

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



**DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL INTERNA Y EXTERNA PARA LA  
MUNICIPALIDAD DE SAN JOSÉ PINULA**

**Alba Cecilia Zamora García**

Guatemala, octubre 2015

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



**DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL INTERNA Y EXTERNA PARA LA  
MUNICIPALIDAD DE SAN JOSÉ PINULA**

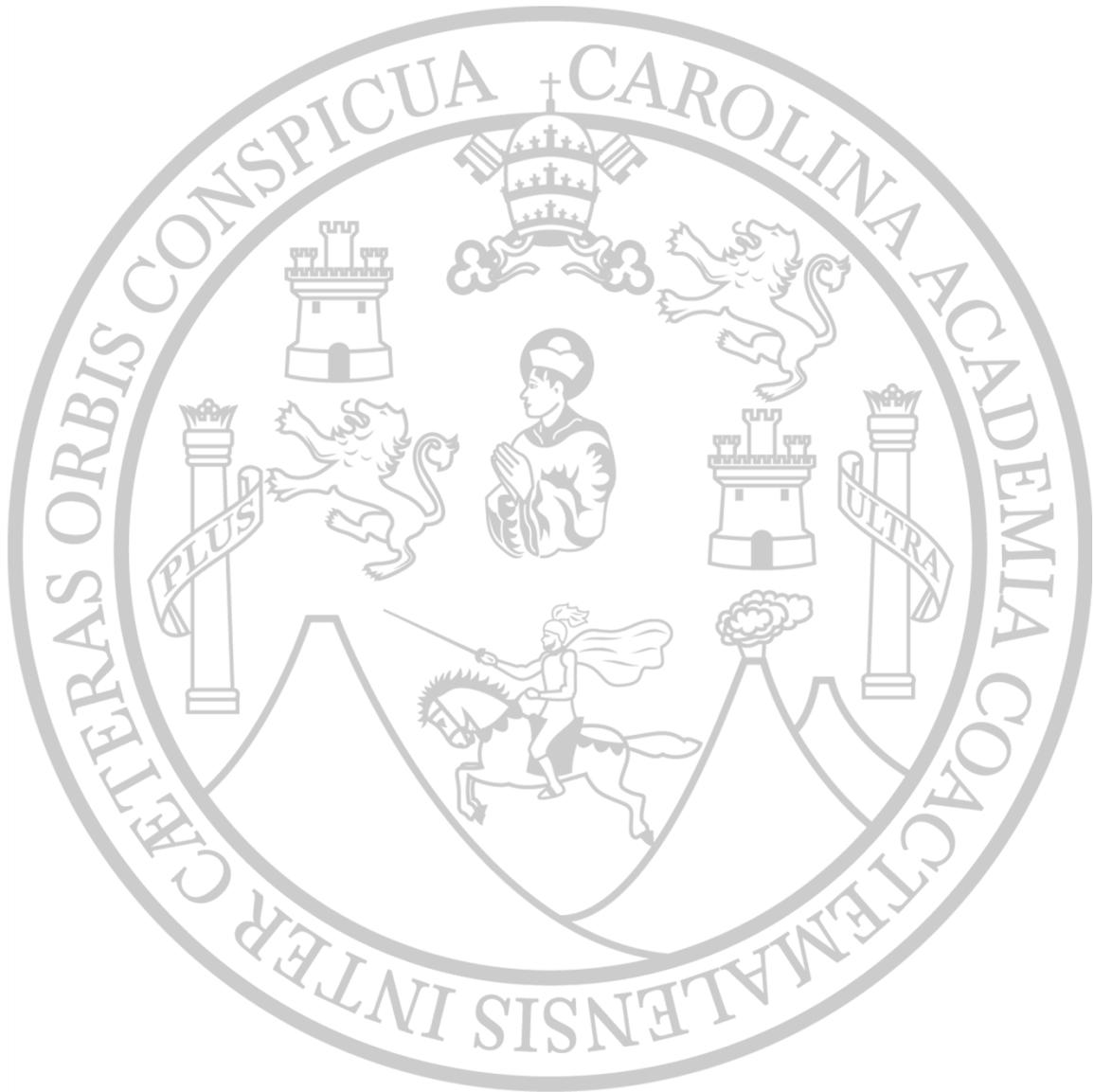
Trabajo de graduación presentado por:

Alba Cecilia Zamora García

Previo a optar el título:  
Master en Artes en Comunicación Organizacional

Guatemala, octubre 2015

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



Guatemala, octubre 2015

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



Trabajo de graduación presentado por:

Alba Cecilia Zamora García

Previo a optar el título:

Master en Artes en Comunicación Organizacional

Guatemala, octubre 2015

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

**Consejo Directivo**

**Lic. Julio E. Sebastián Chilín**

*Director*

**Lic. Víctor Carillas**

**M.A. Amanda Ballina**

*Representantes docentes*

**Carlos León**

**Joseph Mena**

*Representantes estudiantiles*

**Lic. Johnny Michael González**

*Representante de los egresados*

**M.A. Claudia Molina**

*Secretaria*

**Consejo Académico de  
Postgrado**

**Lic. Julio E. Sebastián Chilín**

*Director*

**M.A. Aracelly Krisanda Mérida**

*Directora de postgrado*

**Dr. Ángel Valdez**

*Vocal I*

**M.A. Amanda Ballina**

*Vocal II*

**M.Sc. Sergio Morataya**

*Vocal*

**Tribunal Examinador**

**M.A. Aracelly Krisanda Mérida González**

**M.A. Patricia Mercedes De León Toledo**

**M.A. Ana Elisa Gudiel Jovel**

**M.Sc. Gustavo Adolfo Morán Portillo**



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

Guatemala, 16 de octubre de 2015.  
**Orden de impresión.**  
No.013-2015 Machq/Akmg

Estudiante  
**Alba Cecilia Zamora García**  
Carné No. 200722161

Estimada Estudiante Zamora:

Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por el Tribunal Examinador con el título "**DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y EXTERNA PARA LA MUNICIPALIDAD DE SAN JOSÉ 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.

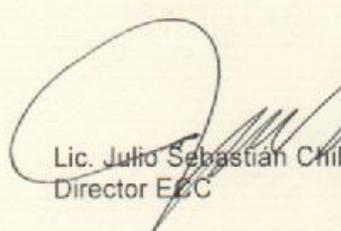
Es para nosotros un orgullo contar con una profesional egresada de esta escuela como usted, que posee los conocimientos para desenvolverse en el campo de la comunicación organizacional.

Atentamente,

**"Id y enseñad a Todos"**

  
M.A. Aracely Mérida  
Directora

Departamento de Estudios de Postgrado

  
Lic. Julio Sebastián Chilin  
Director ECC



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Edificio M2,  
Ciudad Universitaria, zona 12.  
Teléfono: (502) 2418-8920  
Telefax: (502) 2418-8910  
[www.comunicacionusac.org](http://www.comunicacionusac.org)

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

---

## ÍNDICE

Resumen .....	i
Introducción .....	ii

### CAPÍTULO 1

1. Diagnóstico situacional .....	01
1.1. Ubicación geográfica.....	01
1.2. Naturaleza de la organización .....	01
1.3. Misión y visión.....	02
1.4. Descripción de actividades.....	02
1.5. Actores.....	04
1.6. Organigrama .....	06
1.7. Perfil de los trabajadores.....	08

### CAPÍTULO 2

2. Fundamentos epistemológicos.....	09
2.1. Psicología organizacional.....	09
2.2. Teoría de las Relaciones Humanas .....	10
2.3. Teoría Contingente .....	12

### CAPÍTULO 3

3. Metodología .....	14
3.1. Método y tipo de investigación .....	14
3.2. Planteamiento del problema.....	15
3.3. Objetivos .....	15
3.4. Técnicas .....	16
3.5. Instrumentos .....	16

3.6. Población .....	19
3.7. Muestra .....	19
3.8. Procedimiento .....	20

## **CAPÍTULO 4**

4. Diagnóstico comunicacional .....	21
4.1. Análisis de la comunicación interna .....	21
4.1.1. Vertical descendente y ascendente .....	21
4.1.2. Horizontal .....	23
4.1.3. Comunicación en crisis .....	24
4.1.4. Otros elementos .....	24
4.2. Análisis de la comunicación externa .....	28
4.2.1. Usuarios .....	28
4.2.2. Instituciones .....	28
4.2.3. Análisis de la identidad corporativa .....	29
4.2.3.1. Signos .....	29
4.2.3.2. Funciones .....	30
4.2.4. Análisis de la imagen corporativa .....	31
4.2.4.1. Realidad corporativa .....	31
4.2.4.2. Cultura corporativa .....	32
4.2.4.3. Identidad corporativa .....	33
4.2.4.4. Comunicación corporativa .....	35
4.2.5. Comunicación en crisis .....	36
4.3. FODA .....	37
4.3.1. Análisis y pronóstico de la situación .....	38

4.4. Factores influyentes .....	39
4.4.1. Directos .....	39
4.4.2. Indirectos .....	39
4.5. Análisis de problemas .....	40
4.6. Determinación de prioridades comunicacionales .....	40
4.7. Propuesta de soluciones .....	42

## **CAPÍTULO 5**

5. Estrategia de comunicación organizacional .....	43
5.1. Justificación .....	43
5.2. Objetivos .....	44
5.3. Público objetivo .....	44
5.4. Propuesta.....	45
5.5. Matriz de coherencia .....	46
5.6. Plan de comunicación .....	48
5.7. Productos.....	52
5.7.1. Guía de selección de valores corporativos .....	52
5.7.2. Guía de reuniones mensuales.....	62
5.7.3. Boletín informativo interno.....	74
5.7.4. Encuesta de opinión.....	76
5.7.5. Formato de registro de datos .....	78
5.8. Validación de los productos .....	83
5.9. Cronograma de implementación .....	85
5.10. Monitoreo y evaluación .....	86
5.11. Implementación.....	87
5.12. Resultados .....	87
5.13. Aprobación de la organización .....	87

## CAPÍTULO 6

6. Resultados a futuro .....	89
Conclusiones .....	90
Recomendaciones .....	91
Referencias bibliográficas .....	92
E-grafía .....	93
Anexos .....	95
Anexo 1 .....	96
Anexo 2 .....	97
Anexo 3 .....	98
Anexo 4 .....	99
Anexo 5 .....	100
Anexo 6 .....	101
Anexo 7 .....	102
Anexo 8 .....	103
Anexo 9 .....	105
Anexo 10 .....	107
Anexo 11 .....	110

## **Lista de imágenes**

Imagen 1: Edificio provisional.....	01
Imagen 2: Nuevo edificio.....	01
Imagen 3: Actividades.....	02
Imagen 4: Concejo municipal .....	04
Imagen 5: Organigrama .....	07
Imagen 6: Logotipo .....	29
Imagen 7: Hoja de cálculo para registro de datos cuantitativos.....	80

## **Lista de tablas**

Tabla 1: Entrevistas primera parte .....	23
Tabla 2: Entrevistas segunda parte.....	24
Tabla 3: Entrevistas tercera parte .....	26
Tabla 4: Análisis FODA.....	37
Tabla 5: Problemas de comunicación .....	40
Tabla 6: Posibles soluciones y funciones de la comunicación.....	42

## **Lista de gráficas**

Gráfica 1: Libertad de expresión .....	22
Gráfica 2: Compromiso con la institución .....	25
Gráfica 3: Información interna .....	26
Gráfica 4: Satisfacción con el servicio .....	30
Gráfica 5: Credibilidad en la información.....	31
Gráfica 6: Relaciones laborales .....	33
Gráfica 7: Amabilidad del personal .....	33
Gráfica 8: Tiempo de espera.....	34
Gráfica 9: Medios de información preferidos .....	35

**Lista de cuadros**

Cuadro 1: Observación primera parte ..... 32

Cuadro 2: Observación segunda parte..... 34

## Resumen

La elaboración de la estrategia de comunicación para la Municipalidad de San José Pinula requirió de un diagnóstico de comunicación organizacional interno y externo. El mismo constó de observación de las instalaciones y de la conducta del personal en horario de trabajo y entrevistas a directores de departamentos, para obtener información de los medios y procesos de comunicación interna.

Se encuestó a 56 colaboradores municipales para establecer su identificación y compromiso con la organización. También, se encuestó a 96 vecinos pinultecos para establecer su satisfacción con el servicio al cliente, la efectividad de los medios de comunicación externa y la credibilidad que la comuna posee ante sus usuarios.

Posteriormente, se tabularon y analizaron todos los datos recopilados, con el objetivo de determinar fortalezas y debilidades, que permitieran aprovechar oportunidades y reducir amenazas. Después del análisis se priorizaron los problemas comunicacionales encontrados y se propusieron cinco productos para su posible solución.

Respecto a la comunicación interna, para fortalecer la filosofía y cultura corporativa, se elaboró una guía de selección de valores corporativos. Una guía de reuniones mensuales, para aperturar espacios de comunicación entre directores de departamento y subalternos. Con el objetivo de contar con personal informado, se diseñó un boletín informativo que resume el trabajo realizado por cada oficina.

En cuanto a la comunicación externa, se realizó un modelo de encuesta de opinión y un formato de registro de datos, con el propósito de determinar la opinión de los vecinos y establecer los aspectos que se deben mejorar para optimizar los servicios que ofrece la comuna pinulteca.

## Introducción

San José Pinula es uno de los 17 municipios del departamento de Guatemala. Dista 22 kilómetros de la ciudad capital y consta de 20 aldeas y 15 caseríos. Sus autoridades, instituciones y habitantes utilizan diversos medios de información y comunicación para involucrarse en el progreso de su comunidad. El presente proyecto busca ser un aporte útil al desarrollo del municipio a través de la comunicación.

En la localidad funciona una radio que se transmite por Internet, un canal de televisión que ofrece la empresa de cable Pinula Visión y medios impresos como un periódico y MUPIs que ofrece la misma empresa. Según Zamora (2013), en su análisis de medios en San José Pinula, la televisión es el medio de comunicación que prefieren los pobladores en un 86% y la prensa o medios impresos son los que menos gustan, pues sólo un 12% está al tanto de los mismos.

La comunicación es esencial para la sociedad y el uso que las instituciones, gubernamentales y no gubernamentales, hagan de los medios de difusión será fundamental para el logro de sus objetivos dentro de la comunidad. Es por ello que vale la pena analizar el proceso comunicacional que realizan las organizaciones que trabajan en beneficio de la población. No solo con sus públicos externos sino también con los internos, es decir con los empleados y colaboradores.

Las investigaciones hasta la fecha sobre comunicación en San José Pinula brindan información sobre medios masivos de información y su preferencia por parte de los pobladores. Este proyecto, en cambio, enriquecerá los conocimientos sobre comunicación organizacional para favorecer a una de las instituciones más importantes de su jurisdicción.

A continuación se presenta el diagnóstico y estrategia de comunicación interna y externa de la Municipalidad de San José Pinula. Se seleccionó a esta institución por ser el gobierno local del municipio y porque con una adecuada comunicación organizacional puede promover su desarrollo económico, político y social.

El presente informe consta de seis capítulos. El primero contiene el diagnóstico situacional; ubicación, razón social y actividades que ejecuta la comuna pinulteca. El segundo capítulo comprende los fundamentos epistemológicos que respaldan las propuestas planteadas. La metodología utilizada para realizar el informe se describe en el tercer capítulo.

Seguidamente, se desarrolla el diagnóstico comunicacional, que abarca el análisis de la comunicación interna y externa, a través de un análisis FODA y priorización de problemas. El capítulo quinto, presenta la estrategia de comunicación organizacional, conformada por los cinco productos para reducir las problemáticas detectadas.

En el sexto capítulo, se describen los resultados que se esperan obtener en el futuro al utilizar los productos propuestos. Finalmente, se encuentran las conclusiones, recomendaciones y anexos.

# CAPÍTULO 1

## Diagnóstico situacional

### 1.1. Ubicación geográfica

Actualmente la Municipalidad está instalada en un edificio provisional, ubicado en la 7ª Avenida 3-30 zona 2 de la cabecera municipal, a un costado del Centro de Salud. Anteriormente se ubicaba sobre la 1ª Calle y 4ª avenida de la misma zona, cerca del parque municipal y a la par de la iglesia parroquial, pero la construcción estaba muy deteriorada y se había vuelto inoperante. Por tal razón, demolieron las instalaciones y ahora construyen un nuevo edificio que será el futuro Palacio Municipal. Estiman trasladarse a finales del año en curso.

**Imagen 1: edificio provisional**



**Imagen 2: nuevo edificio**



*Fuente: Municipalidad de San José Pinula, julio 2015*

### 1.2. Naturaleza de la organización

La Municipalidad es una institución de gobierno local, integrado por el alcalde, síndicos y concejales, electos por sufragio popular y secreto. Asimismo, tiene condición autónoma. “Las corporaciones municipales deberán procurar el fortalecimiento económico de sus respectivos municipios, a efecto de poder realizar las obras y prestar los servicios que les sean necesarios”. Constitución Política de la República (1985: p. 65)

### 1.3. Misión y visión

**Misión:** ser la institución municipal que dé respuesta inmediata, transparente y objetiva a las necesidades de infraestructura y asistencia social de cada familia de San José Pinula.

**Visión:** servir a cada familia pinulteca con transparencia y equidad de género para establecer un municipio seguro, próspero y en desarrollo integral y así alcanzar una mejor calidad de vida para todos sus habitantes.

### 1.4. Descripción de actividades

**Administración Pública:** promover la adecuada gestión administrativa y financiera de la Municipalidad haciendo uso óptimo y transparente de los recursos actuales, contando con personal capacitado e incentivado a la prestación del servicio a las vecinas y vecinos pinultecos.

**Servicios Públicos:** prestar, mantener y mejorar la red de agua potable, drenajes, alumbrado público, mercados, cementerios, calles, banquetas, centros de salud, áreas recreativas y deportivas.

**Educación:** fortalecer y apoyar los recursos humanos y físicos del sector educativo del municipio en los niveles pre-primario, primario, básico y diversificado; además de apoyar el servicio de educación universitaria en el municipio.

**Salud:** fortalecer la prestación de servicios de salud a través de la gestión de infraestructura salubrista, jornadas médicas y medicamentos a bajo costo en el municipio.

**Cultura y deportes:** promover actividades deportivas, recreativas y culturales para las niñas y niños, jóvenes y adultos, con el fin de impulsar el desarrollo integral en las comunidades urbanas y rurales del municipio.

**Desarrollo Social:** gestionar programas de asistencia social para poblaciones vulnerables y de escasos recursos, así como capacitaciones que promuevan la auto sostenibilidad y protección personal y familiar.

**Infraestructura vial:** implementar y dar mantenimiento a la infraestructura vial en el área rural y urbana velando por la regulación del tránsito vehicular y peatonal.

**Medio Ambiente:** velar por la preservación del medio ambiente a través de una política de regulación de reforestación, regulación de la tala de árboles y promoción del desarrollo agrícola y forestal del municipio.

**Información y comunicación social:** establecer medios de información y comunicación entre autoridades municipales y pobladores que permitan divulgar y acceder a la información pública, para velar por la transparencia de la administración de los recursos públicos.

**Imagen 3: actividades municipales**



*Fuente: Municipalidad de San José Pinula, julio 2015*

## 1.5. Actores

### Internos

Autoridades municipales:

- Alcalde: Miguel Ángel Solares Montenegro (2012 – 2016, 2016 -2020)
- Síndico 1º: Lic. Iván Sadín Díaz López
- Síndico 2º: Ignacio Guillermo Vásquez.
- Síndico Suplente: Catarino Álvarez Quintana
- Concejal 1º: Carlos Humberto Escobar García
- Concejal 2º: Lic. Ennio Gerardo Ramírez Porres
- Concejal 3º: Octavio Reyes
- Concejal 4º: Rolando Archila
- Concejal 5º: Emiliano Franco

**Imagen 4: Concejo municipal**



*Fuente: Municipalidad de San José Pinula, julio 2015*

Directores y sub alternos de cada departamento que integran la Municipalidad, distribuidos en sus oficinas de servicios

- Secretaría municipal
- Auditoría interna
- Dirección de Administración Financiera Municipal, DAFIM
- Juzgado de Asuntos Municipales
- Policía Municipal de Tránsito, PMT
- Dirección Municipal de Planificación, DMP
- Gerencia Administrativa Municipal
- Comunicación Social
- Dirección de Servicios Públicos
- Dirección de Desarrollo Comunitario
- Oficina Agrícola Forestal

## **Externos**

- San José Pinula cuenta con 47.278 habitantes, según el último censo de población realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2002).
- Otras municipalidades
- Instituciones del Gobierno Central
- Empresas locales y nacionales
- Fundaciones nacionales e internacionales

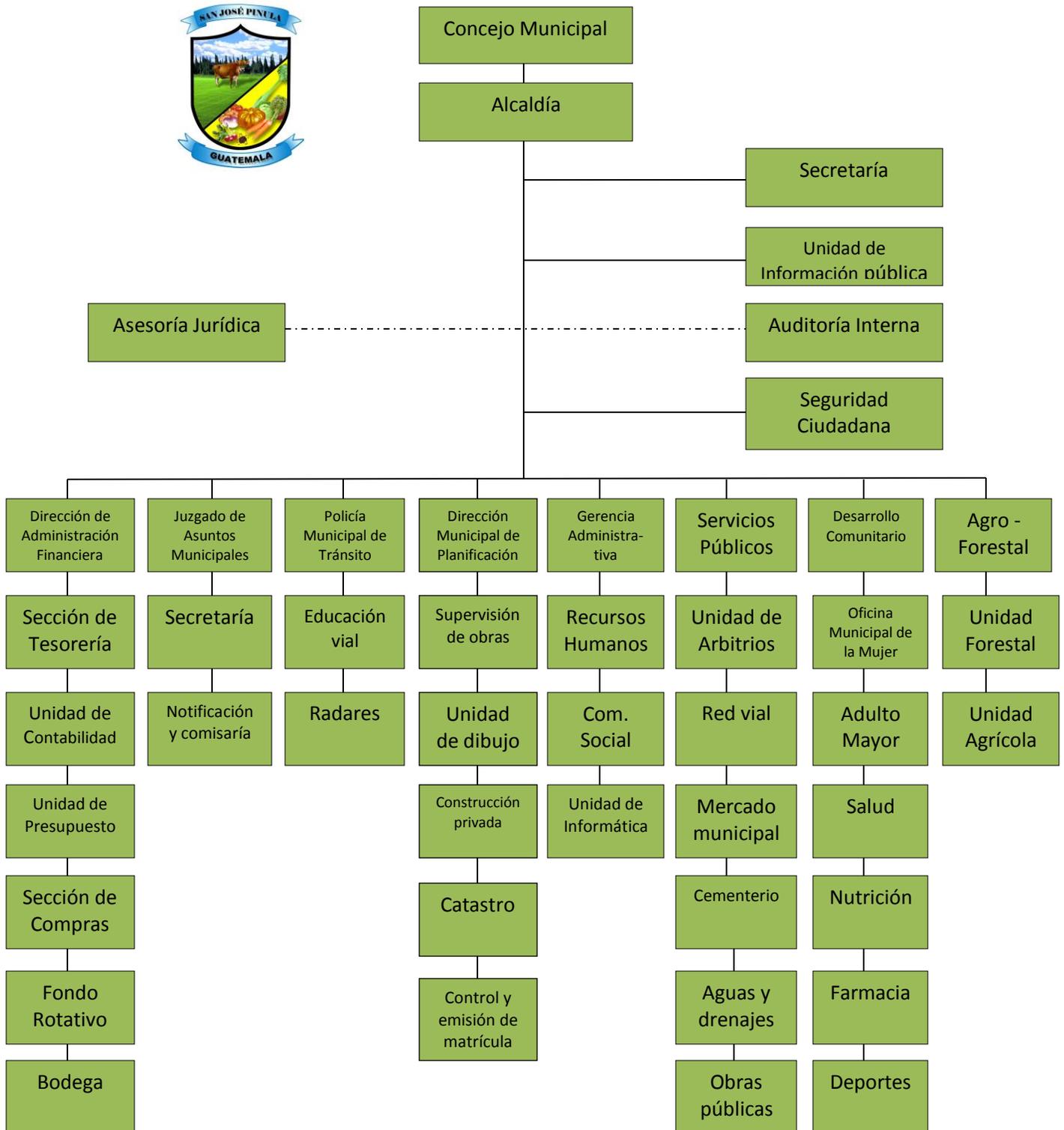
## 1.6. Organigrama

El organigrama está graficado de forma integral y mixta. Es integral, porque es una representación gráfica de todas las unidades administrativas de la organización e indica sus relaciones de jerarquía. Y es mixto, porque posee combinaciones verticales, indica los niveles de dependencia, y horizontales, marca los departamentos que se ubican el mismo nivel jerárquico. (<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>)

La autoridad está representada por el Concejo Municipal, donde el Alcalde toma decisiones avaladas por los integrantes del mismo. La Secretaría Municipal y la Oficina de Seguridad Ciudadana dependen directamente de la Alcaldía. Mientras que la relación con la Asesoría Jurídica y la Auditoría Interna es de coordinación.

Finalmente, al mismo nivel, pero de forma independiente se encuentra el resto de departamentos, con secciones y puestos específicos. El organigrama fue elaborado durante el mes de septiembre del año 2013.

Imagen 5: Organigrama



Fuente: Municipalidad de San José Pinula, septiembre 2013

## **1.7. Perfil de los trabajadores**

Trabajadora o trabajador municipal es la “persona individual que presta un servicio remunerado por el erario municipal en virtud de nombramiento, contrato o cualquier otro vínculo legalmente establecido, mediante el cual queda obligado a prestar sus servicios, o a ejecutarle una obra formalmente a cambio de un salario, bajo la dependencia y dirección inmediata o delegada de la Municipalidad o sus dependencias”. Ley de Servicio Municipal (1987: p.2)

Las o los trabajadores municipales, deben ser guatemaltecas o guatemaltecos y no podrán emplearse a extranjeras o extranjeros, sino para labores de carácter técnico siempre que no hubieren guatemaltecas o guatemaltecos idóneos para el puesto, en cuyo caso se deberá contar con la previa aprobación del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Todo ciudadano guatemalteco tiene derecho a optar a los puestos municipales. Dichos puestos deben otorgarse atendiendo únicamente a méritos de capacidad, preparación, eficiencia y honradez.

En la Dirección de Administración Financiera se necesitan personas con conocimientos relacionados a finanzas y contabilidad. En el juzgado municipal, profesionales en el área del derecho. La Policía Municipal de Tránsito, personal capacitado para aplicar el reglamento de tránsito. Mientras que en la Dirección Municipal de Planificación, profesionales en la arquitectura e ingeniería.

Gerencia administrativa requiere de empleados con conocimientos en administración de empresas y recursos humanos. En la oficina de Servicios Públicos se necesitan personas con habilidades en la fontanería, albañilería, electricidad y carpintería. Desarrollo Comunitario requiere personal con conocimientos de trabajo social, enfermería, psicología y docencia. Y en la oficina Agrícola Forestal, profesionales en el área de la agricultura y ganadería.

## CAPÍTULO 2

### Fundamentos epistemológicos

Las propuestas planteadas para la comunicación interna se realizaron con base a los aportes de la psicología organizacional, psicología organizacional positiva, la teoría de las Relaciones Humanas y la teoría Contingente.

#### 2.1. Psicología Organizacional y Psicología Organizacional Positiva

Fernando Zepeda (1999) define la Psicología Organizacional como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.

En la Municipalidad de San José Pinula los empleados se sienten comprometidos con la institución, pero las autoridades y directivos no motivan a sus subalternos para brindarles mayor comodidad e identificación con los objetivos corporativos. Por tal razón hace falta orientar la psicología organizacional con un enfoque positivo.

La Psicología Organizacional Positiva, POP, es el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión afectiva, Según Palací (2005). Está orientada a fortalecer los recursos y competencias humanas, para mejorar el desempeño de las organizaciones.

La POP se encarga de detectar las fortalezas de los mismos y generar emociones positivas, para crear un compromiso con la empresa y mejorar así los resultados externos. Para iniciar con la implementación de dicho enfoque se propone la Guía de Selección de Valores Corporativos.

Las características más importantes de la POP son amor, auto-regulación, altruismo, coraje, creatividad, espiritualidad, integridad, juego, liderazgo, mentalidad de futuro, sabiduría, ser un buen ciudadano y trabajo satisfactorio. Están basadas en los elementos que la constituyen y son sus objetos de estudio: los empleados y las organizaciones. Entendiéndose el primero como variable dependiente y el segundo como independiente, porque los empleados pueden ser positivos o no de acuerdo al clima organizacional de una institución

Con la aplicación de la guía para seleccionar valores corporativos no sólo se institucionalizarán principios que regirán el funcionamiento de la municipalidad, sino que promoverá la unión del personal, porque todos participarán en la actividad. Al ser parte de la selección será más fácil apropiarse de los mismos y ponerlos en práctica.

## **2.2. Teoría de las Relaciones Humanas**

Para mejorar y fortalecer el clima organizacional de Municipalidad, se tomaron en cuenta los aportes de la teoría de las Relaciones humanas. Sus principales exponentes Elton Mayo y Kurt Lewin. Las relaciones humanas son las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. En las empresas surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente.

Entre los elementos que aborda esta teoría y que fueron de utilidad para elaborar la presente estrategia están los siguientes.

**El nivel de producción depende de la integración social.** Según Newstrom (2011), se constata que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o psicológica sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. El comportamiento social de los trabajadores se apoya por completo en el grupo.

En la Municipalidad no existen espacios para que los grupos establezcan dichas normas y fortalezcan las relaciones sociales y laborales, a favor de su ambiente de trabajo y de los servicios que ofrece la municipalidad. Por ello, las reuniones mensuales que se proponen tienen varios objetivos, planificar actividades, evaluar resultados y resolver conflictos

**Las recompensas y sanciones.** Elton Mayo y sus seguidores creían que la motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Otro objetivo de las reuniones mensuales es reconocer el esfuerzo y empeño de los empleados que han obtenido buenos resultados durante las 4 semanas evaluadas, para motivar a los demás a perseverar en sus actividades laborales. El reconocimiento puede ser a través de un medio impreso con texto y gráficas, para colocarlo en su área de trabajo.

Asimismo, estos espacios se convertirán en un pilar fundamental de los grupos informales, pues ellos son los que aportan su talento e ingenio para el desarrollo de la institución en el municipio.

**Los grupos informales.** La empresa pasa a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales. El comportamiento de los individuos en el trabajo no podía ser comprendido de manera adecuada, sino se consideraba la organización informal de los grupos así como las relaciones entre esa organización informal y la organización total de fábrica.

“La organización informal es una red de relaciones personales y sociales no establecidas o requeridas por la organización formal, sino que surgen espontáneamente cuando las personas se asocian entre sí. Por tanto, el poder informal se atribuye a una persona, mientras que la autoridad formal se atribuye a un puesto, y una persona la posee sólo cuando lo ocupa” (Newstrom, 2011, P 300).

**Dinámica de grupo.** Kurt Lewin es considerado el fundador de la escuela de la dinámica de grupo. “Mayo demostró que los trabajadores establecían grupos informales que afectaban la satisfacción labor y la eficacia. Por su parte, Lewin comprobó que los diferentes tipos de liderazgo producían distintas respuestas en los grupos” (Newstrom, 2011, P 299).

El grupo no es solo un conjunto de personas, son personas que se integra entre si y se perciben psicológicamente como miembros de un grupo. Los miembros de un grupo se comunican de manera directa, cara a cara razón por la cual cada miembro influye en lo demás y es influenciado por estos. El grupo presenta las siguientes características: a) una finalidad ósea u objetivo común, b) una estructura dinámica de comunicaciones y c) una cohesión interna.

La unión grupal es importante para alcanzar objetivos y esta surgirá a partir de una estructura dinámica de comunicación. De ahí se propone el boletín informativo mensual, el cual involucrará a todos los empleados en el quehacer de cada oficina. Con el mismo poseerán información de las actividades que ejecutan sus compañeros de trabajo en otros departamentos, para fortalecer la cohesión interna y tener la capacidad de replicarla en su entorno social.

### **2.3. Teoría contingente**

Las acciones que conforman la estrategia de comunicación organizacional externa están basadas en la Teoría Contingente. Sus mayores exponentes Joan Woodward, Tom Burns y Paul Lawrence, afirman que toda organización, al ser un sistema abierto, debe tener muy en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra, pues el éxito de la misma dependerá de su grado de adaptación a variables situacionales. (<http://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>)

También Indican que no hay forma única para lograr los objetivos en la organización, considerando el carácter dinámico de la entidad.

Por tal razón, se propone realizar sondeos semestralmente a través de encuestas virtuales a las personas que utilizan redes sociales y físicas a los vecinos que visitan la Municipalidad, para identificar constantemente la percepción que tienen sobre los servicios que ofrece la comuna pinulteca. La cual puede variar de acuerdo a alguna situación específica que se desarrolle dentro de la institución o que esté viviendo el municipio.

Asimismo, se sugiere un formato para registrar los datos obtenidos de las mismas y determinar los problemas que más afectan a los usuarios. Los resultados serían trasladados a la oficina correspondiente, para que se trabaje en las posibles soluciones.

## **CAPÍTULO 3**

### **Metodología**

#### **3.1. Método y tipo de investigación**

Para elaborar el diagnóstico y análisis de la comunicación interna de la institución, se utilizó el método deductivo, porque “es un proceso discursivo que partiendo de generalizaciones de carácter universal permite obtener inferencias menos generales o particulares. Melgar (2011: p.24)

Asimismo, el tipo de investigación es cualitativa y cuantitativa. Cualitativa para analizar la comunicación interna, porque la información se generó a través de la palabra hablada y la conducta observada. Mientras que la comunicación externa se analizó utilizando el método cuantitativo, para medir resultados respecto a la aceptación e imagen que proyecta la Municipalidad a los vecinos pinultecos.

Para procesar la información se utilizó la técnica descriptiva, por ser la rama de la estadística que se refiere a la descripción de los datos en análisis. Los datos son presentados en un panorama organizado y sintético que permite observar semejanzas y diferencias en los resultados.

La información presentada en el diagnóstico situacional fue extraída de la página web de la Municipalidad y leyes y códigos municipales. Los datos obtenidos en las fichas de observación se presentan en un cuadro de resumen, donde se destacan los elementos más importantes de cada sección abarcada. La información proporcionada en las entrevistas fue analizada en un cuadro comparativo que muestra las similitudes y diferencias en las respuestas emitidas por los entrevistados (ver anexo 8).

Finalmente, se tabularon los datos manifestados por los empleados y pobladores en las encuestas y los resultados son presentados en gráficas de barras respecto a cada pregunta.

### **3.2. Planteamiento del problema**

¿Cuáles son las carencias y debilidades comunicacionales de la Municipalidad de San José Pinula?

La respuesta a esta pregunta precisó la elaboración de un diagnóstico de comunicación de dicha institución y posteriormente, facilitó el desarrollo de una estrategia de comunicación organizacional para la comuna pinulteca.

### **3.3. Objetivos**

#### **General**

Determinar la situación actual del proceso de comunicación que desarrolla la Municipalidad de San José Pinula con sus públicos internos y externos, para identificar oportunidades de mejora.

#### **Específicos**

Describir los medios y procesos de comunicación interna y establecer su nivel de efectividad.

Señalar los elementos que intervienen en la comunicación externa y medir el nivel de aceptación por parte del público.

Elaborar un análisis FODA del proceso de comunicación interna y externa, para proponer soluciones que permitan mantener las fortalezas, aprovechar las oportunidades y reducir las debilidades y amenazas.

### 3.4. Técnicas

Para recopilar la información que permitió alcanzar los objetivos planteados, se aplicaron las siguientes técnicas.

**Observación:** Se observó durante cuatro horas, distribuidas en dos semanas, la dinámica de comunicación interna y externa que se lleva a cabo específicamente en el edificio municipal. Se prestó atención al trato que las recepcionistas prestaban a los usuarios y el clima que se percibía dentro de las oficinas.

**Entrevistas:** Se entrevistó a un miembro del Concejo municipal y cuatro directores de departamento de forma oral, con el objetivo de obtener información de los procesos de comunicación interna. Dichas personas representan dos niveles jerárquicos importantes y conocen los medios que utilizan para comunicarse entre ellos y sus subalternos. Asimismo, si estos les han sido de utilidad.

**Encuestas:** Se aplicaron cincuenta y seis encuestas a los colaboradores municipales, para identificar su nivel de satisfacción y compromiso con la institución. Asimismo, se encuestó a noventa y seis vecinos pinultecos, distribuidos en dos rubros. Los que visitaron la municipalidad y los que residen en casco urbano y sectores circunvecinos. La finalidad de las mismas era determinar la efectividad de la comunicación externa.

### 3.5. Instrumentos

**Validación:** cada instrumento se entregó a dos personas que desempeñaban el mismo rol que la muestra seleccionada, para que evaluaran y determinaran la efectividad de los mismos.

### **Ficha de observación**

- Objetivo: anotar aspectos materiales y conductuales, de empleados y usuarios, que contribuyan a establecer un panorama del clima laboral y atención al cliente.
- Se observó la cantidad de hombres y de mujeres que visitan la Municipalidad y la comodidad que manifestaban durante su permanencia en las instalaciones, a través de una ficha dividida en cinco incisos (Ver anexo 1).
- Utilidad: Comunicación interna y externa. Reveló el nivel de simpatía que existe entre el personal y la imagen que las instalaciones y los empleados están brindando a los vecinos pinultecos.

### **Guía de entrevista**

- Objetivo: Investigar sobre los medios y procesos de comunicación que se llevan a cabo entre autoridades y colaboradores municipales.
- Se utilizó una guía con siete preguntas al respecto (Ver anexo 2).
- Utilidad: Comunicación interna. Aportó información relacionada a la importancia que se le presta al talento humano: motivación, atención a sus inquietudes, evaluación y reconocimiento de su desempeño.

### **Encuesta 1 - Colaboradores**

- Objetivo: Establecer el nivel de satisfacción e identificación que los empleados tienen con la Municipalidad.
- Se aplicó un cuestionario conformado por seis preguntas, abiertas y cerradas. (Ver anexo 3).

- Utilidad: Comunicación interna. Se obtuvo información de los sentimientos del personal generados por su entorno laboral y sobre las actitudes ante sus actividades diarias dentro de la institución.

### **Encuesta 2 – Vecinos que visitan la municipalidad**

- Objetivo: Identificar la percepción del público externo ante el servicio que los trabajadores prestan en la Municipalidad de San José Pinula.
- Para alcanzar el objetivo planteado, se utilizó un cuestionario conformado por cinco preguntas cerradas, concernientes a los trámites que se realizan en la institución. (Ver anexo 4).
- Utilidad: Comunicación externa. Se recabaron datos sobre las experiencias de los pobladores al visitar la Municipalidad y relacionarse con su personal.

### **Encuesta 3 – Vecinos que residen en el casco urbano y aldeas aledañas**

- Objetivo: Determinar los medios de comunicación que la población de San José Pinula, en el casco urbano y aldeas circunvecinas, utiliza para informarse sobre las actividades, obras y proyectos que ejecuta la Municipalidad y su conformidad con la atención que prestan al usuario.
- Para alcanzar el objetivo planteado, se utilizó un cuestionario conformado por cinco preguntas: cuatro relacionadas a los medios de comunicación y una relacionada a los servicios que presta por la institución (Ver anexo 5).
- Utilidad: Comunicación externa. Medios de comunicación preferidos por la población y sus razones de selección, efectividad de los mensajes y congruencia con la realidad.

### **3.6. Población**

La población se dividió en tres sectores. Nueve miembros del Concejo Municipal, doscientos noventa colaboradores municipales y 47.278 pobladores de San José Pinula, según el último censo de población realizado por el Instituto Nacional de Estadística en el año 2002. Cada sector fue importante para conocer la situación de la comunicación interna y externa de la comuna pinulteca. ([www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2014/02/20/jZqeGe1H9WdUDngYXkWt3GIhUUQCukcg.pdf](http://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2014/02/20/jZqeGe1H9WdUDngYXkWt3GIhUUQCukcg.pdf))

### **3.7. Muestra**

Las muestras de la población fueron obtenidas bajo control, de forma intencional y por cuotas. Intencional, porque se seleccionó un grupo representativo de cada sector. Por cuotas, porque los habitantes fueron divididos por los que visitaron la Municipalidad y según el área de residencia.

Por tal razón, se eligió a un representante del Concejo, porque ellos son una unidad y cada integrante conoce y puede proporcionar la misma información acerca de la comunicación interna.

Cuatro directores de departamento, porque representan la mitad de las personas que están en el mismo nivel jerárquico. Reciben órdenes directas del Concejo Municipal y deben comunicárselas a sus subalternos. Ejercen un papel muy importante en el proceso de comunicación y la información que brindaron fue valiosa para el presente diagnóstico.

Para seleccionar la muestra de los colaboradores municipales y vecinos pinultecos, se aplicó la siguiente fórmula, con el 95% de confianza y el 10% de margen de error. ([investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf](http://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf))

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Al aplicar la fórmula a los doscientos noventa empleados, resultó una muestra de cincuenta y seis personas y al aplicarla a la población pinulteca, 47,278 habitantes, resultó una muestra de noventa y seis personas.

Esta última se dividió en dos partes iguales. Cuarenta y ocho vecinos que visitaron la Municipalidad y cuarenta y ocho personas que residen en el casco urbano y aldeas circunvecinas, veinticuatro de cada sector.

### **3.8. Procedimiento**

La elaboración del diagnóstico de comunicación organizacional de la Municipalidad de San José Pinula, requirió la observación de las instalaciones y de la conducta del personal en horario de trabajo y entrevistas a directores de departamentos, para obtener información de los medios y procesos de comunicación interna.

Fue necesario encuestar a 56 colaboradores municipales para establecer su identificación y compromiso con la organización. Así también, se encuestó a 96 vecinos pinultecos para establecer su satisfacción con el servicio al cliente, la efectividad de los medios de comunicación externa y la credibilidad que la comuna posee ante sus usuarios.

Posteriormente, se tabularon y analizaron todos los datos recopilados, con el objetivo de determinar fortalezas y debilidades, que permitan aprovechar oportunidades y reducir amenazas. Después del análisis se priorizaron los problemas comunicacionales encontrados y se propusieron acciones para su posible solución.

## **CAPÍTULO 4**

### **Diagnóstico comunicacional**

Para operar satisfactoria y exitosamente, toda empresa u organización necesita de la comunicación interna y externa. En el presente capítulo se enumeran los medios de comunicación que la Municipalidad de San José Pinula utiliza para interactuar con sus colaboradores y con los pobladores del municipio. Asimismo, se explican los procesos desarrollados para brindar la información y generar retroalimentación por parte de sus públicos. Dichos datos serán de utilidad para analizar la efectividad del proceso comunicacional, interno y externo, y determinar oportunidades de mejora.

#### **4.1. Análisis de comunicación interna**

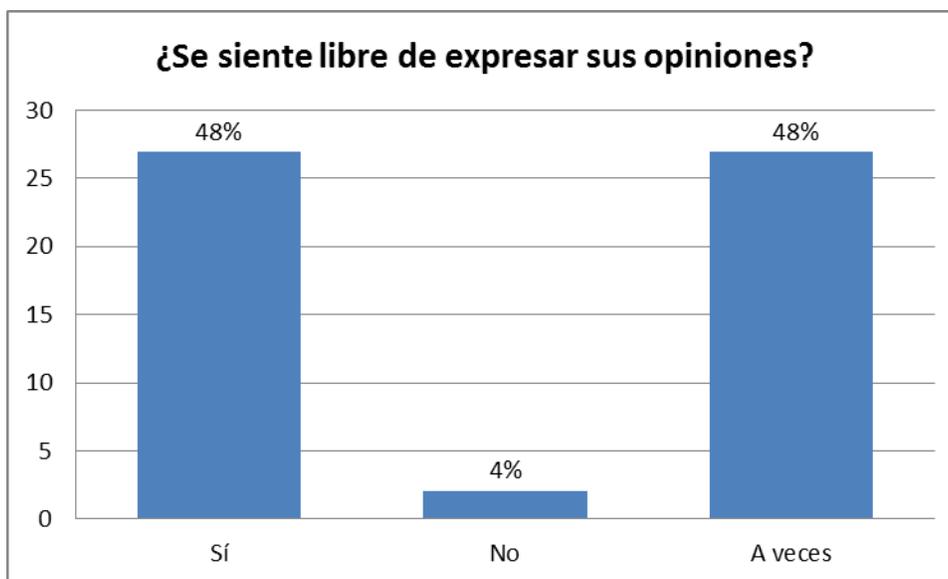
El análisis de comunicación interna se elaboró con base a la observación directa realizada en las instalaciones de la Municipalidad, durante los días lunes 01, jueves 04, martes 09 y viernes 12 de junio, de 16 a 17:00 hrs. También con base en las entrevistas al Concejal II, Lic. Ennio Ramírez y a los directores de la Oficina Municipal de la Mujer, Policía Municipal de Tránsito, Dirección Administrativa Financiera Municipal y Dirección de Planificación Municipal. Asimismo, se tomó en cuenta la opinión de 56 colaboradores municipales.

##### **4.1.1. Vertical descendente y ascendente**

La comunicación dentro de la Municipalidad se manifiesta de diferentes maneras. De forma descendente, cuando el Concejo Municipal acuerda tomar acciones respecto algún tema y el Secretario es el encargado de comunicarles a los directores que serán responsables de coordinar la ejecución de dichas acciones. El proceso de seguimiento depende de la urgencia o importancia de cada caso.

La comunicación ascendente se genera cuando los colaboradores desean solicitar o informar de determinado tema a sus jefes o superiores. Sin embargo, en ocasiones solamente se limita a intercambio de información o datos y los empleados no se sienten en total libertad de opinar y brindar sugerencias.

**Gráfica 1: Libertad de expresión**



*Fuente: elaboración propia en el marco del diagnóstico comunicacional de la Municipalidad de San José Pinula, julio 2015.*

Los espacios para expresar comentarios y sugerencias dependen del departamento donde el empleado labore, porque el 48% que contestó que sí se siente en libertad de comunicar sus opiniones manifestó que lo hace porque trabajan en equipo y la opinión de cada uno es importante. En cambio, el otro 48% expresó que no suelen exteriorizar sus opiniones porque las decisiones las toman los superiores y sus sugerencias no son tomadas en cuenta. Así mismo que no sienten la confianza de manifestarlas porque pueden malinterpretarlas y crear confusiones o conflictos.

#### 4.1.2. Comunicación horizontal

Es horizontal cuando la oficina de Recursos Humanos emite memorándums con información general para todos los empleados y los hace llegar a los directores de los departamentos para que se los comuniquen a sus subalternos y se organicen para realizar, participar o cumplir lo que allí se indique, según sea el caso.

De acuerdo a las entrevistas, en la cuestión 1 y 2, los medios que utilizan para comunicarse son escritos y orales. Dentro de los escritos se pueden mencionar los oficios y acuerdos legales, memorandos y correos electrónicos. Oralmente, se sostienen llamadas telefónicas, reuniones formales mensuales y reuniones informales esporádicas y de emergencia.

**Tabla 1: Entrevistas primera parte**

No.	Similitudes	Diferencias
1	Las formas y medios que utilizan para comunicarse entre directores y con los subalternos son verbales, llamadas telefónicas, cartas, memorandos y correos electrónicos.	El director de la PMT manifestó que sostenían reuniones semanales y la directora de la OMM indicó que realizaban planificaciones mensuales
2	Regularmente son efectivos, porque se ven los resultados inmediatamente. Sin embargo, la comunicación escrita es más lenta, por los tiempos formales de respuesta y algunos temas se quedan en el olvido o no se les da seguimiento.	

*Fuente: elaboración propia en el marco del diagnóstico comunicacional de la Municipalidad de San José Pinula, julio 2015.*

### 4.1.3. Comunicación en crisis

La comuna pinulteca carece de estrategias para afrontar una crisis de comunicación. La acción más pronta es consultar las respuestas que deben emitirse a través de una reunión o llamada al Alcalde o miembro de la corporación. Las reacciones han variado según el tipo de crisis o ataque que surja.

### 4.1.4. Otros elementos

Según revelaron las entrevistas, en la cuestiones 3 y 4, los empleados se sienten comprometidos con la Municipalidad, por la responsabilidad y puntualidad con la que realizan sus labores. Dicho compromiso podría aumentar si la institución reforzara los valores observados, estableciendo los corporativos y planificara acciones para motivar al personal.

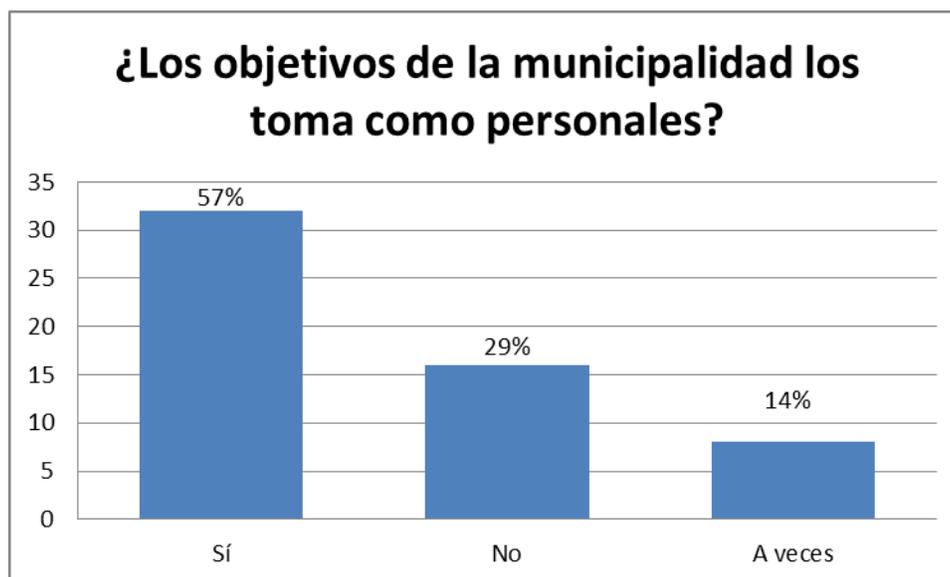
**Tabla 2: Entrevistas segunda parte**

No.	Similitudes	Diferencias
3	Sí se sienten comprometidos, porque se nota el esfuerzo y la dedicación en sus labores. Saben que sus acciones están enfocadas al beneficio de la población. También lo manifiestan quedándose tiempo extra cuando se requiere.	El compromiso podría aumentar si los superiores tuvieran más atenciones o detalles con los empleados. Se necesitan valores corporativos.
4	Son pocas las actividades que se realizan para motivar al personal. Cada oficina busca crear un ambiente agradable, para reducir la tensión y el estrés. Celebran los cumpleaños y organizan actividades deportivas.	

*Fuente: elaboración propia en el marco del diagnóstico comunicacional de la Municipalidad de San José Pinula, julio 2015.*

Dicha información se confirmó al cuestionar al personal acerca de la apropiación de los objetivos institucionales. El 57% dijo que sí tomaba los propósitos de la municipalidad como propios, porque es un compromiso que adquieren como servidores públicos. El 29% que contestó que no señaló que sus objetivos personales eran diferentes y ajenos a su lugar de trabajo, otros que se debía a la falta de motivación y reconocimiento.

**Gráfica 2: Compromiso con la institución**



*Fuente: elaboración propia en el marco del diagnóstico comunicacional de la Municipalidad de San José Pinula, julio 2015.*

Otra problemática es que los trabajadores de un departamento no se mantienen al tanto del trabajo que realizan las otras oficinas y sus logros. El 41% de los empleados encuestados manifestó que están poco informados y un 18% contestó que no se les comunicaban datos al respecto.

Las consecuencias se evidencian a nivel externo. En algunas ocasiones, los vecinos expresan sus dudas a cualquier persona que ven con uniforme de la Municipalidad y lamentablemente no pueden resolverlas por carecer de la información. De igual forma pierden la oportunidad de convertirse en portavoces de lo que su institución realiza en beneficio de la población pinulteca.

**Gráfica 3: Información interna**



*Fuente: elaboración propia en el marco del diagnóstico comunicacional de la Municipalidad de San José Pinula, julio 2015.*

Un elemento que ha dañado en alguna medida las relaciones sociales internas han sido los chismes. Rumores de pasillo que están relacionados al ámbito laboral, familiar o personal de los empleados. Los chismes crean un ambiente tenso e incómodo para los colaboradores que son objeto de los mismos. No existe un espacio o método de solución de conflictos.

**Tabla 3: Entrevistas tercera parte**

No.	Similitudes	Diferencias
5	Los espacios para manifestar opiniones o sentimientos no son planificados, se dan eventualmente cuando surge algún conflicto o alguien lo solicita. Los directores manifestaron estar abiertos al diálogo. Sin embargo, algunos colaboradores se saltan las líneas jerárquicas y resuelven directamente el problema con el Alcalde. Hace falta evaluación y retroalimentación.	

*Fuente: elaboración propia, en el marco del diagnóstico comunicacional de la Municipalidad de San José Pinula, julio 2015.*

Actualmente, en el edificio municipal, el personal cuenta con un espacio reducido para refaccionar o almorzar. La mayoría de ocasiones lo hacen en sus oficinas o espacio de trabajo. Esta situación afecta básicamente en dos aspectos.

Internamente, porque los empleados no se desligan de sus actividades para comer tranquilos y despejarse por un momento. El momento de refacción también es importante para compartir con los compañeros y generar un ambiente agradable de convivencia. Asimismo, si comen y trabajan pueden distraerse y ensuciar o dañar papelería y herramientas de trabajo.

Externamente, causan una mala impresión a los usuarios visitantes. La atención a los vecinos es incompleta. Ven un lugar desordenado, tienen que esperar a que terminen de comer o reciben instrucciones incorrectas por la distracción del empleado durante su merienda.

Un aspecto positivo que cabe resaltar es que la Municipalidad, a través de la Oficina Municipal de la Mujer (OMM) y la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Alcalde (SOSEA), regularmente, organiza y ofrece actividades sociales para celebrar al personal por diferentes motivos.

Festean el Día de la madre, Día del padre, navidad, Semana Santa, Día de la Secretaria, *baby showers*, despedidas de soltero o soltera y cumpleaños. Elaboran invitaciones, decoran el lugar del evento, proporcionan el refrigerio, entregan regalos, realizan rifas o concursos, amenizan con música o algún show.

## **4.2. Análisis de comunicación externa**

### **4.2.1. Usuarios**

La Municipalidad, por los servicios públicos que ofrece, está habilitada para atender las necesidades de todos los pobladores de San José Pinula. Los cuales se dividen geográficamente en las cuatro zonas del casco urbano y Colonia Santa Sofía, veinte áreas residenciales, ocho aldeas circunvecinas y doce aldeas de la Parte Alta. Por la cercanía se benefician más fácil y frecuentemente los vecinos del casco urbano y sectores aledaños.

### **4.2.2. Instituciones**

Las diferentes oficinas se mantienen en constante comunicación con las secretarías, ministerios y dependencias de gobierno, para gestionar proyectos, obras y actividades que favorezcan el desarrollo del municipio. Entre ellos, CODEDE, MINEDUC, MICIVI, MCD, MAGA, MIDES, SEGEPLAN, SOSEP y CONRED (Ver anexo 6).

Mientras que la OMM y SOSEA, gestionan continuamente ante fundaciones nacionales e internacionales ayudas para los vecinos de escasos recursos. Especialmente para niños, mujeres, adultos mayores y personas con movilidad limitada. Se pueden mencionar a Fundación Bullock's, Buckner, Fundación taiwanesa Tzu – Chi, Hope Ignited y Brigada Médico Cubano, que apoyan con ropa, jornadas médicas, víveres, becas, etc.

Así mismo, se coordina con el Centro de Salud la red de maternidad y paternidad responsable, conformada por el Juzgado de Paz, Policía Nacional Civil, Ejército de Guatemala, Bomberos Voluntarios y Registro Nacional de Personas. Las reuniones se efectúan mensualmente en las instalaciones de la Municipalidad.

### 4.2.3. Análisis de la Identidad corporativa

Como se manifiesta en la misión y la visión, la Municipalidad de San José Pinula es una institución que está al servicio de las familias pinultecas, para atender distintas necesidades que les permitan mejorar su calidad de vida.

#### 4.2.3.1. Signos

Lingüísticos: la comuna pinulteca adoptó el nombre Muni San José Pinula desde el año 2012, para posicionarse con una nueva imagen ante la población. Con el mismo se presentaron en medios de comunicación, página web, redes sociales, correos electrónicos.

Anteriormente no poseía logotipo, eslogan, ni medios de difusión. Además, por cuestiones de espacio y popularmente se utiliza la palabra “muni”. Sin embargo, no se deja de lado la palabra completa “Municipalidad”.

Icónicos: Como no existía logotipo, se utilizaba el escudo del municipio para identificar a la Municipalidad. Por tal razón, el equipo de la oficina de Comunicación Social, en el año 2012, diseñó un logotipo propio de la organización, utilizando solamente el nombre con dos tipografías distintas: Impact Bold para la palabra MUNI y Georgia para San José Pinula. Ambas se leen fácilmente y comunican formalidad, según informó el director de Comunicación Social, en una reunión sostenida durante el mes de junio del año 2015.

**Imagen 6: Logotipo**



*Fuente: Oficina de Comunicación Social, julio 2015*

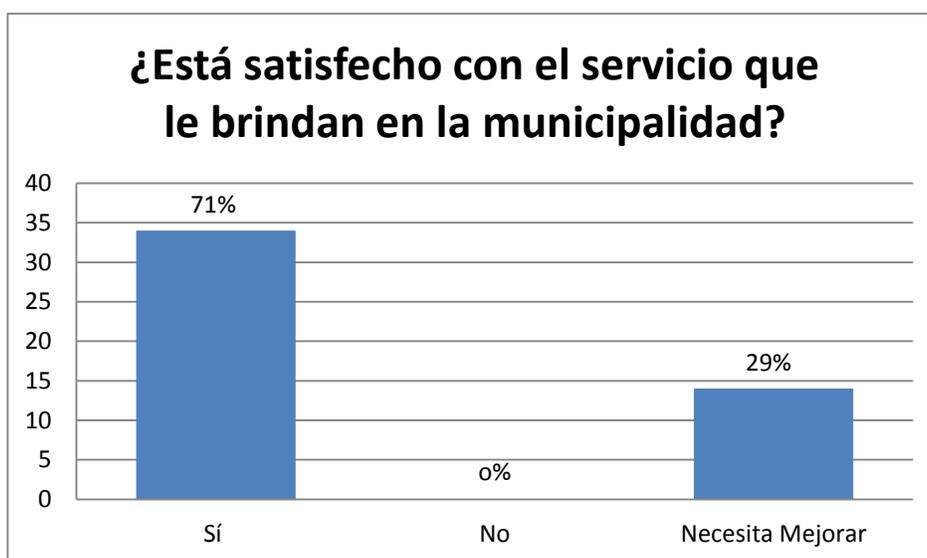
Cromáticos: los colores predominantes en el logotipo y elementos visuales que utiliza la comuna son los de la bandera municipal: verde, blanco y amarillo. El verde representa la naturaleza y área montañosa que posee San José Pinula, el blanco la gentileza y bondad de los lugareños y el amarillo la fe católica que profesan la mayoría de los habitantes.

Se tomó esa decisión con el objetivo de unir a la población y prestarles atención y servicios sin distinción de banderas políticas. Asimismo, el fondo puede variar de acuerdo al motivo o mensaje que se desee transmitir.

#### 4.2.3.2. Funciones

Inmediata: Para mostrar su nueva identidad y lograr ser identificados como una institución de servicio, la Municipalidad habilitó diversos espacios de difusión: página web, redes sociales, publicaciones mensuales en el periódico local, un programa televisivo semanal y posición de gráficos en los eventos organizados por los distintos departamentos. Con estas nuevas actividades la población inició a reconocer el cambio y tuvo la oportunidad de informarse e interactuar más fácilmente con la institución.

**Gráfica 4: Satisfacción con el servicio**

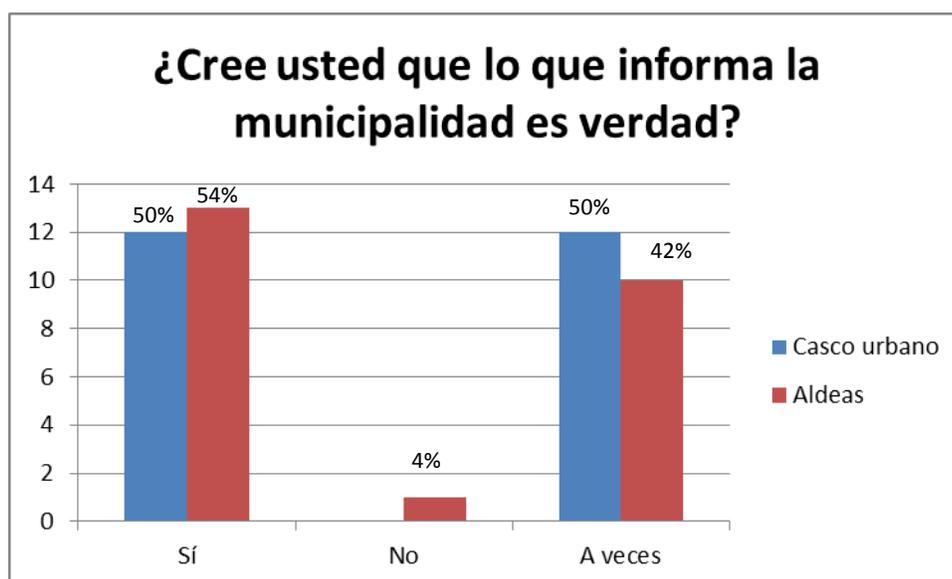


Fuente: elaboración propia en el marco del diagnóstico comunicacional de la Municipalidad de San José Pinula, julio 2015.

El 71% de los vecinos que se encuestó al visitar la municipalidad exteriorizaron estar satisfechos con el servicio que brinda la municipalidad, porque los trabajadores son amables y están capacitados para desempeñar sus funciones.

Acumulativa: Después de cuatro años, los vecinos poseen una imagen distinta y sólida de la Municipalidad. Las encuestas, en el casco urbano y aldeas aledañas, revelaron que cuenta con un porcentaje considerable de credibilidad, pues más del 50% de los pobladores manifestaron que la información que brinda la comuna a través de los medios de comunicación es verdad.

**Gráfica 5: Credibilidad en la información**



*Fuente: elaboración propia en el marco del diagnóstico comunicacional de la Municipalidad de San José Pinula, julio 2015.*

#### **4.2.4. Análisis de la imagen corporativa**

##### **4.2.4.1. Realidad corporativa**

La Municipalidad es un gobierno local, que recauda y administra recursos financieros, para prestar diversos servicios a la población de San José Pinula. La autoridad máxima está representada por el Alcalde Municipal y el Concejo. Se apoyan en ocho departamentos para cumplir sus funciones legales y sociales.

#### 4.2.4.2. Cultura corporativa

La cultura corporativa que se vive dentro de la Municipalidad no está claramente definida, porque la filosofía de la institución está incompleta al carecer de valores corporativos. Pese a ello, las normativas internas se cumplen satisfactoriamente: el personal es puntual, porta el uniforme correctamente, cumplen con sus funciones.

#### Cuadro 1: Observación primera parte

##### ***Resumen de datos de las fichas de observación***

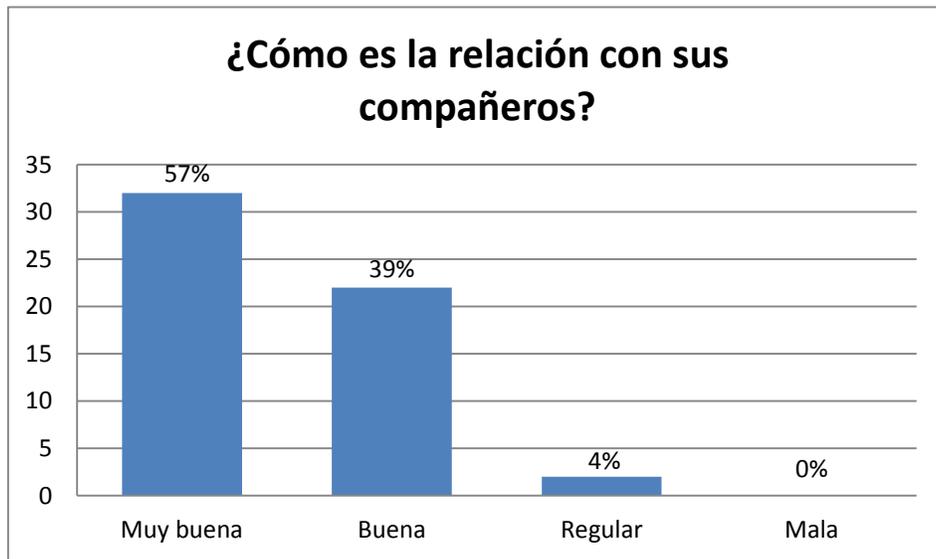
- 1. En las visitas a la Municipalidad se pudo observar que en las oficinas de atención al vecino estaban todos en sus puestos de trabajo. Al entrar a las oficinas se apreció un ambiente de risas, amabilidad y amistad. Todos estaban correctamente uniformados.*
- 2. A los colaboradores se les observó sonrientes y amables con los vecinos que atendían y con los compañeros de trabajo.*

*Fuente: elaboración propia en el marco del diagnóstico comunicacional de la Municipalidad de San José Pinula, julio 2015.*

Respecto al tema de conducta se pudo observar hermandad y compañerismo entre los miembros de los departamentos. Tal y como lo expresaron los colaboradores. El 57% de los encuestados afirmó que la relación con sus compañeros era muy buena y el 39% que era buena, es decir el 96% la consideran aceptable. Como resultado se obtiene un clima laboral agradable.

Sin embargo, en algunas ocasiones se percibió desorden e inadecuada atención al público por dicha camaradería, pues las risas y bromas se extienden al área de asistencia al vecino. Asimismo, por determinadas situaciones, relaciones sociales se han visto dañadas por rumores y chismes.

**Gráfica 6: Relaciones laborales**

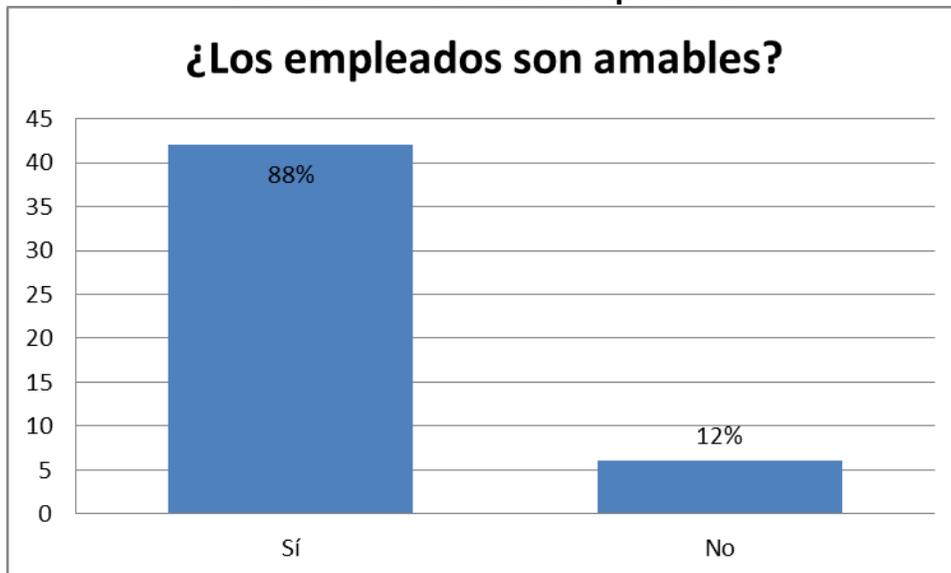


*Fuente: elaboración propia en el marco del diagnóstico comunicacional de la Municipalidad de San José Pinula, julio 2015.*

#### **4.2.4.3. Identidad corporativa**

Actualmente, la comuna pinulteca enfatiza en sus colaboradores la calidad de atención que debe prestarse a los vecinos, como lo expresa la misión y visión. Y los pinultecos que visitan el edificio municipal así lo perciben.

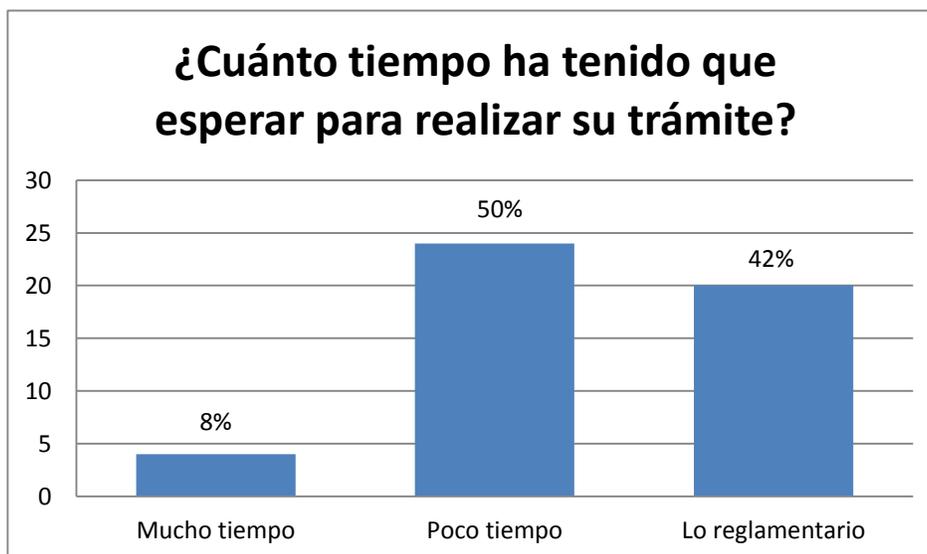
**Gráfica 7: Amabilidad del personal**



*Fuente: elaboración propia en el marco del diagnóstico comunicacional de la Municipalidad de San José Pinula, julio 2015.*

El 88% de los vecinos indicaron que los empleados son amables y brindan información clara. Asimismo, realizan su trabajo efectivamente, pues el 50% informó que han realizado sus trámites en poco tiempo y un 42% en el tiempo reglamentario.

**Gráfica 8: Tiempo de espera**



*Fuente: elaboración propia en el marco del diagnóstico comunicacional de la Municipalidad de San José Pinula, julio 2015.*

La misión y la visión se han promovido a través de gráficos fijados en las paredes de cada oficina, según la observación realizada. También se pudo apreciar que buscan ofrecer comodidad a las personas que visitan las instalaciones, pues hay asientos, medios informativos y de distracción para los que esperan.

**Cuadro 2: Observación segunda parte**

3. Los lunes se puede notar mayor cantidad de vecinos, de ambos sexos por igual. Los que esperaban estaban sentados y en recepción observaban la televisión con notas informativas de la municipalidad. Durante su estancia las señoritas de mantenimiento les ofrecieron café.
4. Todas las oficinas están debidamente identificadas. En cada una de ellas es visible la misión y visión de la institución. En la recepción había un banner que promovía el cuidado del medio ambiente.

*Fuente: elaboración propia, en el marco del diagnóstico comunicacional de la Municipalidad de San José Pinula, julio 2015.*

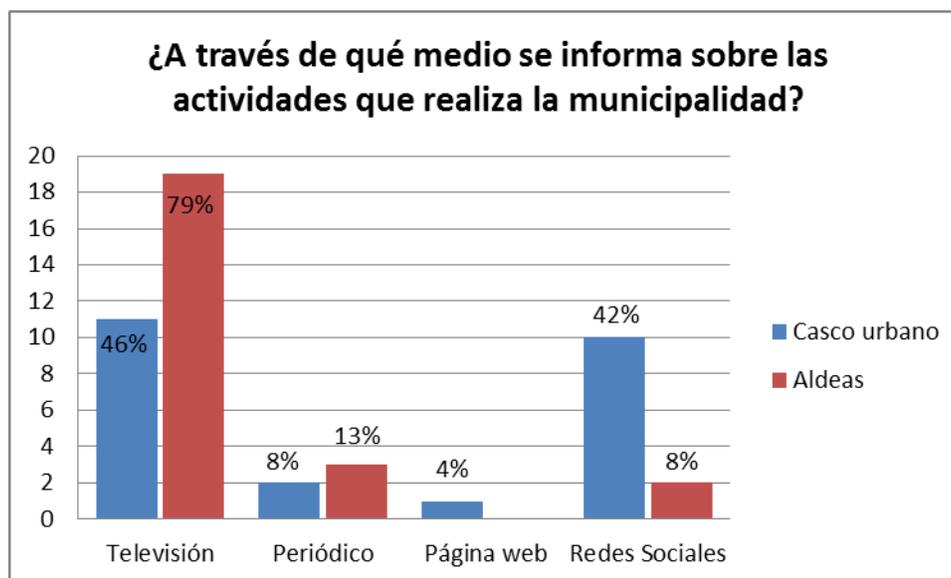
#### 4.2.4.4. Comunicación corporativa

La comunicación externa se trabaja ampliamente a través de todos los medios posibles: electrónicos, impresos y audiovisuales. La oficina de comunicación social se distribuye el trabajo de redacción, fotografía, vídeo y diseño, para difundir las obras, proyectos y actividades que ejecuta cada una de las oficinas.

La información que generan y brindan las oficinas se publica diariamente en las redes sociales. Semanalmente en un programa televisivo transmitido por el canal local del municipio. Mensualmente, en dos páginas centrales del periódico de la localidad. Y anualmente en la memoria de labores. Siendo la televisión el medio de mayor audiencia.

En promedio, el 62.5% prefiere este medio debido a su accesibilidad. Después le siguen las redes sociales, utilizadas en un 25% y principalmente por los vecinos del casco urbano. El periódico y la página web son los menos consultados, con el 10% y 4% de preferencia, respectivamente.

**Gráfica 9: Medios de información preferidos**



*Fuente: elaboración propia en el marco del diagnóstico comunicacional de la Municipalidad de San José Pinula, julio 2015.*

Debido a la diversidad de medios y contenido a disposición de los usuarios, la comunicación interna queda descuidada y se limita a los medios tradicionales escritos como memorándums y correos electrónicos. Muchos aspectos son desatendidos, como el seguimiento y evaluación de las actividades que los empleados realizan (Ver tabla 1 y 2).

#### **4.2.5. Comunicación en crisis**

La gestión de la comunicación en crisis externa se maneja de la misma forma que la interna. No existen normativas a seguir. La mayoría de crisis se presentan a nivel virtual. Específicamente en Facebook. Los desaciertos o rumores contra la Municipalidad son aprovechados por los partidos políticos de oposición. La mayoría de veces representados por perfiles falsos, reconocidos porque están débilmente identificados o muestran nombres y fotografías fuera de contexto.

El director de la oficina de comunicación social es el vocero oficial de la Municipalidad y se mantiene en constante comunicación con el Alcalde y el Concejo Municipal. Se informan de los temas relevantes y coordinan las respuestas o postura que tomarán frente a determinada problemática.

El vocero ofrece entrevistas a los medios y contesta directamente los comentarios en las redes sociales, con información avalada por las autoridades municipales. Cuando la crisis es muy grande se convoca a los medios locales o interesados a una conferencia de prensa y el Alcalde aclara personalmente el tema que ha generado la crisis.

Sin embargo, las acciones descritas anteriormente no están sistematizadas. Son procesos extraoficiales, puesto que no están avalados por las autoridades municipales.

### 4.3. FODA

Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee la Municipalidad de San José Pinula se determinaron con base a los resultados de la observación, encuestas y entrevistas (ver anexo 7, 8 y 9).

**Tabla 4: Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>F1</b> Instalaciones limpias e identificadas	<b>01</b> Consolidar su identidad corporativa	<b>D1</b> Carencia de valores corporativos	<b>A1</b> Fugas de información
<b>F2</b> Satisfactoria atención al vecino	<b>02</b> Crear mayor compromiso en los empleados	<b>D2</b> Falta de espacios de comunicación interna	<b>A2</b> Críticas destructivas por partidos de oposición y afiliados
<b>F3</b> Apertura a medios de comunicación	<b>03</b> Mejorar su imagen corporativa	<b>D3</b> Falta de motivación y reconocimiento al trabajo realizado	<b>A3</b> Participación de perfiles falsos en redes sociales
<b>F4</b> Variedad de medios a disposición del público	<b>04</b> Emitir respuestas con mayor rapidez	<b>D4</b> Desorden en algunas oficinas	<b>A4</b> Campañas negras
<b>F5</b> Interacción con el público	<b>05</b> Determinar la percepción del público a través de sondeos	<b>D5</b> Colaboradores desinformados	<b>A5</b> Diferencias políticas con el Gobierno central
<b>F6</b> Presencia de imagen en eventos	<b>06</b> Realizar acciones con base a la opinión de los vecinos	<b>D6</b> Chismes y rumores	<b>A6</b> Corrupción en instituciones que se relacionan con la Municipalidad
<b>F7</b> Credibilidad en el trabajo que se realiza		<b>D7</b> No se respetan líneas jerárquicas	<b>A7</b> Posible cambio de gestión cada cuatro años
		<b>D8</b> Falta evaluación y retroalimentación	
		<b>D9</b> Falta de capacitaciones	

*Fuente: elaboración propia en el marco del diagnóstico comunicacional de la Municipalidad de San José Pinula, julio 2015.*

#### **4.3.1. Análisis y pronóstico de la situación**

**D1 – O1** El personal desconoce el significado y la importancia de los valores corporativos, porque no los tienen. La carencia de los mismos produce poca identificación y compromiso de los empleados con la institución. Seleccionar, establecer y promover valores favorecería la consolidación de la identidad y cultura corporativa.

**D2, D3, D8** La comunicación interna está descuidada. Necesita urgentemente mayor atención. Se deben promover y crear espacios donde los colaboradores puedan expresar sus opiniones y puntos de vista, evaluar los resultados obtenidos constantemente, reconocer el esfuerzo realizado, entre otras actividades.

**F2 - D4, D5** La atención al vecino es satisfactoria, pero puede mejorar, pues el orden en las oficinas y la amabilidad proporcionarán mayor comodidad y seguridad al usuario. También es importante que el personal conozca el trabajo que se realiza en todas las oficinas, para informar, en caso de ser cuestionados, dentro y fuera de la institución lo que la Municipalidad realiza en beneficio de diferentes sectores de la población.

**F3, F4, F5, F7 - O5, O6** La comunicación externa es aceptable y se debe trabajar en el dinamismo y presentación de los mensajes para mantener dicha aceptación. Asimismo, para mantener y aumentar la credibilidad en la institución, se deben implementar acciones con base a las opiniones que los vecinos manifiestan en los diversos medios de comunicación.

**F7 - O3** Así, pues con lo que los vecinos experimenten dentro de las instalaciones municipales, lo que oigan de las personas que laboran para la institución y lo que vean en los medios se podrá construir una imagen positiva de la entidad.

**F7 - O1, O3 - A2 y A4** La solidez de la identidad e imagen corporativa ayudará a combatir o reducir las amenazas: campañas negras y críticas destructivas que realizan las personas que pertenecen a los partidos de oposición. Los usuarios ajenos a cualquier organización política creerán y compartirán los mensajes aclaratorios que emita la comuna pinulteca en su defensa.

#### **4.4. Factores influyentes**

##### **4.4.1. Directos**

De forma interna influye la motivación y capacitación a los colaboradores, el establecimiento de normas de conducta y la evaluación de las actividades realizadas. De forma externa influye la administración de medios de comunicación, atención e información al vecino, emisión de respuestas rápida, real y efectiva.

##### **4.4.2. Indirectos**

Entre los aspectos que afectan las acciones comunicativas de la Municipalidad pero que le son ajenas, está el desinterés de los vecinos en la información que publica la institución y la participación que tienen los medios de interacción. Así también, las campañas negras, críticas destructivas y corrupción en instituciones del Gobierno Central.

## 4.5. Análisis de problemas

**Tabla 5: Problemas de Comunicación**

No.	Problemas Comunicación interna	Causas	Efectos
1.	Debilidad de la identidad corporativa	Carencia de valores corporativos y escasa promoción de la misión y visión	Los empleados no se identifican con la institución
2.	Pocos espacios y medios oficiales de comunicación interna	Desinterés por parte de autoridades municipales y directores de oficina	Inadecuada comunicación interna
3.	Ruidos en la comunicación interna	Rumores, falta de motivación, retroalimentación y del reconocimiento del trabajo realizado	Clima organizacional negativo
No.	Problemas Comunicación externa	Causas	Efectos
4.	Empleados desinformados del trabajo y resultados de otras oficinas	Carencia de medios de información interna (Boletines informativos)	Los empleados son incapaces de comunicar los logros de su institución en su entorno familiar y social
5.	Poca atención a las opiniones de los vecinos	Falta de tiempo por parte del equipo de comunicación social	Imagen corporativa negativa

*Fuente: elaboración propia en el marco del diagnóstico comunicacional de la Municipalidad de San José Pinula, julio 2015.*

## 4.6. Determinación de prioridades comunicacionales

De acuerdo a la opinión de los públicos, internos y externos a través de los instrumentos diseñados, los problemas se jerarquizaron de la siguiente manera (ver anexo 7, 8 y 9).

1. Carencia de valores corporativos. Afecta directamente a la institución y a los pobladores del municipio. Se puede solucionar fácil y rápidamente.

Los valores pueden proponerlos en cada oficina y seleccionarlos en consenso los directores de departamento junto al Concejo Municipal, con base a una guía. Posteriormente, promocionarlos en forma periódica, para que las autoridades municipales y los empleados se apropien de ellos practicándolos diariamente.

2. Pocos espacios y medios oficiales de comunicación interna. Afecta a los colaboradores, pues no pueden expresar molestias, dudas, sentimientos o emociones. Establecer en cada oficina momentos de retroalimentación y evaluación. Deben ser constantes, semanal o mensualmente, según convenga a cada departamento. Los empleados se sentirán importantes y valorados por la institución. Se identificarán más fácilmente con la misma y por lo tanto, habrá mayor compromiso.
3. Ruidos en la comunicación interna. La reducción o erradicación de las barreras comunicacionales promoverán un clima organizacional positivo que ofrecerá comodidad y gusto a los colaboradores internos, para realizar óptimamente sus labores. Se trabajaría de forma paralela con el punto anterior.
4. Empleados desinformados. Los colaboradores son un medio de publicidad. Si están informados comunicarán a familiares y vecinos el trabajo y resultados de la oficina donde laboran y del resto. Este problema se puede resolver con boletines mensuales elaborados por la oficina de comunicación social.
5. Poca atención a las opiniones de los vecinos. Leer y evaluar las opiniones y sugerencias objetivas. Planificar acciones que muestren al público externo que es tomado en cuenta. Realizar encuestas en Facebook o vía correo electrónico.

## 4.7. Propuesta de soluciones

**Tabla 6: Posibles soluciones y funciones de la comunicación**

No.	Problema	Solución	Función
1.	Debilidad de la identidad corporativa	Elaboración de una guía para seleccionar valores corporativos, que incluya la participación de todos los colaboradores	Connotativa. Busca impulsar a los empleados a actuar siempre con base a los valores de la institución
2.	Pocos espacios y medios oficiales de comunicación interna	Realizar reuniones mensuales para plantear objetivos, planificar actividades y evaluar resultados, con una guía de participación	Fática. Esta actividad servirá para establecer la comunicación entre los colaboradores y sus jefes, con el objetivo de obtener información
3.	Ruidos en la comunicación interna	Dentro de las reuniones mensuales la guía contará con un espacio para diálogo, solución de conflictos y reconocimiento del esfuerzo realizado	Emotiva. Promueve que afloren las emociones de los involucrados, para buscar la comodidad y satisfacción de los mismos dentro de las instalaciones de trabajo
4.	Empleados desinformados del trabajo y resultados de otras oficinas	Emisión de un boletín mensual que resuma el trabajo más sobresaliente de cada oficina	Cognoscitiva. Pretende brindar a todos los colaboradores información verídica y objetiva, para replicarla en el exterior
5.	Poca atención a las opiniones de los vecinos	Sondeos semestrales sobre la imagen que el público tiene de la Municipalidad, a través de encuestas impresas y virtuales. Los resultados se difundirían en el boletín, para que el personal evalúe la proyección que se tiene	Fática. Intenta establecer comunicación con el público, para conocer la percepción que tienen sobre los servicios que presta la institución

*Fuente: elaboración propia en el marco del diagnóstico comunicacional de la Municipalidad de San José Pinula, julio 2015.*

## **CAPÍTULO 5**

### **Estrategia de comunicación organizacional**

#### **5.1. Justificación**

La estrategia de comunicación que se presenta en este proyecto es necesaria para mejorar el desarrollo de las actividades de la Municipalidad de San José Pinula a través de la adecuada comunicación organizacional. El proyecto parte de la premisa que para obtener buenos resultados con los públicos externos primero se debe prestar atención al público interno.

En el diagnóstico comunicacional presentado anteriormente, se identificó que la debilidad más grande de la comuna pinulteca es la comunicación interna y que pese a ellos los efectos en el exterior son positivos. Sin embargo, trabajar en las deficiencias encontradas fortalecerá la imagen corporativa que los vecinos poseen de su gobierno local.

Con las acciones propuestas se busca que tanto los colaboradores municipales como los vecinos pinultecos se sientan tomados en cuenta por la institución, para generar satisfacción y mayor identificación y fidelidad por parte de los mismos. Al lograrlo se estaría trabajando en alcanzar la visión propuesta por las autoridades municipales: Estar al servicio de cada familia pinulteca.

Finalmente, el presente proyecto es un producto que enriquece los conocimientos de la rama organizacional de la comunicación y forma un antecedente para futuras investigaciones en el municipio relacionadas a dicha temática.

## **5.2. Objetivos**

### **5.2.1. General**

Fortalecer la comunicación organizacional interna y externa de la Municipalidad de San José Pinula, para mejorar sus vínculos con colaboradores y usuarios.

### **5.2.2. Específicos**

Elaborar una guía de selección de valores corporativos, para fortalecer la filosofía y cultura corporativa de la institución.

Elaborar una guía de reuniones mensuales con los empleados, para crear espacios de opinión y comunicación interna.

Diseñar un boletín informativo interno, para comunicar al personal las actividades que realiza cada oficina y que se conviertan en agentes multiplicadores.

Estructurar una encuesta de opinión para que los vecinos pinultecos externen su nivel de satisfacción con los servicios que ofrece la Municipalidad.

Establecer un formato de registro de datos, para identificar las molestias comunes entre los vecinos y trasladarlas a las oficinas competentes.

## **5.3. Público objetivo**

La estrategia de comunicación va dirigida principalmente a la estructura interna de la Municipalidad. A los miembros del Concejo Municipal, los directores de departamento y sus subalternos.

Asimismo, está destinada a las personas que demandan los servicios de la comuna. Es decir los pobladores del municipio de San José Pinula, tanto de la cabecera municipal como del área rural.

## 5.4. Propuesta

La estrategia está conformada por cinco acciones concretas. Al realizar el diagnóstico situacional se observó una carencia en la filosofía corporativa. La municipalidad no ha institucionalizado valores. Por tal razón se propone la guía de selección de valores corporativos, para fortalecer la filosofía de la organización y la cultura corporativa. Es una guía de selección, porque el personal practica diversidad de valores, pero en conjunto unificarán criterios y elegirán los más importantes para la comuna pinulteca.

Es una solución que tomará alrededor de dos semanas y necesita contar con la aprobación del Concejo Municipal, para que los valores seleccionados sean reconocidos oficialmente y difundidos en todos los departamentos.

Al continuar con el análisis comunicacional se identificó otra carencia en la comunicación interna. Los empleados no tienen espacios de información, opinión, ni comunicación. Por ello se presenta una guía de reuniones mensuales, para que los directores de cada oficina junto a sus subalternos planifiquen actividades, evalúen resultados, reconozcan el esfuerzo realizado y resuelvan conflictos.

La desinformación que padece el personal se pretende reducir con un boletín informativo que será emitido mensualmente en dos medios, impreso y digital, para llegar a todos los colaboradores. La recopilación de datos, el diseño, envío e impresión del boletín estarán a cargo de los empleados de Comunicación Social.

Esa propuesta no sólo será de utilidad para la comunicación interna sino también para la externa. El personal informado será capaz de replicar la información en su sector o comunidad y construir una imagen positiva de la Municipalidad en la mente de sus familiares, amigos y vecinos.

Para continuar con el mejoramiento de la imagen corporativa, en el ámbito de la comunicación externa, se proponen dos productos. El primero es una encuesta de opinión sobre los servicios que ofrece la institución. La cual la pueden llenar, cada seis los meses, los usuarios de redes sociales y los vecinos que visitan la municipalidad.

El segundo es un formato para registrar las respuestas del público externo, con el objetivo de comparar e identificar molestias comunes. Los resultados deben ser trasladados a las oficinas que tengan la capacidad de resolverlas. Seis meses después se podrá notar la efectividad del trabajo realizado en la solución del problema si se observa alguna variación en las respuestas de los vecinos.

## **5.5. Matriz de coherencia**

En el siguiente cuadro se aprecia la coherencia entre cada uno de los elementos que conforman la presente estrategia de comunicación para la Municipalidad de San José Pinula.

<b>Objetivo General</b>						
Fortalecer la comunicación organizacional interna y externa de la Municipalidad de San José Pinula, para mejorar sus vínculos con colaboradores y usuarios						
<b>Objetivos Específicos</b>						
*Elaborar una guía de selección de valores corporativos, para fortalecer la filosofía y cultura corporativa de la institución						
*Elaborar una guía de reuniones mensuales con los empleados, para crear espacios de opinión y comunicación interna						
*Diseñar un boletín informativo interno, para comunicar al personal las actividades que realiza cada oficina y que se conviertan en agentes multiplicadores						
*Estructurar una encuesta de opinión para que los vecinos pinultecos externen su satisfacción con los servicios que ofrece la Municipalidad						
*Establecer un formato de registro de datos, para identificar las molestias comunes entre los vecinos y trasladarlas a las oficinas competentes						
<b>Problema</b>	<b>Producto</b>	<b>Objetivo de comunicación</b>	<b>Tipo de mensaje</b>	<b>Público objetivo</b>	<b>Medio de difusión</b>	<b>Presupuesto</b>
Carencia de valores corporativos	Guía de Selección de Valores Corporativos	Seleccionar y promover valores, para fortalecer la filosofía de la institución	Formativo, informativo y de promoción de la filosofía de la Municipalidad	Personal en general	Virtual e impreso. Los directores compartirán con sus subalternos	Q. 2,000.00
Pocos espacios y medios de comunicación interna	Guía de reuniones mensuales	Promover la libertad de expresión y participación del personal de la Municipalidad	Formativo	Directores y personal en general	Virtual e impreso para directores	Q. 4,000.00
Empleados desinformados del trabajo que realizan otras oficinas	Boletín informativo interno	Informar al personal sobre las actividades y logros de cada departamento	Informativo y de promoción	Personal en general	Virtual e impreso	Q. 2,500.00
Poca atención a las opiniones de los vecinos	*Encuesta de opinión *Formato de registro de datos	*Identificar la percepción del público sobre los servicios que presta la institución  *Analizar y comparar las respuestas de la población	Informativo y formativo	*Usuarios de redes sociales y vecinos que visitan la Municipalidad  *Personal en general	Virtual e impreso	Q. 1,000.00
				<b>TOTAL</b>		Q. 9,500.00

## 5.6. Plan de comunicación

<b>Objetivo General</b>	
Fortalecer la comunicación organizacional interna y externa de la Municipalidad de San José Pinula, para mejorar sus vínculos con colaboradores y usuarios	
<b>Objetivos Específicos</b>	
*Elaborar una guía de selección de valores corporativos, para fortalecer la filosofía y cultura corporativa de la institución	
*Elaborar una guía de reuniones mensuales con los empleados, para crear espacios de opinión y comunicación interna	
*Diseñar un boletín informativo interno, para comunicar al personal las actividades que realiza cada oficina y que se conviertan en agentes multiplicadores	
*Estructurar una encuesta de opinión para que los vecinos pinultecos externen su satisfacción que los servicios que ofrece la Municipalidad	
*Establecer un formato de registro de datos, para identificar las molestias comunes entre los vecinos y trasladarlas a las oficinas competentes	
<b>Problema 1</b>	Carencia de valores corporativos
<b>Objetivo de comunicación</b>	Seleccionar y promover valores, para fortalecer la filosofía de la institución.
<b>Productos</b>	Guía de Selección de Valores Corporativos
<b>Tipo de mensaje</b>	Formativo, informativo y de promoción de la filosofía de la empresa
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Presentar a los directores de departamento la Guía de Selección de valores</li> <li>*Socializar el contenido de la misma a sus subalternos para iniciar la selección de 3 valores que propondrán a la institución</li> <li>*Poner en común los resultados de cada oficina y determinar los 3 más votados</li> <li>*Presentar al Concejo Municipal la deliberación final para su aprobación en acta</li> <li>*Informar a todo el personal de los valores corporativos definidos a partir del ejercicio participativo</li> <li>*Elaborar un plan de actividades para su promoción</li> </ul>
<b>Público objetivo</b>	Personal en general
<b>Resultados esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Personal motivado por participar en decisiones importantes de la organización</li> <li>*Personal identificado con la filosofía de la institución</li> <li>*Personal practicando los valores seleccionados por ellos mismos</li> <li>*Personal comprometido con el logro de los objetivos de la Municipalidad</li> </ul>
<b>Medio de difusión</b>	La Guía de selección de valores se entregará impresa y virtualmente al Concejo Municipal y a Gerencia Administrativa
<b>Frecuencia</b>	Será un producto único. Los resultados se evaluarán al año y de no ser efectivos se puede realizar nuevamente la dinámica propuesta en la guía, para elegir valores más afines a la identidad corporativa.
<b>Presupuesto</b>	Q. 2,000.00 Incluye el diseño único de la guía y la impresión de 2 ejemplares

<b>Problema 2</b>	Pocos espacios y medios de comunicación interna
<b>Objetivo de comunicación</b>	Promover la libertad de expresión y la participación del personal de la Municipalidad de San José Pinula
<b>Productos</b>	Guía de reuniones mensuales
<b>Tipo de mensaje</b>	Formativo
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Presentar a los directores de departamento la Guía de Reuniones Mensuales</li> <li>*Seleccionar el día de la semana y horario que más convenga a cada oficina para llevar a cabo las sesiones</li> <li>*Evaluar los resultados de las actividades ejecutadas en el mes</li> <li>*Reconocer el esfuerzo del o los trabajadores más dedicados en las últimas 4 semanas, públicamente y con una distinción impresa</li> <li>* Planificar actividades a desarrollar en el mes venidero</li> <li>*Finalizar con un espacio para resolver conflictos, dudas y emitir opiniones o comentarios</li> </ul>
<b>Público objetivo</b>	Directores y personal en general
<b>Resultados esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Personal con libertad de opinar y emitir críticas constructivas</li> <li>*Empleados que se sienten importantes para la institución</li> <li>*Disminución de chismes y rumores dentro de la institución</li> <li>*Personal satisfecho y gustoso de realizar sus actividades laborales</li> <li>*Notoriedad de la mejora continua en el desarrollo de actividades, a través de los reportes elaborados en cada reunión</li> </ul>
<b>Medio de difusión</b>	La Guía de reuniones mensuales se entregará impresa y virtualmente al Concejo Municipal y directores de departamento
<b>Frecuencia</b>	La guía de reuniones mensuales se elaborará una vez al año. Cada seis meses se podrán realizar los cambios que se consideren pertinentes
<b>Presupuesto</b>	<p>Q. 4,000.00</p> <p>Incluye el diseño único de la guía y la impresión de nueve ejemplares</p>

<b>Problema 3</b>	Empleados desinformados del trabajo que realizan otras oficinas
<b>Objetivo de comunicación</b>	Informar al personal sobre las actividades y logros de cada departamento.
<b>Productos</b>	Boletín informativo interno
<b>Tipo de mensaje</b>	Informativo y de promoción
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Recopilar los datos más importantes de cada oficina.</li> <li>*Tomar o conseguir fotografías que respalden la información recopilada</li> <li>*Redactar y diseñar el boletín</li> <li>*Enviar por correo electrónico e imprimir los ejemplares correspondientes</li> <li>*Repartir los boletines en todos los departamentos</li> <li>*Cada seis meses se incluirá el resultado de los sondeos que se realicen con el público externo</li> </ul>
<b>Público objetivo</b>	Personal en general
<b>Resultados esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Empleados informados del trabajo que realiza la institución en todas sus dependencias</li> <li>*Personal orgulloso de que su trabajo sea difundido en toda la institución</li> <li>*Empleados capaces de replicar la información en su entorno familiar y social</li> <li>*Personal capacitado para resolver dudas de vecinos que se las externen</li> </ul>
<b>Medio de difusión</b>	El boletín será enviado vía correo electrónico a todos los empleados que posean una cuenta y tenga acceso a Internet dentro de la Municipalidad. Asimismo se imprimirán 100 ejemplares para repartirlos en las oficinas, especialmente en las que poseen personal de campo.
<b>Frecuencia</b>	El boletín se diseñará y elaborará mensualmente
<b>Presupuesto</b>	Q. 2,500.00 Incluye el diseño único de la plantilla del boletín y la impresión de cien ejemplares.

<b>Problema 4</b>	Poca atención a las opiniones de los vecinos
<b>Objetivo de comunicación</b>	*Identificar la percepción del público sobre los servicios que presta la institución. *Analizar y comparar las respuestas de la población.
<b>Productos</b>	*Encuesta de opinión *Formato de registro de datos
<b>Tipo de mensaje</b>	Informativo y formativo
<b>Actividades</b>	*Postear la encuesta en Facebook *Imprimir la encuesta y dejar los ejemplares en la institución *Tabular los datos en el formato sugerido *Socializar los resultados con las autoridades municipales *Detectar problemáticas y molestias para compartirlas con las oficinas correspondientes *Compartir los resultados con el personal a través del boletín informativo interno
<b>Público objetivo</b>	Usuarios de redes sociales, vecinos que visitan la municipalidad y personal en general
<b>Resultados esperados</b>	*Los vecinos de San José Pinula se sienten tomados en cuenta por su gobierno local *Usuarios participan y emiten su opinión con libertad *Empleados informados de la percepción del público *Personal motivado a trabajar en la solución de las problemáticas que afectan al público externo
<b>Medio de difusión</b>	Las encuestas serán aplicadas virtual y físicamente. Los datos se tabularán digitalmente y se compartirán en formato virtual e impreso.
<b>Frecuencia</b>	El proceso será realizado semestralmente durante dos semanas. La primera para recopilar datos y la segunda para su tabulación y análisis.
<b>Presupuesto</b>	Q. 1,000.00 Incluye el diseño único de la encuesta y del formato de registro de datos, con posible modificación a los seis meses. También la impresión de cien encuestas.

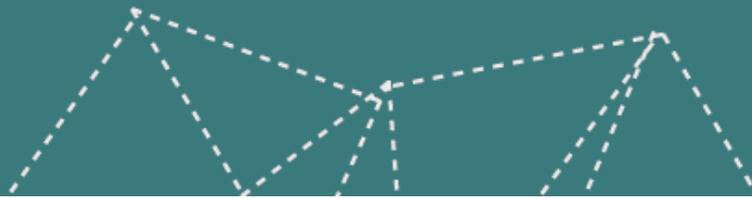
## 5.7. Los productos

En este apartado se presentan los productos elaborados en el marco de la Estrategia de Comunicación Organizacional para la Municipalidad de San José Pnula.

### 5.7.1. Guía de selección de valores corporativos



**AGOSTO 2015**



## CONTENIDO

Presentación .....	05
1. Selección de valores corporativos .....	06
1.1. Primera semana .....	06
1.1.1. Nuestros Valores .....	07
1.2. Segunda semana .....	08
1.3. Tercera semana .....	08
2. Sugerencias para la comunicación de valores .....	09
3. Plan de Administración por Valores .....	10
Conclusiones .....	11



## PRESENTACIÓN

La presente guía está basada en el libro Administración por Valores de Ken Blanchard y Michael O'Connor, donde plantean los valores como las guías de toda operación que se realicen dentro de una empresa u organización. La práctica de valores brinda estabilidad a una institución. Son herramientas para combatir las crisis que se generan en el entorno.

Con la adopción de valores corporativos se abriga la esperanza de que cada integrante de una institución sienta el mismo orgullo, compromiso y sentido de propiedad que los que ocupan las posiciones formales de liderazgo, y que también esté facultado para actuar en formas que hagan la organización la mejor que pueda llegar a ser.

Por tal razón, es fundamental que la Municipalidad de San José Pinula elija sus valores corporativos, para iniciar el proceso de administración por valores. Hay que tomar en cuenta que en dicho proceso el recurso más

importante es el personal de la organización, porque será quien los ponga en práctica.

A continuación se sugiere una serie de pasos para que en conjunto los miembros del Concejo Municipal, los directores de departamento y sus subalternos participen en la selección de los valores institucionales de la comuna pinulteca. El objetivo de incluir a cada uno de los colaboradores es que se identifiquen más fácilmente con dichos principios y puedan practicarlos diariamente en sus actividades laborales.

"La mezcla particular de dilemas en que una empresa competidora se desenvuelve en nuestra época exige que su éxito descansa en su eficiencia. Una vez que la organización tenga clara la visión de su misión y sus valores, cuenta con una base sólida para evaluar sus prácticas administrativas y ponerlas de acuerdo con la misión y valores expresados". (Blanchard; O'Connor, 1997, P. 9)



## 1. SELECCIÓN DE VALORES CORPORATIVOS

"Los valores son el único fenómeno que se puede mover a través de un grupo de personas de tal manera que las deje alineadas". (Blanchard; O'Connor, 1997, P. 39)

El proceso de selección de valores está planificado para realizarse en un período de tres semanas aproximadamente.

### 1.1. PRIMERA SEMANA

#### Instrucciones

- Cada director de departamento leerá la guía completa, presentará el proyecto a su equipo de trabajo y elegirán una tarde de la semana para realizar la primera actividad.
- De la lista que se encuentra en la siguiente página sacará una copia para cada integrante de la oficina

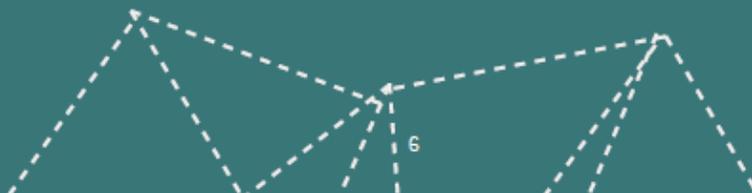
- Los participantes leerán detenidamente los valores, elegirán los tres con los que más se identifiquen y los ordenarán por prioridad.

- Posteriormente formarán parejas para compartir los valores que seleccionaron y explicarán a su compañero por qué consideran que son los más importantes.

- Las parejas tendrán 10 minutos para intercambiar experiencias y elegir tres valores entre los dos. Ambos tienen que recordar que su elección debe representar la esencia del valor principal de cada persona.

- Seguidamente esas parejas se enfrentarán a otras realizando el mismo proceso hasta tener dos equipos que pongan en común sus resultados y elijan los valores que los representan como oficina.

- Al finalizar la semana, el director enumerará y justificará la selección de los valores en su oficina a través de un informe de resultados.



### 1.1.1 NUESTROS VALORES

Lo más importante en la vida es resolver qué es lo más importante.

¿Qué debe representar nuestro departamento? ¿Por qué valores debemos operar? Lea la siguiente lista de valores. Encierre en un círculo los que "saltan a la vista" por su importancia para usted. Luego escriba bajo la lista los tres valores principales en orden de importancia.

Verdad	Flexibilidad	Honradez	Resolución
Perseverancia	Servicio	Justicia	Integridad
Eficiencia	Valentía	Honor	Orden
Sinceridad	Perspectiva	Originalidad	Fortaleza
Confiabilidad	Rentabilidad	Calidad	Paz
Iniciativa	Competencia	Innovación	Espiritualidad
Alegría	Compromiso	Inocencia	Autodominio
Confianza	Libertad	Obediencia	Lealtad
Ambientalismo	Emoción	Prosperidad	Aventura
Relaciones	Reconocimiento	Sensibilidad	Inteligencia
Excelencia	Amistad	Crecimiento financiero	Transparencia
Poder	Creatividad	Respeto	Cooperación
Sabiduría	Aprendizaje	Realización	Éxito
Trabajo en equipo	Influencia	Apoyo comunal	Seguridad
Control	Felicidad	Equidad	Humor
Amor	Colaboración	Apoyo	

1

2

3

Fuente: Administración por valores (Blanchard; O'Connor, 1997, P. 110)

## 1.2. SEGUNDA SEMANA

### INSTRUCCIONES

- Los directores de departamento se reunirán por la mañana o tarde del día que más les convenga a todos.
- Se nombrará a un secretario o secretaria que registre los resultados de la reunión
- Cada director presentará los valores que seleccionaron con su equipo de trabajo
- En una pizarra se escribirán los valores que tengan en común y votarán por el que consideren más importante para la institución.
- Para validar el voto, cada director deberá dar un ejemplo claro de cómo se aplicaría dicho valor en la práctica diaria.
- El secretario o la secretaria anotará los tres valores más votados y adjuntará una justificación construida por todos los presentes.
- Posteriormente se pedirá a un voluntario o se elegirá a un representante para que se reúna con el Concejo Municipal y presente los valores finales.

## 1.3. TERCERA SEMANA

- Los miembros del Concejo realizarán el mismo proceso en una de las reuniones de la semana. De la lista de valores seleccionarán tres personalmente. Los pondrán en común y en equipo decidirán los tres que mejor los representen.
- Seguidamente conocerán, por parte del director designado, los valores escogidos por el personal y los compararán para determinar si coincidieron en alguno.
- La decisión final se tomará en la reunión considerando ambos resultados.
- Los valores seleccionados serán reconocidos oficialmente en un acta, donde también se establecerá la comunicación y promoción de los mismos a todos los empleados de la Municipalidad.





## 2. SUGERENCIAS PARA LA COMUNICACIÓN DE VALORES

"El éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores, sino de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días". (Blanchard; O'Connor, 1997, P. 73)

- Realizar un lanzamiento con las y los colaboradores, para dar a conocer los valores corporativos.
- Al finalizar el evento, entregar a cada empleado un trifoliar con la renovada y fortalecida filosofía corporativa: misión, visión y valores.
- Imprimir adhesivos con los valores seleccionados para colocarlos en cada oficina. "Cuando la misión y los valores se mantienen constantemente a la vista de las personas, estas herramientas tienen mayores probabilidades de hacer lo que fueron diseñadas para hacer: enfocar e influir en nuestras prácticas diarias de trabajo" (Blanchard; O'Connor, 1997, P. 68).
- Compartir semanal o mensualmente con el equipo de trabajo, ejemplos de acciones concretas donde se puso en práctica alguno de los valores seleccionados.
- Publicar en el boletín interno mensual historias de éxito con los valores en acción. (Sugerido en la estrategia de comunicación organizacional, agosto 2015)
- En la memoria anual de labores, compartir anécdotas de los empleados practicando valores, para que la población en general conozca el nuevo proceso de administración de su gobierno local.



### 3. PLAN DE ADMINISTRACIÓN POR VALORES

#### Fase 1: Aclarar misión y valores

- Concejo Municipal
- Gerencia Administrativa
- Directores de departamento
- Empleados
- Usuarios o vecinos
- Otras personas de interés

#### Fase 1: Aclarar misión y valores

- Actividades de la institución y la oficina (reuniones, celebraciones, etc.)
- Materiales de comunicación (carteles, folletos, tarjetas de acción, etc.)
- Mecanismos de comunicación formal (Informes, etc.)
- Prácticas de comunicación informal (memorandos, mensajes telefónicos, correo electrónico, etc.)

#### Fase 3: Alinear los valores con las prácticas diarias

##### Prácticas individuales

- Autoadministración y desarrollo
- Solución de problemas y toma de decisiones
- Prácticas de liderazgo

##### Prácticas de equipo

- Dinámicas y procesos de grupo
- Etapas de formación de equipo de alto desempeño
- Facilitación en equipo o grupo

##### Prácticas organizacionales

- Administración y desarrollo estratégico
- Sistemas y procesos organizacionales
- Administración de recursos-barreras
- Prácticas de recompensas

#### Mejoramiento continuo

- Revisión
- Reevaluación
- Acción continua

Fuente: Administración por valores (Blanchard; O'Connor, 1997, P. 132)



## CONCLUSIONES

- Los valores crean y fortalecen la identidad de la institución. Complementan la filosofía corporativa a la cual se adhiere el personal y todas las personas y organizaciones que se relacionan con la misma.
- Cuando se administra por valores ellos son los jefes, porque dirigen las acciones de cada colaborador, independientemente del puesto que desempeñe.
- Los valores deben comunicarse constantemente a través de la práctica diaria. Cualquier situación será idónea para aplicarlos, dentro y fuera del área de trabajo.
- "Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios y le dan un margen competitivo a la organización". (Blanchard; O'Connor, 1997, P. 142)

## 5.7.2. Guía de reuniones mensuales



**AGOSTO 2015**



## GUÍA DE REUNIONES MENSUALES

### EDICIÓN No 1

Fecha de elaboración:

Fecha de aprobación:

Página:   3  

De:   12  

### **Presentación:**

La comunicación entre los miembros del Concejo Municipal y de estos con los empleados de los diferentes departamentos que conforman la municipalidad, es de vital importancia para el buen funcionamiento de la misma, porque permite crear un buen ambiente laboral, contribuye a la mejora continua en las gestiones municipales y facilita la resolución de conflictos y dudas.

Para facilitar la comunicación en la Municipalidad de San José Pinula se crea una guía de reuniones mensuales, en la cual se incluye el objetivo de la guía, normas de aplicación, alcance, forma de distribución, responsabilidades, materiales y equipo para la implementación, registro, el formato para documentar la información, la descripción de cada segmento del formato y en el anexo se agrega el procedimiento que una persona puede utilizar para presentar la guía al personal de la municipalidad.

Como en todo proyecto de implementación, se requiere del compromiso de todos los empleados de la Municipalidad. Cada tema que se presente, debe hacerse con la finalidad de obtener mejoras a nivel interno y externo, es decir, que sea de beneficio para los trabajadores de la institución, así como para los vecinos que frecuentan la misma, en búsqueda de algún servicio.



## GUÍA DE REUNIONES MENSUALES

### EDICIÓN No 1

Fecha de elaboración:

Fecha de aprobación:

Página:   4  

De:   12  

### Objetivo:

Promover la libertad de expresión y la participación del personal de la Municipalidad de San José Pinula.

### Normas:

- Nombrar a un moderador anualmente.
- El moderador debe ser imparcial para que las reuniones sean productivas.
- Cualquier empleado municipal puede presentar un tema ante el moderador para que lo incluya en la planificación.
- La asistencia a las reuniones es de carácter obligatorio, las inasistencias deben ser justificadas y notificadas con 24 horas de anticipación como mínimo.
- Preparar los temas y exponerlos de manera concreta.
- Todos los participantes de las reuniones deben estar abiertos al diálogo.
- Respetar el tiempo que el moderador tenga disponible para discutir cada tema.
- Estipular los resultados esperados de cada tema y darle seguimiento a los acuerdos.

### Alcance:

Este documento es aplicable a los temas que promuevan la participación de todos los empleados municipales y que sean de beneficio para el desarrollo de actividades en las gestiones de la institución.



## GUÍA DE REUNIONES MENSUALES

### EDICIÓN No 1

Fecha de elaboración:

Fecha de aprobación:

Página: 5

De: 12

### Distribución:

El presente documento, se distribuye de forma impresa y digital a las siguientes personas:

- Alcalde y miembros del Concejo Municipal, para que estén informados del proceso interno que realizará cada oficina.
- Directores de departamento, para orientar y apoyar a los moderadores.
- Moderador de reuniones seleccionado, para ejecutar la presente guía y dar seguimiento a los procesos correspondientes.

### Responsabilidades:

**Moderador:** para fines exclusivos de esta guía, un moderador es la persona que se encarga de planificar y coordinar las reuniones. Entre sus responsabilidades están:

- Recibir la información de temas a tratar que los empleados municipales le presenten.
- Analizar y seleccionar los temas a tratar en cada reunión.
- Informar respecto al tema, objetivo, fecha, lugar y hora de la reunión a los empleados municipales involucrados.
- Determinar el tiempo de la discusión por tema.
- Iniciar la reunión con una breve bienvenida, la presentación de los participantes y el tema que van a tratar.
- Indicar a los participantes el momento en que pueden exponer un tema y el tiempo que tienen para ello.
- Conceder la palabra a los integrantes de la reunión para resolución de dudas y aportación de soluciones.



## GUÍA DE REUNIONES MENSUALES

### EDICIÓN No 1

Fecha de elaboración:

Fecha de aprobación:

Página: 6

De: 12

- Evitar que los participantes se salgan del tema.
- Anotar las conclusiones, soluciones y acuerdos a los que se lleguen por tema, utilizando el formato MSJP1-2015.
- Cerrar la reunión listando las conclusiones, soluciones y acuerdos a los que se ha llegado y agradeciendo la participación de todos.
- Archivar el formato y darle el seguimiento correspondiente.

**Expositores:** para fines exclusivos de esta guía, un expositor es cualquier empleado municipal que considere que un tema debe ser tratado en reunión con determinadas personas. Entre sus responsabilidades están:

- Definir el tema a tratar y presentarlo al moderador para que sea agregado dentro de la planificación mensual.
- Preparar el tema para exponerlo ante los demás empleados municipales, para ello puede utilizar material audiovisual.
- Presentar el tema de forma concreta para aprovechar el tiempo que el moderador establezca.

**Audiencia:** para fines exclusivos de esta guía, la audiencia está conformada por los empleados involucrados en las temáticas a tratar en cada reunión. Entre sus responsabilidades están:

- Asistir a las reuniones puntualmente cuando sean citados.
- Poner atención a la exposición para poder opinar o proponer soluciones.
- Pedir la palabra al moderador y participar hasta que este se lo indique.
- Cumplir los compromisos asumidos en las reuniones en el tiempo estipulado, notificando de los avances y/o resultados obtenidos al moderador.



## GUÍA DE REUNIONES MENSUALES

---

### EDICIÓN No 1

Fecha de elaboración:

Fecha de aprobación:

Página: 7

De: 12

### **Materiales o equipo:**

Para que las reuniones puedan desarrollarse eficientemente, también se requieren de ciertos materiales y herramientas que la municipalidad debe proporcionar, tales como:

- Una computadora portátil para que el moderador realice los resúmenes de los temas tratados y anote los compromisos o acuerdos a los que lleguen.
- Un televisor con entrada USB para cuando los expositores lleven presentaciones en Power Point, videos o audios que consideren pertinentes.
- Una pizarra blanca, marcadores y almohadilla para pizarra, para hacer anotaciones o cálculos durante la exposición.
- Mesas para las reuniones, en las que todos los participantes puedan colocar su material de apuntes. Cuando la reunión sea de menos de 12 personas la mesa puede ser redonda o rectangular. Cuando la reunión sea de más de 12 personas, por cuestiones de espacio y visibilidad, es mejor utilizar tableros posicionados de forma transversal frente al centro de exposición.
- Sillas, estas deben ser cómodas para que la audiencia permanezca atenta y dispuesta a participar.
- Material de apuntes, como block de notas, lapiceros, hojas, lápices u otros materiales que los participantes creen necesarios para realizar sus notas.
- Archivo, para guardar los documentos impresos del formato MSJP1-2015 de acuerdo al correlativo que se le asigne a cada uno de ellos. Además es necesario llevar un archivo en digital, para facilitar el acceso a la información.



## GUÍA DE REUNIONES MENSUALES

### EDICIÓN No 1

Fecha de elaboración:

Fecha de aprobación:

Página: 8

De: 12

### Registro:

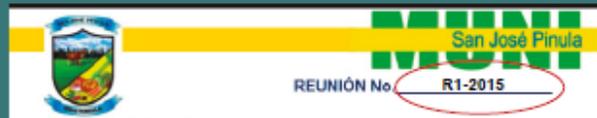
Es necesario que el registro de las reuniones que se realicen durante el año, se haga de forma digital e impresa, para asegurar que la información esté siempre disponible.

Para registrar la información se ha creado el formato MSJP1-2015, documento formado por siete secciones. Este documento debe mantenerse guardado en la computadora portátil del moderador, al llenarla se debe guardar en el archivo digital correspondiente e imprimirla para guardarla también en el archivo físico.

Considerando que en alguna reunión podría hacer falta una computadora portátil, mantener este formato impreso para que pueda llenarse a mano y pasar después la información a digital.

### Descripción del formato MSJP1-2015

**Primera sección:** esta sección es donde se debe colocar el correlativo asignado a la reunión. El correlativo se forma con la letra R de reunión, el número 1 si es la primera reunión, el número 2 si es la segunda reunión y así sucesivamente, luego un guión seguido del año en que se lleva cabo. Por ejemplo:





## GUÍA DE REUNIONES MENSUALES

### EDICIÓN No 1

Fecha de elaboración:

Fecha de aprobación:

Página:   9  

De:   12  

**Segunda sección:** esta sección es donde se colocan los datos generales de la reunión. Se anota el lugar donde se llevará a cabo, la fecha y hora de la misma y los temas que se han de tratar.

**Tercera sección:** esta sección consta de una tabla con una columna donde se coloca el nombre de los participantes, otra columna con el puesto de cada uno de ellos, en la tercera columna el área o departamento al cual pertenecen y la última para la firma personal.

**Cuarta sección:** en esta sección es donde se escribe un resumen de los temas que se expongan en la reunión, en ella se anotan los puntos básicos del tema, los objetivos y las posibles soluciones.

**Quinta sección:** esta es la sección de compromisos asumidos, en donde se incluye una tabla con una columna para describirlos, otra para establecer quiénes serán los responsables del cumplimiento y otra columna para definir el tiempo en que se espera tener resultados.

**Sexta sección:** esta es la sección de avances, en donde se incluye una tabla con una columna para describirlos, otra para establecer quiénes son los responsables del avance y otra columna para definir el tiempo en que se han conseguido.

**Séptima sección:** esta es la sección de resultado final, en donde se incluye una tabla con una columna para describirlos, otra para establecer quiénes son los responsables del resultado y otra columna para definir el tiempo en que se obtuvieron.



## GUÍA DE REUNIONES MENSUALES

### EDICIÓN No 1

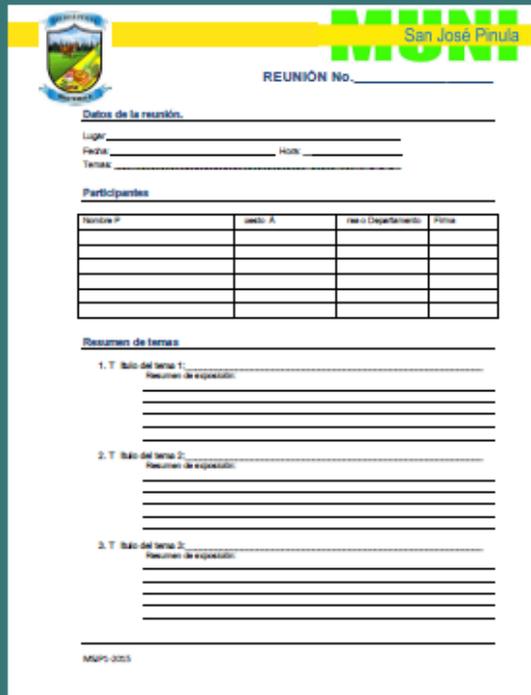
Fecha de elaboración:

Fecha de aprobación:

Página: 10

De: 12

Documento MSJP1-2015, lado 1



 **MUNI** San José Pinula

REUNIÓN No. \_\_\_\_\_

**Datos de la reunión:**

Lugar: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_  
Temas: \_\_\_\_\_

**Participantes**

Nombre P.	Apellido A.	Nombre Departamento	Primer

**Resumen de temas**

1. T. Título del tema 1: \_\_\_\_\_  
Resumen de exposición: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. T. Título del tema 2: \_\_\_\_\_  
Resumen de exposición: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. T. Título del tema 3: \_\_\_\_\_  
Resumen de exposición: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

MSJP 2015



## GUÍA DE REUNIONES MENSUALES

**EDICIÓN No 1**

Fecha de elaboración:

Fecha de aprobación:

Página: 11

De: 12

Documento MSJP1-2015, lado 2



San José Pinula

**Compromisos asambleos**

Descripción	Responsable	Período de cumplimiento

**Avances**

Descripción	Responsable	Período de cumplimiento

**Resultados finales**

Descripción	Responsable	Período de cumplimiento

MSJP1-2015



## GUÍA DE REUNIONES MENSUALES

### EDICIÓN No 1

Fecha de elaboración:

Fecha de aprobación:

Página: 12

De: 12

### Anexo 1:

La presentación de esta guía de reuniones, se hará ante los miembros del Concejo Municipal tras pedir la audiencia correspondiente. Luego se presentará a los Directores de Departamentos para que estos lo socialicen con su equipo de trabajo; esta puede hacerse por medio de una presentación en Power Point.

### Anexo 2:

**Perfil del moderador:** es necesario que la persona que se elija para moderador cumpla con lo siguiente:

- Conocimientos:
  - Planificación y organización de eventos, que le permita establecer prioridad de temáticas, identificar y citar a los involucrados, gestionar el lugar y equipo para reuniones, optimizar el tiempo.
  - Control de avances, para poder darle seguimiento a los acuerdos o compromisos que se asumen en las reuniones
  - Debates y resolución de conflictos, que tenga capacidad para mediar entre personas con ideas contrarias, que tenga autoridad y control para que la comunicación sea efectiva.
- Habilidades y cualidades: que sea responsable, proactivo y dinámico que tenga facilidad de palabra e imparcialidad para mediar temas.

### Anexo 3:

**Reconocimientos:** se reconocerá públicamente en las reuniones a aquellos empleados que hayan sobresalido durante el mes para motivarlos a trabajar de la misma manera, así como a sus compañeros. También se pueden dar reconocimientos físicos de acuerdo al presupuesto o gestión de cada oficina.

### 5.7.3. Boletín informativo interno

# AGOSTO 2015 BOLETÍN INTERNO

Municipalidad de San José Pinula

## Catraztro

Durante el mes de agosto exoneración del 100% de las multas por concepto del pago del Impuesto Único Sobre la Renta, IUS, según acta de Concejo 72-2015.

## OMM y SOSEA:

Clausura de la 7ª promoción del Centro de Capacitación y Formación Humana, CEMUCAF, el martes 4 de agosto en el salón municipal. Se graduaron 200 mujeres de los cursos de manualidades, cocina, repostería, floristería y bisutería. Inscripciones abiertas para el segundo semestre 2015.

El domingo 9 de agosto se llevó a cabo la entrega de víveres a vecinos con diferentes tipos de discapacidad, en las instalaciones del salón municipal. Fueron más de 50 beneficiados, gracias a las gestiones realizadas ante la fundación taiwanesa TZU-Chi.



## DMP

A partir de este mes se habilitó nuevamente el paso por la carretera principal que conduce a aldea Ciénega Grande, después de los graves estragos que causó el invierno del año pasado. Se ruega a conductores y peatones transitar con precaución, pues aún faltan los trabajos de banquetización y detalles finales del nuevo puente.



Construcción y remodelación de escuelas en aldea Concepción Pinula. Autoridades municipales visitaron la comunidad el viernes 7 de agosto, para entregar las llaves del nuevo edificio donde se impartirá el nivel pre-primario y para entregar las instalaciones remodeladas de la escuela de educación primaria. Aproximadamente 300 alumnos se favorecerán con las nuevas estructuras.

## Cultura y Deportes

Elección de las representantes de la belleza de aldea Las Anonas, con motivo de su feria patronal. La municipalidad apoyó el evento con conductores, artistas, jurado calificador, bandas y coronas para las ganadoras, regalos y refrigerio.

Juventud Pinulteca enfrentó a la selección especial del club Comunicaciones, como parte de su preparación para el torneo apertura 2015 de la segunda división del fútbol nacional. El equipo josefino cuenta con todo el apoyo de la Municipalidad.



## Comunicación Social

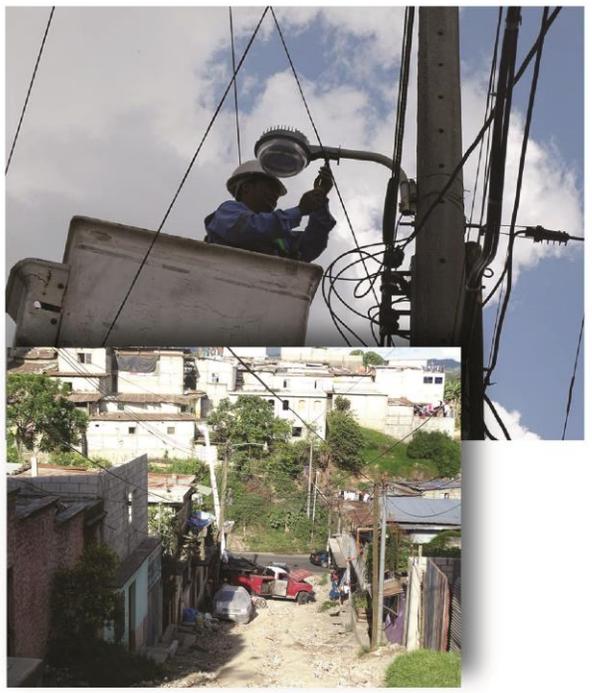
Aparte de dar cobertura a todas las actividades, obras y proyectos que se desarrollaron durante el mes, el personal de Comunicación Social ofreció un recorrido por las oficinas de la Municipalidad a los estudiantes del nivel pre primario de un centro educativo privado, el viernes 14 de agosto. Con estas acciones se favorece el proceso enseñanza aprendizaje de los escolares de nuestro municipio.

## Servicios Públicos

El miércoles 12 de agosto inició el cambio de bomba y mantenimiento del pozo que abastece de agua potable a la sección A y D de Colonia Santa Sofía. El servicio se restableció el viernes 14 de agosto.



Este mes inició el cambio de lámparas de mercurio por luminarias LED en los postes de alumbrado público. El proceso inició en aldea Santa Inés y Ciénega Grande. Continuará en el casco urbano y demás aldeas aledañas. Finalizará en las comunidades de la Parte Alta.



#### **5.7.4. Encuesta de opinión**

- **Descripción**

La encuesta de opinión está conformada por cinco preguntas que ofrecerán información cuantitativa y cualitativa. La misma será aplicada cada seis meses para determinar la percepción del público ante los servicios que presta la municipalidad. Se sugiere aplicar las encuestas durante los meses de junio y diciembre.

- **Modo de aplicación**

Para el sondeo se tomará en cuenta a dos sectores de la población pinulteca. Los vecinos que visitan la municipalidad y los usuarios de redes sociales, específicamente de Facebook.

Las encuestas se aplicarán durante una semana. A las personas que visiten el edificio municipal se les invitará a llenar la encuesta en el área de recepción, indicándoles que el tiempo máximo que emplearán para hacerlo será de cinco minutos. Se espera tener un mínimo de cincuenta encuestas.

Mientras que en la fan page, con quince días de anticipación se harán publicaciones de expectativa, incentivando a los seguidores a contestar las preguntas que se lanzarán en las fechas indicadas. Para realizarlas se utilizará la opción de encuesta que ofrece Facebook. Se formulará una pregunta por día. Los internautas podrán contestar las mismas en el momento que deseen hasta la fecha límite.

Para obtener los datos cualitativos por este medio, se utilizará el área de comentarios que habilita Facebook en cualquier publicación. El modelo que se presenta a continuación es el que se utilizará en ambos medios.



### **5.7.5. Formato de registro de datos**

- **Descripción**

Como los datos solicitados en la encuesta son de carácter cualitativo y cuantitativo, el formato de registro de datos se divide en dos fases. La primera es una hoja de cálculo, para contabilizar y graficar las respuestas a cada cuestión. Y la segunda es un archivo de Word que permitirá resumir las respuestas cualitativas.

- **Tabulación**

Primero se registrarán las respuestas en la hoja de cálculo, donde se diferenciarán los datos recopilados en las encuestas impresas y posteriormente los de las virtuales. El mismo brindará los totales automáticamente. Con la opción que ofrece Excel, al seleccionar el área resaltada se pueden obtener las gráficas necesarias. Las gráficas de los resultados se pueden compartir en el boletín interno mensual, propuesto en la presente estrategia de comunicación, para que los empleados conozcan la percepción que los vecinos poseen del trabajo que están realizando.

Posteriormente, en el documento de Word se anotarán las respuestas constructivas que dejaron los encuestados en el espacio de comentarios. Se dará prioridad a los temas que tuvieron mayor cantidad de menciones. En cuanto a las destructivas, se observará si la cantidad posee un porcentaje significativo, para que también sean tomadas en cuenta dentro del formato.

Al finalizar el proceso, se enviará una copia a los directores de departamento, con el objetivo de trabajar con sus subalternos en las áreas débiles y mantener los aspectos bien calificados por parte de los vecinos. Es importante que cada director socialice con el equipo los resultados enviados, para que analicen en conjunto la viabilidad de cambios o implementación de acciones con base a las sugerencias efectuadas en las encuestas.



## Municipalidad de San José Pinula

### Registros de resultados cuantitativos - Encuesta diciembre 2015

Encuestas físicas	Encuestas virtuales	TOTAL

#### 1. ¿Está satisfecho con la atención que brindan en la Municipalidad?

	Físicas	Virtuales	Total
Sí			0
No			0
Poco			0

#### 2. ¿Qué oficina considera que necesita mejorar sus servicios?

	Físicas	Virtuales	Total
Tesorería			0
OSPM			0
PMT			0
Agro-Forestal			0
Deportes			0
DMP			0
Secretaría			0
Alcaldía			0
Catastro			0
Com. Soc.			0
Ninguna			0

#### 3. ¿Cuánto tiempo ha tenido que esperar para realizar su trámite o gestión?

	Físicas	Virtuales	Total
Mucho			0
Poco			0
Lo reglamentario			0

#### 4. ¿Considera que la municipalidad trabaja con transparencia?

	Físicas	Virtuales	Total
Sí			0
No			0
A veces			0

#### 5. ¿Cree que lo que informa la municipalidad es verdad?

	Físicas	Virtuales	Total
Sí			0
No			0
A veces			0

### Imagen 7: Hoja de cálculo para registro de datos cuantitativos

**Municipalidad de San José Pinula**  
Registros de resultados - Diciembre 2015

Encuestas físicas	Encuestas virtuales	TOTAL

**1. ¿Está satisfecho con la atención que brindan en la Municipalidad?**

	Físicas	Virtuales	Total
Sí			0
No			0
Poco			0

**2. ¿Qué oficina considera que necesita mejorar sus servicios?**

	Físicas	Virtuales	Total
Tesorería			0
OSPM			0



**1. ¿Está satisfecho con la atención que brindan en la municipalidad?**

- Sí, porque...
- No, porque...
- Poco, porque...

**2. ¿Qué oficina considera que necesita mejorar sus servicios?**

- Tesorería, porque...
- Servicios Públicos, porque...
- Policía Municipal de Tránsito, porque...
- Agrícola – Forestal, porque...
- Deportes, porque...
- Dirección Municipal de Planificación, porque...
- Secretaría, porque...
- Alcaldía, porque...
- Catastro, porque...
- Comunicación Social, porque...
- Ninguna, porque...

**3. ¿Cuánto tiempo ha tenido que esperar para realizar su trámite o gestión?**

Mucho, porque...

Poco, porque...

Lo reglamentario, porque...

**4. ¿Considera que la Municipalidad trabaja con transparencia?**

- Sí, porque...
- No, porque...
- A veces, porque...

**5. ¿Cree que lo que informa la Municipalidad es verdad?**

- Sí, porque...
- No, porque...
- A veces, porque...

## 5.8. Validación de los productos

Para comprobar el funcionamiento de los productos propuestos, se tomó en cuenta la opinión de colaboradores municipales y profesionales en el área de la comunicación, el diseño y la ingeniería. A continuación se describe el proceso de validación para cada producto.



Al finalizar la elaboración y diseño de la **guía de selección de valores corporativos** se envió a dos directores de departamento y a un diseñador más, aparte de la persona que trabajó en el arte. Los mismos enviaron sus observaciones vía correo electrónico. Sugirieron que en una de las páginas convenía un color que resaltara más la información. Y recomendaron que la tipografía fuera más

sencilla, sin tantos detalles, para facilitar la lectura.

La **guía de reuniones mensuales** fue revisada por una Ingeniera Industrial y la Gerente Administrativa de la Municipalidad, quienes aportaron sus comentarios en el detalle de los procedimientos y atribución de responsabilidades de cada uno de los actores involucrados. Señalaron la necesidad de incluir la descripción de mobiliario y la explicación del uso del formato





Los integrantes de la oficina de Comunicación Social y una diseñadora evaluaron el **boletín informativo interno**. Expusieron su punto de vista respecto a las fotografías y la cantidad de contenido que debía incluirse. Indicaron que las imágenes debían reflejar de manera general la acción que se describía y recomendaron que la información fuera lo más resumida posible, incluyendo la fecha, la oficina responsable y la cantidad que se había entregado o modalidad en la que se había realizado.

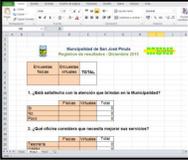
El diseño de la **encuesta de opinión** y el **formato de registro de datos** fueron evaluados por la Gerente Administrativa y el director de Comunicación Social. Ambos brindaron su opinión sobre la cantidad de preguntas y respuestas que debían ofrecérsele a los vecinos. Coincidieron que el instrumento no debía sobrepasar las cinco preguntas ni tres las opciones de respuesta. Excepto la tercera cuestión que ofrece once opciones, porque de esta forma focalizarían las áreas y oportunidades de mejora. Posteriormente, dos vecinos de la comunidad, que esperaban ser atendidos en una de las oficinas de la municipalidad, manifestaron comprender los planteamientos del instrumento.

Municipalidad de San José Pinula Registros de resultados - Diciembre 2015			
	Encuestas físicas	Encuestas virtuales	TOTAL
<b>1. ¿Está satisfecho con la atención que brindan en la Municipalidad?</b>			
Si			0
No			0
Poco			0
<b>2. ¿Qué oficina considera que necesita mejorar sus servicios?</b>			
	Físicas	Virtuales	Total
Tesorería			0
Pública			0

## 5.9. Cronograma de la implementación de la propuesta

No.	Actividad	Agosto 2015				Septiembre 2015					Octubre 2015			
		1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
<b>FASE I: FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>														
1	Investigación de fundamentos epistemológicos	■												
2	Versión preliminar de los fundamentos epistemológicos	■												
3	Vinculación de los fundamentos epistemológicos con las acciones propuestas para la Municipalidad.	■												
<b>FASE II: PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>														
4	Revisión de los resultados del diagnóstico de comunicación	■	■											
5	Elaboración de la justificación		■											
6	Planteamiento de los objetivos		■											
7	Definición del público objetivo		■											
8	Elaboración de los productos		■	■										
9	Proceso de validación de los productos			■	■									
10	Definición de las acciones de implementación				■									
11	Diseño del plan de monitoreo y evaluación				■									
<b>FASE III: RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN</b>														
12	Proceso de implementación				■	■	■	■						
13	Sistematización de los resultados de la implementación					■	■							
14	Entrega de la versión preliminar en la Universidad						■							
15	Elaboración de ajustes							■	■					
16	Entrega de la estrategia de comunicación a la terna examinadora									■				
17	Examen Privado											■		
18	Ajustes finales												■	■
19	Entrega de la versión final de la estrategia a la Municipalidad													■

## 5.10. Monitoreo y evaluación

Producto	Indicadores cuantitativos y cualitativos	Medios de verificación	Frecuencia
<p>Guía de valores corporativos</p> 	<p>Cantidad de empleados participantes</p> <p>Propuesta de valores corporativos</p>	<p>Lista de participantes</p> <p>Aprobación por parte de autoridades municipales</p>	Única
<p>Guía de reuniones mensuales</p> 	<p>Cantidad de empleados participantes</p> <p>Temas abordados y compromisos adquiridos</p>	Reportes elaborados por el moderador con el formato MSJP1-20015 (Ver anexo 10)	Semestral
<p>Boletín informativo interno</p> 	<p>Cantidad de publicaciones</p> <p>Lectura de los boletines</p>	Correos electrónicos enviados y ejemplares impresos entregados en cada oficina	Semestral
<p>Encuesta de opinión</p> 	<p>Cantidad de vecinos participantes</p> <p>Informe sobre la opinión de los vecinos acerca de los servicios que ofrece la Municipalidad</p>	Formato de registro de datos	Semestral
<p>Formato de registro de datos</p> 	Utilidad para digitar la información	Sugerencias enviadas por correo electrónico	Semestral

## **5.11. Implementación**

La elaboración y aprobación de los productos que en este proyecto se proponen contaron con la colaboración de directores de departamento y empleados de la Municipalidad. Los mismos se compartieron con ellos para que los conocieran y realizaran aportes que contribuyeran a su mejoramiento.

La versión final de cada producto se entregará a los miembros del Concejo Municipal, para que los revisen y aprueben en los meses que restan del año. Y se espera que en el 2016 se realice la fase de ejecución.

## **5.12. Resultados**

Con el inicio de la implementación de la estrategia se logró despertar el interés de directores y subalternos, porque es la primera vez que se realiza un proceso similar y durante el mismo evidenciaron diversas debilidades. Entre ellas, la necesidad de seleccionar valores corporativos para poseer una filosofía más sólida en la institución.

Asimismo, reconocieron la falta de espacios de comunicación interna y la importancia de poseer mayor información acerca del trabajo que se realizan en todas las oficinas. Finalmente, las personas entrevistadas y encuestadas, del público interno y externo, se sintieron motivadas porque se tomó en cuenta su opinión y se vio reflejada en productos tangibles.

## **5.13. Aprobación de la organización**

En la carta que se muestra a continuación, el Alcalde Municipal manifiesta la aprobación del presente proyecto y expresa el compromiso de ejecutarlo en los meses siguientes.

*(Modelo de carta de aprobación)*

San José Pinula, 31 de octubre de 2015

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

Respetable Máster Mérida:

Por este medio hago constar que la Licenciada Alba Cecilia Zamora García, quien se identifica con el carnet 2007-22161, realizó el diagnóstico de comunicación interno y externo de la Municipalidad de San José Pinula y posteriormente, presentó la Estrategia de Comunicación Organizacional para nuestra institución, que se conforma con los siguientes productos:

- Guía de selección de valores corporativos
- Guía de reuniones mensuales
- Boletín Informativo interno
- Encuesta de opinión
- Formato de registro de datos

Consideramos que los mismos son de suma importancia para mejorar los procesos de comunicación con nuestros colaboradores y usuarios. Asimismo, planificaremos ejecutar las actividades sugeridas a partir del próximo año.

Atentamente

Miguel Ángel Solares  
Alcalde Municipal

## CAPÍTULO 6

### 6.1. Resultados a futuro

Con la implementación total de la presente estrategia de comunicación se espera que la Municipalidad de San José Pinula obtenga los siguientes logros.

- Filosofía corporativa sólida con la institucionalización de valores corporativos.
- Personal comprometido con la institución al identificarse y apropiarse de los valores corporativos seleccionados.
- Empleados satisfechos por tener la oportunidad de expresar opiniones, sugerencias y dudas.
- Mejora continua en la realización de actividades, pues se plantean objetivos y se evalúan resultados mensualmente.
- Personal informado de las actividades y logros de cada una de las oficinas que conforman la Municipalidad.
- Capital humano capaz de comunicar los avances y aportes de su institución en el núcleo familiar y comunitario.
- Vecinos tomados en cuenta para mejorar constantemente los servicios que ofrece la Municipalidad.
- Pobladores interesados en participar en las dinámicas que realiza la comuna pinulteca, porque implementan sus sugerencias.

## Conclusiones

La elaboración del diagnóstico tomó en cuenta a todos los actores que están involucrados directa e indirectamente con la Municipalidad, pues ellos fueron los que proporcionaron la información sobre la situación actual de la institución.

La Municipalidad solamente posee misión y visión y carece de valores institucionales. La filosofía corporativa está incompleta, pues faltan los pilares fundamentales que la sostienen.

Los espacios de comunicación interna son escasos y prestan poca atención a las opiniones y sentimientos de los empleados. Para mejorar los resultados del trabajo que realiza diariamente la institución, es necesario considerar la percepción del público interno y externo. En la medida que el personal se sienta valorado por la entidad, así se comprometerá con la misma.

Los trabajadores están desinformados de las labores y logros alcanzados por cada oficina. La mejor tarjeta de presentación de una organización son los empleados. Por eso, es importante que estén al tanto de las actividades que realizan todos los departamentos, para comunicarlo en el exterior con familiares y amigos que confían en su palabra.

Al público externo no solo hay que mantenerle informado de las actividades y proyectos en los que la municipalidad invierte sus impuestos sino que también debe tomarse en cuenta su opinión periódicamente, para implementar sugerencias y mejorar procesos. De esta forma se fomenta el apoyo y fidelidad de los vecinos hacia la institución.

## Recomendaciones

Un diagnóstico y una estrategia responden a un período de tiempo específico. Las personas, opiniones y necesidades cambian constantemente. Por tal razón se recomienda realizar un proceso similar después de implementar los productos sugeridos, para detectar otras debilidades y buscarles soluciones a través de nuevas estrategias.

Todos los integrantes de la Municipalidad deben participar en la selección de valores corporativos, miembros del Concejo Municipal, directores y subalternos, para que se identifiquen rápidamente con los mismos y se les facilite llevarlos a la práctica diaria.

Las reuniones mensuales serán la herramienta más importante para fortalecer, capacitar y empoderar el capital humano de la institución. Es importante que después de un año de aplicación de la guía se cuestione a los empleados sobre su funcionamiento y brinden sugerencias para optimizar dichos espacios.

Se recomienda a los directores de departamento indicar mensualmente a la oficina de comunicación social, a través de un correo electrónico, la información que prefieren que se publique en el boletín informativo interno o las actividades a las que desean dar relevancia.

Después de aplicar las encuestas de opinión durante un año, se pueden sectorizar por oficina. Cada departamento propondrá preguntas para obtener información específica que le ayude a mejorar sus procedimientos internos.

## Referencias bibliográficas

Blanchard, K; O'Connor, M. 1997. **Administración por valores.** 20 ed. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 150 P.

Guatemala. 1985. **Constitución Política de la República.** Reformada por la Consulta Popular, Acuerdo Legislativo 18-93. Librería Jurídica. 80 p.

Guatemala. 1987. **Ley de Servicio Municipal Decreto 1-87.** Librería Jurídica. 23 p.

Guatemala. 2002 **Código Municipal Decreto 12-2002.** Librería Jurídica. 46 p.

Melgar, Luis. 2011. **Guía para la presentación del Informe del Proyecto.** 3a. ed. Guatemala: Textos y formas impresas. 96 P.

Newstrom, John.2011. **Comportamiento humano en el trabajo.** 13 ed. Estados Unidos: Editorial Mc Graw Hill. P. 299 y 300.

Palací, F. (2005).**Psicología de la Organización.** PEARSON. P.351-355

Zamora García, Alba Cecilia. 2013. **Análisis de preferencia de los medios de comunicación y su programación en el municipio de San José Pinula, departamento de Guatemala.** Tesis Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la comunicación. 65 p.

ZEPEDA, F. (1999) **Psicología Organizacional.** México: Addison Wesley Longman.

## E-grafías

### Cálculo de la muestra

[investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf](http://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf) (Consultado el 02/08/2015 a las 23:00 hrs.)

### Censo poblacional

<http://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2014/02/20/jZqeGe1H9WdUDngYXkWt3GlhUUQCukcg.pdf> (Consultado el 07/05/2015 a las 21:30 hrs.)

### Funciones de la comunicación

<http://www.uv.es/bellochc/pedagogia/EVA8.wiki?3> (Consultado el 11/06/2015 a las 21:30 hrs.)

### Funciones de la comunicación

[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.7/37Funciones\\_comunicacion.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.7/37Funciones_comunicacion.htm) (Consultado el 11/06/2015 a las 22:00 hrs.)

### Imagen corporativa

[http://www.agifreu.com/v\\_angles/docencia/imagen\\_corporativa.pdf](http://www.agifreu.com/v_angles/docencia/imagen_corporativa.pdf) (Consultado el 03/06/2015 a las 23:00 hrs.)

### Servicios municipales

<http://www.munisanjosepinula.gob.gt> (Consultado el 07/05/2015 a las 21:00 hrs.)

### Teorías de la comunicación organizacional externa

<http://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/> (Consultado el 10/08/2015 a las 17:30 hrs.)

Tipos de investigación

[http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque\\_cualitativo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html)

(Consultado el 19/05/2015 a las 22:00 hrs.)

Tipos de organigrama

<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

(Consultado el 11/05/2015 a las 22:30 hrs.)

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### Ficha de observación de instalaciones y empleados

#### FICHA DE OBSERVACIÓN

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

1. Personal ubicado en sus puestos de trabajo (uniformados, presentación y orden)
2. Usuarios en espera (sentados, platicando, viendo la televisión)
3. Conducta de los empleados (amables, charlando, enojados, sonrientes)
4. Gráficos notorios (Identificación de oficinas, fotografías, misión, visión)
5. Limpieza y orden del lugar

## Anexo 2

### Guía de entrevista a directores de departamento



### Guía de entrevista

La información recabada será de uso confidencial y con fines académicos, para la elaboración de un diagnóstico comunicacional de la municipalidad de San José Pinula.

Fecha: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué medios utiliza para comunicarse con su personal?
2. ¿Los medios utilizados han sido efectivos? ¿Sí o no? ¿Por qué?
3. ¿Considera que los empleados se sienten comprometidos con la institución? ¿Por qué?
4. ¿Motivan de alguna manera a los colaboradores? ¿Cómo lo hacen?
5. ¿Existen espacios para que el personal manifieste sus satisfacciones, molestias o dudas? ¿Cómo es la dinámica?
6. ¿Se les reconoce a los empleados su esfuerzo o éxito? ¿Sí o no? ¿Por qué?
7. ¿Reciben capacitaciones constantes acerca de la realización de su trabajo u otros temas de interés? Explique

## Anexo 3

### Encuesta a colaboradores municipales



#### ENCUESTA – COLABORADORES MUNICIPALES



Por favor, contestar las siguientes preguntas subrayando solamente una respuesta. La información recabada será de uso confidencial y con fines académicos, para la elaboración de un diagnóstico comunicacional de la municipalidad de San José Pinula.

1. **¿Se siente cómodo en su lugar de trabajo?**

Sí

No

Poco

¿Por qué?

---

---

2. **¿Conoce los objetivos de la municipalidad de San José Pinula?**

Sí

No

3. **¿Los objetivos de la municipalidad los toma como objetivos personales?**

Sí

No

A veces

¿Por qué?

---

---

4. **¿Cómo es la relación con sus compañeros?**

Muy buena

Buena

Regular

Mala

5. **¿Se siente libre de expresar opiniones y sugerencias con sus superiores y compañeros de trabajo?**

Sí

No

A veces

¿Por qué?

---

---

6. **¿Está informado del trabajo y actividades que realizan en otras oficinas?**

Sí

No

Poco

## Anexo 4

### Encuesta a vecinos que visitaron la municipalidad



#### ENCUESTA – VECINOS



Por favor, contestar las siguientes preguntas subrayando solamente una respuesta. La información recabada será de uso confidencial y con fines académicos, para la elaboración de un diagnóstico comunicacional de la municipalidad de San José Pinula.

**1. Cuando visita la municipalidad ¿Los empleados son amables?**

Sí

No

Comentarios \_\_\_\_\_

**2. ¿La información que le brindan en la municipalidad es clara?**

Sí

No

Poco

Comentarios \_\_\_\_\_

**3. ¿Cuánto tiempo ha tenido que esperar para realizar su trámite?**

Mucho tiempo

Poco tiempo

Lo reglamentario

**4. ¿Está satisfecho con el servicio que brinda la municipalidad?**

Sí

No

Necesita mejorar

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**5. ¿Considera que el personal está capacitado para desempeñar sus funciones?**

Sí

No

Poco

¿Por qué? \_\_\_\_\_

## Anexo 5

### Encuesta a vecinos del casco urbano y aldea aledañas



#### ENCUESTA



Por favor, contestar las siguientes preguntas subrayando solamente una respuesta. La información recabada será de uso confidencial y con fines educativos.

Edad: \_\_\_\_\_  
Sector: \_\_\_\_\_

Género: M F

**1. ¿A través de qué medio se informa sobre las actividades, obras y proyectos que realiza la municipalidad?**

Televisión                      Periódico                      Página Web                      Redes Sociales

**2. ¿Por qué utiliza este medio?**

Dinámico                      Fácil acceso                      Entretenido                      Creativo

**3. ¿Cree usted que los mensajes son comprensibles?**

Sí                      No                      Poco

**4. ¿Crees usted que lo que informa la municipalidad es verdad?**

Sí                      No                      A veces

**5. ¿Considera adecuada la atención que brindan en la municipalidad?**

Sí                      No                      Necesita Mejorar

## **Anexo 6: siglas**

CODEDE:	Consejos de Desarrollo
CONRED:	Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres
DAFIM:	Dirección de Administración Financiera Municipal
DMP:	Dirección de Planificación Municipal
MAGA:	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MCD:	Ministerio de Cultura y Deportes
MICIVI:	Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda
MIDES:	Ministerio de Desarrollo Social
MINEDUC:	Ministerio de Educación
OMM:	Oficina Municipal de la Mujer
OMSP:	Oficina Municipal de Servicios Públicos
PMT:	Policía Municipal de Tránsito
SEGEPLAN:	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SOSEA:	Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Alcalde
SOSEP:	Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente

## **Anexo 7**

### **Consolidación de resultados - observación**

#### **Resumen de datos de las fichas de observación**

Fechas y horarios de observación: 01, 04, 09 y 12 de junio, de 8:00 a 9:00 y de 16 a 17:00 hrs.

1. En las visitas a la municipalidad se pudo observar que en las oficinas de atención al vecino estaban todos en sus puestos de trabajo. Al entrar a las oficinas se apreció un ambiente de risas, amabilidad y hermandad. Todos estaban correctamente uniformados.
2. Los lunes se puede notar mayor cantidad de vecinos con respecto a los demás días, de ambos sexos por igual. La mayoría estaban sentados. Los que esperaban en recepción observaban la televisión que mostraba notas informativas sobre el trabajo que realiza la municipalidad, las cuales son transmitidas en el programa televisivo. Durante su estancia las señoritas de mantenimiento les ofrecieron café.
3. A los colaboradores se les observó sonrientes y amables con los vecinos que atendían y con los compañeros de trabajo.
4. Todas las oficinas están debidamente identificadas. En cada una de ellas está a la vista del público la misión y visión de la institución. En la recepción aparte de la televisión con las notas informativas, había un banner que promovía el cuidado del medio ambiente con el personaje de la municipalidad, llamado Chepito Pinula. En las paredes de las gradas para subir al segundo nivel, hay dos paisajes del municipio.
5. La mayor parte de las instalaciones se observaban limpias y ordenadas. Las paredes son de color claro y las de las oficinas de atención al vecino estaban sucias de abajo, porque algunas personas colocaban allí sus pies mientras esperaban su trámite.

## Anexo 8

### Consolidación de resultados - entrevistas

Entrevista al Concejal II y a los directores de las oficinas de la OMM, PMT, DAFIM y DMP, en junio de 2015.

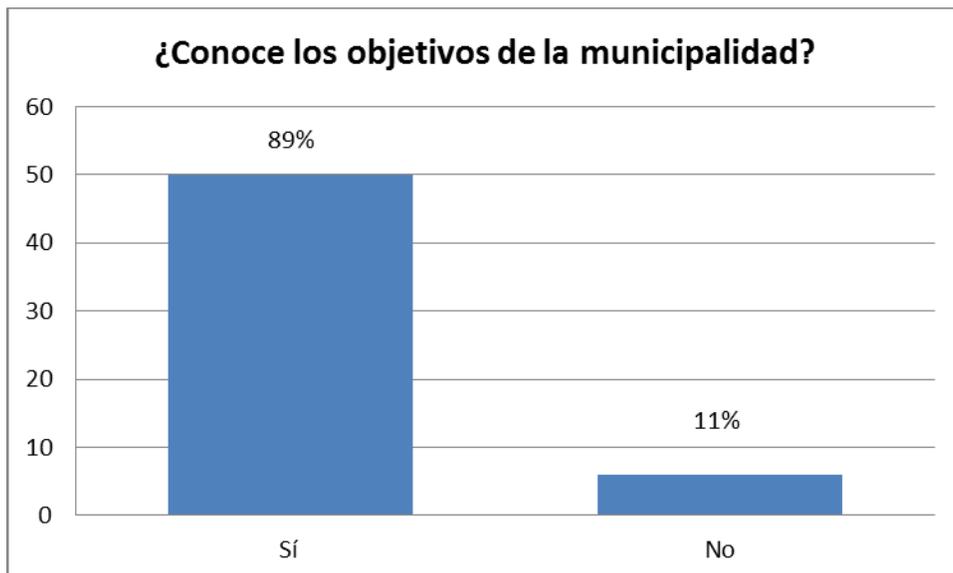
No.	Similitudes	Diferencias
1	Las formas y medios que utilizan para comunicarse entre directores y con los subalternos son verbales, llamadas telefónicas, cartas, memorándums y correos electrónicos.	El director de la PMT manifestó que sostenían reuniones semanales y la directora de la OMM indicó que realizaban planificaciones mensuales.
2	Regularmente son efectivos, porque se ven los resultados inmediatamente. Sin embargo la comunicación escrita es lenta, por los tiempos formales de respuesta y algunos temas se quedan en el olvido o no se les da seguimiento.	
3	Sí se sienten comprometidos, porque se nota el esfuerzo y la dedicación en sus labores. Saben que sus acciones están enfocadas al beneficio de la población. También lo manifiestan quedándose tiempo extra cuando se requiere.	El compromiso podría aumentar si los superiores tuvieran más atenciones o detalles con los empleados. Se necesitan valores corporativos.
4	Son pocas las actividades que se realizan para motivar al personal. Cada oficina busca crear un ambiente agradable, para reducir la tensión y el estrés. Celebran los cumpleaños y organizan actividades deportivas.	

No.	Similitudes	Diferencias
5	Los espacios para manifestar opiniones o sentimientos no son planificados, se dan eventualmente cuando surge algún conflicto o alguien lo solicita. Los directores manifestaron estar abiertos al diálogo. Sin embargo algunos colaboradores se saltan las líneas jerárquicas y resuelven directamente el problema con el Alcalde. Hace falta evaluación y retroalimentación.	
6	Poco reconocimiento al esfuerzo por parte de la institución como tal.	En la PMT el director los recompensa con días de descanso y en la OMM la esposa del Alcalde les reconoce verbalmente su notable labor.
7	Hacen falta capacitaciones, tanto del área en que se trabaja como de unión y trabajo en equipo.	Directivos de la PMT reciben capacitaciones mensuales, organizadas por el Departamento de Tránsito. Contenido que transmiten al resto de compañeros adecuados a las necesidades del municipio.

## Anexo 9

### Consolidación de resultados – encuestas

#### Colaboradores

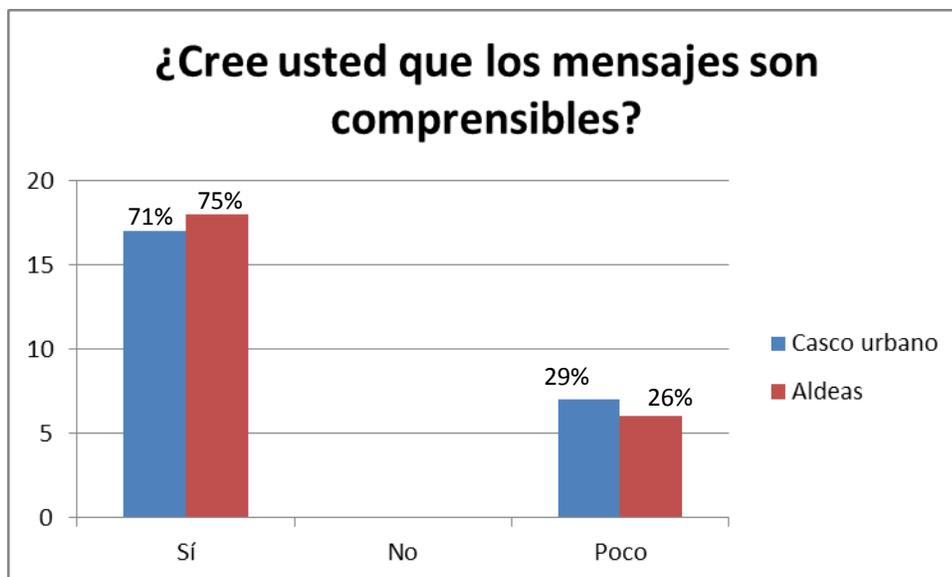


*Fuente: elaboración propia en el marco del diagnóstico comunicacional de la Municipalidad de San José Pinula, julio 2015.*

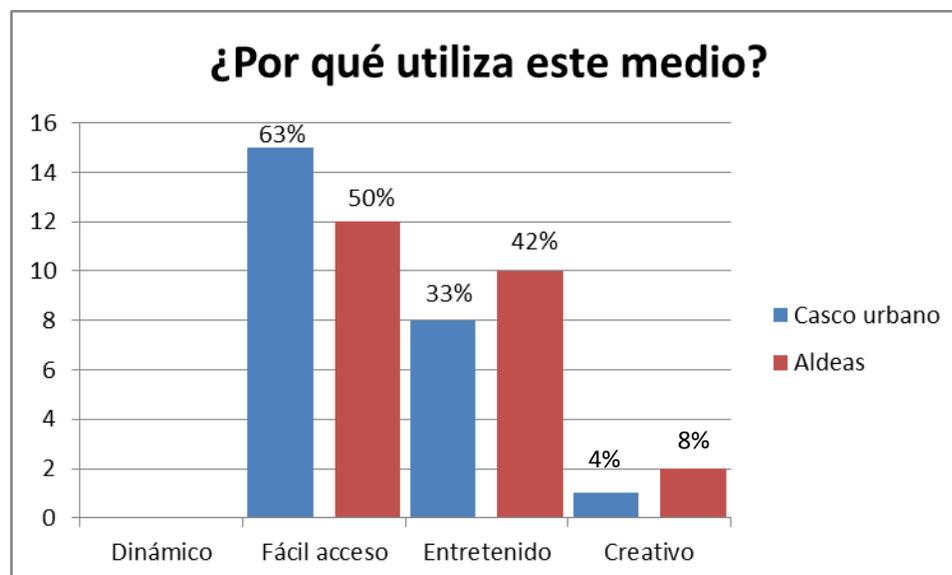
## Vecinos

Población	Visitas muni	Casco urbano	Aldeas	
Hombres	24	12	12	
Mujeres	24	12	12	
<b>TOTAL</b>	48	24	24	96

### Comprensión de los mensajes



### Características de preferencia



Fuente: elaboración propia en el marco del diagnóstico comunicacional de la Municipalidad de San José Pinula, julio 2015.

## Anexo 10: Evaluación de reuniones mensuales

REUNIÓN No. \_\_\_\_\_

### Datos de la reunión.

---

Lugar \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Temas: \_\_\_\_\_

### Participantes

---

Nombre	Puesto	Área o Departamento	Firma

### Resumen de temas

---

1. Título del tema

1: \_\_\_\_\_

Resumen de exposición:

---

---

---

---

---

2. Título del tema

2: \_\_\_\_\_

Resumen de exposición:

---



---



---



---



---

3. Título del tema

3: \_\_\_\_\_

Resumen de exposición:

---



---



---



---



---

### Compromisos asumidos

Descripción	Responsable	Período de cumplimiento

### Avances

Descripción	Responsable	Período de cumplimiento

## Resultados finales

---

Descripción	Responsable	Período de cumplimiento

## Anexo 11: Carta de autorización de práctica



*Municipalidad de San José Pinula*

7a. Avenida 03-13, Zona 2, San José Pinula, Guatemala  
Teléfono: (502) 6665-0202  
<http://www.munisanjosepinula.com>

San José Pinula, 22 de Mayo de 2015

Señora  
Aracely Mérida  
DIRECTORA  
Su Despacho

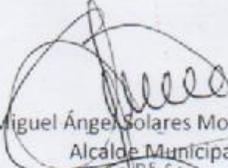
Respectable Directora Mérida:

De la manera más atenta me dirijo a usted para expresarle un saludo sincero y deseos de éxito en todas las actividades que realiza al frente de la institución que representa.

Por este medio autorizo a la Licenciada Alba Cecilia Zamora García, para que pueda realizar su Diagnóstico a partir del mes de Mayo y finalice en Septiembre del año en curso.

Sin otro particular.

Atentamente,

  
Miguel Ángel Solares Montenegro  
Alcalde Municipal



Unidos Vamos por la Mejor Calidad de Vida