ayuden a comprender la importancia que tiene la comunicación como elemento desarrollador institucional capaz de mejorar la relación y participación entre miembros de la Municipalidad.

Los dirigentes (líderes y directivos/as) juegan un papel primordial por ser los promotores de la comunicación interna. Si desde ahí no hay un convencimiento de su importancia a todos los niveles de la institución, difícilmente se trasladará este hábito a los demás miembros.



Fuente: Archivo de la Unidad de Comunicación y Protocolo, Municipalidad de Santa Catarina Pinula.

Por ello, deben convertirse en interlocutores de estos grupos, cuya relación se convierta en un mecanismo de coordinación.

Por otro lado, el flujo de información y la buena relación entre dirigentes y empleados, permitirá comprender las actitudes y comportamientos que llevan a estos hombres y mujeres a un logro personal que ira de la mano con lo institucional. Al no existir esto, no se dará un compromiso con la institución.

2.2 Empleados

Hombres y mujeres con derecho a estar informados/as y a que se les asegure su participación en la Municipalidad. Considerados/as no sólo como destinatarios de información, sino como parte activa de la institución y, por consiguiente, de los procesos de comunicación que en ella se generen.



Es decir, personal interno que tenga la información necesaria y específica para comprender los procesos en los que está inmersa la institución. Al hacerlos accesibles a la misma, al apoyo y su participación, se darán mejores resultados.

13. Algunas funciones que debe desarrollar un Líder

- Participar en la planificación de la comunicación.
- Desarrollar canales de comunicación para los diferentes grupos de interés.
- Fomentar la intercomunicación.
- Establecer procesos que garanticen que la información circule a todo el personal interno.
- Coordinar acciones de comunicación en eventos que realice la Municipalidad.
- Informar a la dirección sobre los procesos de comunicación llevados a cabo interna y externamente.

14. Perfil del responsable de Comunicación

- Debe estar siempre al tanto de lo que ocurre en la entidad y poder extraer lo que se considera comunicable.
- Tener actitud proactiva.
- Tener capacidad de análisis y de diagnóstico.
- Ser innovador para captar la atención de los distintos grupos de interés.
- De preferencia, tener algún tipo de formación o acreditación en este terreno.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. Una buena comunicación interna permitirá el desarrollo de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula y creará en ella una cultura basada en la transparencia, la opinión y participación de todos sus integrantes.
2. Con el Manual de Comunicación Interna se espera que todos los miembros de la Municipalidad de SCP, pero en especial los/las dirigentes (líderes y directivos/as), tomen conciencia de la importancia y las ventajas que aporta la comunicación interna y sean capaces de asumirla para poder hacer partícipes de la misma al resto de colaboradores.
3. Se espera el surgimiento de nuevos líderes: hombres y mujeres que fomenten comunicación transversal sin ser dirigentes o responsables titulados, es decir, líderes sin darse cuenta.
4. Un buen líder debe mantener un comportamiento ético y una postura coherente entre lo que dice y hace. De esta manera convencerá en lugar de imponer.
5. Es importante utilizar diferentes canales de difusión según el grupo objetivo y el mensaje o tema a informar, los cuales faciliten la participación de los públicos internos en los procesos de comunicación.
6. El conocimiento compartido, la formación, el intercambio, la transparencia en la gestión y las relaciones humanas son los pilares de una comunicación interna eficaz, que llevará al equipo a la responsabilidad grupal.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Incorporar la actividad de comunicación como instrumento primordial para el desarrollo de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula, la cual vaya creando una cultura de gobierno municipal transparente, de opinión y participación de todos sus integrantes.

2. Crear conciencia a todos los miembros de la Municipalidad de SCP, pero en especial a sus dirigentes (líderes y directivos/as), de la importancia de la comunicación interna para que también hagan partícipes de la misma al

3. Que surjan nuevos líderes que sean portavoces y comunicadores sin ser dirigentes o responsables titulados.

4. Que los líderes con su ejemplo convencan en lugar de imponer.

5. Crear espacios, canales o medios que faciliten la participación de los públicos internos en todos los procesos de comunicación.

6. Crear responsabilidad compartida.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. Araneo, Paula; 2001. El poder de la comunicación institucional II. Buenos Aires. Imagen.
2. Costa, Joan; 2001. La Comunicación en acción: Informe sobre la nueva cultura de gestión. Barcelona. Paidós.
3. Lucas Martín, Antonio; 1997. La Comunicación en las empresas y en las organizaciones. Barcelona. Bosch.
4. Martínez Solana, Yolanda; 2004. La comunicación institucional: análisis de sus problemas y soluciones. Madrid. Fragua.
5. Pozo Lite, Marisa del; 1997. Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica. Madrid. Fragua.
6. Ribeiro, Lair; 1996. La Comunicación Eficaz. Barcelona. España. Editorial Urano.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

e-grafía

1. Página web de Santa Catarina Pinula. <http://www.scp.gob.gt/website/>
Obtenido el 8 de junio de 2013.

2. Corado Sazo, Edgar Adolfo. 2007. Descripción y Análisis de Puestos de Trabajo en la Municipalidad de Jalpatagua, Departamento de Jutiapa. Tesis de Ingeniero Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/O8/O8_1729_IN.pdf
Obtenido el 2 de julio de 2013.

3. Manual de Organización Municipal.
http://www.santacatarinapinula.gob.gt/website/Portals/1/Imagenes/administrativo/MANUAL__DE_ORGANIZACION_U.V.pdf. Obtenido el 3 de julio de 2013.

MUNICIPALIDAD DE SANTA CATARINA PINULA



Producto No. 2

- **Realización de capacitaciones constantes enfocadas en la motivación del empleado municipal**
-

La Municipalidad de Santa Catarina Pinula por mantenerse en un entorno complejo y acelerado, se hace necesaria una adecuada gestión de su potencial humano, mediante su formación y actualización constante, ya que el colaborador forma parte del sistema institucional y resulta susceptible a sus cambios.

Por lo anterior, se propuso la realización de capacitaciones constantes, para las cuales se brindó un modelo que atiende en primer lugar las más importantes necesidades en el área de la motivación, ya que esta cumple una labor primordial dentro del cuadro de actividades que también deben atender en especial los/las líderes y directivos/as de una institución tan importante como lo es la Municipalidad de Santa Catarina Pinula, para crear lazos de estimulación y satisfacción con sus empleados.

En la realización de las capacitaciones impartidas por la Licenciada Alejandra Ramírez e Ingrid Pérez, se plantearon talleres dinámicos y participativos como parte de los métodos de aprendizaje, cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar al recurso humano de la Municipalidad en el proceso productivo y de interrelación mediante la motivación, cuyos lineamientos se presentan a continuación.

Primer taller

1. Capacitaciones para los/las dirigentes (líderes y directivos/as) y empleados de la Municipalidad.

Temario:

Construyendo sueños

Sinopsis: Las metas pueden alcanzarse utilizando herramientas sencillas donde se motive al participante a soñar y a confiar en sí mismos para poder avanzar. Es decir, un taller motivacional para un cambio personal y del equipo (formas de pensar, de ser y de actuar) donde se buscan nuevas oportunidades de mejora.

Soluciones no problemas

Sinopsis: Reaccionar con una mente positiva ante situaciones comunes de conflictos, problemas y adversidades. Los líderes y sus equipos deben reflexionar con tranquilidad y buscar soluciones rápidas mediante la comunicación entre ambos equipos.

Evaluar las formas en que algunas personas pretenden que otros hagan algo usando una actitud agresiva o autoritaria en lugar de la comunicación y un trato respetuoso y amable.

Trabajo en equipo

Identificar las formas de comunicación entre dirigentes y empleados y motivar a realizar un trabajo de calidad donde todos estén involucrados como un verdadero equipo.

Taller que analiza algunos valores humanos importantes que ayudan a convivir con los demás y a desarrollar un nivel de vida eficaz con un mejor ambiente de trabajo como los siguientes:

Honestidad: Transparentes en nuestro actuar.

Humildad: Compartir nuestro conocimiento a todos y estar dispuesto a reconocer nuestros errores y corregirlos.

Liderazgo: Ser proactivos y estar dispuestos a tomar riesgos para alcanzar nuestras metas.

Pasión: Actuar con entusiasmo y compromiso en nuestro trabajo.

Respeto: Ser amables y respetuosos con los demás.

Por lo anterior, se recomienda a la Municipalidad de Santa Catarina Pinula continuar con la realización de programas de mejoramiento de actitudes y motivación enfocadas en los siguientes temas:

1. El reconocimiento de que todo colaborador posee potencialidades internas que necesitan estimularse y desarrollarse.
2. La valoración de que el recurso humano es el factor más importante para impulsar el desarrollo empresarial.
3. La comprensión de que el sistema empresarial influye sobre el colaborador y viceversa, por lo que el desarrollo de éste necesariamente se encuentra ligado al desarrollo de la institución.

Por el corto tiempo solo se logró impartir una capacitación con temas motivacionales, la cual se espera abra una línea de interés en la Municipalidad para que esta no solo se centre en el mejoramiento hacia servicio al cliente.

Producto No. 3

Elaboración de carteles con frases o discursos motivacionales

Entre las múltiples maneras de estimular a hombres y mujeres a que alcancen sus metas, están las frases y discursos motivacionales, que por lo general, encierran en un texto breve sabiduría, que puede aplicarse a situaciones tanto personales como laborales.

La colocación de carteles con frases y discursos motivacionales de personajes destacados, otros desconocidos en lugares estratégicos de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula, pero sin duda, con criterios y conocimientos suficientes para dejar mensajes positivos a la sociedad, tuvo por objetivo, invitar al personal interno de la institución a reflexionar sobre su significado, para que apoyen de alguna forma a su entorno, progreso y desarrollo laboral.

6.4 Resultados Esperados

Resultados Esperados con el Manual de Comunicación

No se puede olvidar que parte de la fuerza de una institución reside, precisamente, de su gente, de su público interno. Por ello, el Manual de Comunicación Interna se orientó al mejoramiento de la comunicación, flujo de información y relación entre dirigentes y subalternos de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula. Por otro lado, a que ambos grupos establezcan metas comunes de forma conjunta.

Por lo anterior, con el Manual de Comunicación Interna se espera que todos los miembros de la Municipalidad, pero en especial los/las dirigentes (líderes y directivos/as), tomen conciencia de la importancia y las ventajas que aporta la comunicación interna y sean capaces de asumirla para poder hacer partícipes de la misma al resto de colaboradores, ya que esta contribuirá por un lado a fomentar la integración, motivación y desarrollo del grupo; y por otro, a generar conocimiento y credibilidad.

Por último, se espera del surgimiento de nuevos líderes; hombres y mujeres que fomenten comunicación transversal sin ser dirigentes o responsables titulados, es decir, líderes sin darse cuenta.

Resultados Esperados con las capacitaciones motivacionales

Por ser la motivación un estímulo que impulsa al trabajador a cumplir de manera voluntaria y entusiasta su función en la organización, se espera que con las capacitaciones constantes o continuas orientadas en estos temas, logre la Municipalidad de Santa Catarina Pinula que su personal además de adquirir conocimientos teóricos y prácticos mejore su comunicación, desempeño y relación laboral.

Al lograr la Municipalidad este objetivo de mantener un personal estimulado y satisfecho, se espera que este a su vez cambie actitudes pasivas adoptadas por la falta de interés o de oportunidad, por otras orientadas hacia el cambio, el interés y la participación en la toma de decisiones institucionales. Esto significa, que los trabajadores se deben preparar para avanzar hacia oportunidades mejores y más difíciles, ya que detrás de toda historia de éxito siempre hay hombres y mujeres que han comprendido la verdadera esencia del proceso de la motivación, la cual les ofrecerá una ventaja fundamental a la hora de producir resultados. Con esto último, se espera también reducir la rotación del personal.

Por todo lo anterior, se espera que con la utilización del Manual de Comunicación Interna, la realización de las capacitaciones y la elaboración de los carteles motivacionales colocados en lugares estratégicos, aumente la eficacia y eficiencia del equipo interno, verdadero artífice de los resultados, al hacerlos sentir parte de la institución al mantenerlos informados y motivados, ya que dentro de la organización todos deben escuchar pero también opinar; todos deben ser emisores y receptores de información. En cualquier caso, ningún líder será efectivo sino comunica, intercambia información, opinión y criterios con los demás miembros de la institución.

Resultados Esperados con los carteles con frases y discursos motivacionales

Reflexionar a partir de carteles con pequeñas frases o discursos motivacionales sobre su significado y alcance, es una dinámica con la que se espera tener efectos positivos con el personal interno de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula, el cual de alguna manera lo estimule a alcanzar sus metas personales/laborales y a mantener un buen clima de trabajo.

Conclusiones

1. El proceso administrativo en la Municipalidad de Santa Catarina se ha enfocado en la capacitación al servicio al cliente y no en la motivación que debe recibir el personal para alcanzar sus objetivos.
2. En muchas de las actividades que se realizan en la Municipalidad no existe divulgación de su información, pero cuando ocurre suele llegar atrasada.
3. La Municipalidad ha demostrado a través del proceso del Diagnóstico Situacional y Comunicacional llevado a cabo, que cuenta con personal con actitud hacia el cambio, con interés de trabajar y participar en la toma de decisiones, siempre y cuando la información les llegue y sea brindada de manera puntual.
4. La Misión, Visión y Valores son aspectos importantes que deben conocer los empleados para alcanzar los objetivos de la Municipalidad.

Recomendaciones

1. Capacitar e impulsar la participación y motivación del personal interno de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula para que de este modo alcance sus objetivos personales y laborales.
2. Establecer el compromiso para todas aquellas personas que asistan a capacitaciones, seminarios, talleres y otros, de presentar un informe de resultados al líder, el cual luego sea expuesto a los demás departamentos para lograr el efecto multiplicador, y con esto manifestar la responsabilidad que los empleados tienen con la Municipalidad.
3. Seguir llevando a cabo una planificación de actividades por Coordinaciones, Departamentos y Unidades, pero distribuirla a la Unidad de Comunicación y Protocolo en una fecha establecida, y que este a su vez informe por un canal rápido y seguro a todo el personal interno.
4. Dar seguimiento y monitoreo a las distintas actividades que se realizan en la Municipalidad y a la divulgación de su información.
6. Colocar La Misión, Visión y Valores en lugares visibles, y que al momento de su mantenimiento se establezca una fecha a corto plazo para su entrega y nueva colocación.
7. Continuar en lucha y fortalecimiento de:
 - Obtención de recurso económico para cubrir la falta de personal en algunas áreas.
 - Actualización de manuales y reglamentos.
 - Asegurar a la Unidad de Comunicación y Protocolo recursos materiales por eventualidades.

Referencias Bibliográficas

1. Arias, Fidas G; 2006. El proyecto de investigación científica: Introducción a la metodología científica. 5ª. Ed. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme.
2. Aguirre, Jesús M. y Bisbal, Marcelino; 1981. La ideología como mensaje y masaje, Caracas. Monte Avila Editores. 29 p.
3. Barker, Alan; 2001. The Sunday times; Cómo mejorar la comunicación. Barcelona. Gedisa.
4. Bartoli, Annie; 1992. Comunicación y Organización. Buenos Aires, Argentina. Paidós. 71 p.
5. Chiavenato, Idalberto; 2009. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw-Hill. 128 p
6. Cravacuore; Daniel; 2002. Innovación en la Gestión Municipal. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Universidad Nacional de Quilmes – Federación Argentina de Municipios.
7. De Morgas, Miguel; 1981. Teorías de la Comunicación: Investigaciones sobre medios en América y Europa. Barcelona. Gustavo Gil.
8. Galeano, César Ernesto; 1997. Modelos de Comunicación. Buenos Aires, Argentina. Editorial Macchi.
9. García Jiménez, Jesus; 1998. La Comunicación Interna. España: Ediciones Díaz de Santos. 34 p.
10. Guajardo, Horacio; 2000. Teoría de la Comunicación Social. México. Editorial Gernike.

11. Habermas, Jürgen; 1981. Teoría de la Acción Comunicativa I. Madrid. Taurus. 171 p.
12. Kaplún, Mario; 1985. El Comunicador Popular. Quito. Editores Colección Intiyan. 68 p.
13. Martínez, Ciro; 1937. Estadística básica aplicada. 3ª. Ed. Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones.
14. Moragas, M; 1981. Teorías de la Comunicación. Barcelona. Editorial Gustavo Gili.
15. Morles, V; 1994. Planteamiento y análisis de investigación. Caracas: El Dorado. 54 p.
16. Paoli, José Antonio; 1979. Comunicación e información. México. Editorial Trillas – UAM. p.64 y 70.
17. Reeve, Johnmarshall; 2002. Motivación y Emoción. 3ª. Ed. México. McGraw Hill.

e-grafías

1. Corado Sazo, Edgar Adolfo. 2007. Descripción y Análisis de Puestos de Trabajo en la Municipalidad de Jalpatagua, Departamento de Jutiapa. Tesis de Ingeniero Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1729_IN.pdf. Obtenido el 2 de julio de 2013.
2. El aporte de los clásicos. <http://calidad.bizhosting.com/motivacion/clasicos.html>. Obtenido el 2 de octubre de 2013
3. Manual de Organización Municipal. http://www.santacatarinapinula.gob.gt/website/Portals/1/Imagenes/administrativo/MANUAL__DE_ORGANIZACION_U.V.pdf. Obtenido el 3 de julio de 2013.

4. Sitio web oficial de Santa Catarina Pinula. <http://www.scp.gob.gt/website/>
Obtenido el 8 de junio de 2013.

5. Teoría de las Expectativas.
<http://calidad.bizhosting.com/motivacion/clasicos.html>. Obtenido el 19 de octubre
de 2013

6. ¿Qué es una Municipalidad?
<http://mu.muniguate.com/index.php/categoryblog/38-ique-es-una-municipalidad>.
Obtenido el 12 de octubre de 2013

Encuesta aplicada a una muestra
representativa del personal administrativo de
la Municipalidad de Santa Catarina Pinula



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
TRABAJO DE POSGRADO DE LA MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

La presente encuesta tiene como objetivo realizar un diagnóstico de cómo se está desarrollando la comunicación interna y externa en la Municipalidad de Santa Catarina Pinula, con el objetivo de plantear una propuesta comunicacional a dicha institución. La investigación forma parte de un estudio del programa de Maestría en Comunicación Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala, y cuenta con la autorización de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula. Los fines son académicos y las respuestas se mantendrán en absoluta reserva.

Gracias por su tiempo y colaboración.

Instrucciones Generales:

1. Responda a las preguntas según lo solicite el entrevistador.
2. Lea cuidadosamente cada uno de los cuestionamientos presentados.
3. Indique con una "X" la respuesta que usted considere adecuada.
4. En los cuestionamientos donde tenga que especificar, por favor exprese sus ideas en oraciones breves y concretas.

1. Sexo: Masculino ____; femenino ____

2. Edad:

a) De 18 a 20 ____; De 21 a 25 ____; De 26 a 30 ____; De 31 a 35 ____
De 36 a 40 ____; De 41 a 45 ____; De 45 a 50 ____; Más de 51 años ____

3. Tiempo de servicio en la Municipalidad:

a) Menos de un año ____; b) De 1 a 5 años ____; c) De 5 a 10 años ____;
d) De 10 a 15 años ____; e) Más de 15 años ____

4. De los siguientes enunciados, ¿cuál describe la meta fundamental de la Municipalidad de Santa Catarina Pinula?

- a) Acumular gran cantidad de capital para destinarlo a la producción. _____
- b) Constituir un modelo de gerencia municipal con una clara orientación de excelencia en el servicio hacia la comunidad. _____
- c) Promover el desarrollo potencial, integral, armonioso y estructural del Municipio y sus habitantes. _____

5. Indique cuál de los siguientes valores forma parte de la Municipalidad.

- a) Honestidad _____; b) Capacidad _____; c) Eficiencia _____; d) Esmero _____
- e) Responsabilidad _____; f) Todos _____; g) Ninguno de los anteriores _____

6. ¿A través de qué medios le fueron explicadas las políticas de la organización?

- a) Manual de normas y políticas _____; b) Programa de inducción _____;
- c) Jefe inmediato _____; d) No las conozco _____

7. Actualmente, usted califica a la Municipalidad de Santa Catarina Pínula como una organización:

- a) Líder _____; b) Importante _____; c) Medianamente importante _____;
- d) Poco importante _____

¿Por qué? Razone su respuesta _____

8. Resuma, en dos palabras, qué representa la Municipalidad para usted.

9. ¿Cómo califica usted la comunicación entre los distintos departamentos de la Municipal de Santa Catarina Pínula?

- a) Totalmente efectiva _____; b) Efectiva _____; c) Medianamente efectiva _____;
- d) Poco efectiva _____

10. Considera que la relación con sus compañeros de trabajo es:

- a) Excelente _____; b) Buena _____; c) Regular _____; d) Deficiente _____

11. ¿Cómo valora la comunicación con sus jefes o personas de mayor jerarquía?

a) Excelente ____; b) Buena ____; c) Regular ____; d) Deficiente ____

12. ¿Le parece que las opiniones de los empleados son tomadas en cuenta por los directivos?

a) Siempre ____; b) Frecuentemente ____; c) A veces ____; d) Nunca ____

13. Desde su punto de vista, ¿en la Municipalidad se promueve la participación de los empleados para la toma de decisiones?

a) Sí ____; b) No ____

14. ¿Con qué frecuencia se entera usted de las actividades que planifica la Municipalidad para sus empleados?

a) A diario ____; b) Semanalmente ____; c) Mensualmente ____;
d) Me mantengo al margen de la información de la Municipalidad ____

15. ¿A través de qué medios se entera de las actividades y proyectos que planifica y ejecuta la Administración Municipal? (Puede marcar más de una opción)

a) Reuniones ____; b) Jefe inmediato superior ____; c) Memorandos ____;
d) Carteleras ____; e) Rumores ____; f) Encuentros persona a persona ____;
g) Teléfono ____; h) Otros ____ (indique) _____

16. ¿Cuáles medios considera usted debería utilizar la Municipalidad para hacer más efectiva la comunicación con sus empleados? ¿Qué medios propone?

a) Correo electrónico ____; b) Buzón de sugerencias ____; c) Cartas ____ ;
d) Boletines ____; e) Charlas ____; f) Apoyo de capacitación ____;
g) Encuestas ____; h) Otros ____ (indique) _____

17. ¿En qué medida se siente usted satisfecho con su puesto de trabajo?

a) Muy satisfecho ____; b) Satisfecho ____; c) Medianamente satisfecho ____ ;
d) Poco satisfecho ____

18. ¿Ha recibido entrenamiento para mejorar destrezas y habilidades relacionadas con el cargo que ocupa?

a) Sí ____; b) No ____

19. ¿Considera que su remuneración es acorde a las funciones y responsabilidades que implica su trabajo?

a) Sí ____; b) No ____

20. ¿Ha pensado en algún momento en dejar de trabajar para la Municipalidad?

a) Sí ____; b) No ____

¿Por qué? _____

Carta de validación de productos por
la Municipalidad de Santa Catarina
Pinula

Carta de Orden de Impresión



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

Guatemala, 14 de noviembre de 2013
Orden de impresión
No. 019-2013 CLF/Akmg

Estudiante
INGRID JANETH PÉREZ SÁNCHEZ
Carné 100023788

Estimada Estudiante Pérez:


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 ORGANIZACIONAL INTERNA PARA LA MUNICIPALIDAD DE SANTA CATARINA PINULA**", 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

Guatemala, 22 de octubre de 2013

Señores
Departamento de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimados Señores:

A la hora de implantar una solución es importante buscar un modelo alternativo para enfocar proyectos hacia la obtención de resultados diferenciales, que aporten valor por encima de una simple implementación de sistemas o de una reingeniería de procesos.

La propuesta estratégica que la Licenciada Ingrid Janeth Pérez Sánchez realizó a la Municipalidad de Santa Catarina Pinula da un nuevo enfoque, que emplea un Manual de Comunicación Interna, capacitaciones y mensajes estratégicos motivacionales colocados en puntos específicos, como métodos para introducir cambios de comunicación, clima y cultura institucional, mismos que validamos como Unidad de Comunicación, de la que soy dirigente.

Sin más que agregar, agradecemos la participación de la Licenciada Pérez en la Municipalidad.


Warner Luna

Departamento de Comunicación Social

