

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



**DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL INTERNA Y EXTERNA PARA
LA MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA**

Licda. Zoila Alejandra Gamboa Miranda

Guatemala, octubre 2016

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



**DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL INTERNA Y EXTERNA PARA
LA MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA**

**Trabajo de graduación presentado por:
Licda. Zoila Alejandra Gamboa Miranda**

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

Guatemala, octubre 2016

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



Guatemala, octubre 2016

Universidad de San Carlos de Guatemala

Autoridades Centrales

Rector **Dr. Carlos Guillermo Alavarado Cerezo**
Secretario General **Dr. Carlos Enrique Camey Rodas**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Lic. Mario Enrique Campos Trijilio
Representantes docentes

Publicista Anaite Machuca
Periodista. Mario Barrientos
Representantes estudiantiles

Lic. Jhonny Michael González Batres
Representante de egresados

M.Sc. Claudia Xiomara Molina Avalos
Secretaria

Consejo Académico de Postgrado

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Secretario

Tribunal Examinador

Dr. Gustavo Adolfo Bracamonte Cerón
Maestra Heidi Lorena Melgar Reyna
Maestro Gustavo Adolfo Morán Portillo



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



Guatemala, 17 de octubre de 2016
Orden de impresión
No.009-2016 GAMP/Machq

Estudiante
Zoila Alejandra Gamboa Miranda
Carné No. 9711225

Estimada Estudiante Gamboa:

Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por la Terna Examinadora con el título **“DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y EXTERNA PARA LA MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA”**, 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, ubicado en el Primer Piso del edificio Bienestar Estudiantil, un Trabajo de Graduación y un cd en formato PDF en Biblioteca Flavio Herrera y un trabajo de graduación y un cd en formato PDF en 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”

Escuela de Ciencias de la Comunicación
DIRECTOR

MSc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC

M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Dpto. de Estudios de Postgrado



c.c. Archivo



“Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad”
OLIVERIO CASTAÑEDA DE LEÓN

DEDICATORIA

A Dios: La gloria y la honra siempre serán para Él, es quien da el conocimiento y la sabiduría.

A mis Padres: Teresa Miranda, mami eres el pilar que sostiene mi vida; Carlos Gamboa, papá tu apoyo moral y económico han sido indispensables para alcanzar este éxito; me siento muy orgullosa de ser el reflejo de su formación.

A mis hijos: Leonardo Andrés, Alejandro Yahir, Dennis David, ustedes son mi motor de vida, los bendigo en el nombre de Jesús y espero ser ejemplo de superación, perseverancia y lucha para ustedes.

A mi esposo: Erwin, por estar a mi lado en este momento.

A mis hermanos: Karina, Gabriel, Rebeca, porque ustedes fueron mi primera escuela.

A mi familia en general: Por estar cerca en los momentos importantes de mi vida.

A mi Universidad de San Carlos de Guatemala: Por permitirme obtener un título más, me siento orgullosa de mi Alma Mater.

A mi Escuela de Ciencias de la Comunicación: Por ser el escenario donde he formado mi vida académica profesional.

A mis formadores de aprendizaje: Por los que dejaron esa huella positiva en mi vida.

A usted: Por tomarse el tiempo de leer el presente.

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

ÍNDICE

Resumen	i
Introducción	ii

CAPÍTULO 1 **Diagnóstico situacional**

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	08
1.6 Organigrama.....	10
1.7 Perfil de los trabajadores.....	10

CAPÍTULO 2 **Fundamentos epistemológicos**

2.1 Teoría de las Relaciones Humanas.....	12
2.2 Teoría de la Identidad Corporativa	12
2.3 Teoría de Comunicación en Crisis.....	13

CAPÍTULO 3 **Metodología**

3.1 Método y tipo de investigación	17
3.2 Enfoque	17
3.3 Planteamiento del problema	17
3.4 Objetivos	18
3.5 Acciones.....	18
3.6 Instrumentos.....	18
3.7 Fuentes primarias y secundarias.....	21
3.8 Población.....	21
3.9 Muestra	22

3.10 Método de análisis.....	22
------------------------------	----

CAPÍTULO 4

Diagnóstico comunicacional

4.1 Análisis de comunicación interna	24
4.1.1 Vertical descendente y ascendente.....	24
4.1.2 Horizontal	27
4.1.3 Comunicación en crisis	29
4.1.4 Otros datos.....	29
4.2 Análisis de comunicación externa	32
4.2.1 Usuarios	32
4.2.2 Instituciones	33
4.2.3 Análisis de la identidad corporativa	33
4.2.3.1 Signos	33
4.2.3.2 Funciones	34
4.2.4 Análisis de la imagen corporativa.....	36
4.2.4.1 Realidad corporativa	36
4.2.4.2 Cultura corporativa.....	36
4.2.4.3 Identidad corporativa.....	37
4.2.4.4 Comunicación corporativa.....	38
4.2.5 Comunicación en crisis	39
4.2.6 FODA	40
4.2.7 Análisis y pronóstico de la institución	41
4.2.7.1 Alternativas entre fortalezas y oportunidades	41
4.2.7.2 Alternativas entre debilidades y oportunidades.....	41
4.2.7.3 Alternativas entre fortalezas y amenazas	41
4.2.7.4 Alternativas entre debilidades y amenazas	42
4.2.8 Factores influyentes	42
4.2.8.1 Directos.....	42
4.2.8.2 Indirectos	42
4.2.8.3 Árbol de problemas.....	43

4.2.8.4 Determinación de prioridades comunicacionales	47
4.2.9 Propuesta de soluciones	48

CAPÍTULO 5

Estrategia de comunicación organizacional

5.1 Justificación	51
5.2 Objetivos	52
5.2.1 Objetivo general	52
5.2.2 Objetivos específicos	52
5.3 Público objetivo	52
5.4 Propuesta	53
5.5 Matriz de coherencia	54
5.6 Plan de Comunicación.....	56
5.7 Los Productos	60
5.7.1 Diseño de uniforme, señalética misión y visión institucional	60
5.7.2 Boletín informativo interno	66
5.7.3 Guía de comunicación en crisis	70
5.7.4 Encuesta de opinión de vecinos.....	93
5.8 Validación de propuesta	96
5.9 Cronograma e implementación de la propuesta.....	96
5.10 Plan de monitoreo y evaluación	97
5.11 Aceptación de la organización.....	98
5.12 Visión del futuro.....	99
Conclusiones.....	100
Recomendaciones.....	101
Referencias bibliográficas	102
E-grafía	104
Anexos	105
Ficha de observación	105
Guía entrevista.....	106
Encuesta colaboradores.....	107

Encuesta vecinos	108
Carta solicitud práctica	109
Carta confirmación práctica.....	110

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1: Organigrama	10
Imagen 2: Escudo Municipalidad.....	34
Imagen 3: Logo Municipalidad.....	34
Imagen 4: Problema 1	43
Imagen 5: Problema 2	44
Imagen 6: Problema 3	45
Imagen 7: Problema 4	46
Imagen 8 Productos	60
Imagen 9 Aceptación y validación productos	98

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Expresión de opiniones.....	25
Gráfica 2: Comunicación de jefes.....	26
Gráfica 3: Relación con compañeros	27
Gráfica 4: Trabajo que realizan otros departamentos	28
Gráfica 5: Capacidad en el trabajo	29
Gráfica 6: Conoce la visión	30
Gráfica 7: Uso de uniforme.....	31
Gráfica 8: Satisfacción de servicio	35
Gráfica 9: Actitud de los empleados.....	38
Gráfica 10: Conoce proyectos de la Municipalidad	39

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: FODA	40
Tabla 2: Propuesta de soluciones	48

Tabla 3: Matriz de coherencia	55
Tabla 4: Plan de comunicación	56
Tabla 5 Cronograma de implementación de la propuesta	96
Tabla 6: Plan de monitoreo y evaluación	97

RESUMEN

Previo a elaborar la estrategia de comunicación para la Municipalidad de San Miguel Petapa, se realizó el diagnóstico de la organización tanto interno como externo. Se utilizaron instrumentos como la observación, entrevistas y encuestas, esto arrojó los resultados que permitieron proponer los productos que podrán mitigar los problemas encontrados y fortalecer la cultura organizacional.

Se pudo identificar que en su mayoría los problemas se suscitan con los públicos internos quienes afectan a los externos, por ello se presentan cuatro productos para fortalecer la cultura organizacional interna tales como: diseño de uniforme institucional, este es necesario para afianzar el sentido de pertenencia con la organización, señalética interna de la misión y visión para cada departamento de la Comuna, este producto permitirá a los colaboradores visualizar con claridad hacia donde la organización desea encaminarse, esta señalética estará visible también para los públicos externos, un boletín informativo interno, el cual circulará de manera trimestral con el fin de que los colaboradores conozcan el trabajo que realizan los diferentes departamentos y estos socialicen la información con los públicos internos, guía de comunicación en crisis, esta es de suma importancia debido a que no se cuenta con un plan de contingencia que merme una posible situación de esta índole.

Al fortalecer la cultura organizacional interna se reflejará en la externa, para conocer la opinión de los públicos externos se propone aplicar una encuesta de manera semestral, en esta los vecinos podrán externar sin temor su opinión, los resultados que se perciban permitirán fortalecer los departamentos que lo necesiten.

INTRODUCCIÓN

San Miguel Petapa es el más pequeño de los 17 municipios del departamento de Guatemala, ubicado al sur oriente a 20 kilómetros de la ciudad capital, su nombre geográfico es solamente Petapa. Es un municipio agrícola que produce especialmente tomate, lechuga, pepino, café y maíz. Colinda al norte con el municipio de Guatemala, al oriente con Villa Canales, al poniente con Villa Nueva y al sur con el municipio de Amatitlán.

La Municipalidad de San Miguel Petapa es una entidad autónoma, de gobierno local, una institución que se dedica a la administración de los impuestos, recursos naturales, de infraestructura, entre otros.

La máxima autoridad del municipio es el Concejo Municipal conocido también como Corporación Municipal en conjunto con el Alcalde quien es el jefe de la Administración Municipal y de todos los empleados.

La comunicación en las organizaciones en muchas ocasiones es vista como un acto simple de enviar correos electrónicos, memorándums, oficios o circulares. Sin embargo, va más allá debido que se busca comprender las necesidades de los distintos públicos, satisfacerlas y buscar estrategias que permitan proyectar resultados satisfactorios para todos.

La comunicación en la organización sirve como herramienta de motivación para con los empleados, edifica y fortalece la identidad corporativa, si esta no está bien fundamentada es imposible que el público externo perciba una buena imagen corporativa.

A continuación se presenta el diagnóstico y estrategia de comunicación interna y externa realizado a la Municipalidad de San Miguel Petapa, con este se pretende brindar un aporte a dicha Comuna, con el fin de proyectar la institución con una

aceptable imagen corporativa, en la que los empleados se identifiquen con la organización, la valoren y la dignifiquen, sintiéndose parte importante de esta.

El presente documento consta de cinco capítulos divididos de la siguiente manera: en el primero se expone el diagnóstico situacional de la institución, este tiene como objeto identificar la situación actual de la organización, indispensable para proponer una estrategia comunicacional. En el segundo capítulo se presentan los fundamentos epistemológicos, básicamente son las teorías que validarán científicamente las posibles soluciones a los problemas encontrados en el estudio investigativo. En el tercer capítulo se aporta el marco metodológico, al igual que los demás capítulos este es una herramienta fundamental que permite conocer el método y tipo de investigación, el enfoque, los objetivos, herramientas así como la población y muestra.

En el cuarto capítulo se encuentra el diagnóstico de comunicación interno y externo de la institución en estudio, este abarca el análisis realizado por medio del FODA, jerarquizando los problemas detectados y presentando las posibles soluciones a estos.

En el capítulo cinco se presenta la estrategia de comunicación organizacional, conformada por cinco productos los cuales contrarrestarán los problemas detectados.

CAPÍTULO 1

Diagnóstico Situacional

1.1 Ubicación geográfica

La Municipalidad de San Miguel Petapa se encuentra ubicada en la 1ª. Calle 1-56 zona 1 de dicho municipio, responde en el PBX: 6662-1111; San Miguel Petapa es uno de los diecisiete municipios del departamento de Guatemala y el más pequeño, ubicado al sur Oriente de la ciudad capital. Cuenta con una aldea, 5 caseríos, 28 colonias, 8 condominios, 28 residenciales, 5 parajes, 11 fincas, 1 lotificación, 2 granjas y un cerro, con una extensión territorial de 30 km², celebra su fiesta titular en honor a Miguel Arcángel el 29 de septiembre.

Su nombre geográfico oficial es el de Petapa. Colinda al norte con Villa Nueva y Guatemala, al este con Villa Canales, al sur con Amatitlán ya al oeste con Villa Nueva. Su extensión territorial son 30 kilómetros cuadrados. Municipalidad de San Miguel Petapa.

1.2 Naturaleza de la organización

El municipio es la unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos. Se caracteriza primordialmente por sus relaciones permanentes de vecindad, multiétnicidad, pluriculturalidad, y multilingüismo, organizado para realizar el bien común de todos los habitantes de su distrito. (Código Municipal; artículo 2).

La Municipalidad es una entidad autónoma a la que le corresponde entre otras funciones: elegir a sus propias autoridades, obtener y disponer de sus recursos y atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción y el cumplimiento de sus fines propios. (Constitución Política de la República; artículo 253).

Es una institución de gobierno local, que es ejercido por un consejo, el cual se integra por el alcalde los síndicos y concejales, electos directamente por sufragio universal y

secreto para un período de cuatro años, pudiendo ser reelectos. (Constitución Política de la República; artículo 254).

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; artículo 255).

1.3 Misión y Visión

Misión

Somos una institución autónoma, que vela por el bienestar de la población del Municipio de San Miguel Petapa al trabajar y promover el desarrollo del mismo, administrando sus servicios de manera eficaz y transformando estos servicios en calidad y de atención para sus habitantes, por medio de personal capacitado, eficiente y comprometido, con la búsqueda del bien común.

Visión

Ser una Municipalidad moderna, capaz y eficiente para promover el desarrollo social integral, por medio de programas comunitarios, distribuyendo los recursos municipales de manera equitativa, lo que nos permitirá fortalecer el desarrollo municipal con valores éticos, morales, espirituales y sociales, fomentando la participación y formación ciudadana.

1.4 Descripción de actividades

Toda buena administración municipal debe de apoyarse en el Proceso Administrativo, para dirigir eficientemente los recursos de los vecinos de San Miguel Petapa.

- **Planificación**

Proveer necesidades, elegir alternativas, seleccionar objetivos, establecer políticas, normas, programas, procedimientos y presupuestos, adoptar decisiones para alcanzar los objetivos institucionales.

- **Organización**

Determinar actividades necesarias y su agrupación para el cumplimiento de los objetivos; asignar estas actividades a las unidades o personas a disponer lo necesario para que las funciones de autoridad y coordinación se desarrollen eficazmente.

- **Dirección**

Guiar y supervisar el trabajo de los colaboradores, orientarlos, incentivar su iniciativa, motivarlos y encaminar su esfuerzo a la obtención de los objetivos señalados.

- **Ejecución**

Acatar las directrices y llevarlas a la práctica, desarrollando los planes, programas y proyectos; realizar el trabajo asignado, revisar las formas y procedimientos en el desarrollo del trabajo y evitar la demora en la realización de actividades.

- **Control**

Medir resultados de toda actividad, detectar y corregir las desviaciones que produzcan en el desarrollo de los planes, objetivos, políticas, normas programas, procedimientos, presupuestos y volúmenes de trabajo.

1.4.1. Concejo Municipal

El Concejo Municipal, es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales, cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones. Corresponde con exclusividad al Concejo Municipal el ejercicio del gobierno del municipio, velar por la integridad de su patrimonio, garantizar sus intereses con base en los valores, cultura y necesidades planteadas por los vecinos, conforme a la disponibilidad de recursos. Es responsable de ejercer el gobierno municipal y la autonomía del Municipio.

1.4.2. Auditoría Interna

A esta Unidad o al titular de la misma le corresponde velar por la correcta ejecución presupuestaria, implantar un sistema eficiente y ágil de seguimiento y ejecución

presupuestaria, crear, proponer y velar porque se cumplan los controles internos y las regulaciones municipales en materia de administración financiera.

1.4.3. Gerencia Municipal

Es la dependencia de la municipalidad encargada de la dirección administrativa de la Municipalidad, en apoyo a al Alcalde, con representatividad del Municipio cuando así sea dispuesto por el alcalde, velando por el estricto cumplimiento de las políticas Municipales.

1.4.4. Juzgado de Asuntos Municipales

El Juzgado de Asuntos Municipales es una unidad técnico administrativa de la municipalidad, cuya función básica es velar por la ejecución de sus ordenanzas, el cumplimiento de sus reglamentos y demás disposiciones legales que se emitan en función de los intereses del Municipio. La base de su creación es el artículo 259 de la Constitución Política de la República de Guatemala y los artículos 90 y 161 del Código Municipal.

1.4.5. Oficina Municipal de la Mujer –OMM-

Esta oficina es creada con el propósito de visualizar, ordenar e institucionalizar la participación de la mujer para incidir directamente en la elaboración de políticas públicas municipales orientadas a lograr mayores niveles de equidad de género. Tiene como responsable de la atención de las necesidades específicas de las mujeres del municipio y del fomento de su liderazgo comunitario, participación económica, social y política. El Concejo Municipal deberá velar porque a dicha Oficina se le asignen fondos suficientes en el presupuesto municipal de cada año, para su funcionamiento y para el cumplimiento de sus objetivos. La Oficina Municipal de la Mujer coordinará sus funciones con las demás oficinas técnicas de la Municipalidad.

1.4.6. Secretaria de las Obras Sociales de la Esposa del Alcalde –SOSEA-

Esta secretaria, se encarga del desarrollo de las obras sociales de la esposa del Alcalde, las cuales van enfocadas en beneficio de la población, esta secretaria se

encarga de brindar apoyo y coordinar el apoyo de la Municipalidad, en los diversos programas tales como salud, educación, apoyo social, y eventos especiales. Se encarga de velar por el buen funcionamiento de Cemucaf y programas de adulto mayor, centros educativos, y clínica médica municipal. Dentro de otras funciones con énfasis social.

1.4.7. Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal -DAFIM-

La función de esta unidad es administrar los recursos financieros de la Municipalidad y llevar registros contables y presupuestarios, que le permitan rendir cuentas en forma periódica acerca del origen y destino de los fondos municipales. Su objetivo es obtener y administrar los recursos financieros necesarios, para que la Municipalidad pueda efectuar las inversiones conforme el plan de inversión y para cumplir con los compromisos institucionales derivados del funcionamiento de las diferentes unidades técnico-administrativas y de los servicios públicos municipales.

1.4.8. Policía Municipal de Tránsito –PMT-

Es una unidad de la Municipalidad encargada de velar porque el tránsito de vehículos en el municipio de San Miguel Petapa, funcione eficientemente, considerando condiciones de seguridad y respeto a las personas, cumpliendo las disposiciones legales emitidas en esa materia. Cuenta con un jefe y el número de policías de tránsito, de acuerdo a los recursos y necesidades municipales.

1.4.9. Dirección de Policía Municipal -PM-

La función de esta Dirección es resguardar los bienes de la Municipalidad, así como la seguridad de los funcionarios municipales y vecinos del municipio. Tiene como objetivo establecer los puestos de servicio en materia de seguridad municipal, específicamente en puntos de concurrencia de personas, eventos y centros educativos; hace cumplir las ordenanzas municipales que el señor Alcalde instruya al Director de la Policía Municipal y que sea el ente de regularización de los agentes de la Dirección.

1.4.10. Departamento de Desarrollo Comunitario

Según el Decreto 52-87 del Congreso de la República Dicta: Que es función del estado crear las condiciones para que los sectores populares logreen su propia superación y participen consiente y permanentemente en la organización solidaria de la sociedad guatemalteca para el logro del bien común. Dentro de sus principales funciones están: Promover la participación efectiva de la población en la identificación y solución de sus problemas, y determinar las correspondientes prioridades para la formulación de programas y proyectos. Coordinar las actividades que promuevan o realicen los grupos de comunidades para evitar la duplicación de esfuerzos. Promover la formación del Concejo Municipal de Desarrollo de la forma que establece. (Ley de los consejos de desarrollo urbano y rural; artículo 11)

1.4.11. Bomberos Municipales

El departamento de bomberos Municipales de San Miguel Petapa, tiene como función principal, el prestar servicios de primeros auxilios, rescate, traslado de pacientes en unidades bomberiles. De igual forma se crean cursos para centros educativos, con capacitación de primeros auxilios, simulacros de evacuaciones en emergencias y desastres naturales.

1.4.12. Cultura y Deportes

Es la unidad de la Municipalidad asignada al fomento y promoción de los valores culturales, de San Miguel Petapa, así como del fortalecimiento de los programas deportivos del municipio. Tiene como responsabilidad la creación de los respectivos reglamentos deportivos de las diferentes ligas y disciplinas que se practiquen en el Municipio, con la finalidad institucionalizar de esta forma las diferentes disciplinas deportivas así como los eventos culturales que se realizan y practican en San miguel Petapa.

1.4.13. Secretaria Ambiental

Esta Secretaria de carácter técnico-administrativo creado con el propósito de conservar los recursos naturales del Municipio de San Miguel Petapa y la protección del medio

ambiente. Tiene como objetivo proponer y desarrollar alternativas que contribuyan a fortalecer los programas de protección del medio ambiente y renovación de los recursos naturales del municipio. Es la encargada de la coordinación operativa de las actividades del departamento de Áreas Verdes, así como del Parque Regional la Cerra. Esta Secretaria es coordinada por el asesor Agrícola Ambiental, quien es el responsable del funcionamiento de la misma.

1.4.14. Departamento de Informática

Es un departamento de funcionamiento técnico, creado con la finalidad de brindar soporte técnico a todos los equipos de informática propiedad de la municipalidad. Son los encargados de brindar el mantenimiento preventivo, y de soporte al equipo, son los únicos autorizados para poder manipular los equipos de la municipalidad Es de ellos la responsabilidad de crear los sistemas operativos óptimos para el buen funcionamiento de los procesos administrativos.

1.4.15. Coordinadora Municipal de la Juventud

Es la dependencia de la Municipalidad que vela por el bienestar de la población comprendida en la etapa de la juventud, creando para ello, programas, enfocados al beneficio de los mismos. Tiene también como función la gestión del apoyo de parte de la Municipalidad, entidades públicas, así como particulares. Para el desarrollo de sus programas así como actividades enfocados en este grupo de personas.

1.4.16. Coordinadora Municipal para la Reducción de Desastres –COMRED-

La Coordinadora Municipal para la reducción de desastres, este el ente de la municipalidad encargada de la planificación para respuesta a cualquier incidencia y prevención de las mismas en coordinación con COLREDES, en este caso la COMRED se convierte en el enlace entre la Municipalidad y las comunidades para la prevención y respuesta a emergencias que puedan suscitarse en el Municipio.

1.4.17. Deportivo Petapa

Es una institución adjunta a la Organización Municipal de San Miguel Petapa que se encarga de la administración del Club Deportivo Petapa, dicho Club es una institución cuyo compromiso principal es el fomento del deporte en el municipio.

Es el ente Municipal encargado de dirigir la administración de las diferentes disciplinas deportivas en todas sus categorías. (Manual de organización, funciones y descriptor de puestos 2015).

1.5 Actores Internos y Externos

Internos

Autoridades municipales:

Alcalde: Lic. Luis Alberto Reyes Noriega

Síndico 1º: Lic. Rubén Mancur

Síndico 2º: Arq. Luis Toscano

Síndico Suplente: Katheryne Reyes

Concejal 1º: José Choy

Concejal 2º: Antonio Guerra

Concejal 3º: Edelmira Corado

Concejal 4º: Víctor Donis

Concejal 5º: Evelyn Echeverría

Concejal 6º: Silvia Batres

Concejal 7º: Miguel García

Concejal 8º: Carmen Gómez

Concejal 9º: Gerson Concúl

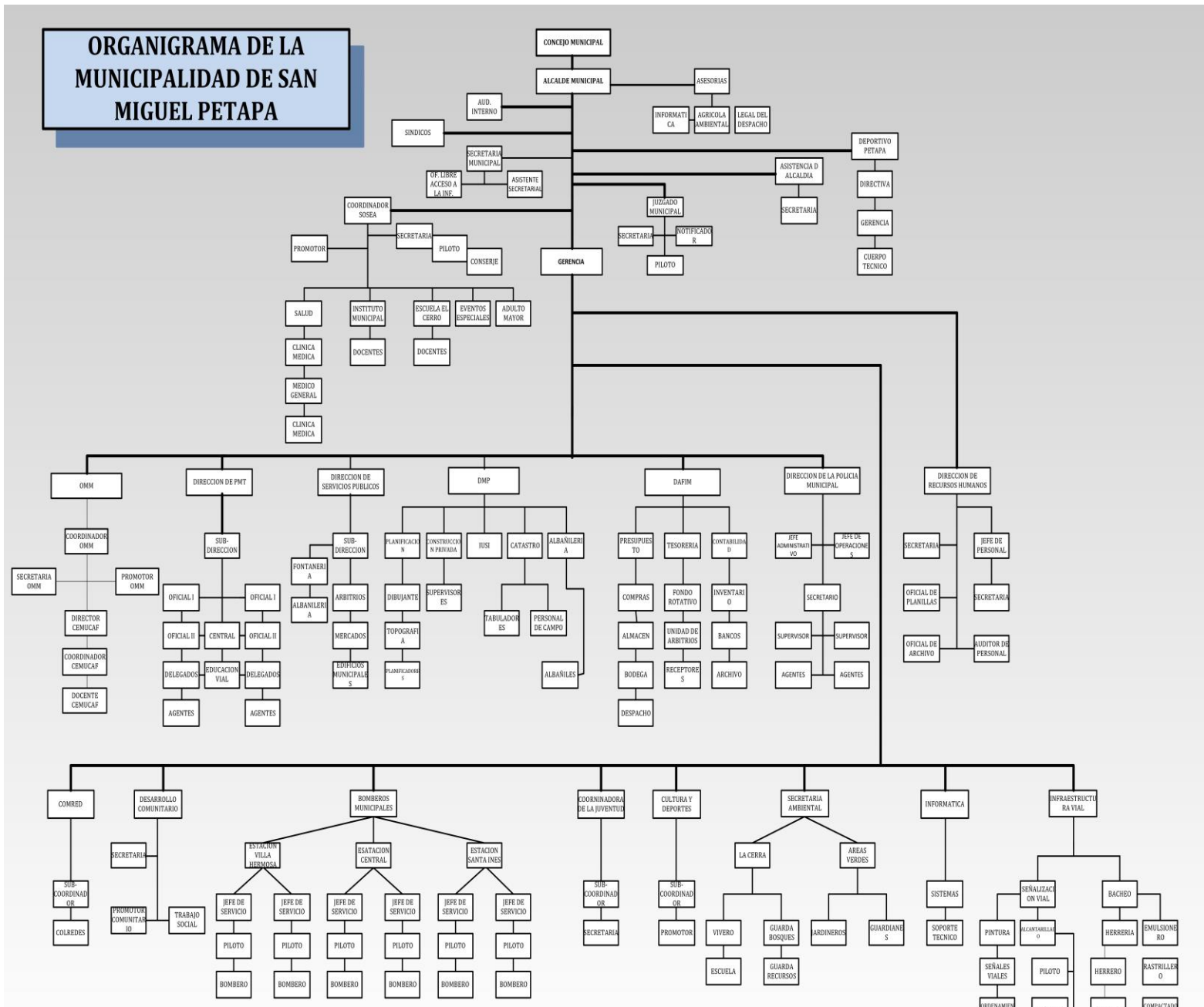
Concejal 10º: Edgar López

350 colaboradores se incluye a los jefes de cada una de las dependencias de la municipalidad.

Externos

- San Miguel Petapa cuenta con una población de 124,898 habitantes aproximadamente, esto de acuerdo al censo del año 2008 realizado por la municipalidad.
- Instituciones de Gobierno central.
- Organizaciones de sociedad civil
- Empresas privadas
- ONG

1.6 Organigrama



Fuente: Oficina de Relaciones Públicas, Municipalidad de San Miguel Petapa

1.7 Perfil de los trabajadores

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 una municipalidad o sus dependencias”. (Ley de Servicio Municipal; artículo 4).

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. Por lo tanto, debe establecerse un procedimiento de oposición para el otorgamiento de puestos, instituyendo la carrera administrativa. Los puestos que por su naturaleza y fines deben quedar fuera del proceso de oposición deben ser señalados por la ley. Para el otorgamiento de puestos municipales no deben hacerse discriminaciones por motivo de raza, sexo, estado civil, religión, posición social o económica u opiniones políticas. El defecto físico no es impedimento para ocupar un puesto municipal, siempre que no incapacite al interesado para desempeñar el trabajo de que se trate.

A igual trabajo en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad debe corresponder igual salario. En consecuencia los puestos al servicio de las municipalidades deben ordenarse en el Reglamento Interno de cada municipalidad que tome en cuenta los requisitos y deberes de cada puesto y las condiciones de trabajo, asignándoles una escala de salarios equitativa según las circunstancias económicas propias de cada municipalidad.

Los trabajadores municipales deben estar garantizados contra sanciones o despidos que no tengan como fundamento una causa legal. También deben estar sujetos a normas adecuadas de disciplina y recibir justas prestaciones económicas y sociales. (Ley de Servicio Municipal; artículo 3, incisos a, b, c, d).

Los trabajadores municipales deben ser guatemaltecos, y sólo podrán emplearse a extranjeros cuando se trate de labores de carácter técnico y que no hubieren guatemaltecos idóneos para el puesto del que se trate, debiéndose contar previamente con la aprobación del Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (Ley de Servicio Municipal; artículo 7).

CAPÍTULO 2

Fundamentos epistemológicos

En este capítulo se describen los fundamentos teóricos de la comunicación utilizados para plantear las posibles soluciones a los problemas detectados en el diagnóstico de comunicación interna y externa para la Municipalidad de San Miguel Petapa.

2.1 Teoría de las Relaciones Humanas

Desde la antigüedad los seres humanos han presentado la necesidad de vivir en sociedad, esto debido a que es indispensable relacionarse emocionalmente con sus semejantes.

Debido a esa necesidad surge en 1932 en Estados Unidos la teoría de las Relaciones Humanas, su máximo exponente es George Elton Mayo, quien junto a sus colaboradores Mery Perker Follet, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor, desarrollan y llevan a la práctica dicha teoría.

Es importante mencionar que esta teoría enfoca directamente su estudio en la administración de personas y la conducta del hombre dentro de la organización argumentando que el trabajo del elemento humano es de vital importancia para el logro de los objetivos que se deseen alcanzar.

En la Municipalidad de San Miguel Petapa es necesario resaltar el valor que tiene el talento humano, motivando a los colaboradores a sentirse parte indispensable de la organización, de esta manera despertará su interés por conocer el trabajo que realiza cada departamento de la Comuna y verá como parte de su familia a la institución, hablando bien de esta en los diferentes entornos en los que se desenvuelva.

2.2 Teoría de la Identidad Corporativa

Gregory James la define como: el conjunto coordinado de signos visuales por medio de los cuales la opinión pública reconoce y memoriza a una entidad, un grupo o una institución. (1991: p.60).

Esta teoría surge en Estados Unidos en la década de los años 60, los padres de la identidad organizacional son Peter Behrens y Otto Neurath,

Una buena identidad corporativa influye a una posición favorable en el mercado y mantener esta imagen es un factor sumamente valioso para que una organización tenga éxito. En cada una de las operaciones la institución lleva a cabo una proyección o una representación de sí misma para los distintos grupos de personas con los que se relaciona. La identidad de una organización es como la personalidad de un individuo.

Para el desarrollo de la identidad corporativa de la Comuna petapeña, es necesario que proyecte quién es y que pretende ser, enfatizar a los colaboradores la misión y visión se convierte en un pilar indispensable, así como crear en ellos sentido de pertenencia por medio de una prenda de vestir como es el uniforme, con el que el público externo (vecinos) identificará a los miembros de la organización.

Los beneficios que se esperan al fortalecer la identidad corporativa son:

- Aumento del reconocimiento por parte de los diferentes públicos
- Aumento del recuerdo de la imagen
- Aumento de la confianza de los empleados y vecinos
- Una presencia con credibilidad al público externo
- Una excelente imagen

2.3 Teoría de Comunicación en Crisis

La noción de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos. (Piñuel Raigada 1997: p.167).

Westphalen M. H. (1993, p.87) enumera cinco rasgos comunes de cualquier crisis:

1. **Sorpresas:** No existe ninguna crisis totalmente anticipada, puesto que un riesgo que hubiese sido íntegramente tomado en cuenta en los planes de la empresa jamás produciría una crisis. Como mucho, puede generar disfunciones puntuales, anomalías menores y controladas, pero la imagen no se ve dañada, contrariamente a lo que sucede en situaciones de crisis.

2. **Unicidad:** Ninguna crisis producirá un desequilibrio igual. Cada crisis es única, debido a que rara vez dos crisis tienen las mismas causas, y, llegado el caso, las mismas causas jamás tendrán las mismas connotaciones, no crearán los mismos problemas. Las mismas causas jamás producirán los mismos efectos.

3. **Urgencia:** Toda crisis crea una situación de urgencia y de emergencia caracterizada por las complejas dificultades que hay que afrontar y por la cantidad de informaciones de carácter negativo que hay que atajar. Los medios de comunicación avanzan mucho más rápido que las reacciones de la organización, ya que ellos pueden tratar el suceso en tiempo real y la empresa debe encontrar las causas que provocaron la crisis, al mismo tiempo que atender a los medios para dar explicaciones. Es por ese motivo que ganar la apuesta de la comunicación en periodo de crisis es sobretodo ganar tiempo.

4. **Desestabilización:** Una situación de crisis provoca una desestabilización en todos los procesos comunicativos. Las relaciones de la empresa con su entorno se modifican. Si antes de la crisis las relaciones con los periodistas era cordial, cuando ésta estalla los periodistas se agolpan a las puertas de la empresa, de la que pretenden extraer “noticias calientes” e intentarán obtenerla de la manera que sea.
Consecuencia de ello, los instrumentos habituales del servicio de comunicación se vuelven inapropiados, lo que provoca desestabilización.

5. **Tendencia descendente de la calidad de la información:** Esta característica es consecuencia de la anterior. Los medios de comunicación tienden a

disputarse la primicia informativa, en detrimento de la calidad de la información. Lo cual quiere decir que los medios pueden cometer errores ya que, en ocasiones, al considerar la primicia como valor, suele descuidarse la fiabilidad. No disponen de tiempo para controlar todas las informaciones que se les proporcionan en ese momento, ni la autenticación de sus fuentes, lo cual provoca que cualquier rumor se convierta rápidamente en información. El uso de Internet ha acentuado estas situaciones.

La Municipalidad de San Miguel Petapa en la actualidad carece de una guía de comunicación en crisis, como institución pública de gobierno local esta carencia la hace vulnerable a un problema comunicacional, en el que se desconoce la manera de actuar ante una eventualidad de esta magnitud.

Como respaldo a la guía de comunicación en crisis para la Municipalidad de San Miguel Petapa existen otras teorías aplicables en relación a este tema.

Teoría del caos (Priscilla Murphy, 1996)

Las aplicaciones de la teoría del caos en las ciencias sociales operan por analogía, porque ofrecen nuevas soluciones, la teoría es usada para estructurar problemas persistentes y explicar, porque son difíciles de manejar.

Teoría del contraataque o de la apología (Keith M. Hearit, 1996).

La apología basada en la categoría es atractiva a las corporaciones acusadas de deficiencias éticas porque, sin importar su nivel de culpa, proveen el vehículo mediante el cual los apologistas corporativos pueden tomar la ofensiva, invirtiendo la dirección del intercambio comunicativo y asumiendo el rol de superioridad moral del acusador.

Teoría del discurso de restauración de imagen (W. Benoit, 1977).

Se enfoca en las opiniones del mensaje, es decir, qué es lo que una organización puede decir en casos de crisis, recordemos que la reputación y la imagen son dos valores importantes de una organización, cuando estos se ven alterados es imperativo

poner en marcha acciones que contrarresten cualquier afecto negativo de la crisis sobre ellos.

Teoría de la excelencia (Grunig 1982)

Se desarrolla a partir de los modelos de excelencia de las Relaciones Públicas definidas por Grunig y Hunt (1984). El principio de excelencia debe ser el objetivo a seguir por todas las organizaciones que deben ser conscientes de que no están aisladas del entorno y que sus acciones afectarán de un modo u otro el ambiente en que se desarrollan.

Teoría de dirección estratégica, públicos y asuntos (Grunig y Repper, 1992).

Se enfoca en el momento en que una organización inicia sus funciones, tiene los objetivos dirigidos tanto a la obtención de beneficios como a la creación de una reputación favorable entre sus públicos y grupos de interés, por lo tanto la dirección estratégica es fundamental para que la organización alcance las metas y esté preparada en situaciones de crisis.

Teoría de estrategias y técnicas comunes a excelentes respuestas (Marra, 1992).

Este modelo de Relaciones Públicas incluye características que afectan a una organización en el momento de sufrir la crisis y cuestiona la relación entre tener un plan de comunicación de crisis, los efectos y resultados.

Teoría de la aproximación simbólica (Coomb y Halloday, 1996; 2001)

Estudia las estrategias utilizadas en casos de crisis, busca relacionar el tipo de crisis con un tipo específico de técnica, estas estrategias tienen como fin proteger a la organización de un daño de imagen, si no eliminándolo, al menos reduciéndolo, esta aproximación surge de la fusión de dos teorías que unen las técnicas de solución de crisis y las situaciones, la de atribución y el neo institucionalismo. (Cruz Sandoval, 2004, pp.189-218)

CAPÍTULO 3

Metodología

3.1 Método y tipo de investigación

Para el desarrollo del diagnóstico y análisis comunicacional de la Municipalidad de San Miguel Petapa, se utilizó el método deductivo, debido a que se partió de una premisa general para obtener las conclusiones particulares. (Melgar; 2011: p.24).

Se aplicó la investigación descriptiva la que consiste de acuerdo a Chiavenato en la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, para el desarrollo del diagnóstico comunicacional se tomó en cuenta las opiniones de la población de estudio, por medio de encuestas, cuestionarios, entrevistas y observación participante estructurada. (2009: p.128)

3.2 Enfoque

En su obra “Metodología de la Investigación”, Hernández, Fernández y Baptista (2010) sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: El enfoque mixto. Para el desarrollo del diagnóstico de comunicación organizacional interna y externa de la Municipalidad de San Miguel Petapa, se realizó una investigación con un enfoque metodológico mixto, mismo que permitió identificar los problemas encontrados en los diferentes enfoques.

3.3 Planteamiento del problema

Durante el estudio y análisis de investigación, se determinó los factores que afectan de manera directa la comunicación tanto interna como externa en la institución.

De esta manera se plantea la siguiente interrogante ¿Cuáles son los factores que debilitan o fortalecen la comunicación interna y externa en la Municipalidad de San Miguel Petapa?

Para dar respuesta a lo anterior, se realizó un diagnóstico de comunicación interna y externa, por medio de instrumentos como observación participante estructurada, cuestionarios a los diferentes públicos, así como entrevistas.

Las herramientas utilizadas facilitaron el planteamiento de estrategias de comunicación que se podrán implementar, esto para permitir un clima organizacional satisfactorio, pudiendo brindar un servicio de calidad a los usuarios que visitan la comuna petapeña.

3.4 Objetivos

3.4.1 General:

- Determinar la situación comunicacional tanto interna como externa de la municipalidad de San Miguel Petapa con relación sus públicos, enfocando oportunidades de mejora para dicha comuna.

3.4.2 Específicos:

- Recolectar información importante que sirva como base para plantear una estrategia comunicacional.
- Presentar estrategias comunicacionales internas y externas para mejorar el flujo de estas, permitiendo proyectar una imagen positiva.
- Elaborar un análisis FODA valiéndose de las técnicas de investigación, identificando y afianzando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las oportunidades y contrarrestando las amenazas.

3.5 Acciones

Se utilizaron los siguientes instrumentos, que permitirán alcanzar los objetivos planteados.

3.5.1 Observación participante: Esta fase se realizó durante cinco horas distribuidas en dos días, uno en la jornada matutina y el siguiente en la jornada vespertina, se realizó en el edificio central, se trabajó con una ficha estructurada, con el fin de determinar el comportamiento de los colaboradores y el ámbito en el que se

desenvuelven en su jornada laboral, así como las reacciones de los usuarios al hacer uso de los servicios de la institución. (Ver ficha anexo)

3.5.2 Entrevistas: Estas se aplicaron a los jefes y/o coordinadores de las diferentes oficinas, así como al señor Alcalde y al Síndico I, con el objetivo de establecer los canales de comunicación utilizados por los mismos hacia los colaboradores y su accesibilidad para escucharlos. (Ver ficha anexo)

3.5.3 Encuestas: Estas se aplicaron a los colaboradores y vecinos que utilizan los servicios de la comuna, con el fin de establecer la efectividad o debilidad de los canales de comunicación utilizados. (Ver ficha anexo).

Todos los instrumentos utilizados aportaron la información necesaria para facilitar la elaboración del FODA, cumpliendo con los objetivos planteados.

3.6 Instrumentos

La validación y diseño de los instrumentos utilizados fueron previamente revisados por la persona a cargo de la oficina de Relaciones Públicas, así como por la persona a cargo de la oficina de Desarrollo Comunitario, ambos jefes de la comuna en estudio.

3.6.1 Ficha de observación participante estructurada

Objetivo:

Percibir las actividades cotidianas dentro de la Municipalidad de San Miguel Petapa, obteniendo datos específicos de los usuarios y colaboradores, empleando un enfoque mixto.

Desarrollo:

Se constató el tiempo de espera de los usuarios, así como la actitud de los colaboradores hacia los mismos, además de verificar la señalética que presentan las diferentes oficinas que fueron observadas, entre otros aspectos, se observaron siete diferentes oficinas.

Aporte al diagnóstico:

Convergió la comunicación interna y externa, debido a que la observación permitió revelar datos de la atención a los vecinos (público externo) así como la actitud de los colaboradores y su identidad con institución.

3.6.2 Guía de entrevista a jefes o encargados de oficinas**Objetivo:**

Determinar los medios y tipo de comunicación que utilizan las autoridades hacia sus colaboradores.

Desarrollo:

Se entrevistó a ocho jefes, al Sindico I y al Alcalde, con esto se permite un enfoque cualitativo en el estudio, analizando cuales son las actitudes de los jefes hacia los colaboradores además de la disponibilidad de buscar un cambio de imagen para la comuna.

Aporte al diagnóstico:

Se permitió analizar el compromiso de los jefes hacia los colaboradores, valorando el talento humano con el que cuenta la institución, así como la disponibilidad de mantener un clima laboral propicio para los colaboradores.

3.6.3 Encuesta usuarios**Objetivo:**

Identificar la apreciación que los vecinos tienen de la Municipalidad de San Miguel Petapa, así como la imagen que estos proyectan.

Desarrollo:

Se encuestó a 100 vecinos que acudieron en diferentes horarios a realizar gestiones a la comuna petapeña, este instrumento permitió conocer la opinión del público externo en relación a la imagen de la corporación, emitieron respuesta a cinco interrogantes, creando satisfacción entre la población al saber que la corporación estaba realizando un estudio en pro de mejorar el servicio de la Municipalidad. (Ver ficha en anexo)

Aporte al diagnóstico:

Permite analizar la comunicación externa que se maneja en la Municipalidad de San Miguel Petapa, sugiriendo estrategias en beneficio de la imagen de la institución.

3.6.4 Encuesta colaboradores**Objetivo:**

Identificar el tipo de comunicación interna que perciben los colaboradores entre sus compañeros así como en los jefes, de igual manera su identidad con la organización.

Desarrollo:

Se encuestó a 43 colaboradores por medio de un cuestionario de siete interrogantes, que permitieron la propuesta de estrategias para mejorar el clima laboral de los mismos.

Aporte al diagnóstico:

Permite analizar la comunicación interna que se maneja en la comuna petapeña, sugiriendo estrategias en beneficio de la cultura organizacional de la institución.

3.7 Fuentes Primarias y Secundarias

Para realizar el estudio y análisis de comunicación interna y externa de la Municipalidad de San Miguel Petapa, se recibió información por medio de fuentes de primera mano o primarias, tales como: entrevistas al jefe de la oficina de Relaciones Públicas así como la Coordinadora de Desarrollo Comunitario; de igual manera se pudo obtener información precisa por medio de la observación participante estructurada, además del portal en página web, de leyes y normativos de carácter legal en Guatemala.

Se complementó la información recabada por medio de las fuentes secundarias, mismas que se obtuvo por medio del Manual de organización, funciones y descriptor de puestos 2015.

3.8 Población

Se entiende por población al conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio. (Arias; 2006 p. 81).

Para el estudio y análisis del diagnóstico se contó con una población de 124,898 habitantes, esto de acuerdo al censo del año 2008 realizado por la Municipalidad, como público externo; así como 350 colaboradores como público interno, esto incluye personal de distinto rango jerárquico.

3.9 Muestra

Para Castro (2003 p.95), la muestra se clasifica en probabilística y no probabilística. La probabilística, son aquellas donde todos los miembros de la población tienen la misma opción de conformarla a su vez pueden ser: muestra aleatoria simple, muestra de azar sistemático, muestra estratificada o por conglomerado o áreas. La no probabilística, la elección de los miembros para el estudio dependerá de un criterio específico del investigador, lo que significa que no todos los miembros de la población tienen igualdad de oportunidad de conformarla. La forma de obtener este tipo de muestra es: muestra intencional u opinática y muestra accidentada o sin norma.

Por otro lado, Ramírez Tulio, indica que la mayoría de los autores coinciden que se puede tomar un aproximado del 30% de la población y se tendría una muestra con un nivel elevado de representatividad. (1999 p.91)

En este caso se utilizó la no probabilística o intencional, debido a que se tomó como público externo 100 vecinos que hicieron uso de los servicios de la Municipalidad; por otro lado la población total de los colaboradores es de 350, es preciso aclarar que en el edificio central laboran aproximadamente 46 personas, incluyendo los jefes de área por lo que se toma una muestra de 43 individuos con un 95% de confiabilidad; además se incluyen las entrevistas realizadas a ocho jefes, un Síndico y al señor Alcalde.

3.10 Método de análisis

Según el enfoque planteado se recopiló la información cualitativa y cuantitativa triangulando a un enfoque mixto, que permitió recolectar los datos necesarios por medio de la observación participante estructurada, la entrevista y las encuestas a los

diferentes públicos; partiendo de la premisa de los factores que debilitan o fortalecen la comunicación interna y externa de la Municipalidad de San Miguel Petapa, los instrumentos utilizados permitieron aplicar el método deductivo con el fin de llegar a obtener conclusiones particulares y proponer estrategias que fortalezcan la comunicación de la comuna en estudio. Además de lo anterior, se utilizó una hoja de cálculo del programa informático Microsoft Excel, para tabular las encuestas de los diferentes públicos internos y externos, a la vez graficar las mismas aplicando una investigación descriptiva.

CAPÍTULO 4

Diagnóstico comunicacional

El éxito de cualquier organización radica en identificar el papel que juega una efectiva comunicación interna y externa al proyectar su imagen a los diferentes públicos. Lucas Marín en su libro “La comunicación en la empresa y en las organizaciones” (1997), expone: la comunicación es el cemento que mantiene unidos los distintos departamentos de una organización. No obstante la realidad para muchas instituciones es la poca importancia que se le brinda a este tema. A continuación se presenta el diagnóstico de comunicación obtenido del estudio realizado a la Municipalidad de San Miguel Petapa.

4.1 Análisis de comunicación interna

Para determinar la comunicación interna de la Comuna petapeña, se tomó como base los resultados proyectados por los instrumentos utilizados, tales como la observación participante estructurada, las entrevistas a los jefes y la opinión de 43 colaboradores por medio de la encuesta.

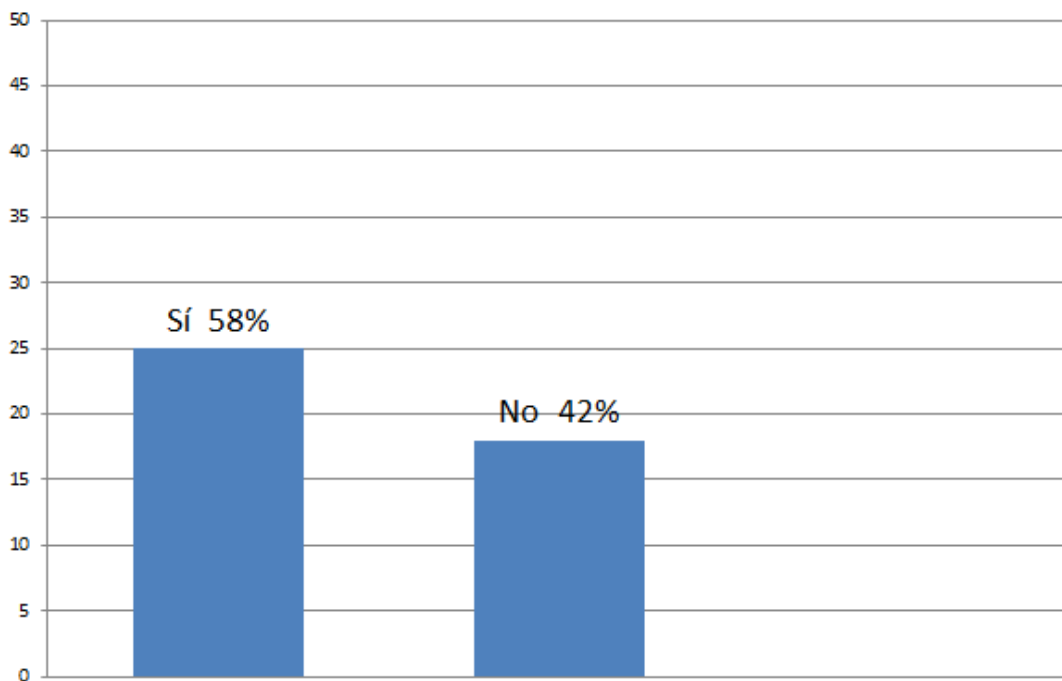
4.1.1 Vertical descendente y ascendente

Irene Trelles ratifica lo indicado por Antonio Lucas Marín, la comunicación descendente es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización y sigue la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural y espontánea de transmitir información en las organizaciones. (2000: p.51).

La Municipalidad de San Miguel Petapa aplica la comunicación vertical descendente, esto debido a que las instrucciones se dan desde el Concejo Municipal quienes son los que toman las decisiones de las acciones que se deben implementar, las hacen llegar a los jefes de cada departamento por medio de la Secretaría Municipal, posterior a ello los jefes trasladan la información a los subalternos quienes a su vez las aplican según lo indicado.

A pesar que los colaboradores están conscientes que la comunicación no es de carácter ascendente, en su mayoría consideran que pueden expresar sus opiniones y sugerencias a su jefe inmediato, aunque esto solo se considere como un intercambio de información o datos. Tal como lo muestra la siguiente gráfica, se plantea la interrogante, ¿Puede expresar sus opiniones y sugerencias a su jefe inmediato? De los 43 colaboradores encuestados, 25 consideran que SI y 18 que NO.

Puede expresar sus opiniones y sugerencias a su jefe inmediato.



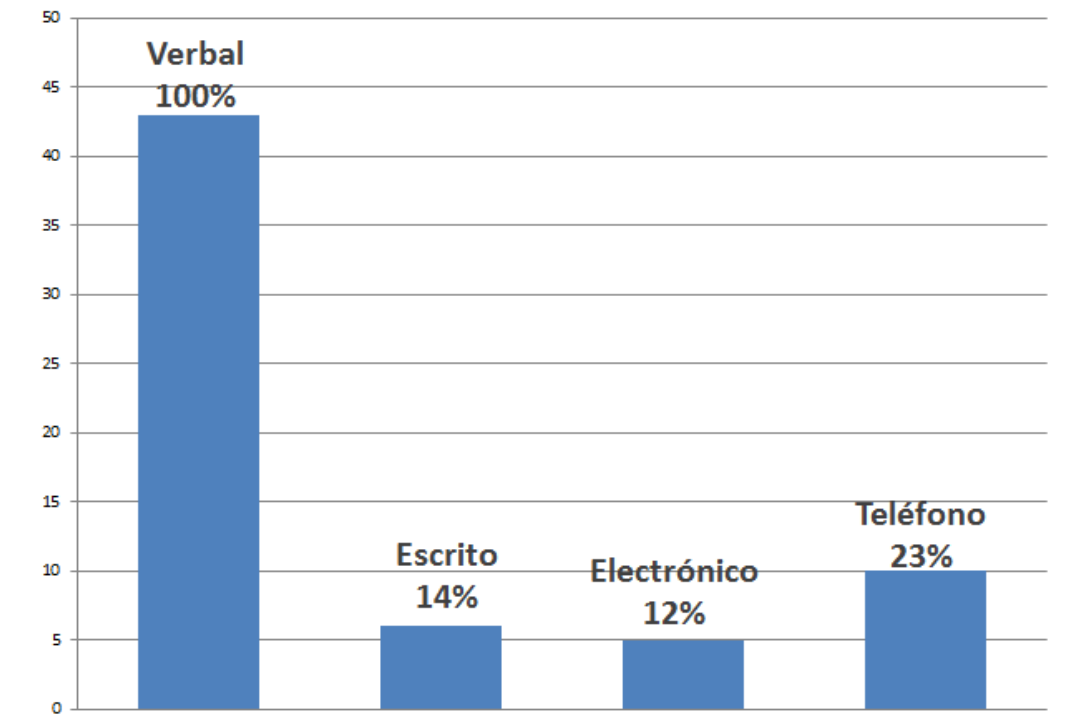
Fuente: elaboración propia

Es preciso indicar que algunos colaboradores manifiestan resistencia por el cambio cada cuatro años en la administración, temen perder su empleo si manifiestan sus opiniones, debido a que estas pueden ser malinterpretadas creando confusión y hasta conflictos, perciben desconfianza profesional de las personas que toman el control de la comuna, ellos piensan que esto se da por la fidelidad que pueden llegar a crear con las administraciones pasadas.

En la entrevista realizada a los ocho jefes, el Síndico I y el señor Alcalde, en la guía se les plantea la interrogante: ¿Está dispuesto (a) a escuchar sugerencias, satisfacciones, molestias o interrogantes de sus colaboradores? Todos responden de manera afirmativa, consideran que es de suma importancia escuchar a los colaboradores.

Según la encuesta que los colaboradores respondieron, el medio más utilizan los jefes para comunicarse es el verbal, luego el telefónico, seguido del escrito y por último el electrónico, no se cuenta con un software propio para esto. Es preciso indicar que en la entrevista realizada a los ocho jefes, al Síndico I y al señor Alcalde, se evidencio lo informado por los colaboradores debido que los jefes indicaron que se comunicaban de manera verbal con sus colaboradores ya que consideraban que era el medio más directo, de igual manera utilizan el teléfono, escrito y electrónico aunque estos últimos en menor cantidad.

¿De qué manera se comunica el jefe o encargado de su departamento?



Fuente: elaboración propia

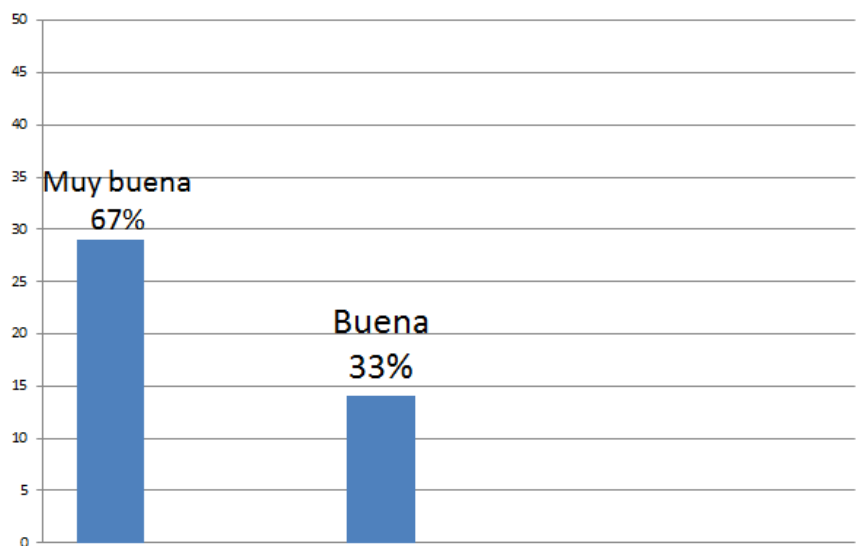
4.1.2 Horizontal

Es la que se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse directamente entre sí. Está relacionada con la formación de grupos dentro de una organización (Martínez de Velasco y Nosnik, 2003: p.56)

Cuando se giran instrucciones por medio de memorándum por parte de Gerencia hacia Recursos Humanos, este a su vez lo hace llegar a los jefes de los diferentes departamentos socializando las instrucciones dadas en el mismo nivel jerárquico, permitiendo que estas lleguen a los colaboradores para ejecutar o accionar lo que ahí se indique.

Se le planteó la interrogante a los colaboradores, como era su relación con sus compañeros en torno a la comunicación laboral, de los 43 encuestados, 29 respondieron que muy buena y 14 buena, ambas respuestas indican que existe una comunicación horizontal aceptable, sin embargo se observó celo laboral entre los mismos.

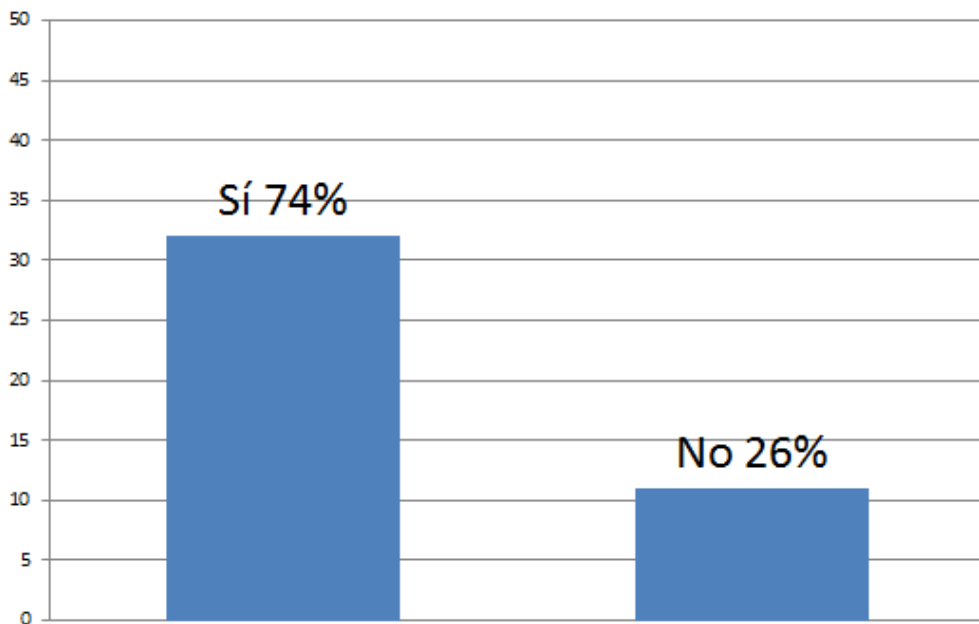
La relación con sus compañeros es:



Fuente: elaboración propia

Se puede considerar como comunicación horizontal el hecho de conocer las labores que se desempeñan en otros departamentos dentro de la Comuna, sin embargo aunque de los 43 encuestados 32 respondieron que Sí y 11 respondieron que no, más adelante se abordará la opinión de los usuarios, en un 50% perciben que existe falta de capacitación de los colaboradores.

Conoce el trabajo que realizan los otros departamentos de la Municipalidad



Fuente: elaboración propia

Con relación a la comunicación circular, esta es la que se realiza en la organización con fines no laborales, entre jefes, empleados y a veces públicos. Es donde el empleado tiene los mismos derechos y obligaciones que el jefe, se dan fuera de la oficina. No se tuvo a la vista este tipo de comunicación y al cuestionarla se enfatizó que no tenían tiempo para socializar con sus compañeros fuera de la institución.

4.1.3 Comunicación en crisis

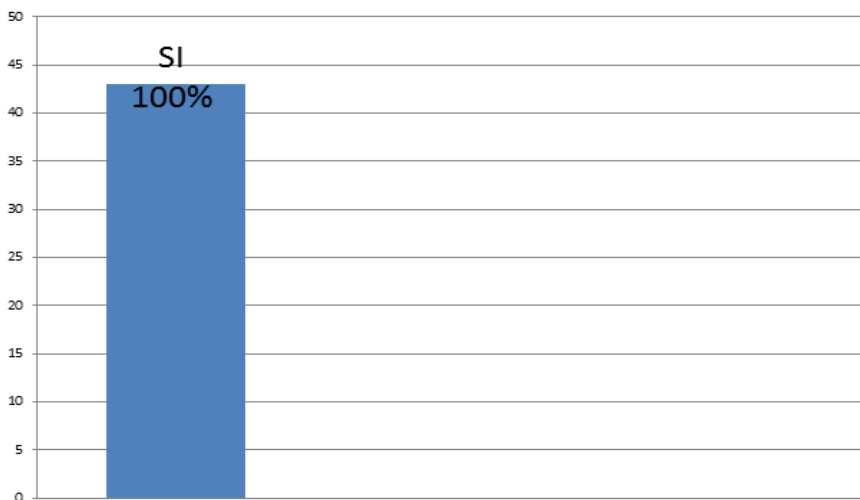
Según Dennis L. Wilcox crisis es un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general (2001: p 191).

Respecto a este tema debe resaltarse que la Municipalidad de San Miguel Petapa no cuenta con una guía de comunicación en crisis como tal, cuando se necesita reaccionar ante una necesidad, se consulta con las autoridades competentes para que giren instrucciones acerca de lo que corresponde para mantener la imagen de la organización. Se debe resaltar la importancia de crear esta guía con el fin de estar preparados ante cualquier eventualidad.

4.1.4 Otros datos

Según evidenciaron las encuestas, los colaboradores revelan un compromiso y entrega en un cien por ciento a su labor, de 43 personas encuestadas en las que 22 son mujeres y 21 hombres, ante la interrogante: ¿ Usted da el 100 por ciento de su capacidad en el trabajo que realiza? Todos respondieron que sí.

Usted da el 100 por ciento de su capacidad en el trabajo que realiza.



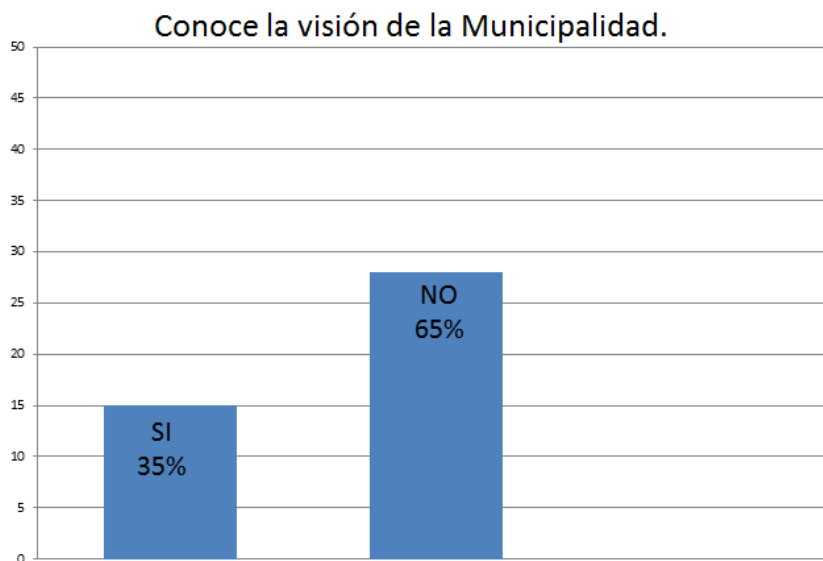
Fuente: elaboración propia

Esto revela la disposición de los colaboradores a servir a los usuarios, se puede canalizar esa entrega en beneficio de todos, por medio de capacitaciones, creando una identidad corporativa.

Dentro de los colaboradores se encuentran los directivos y jefes, quienes al ser entrevistados afirman su compromiso con la Comuna petapeña, al solicitarles que describan su compromiso con la organización, estos afirman su entrega en beneficio de los pobladores y aunque las respuestas fueron variadas todos coinciden en que deben dar un 110% de su capacidad para lograrlo.

Según un artículo publicado por la revista IMCP (Instituto Mexicano de Contadores Públicos), si comparamos a una organización con el cuerpo humano y quisiéramos saber cuál sería el corazón, la respuesta sin duda sería la visión.

Fundamental es para toda organización el que los colaboradores se sientan identificados con la institución, en la encuesta se plantea la interrogante ¿Conoce la visión de la Municipalidad?, si su respuesta es positiva escríbala, a pesar que 15 personas respondieron que sí y 28 que no, es importante destacar que de esas 15 ninguna pudo escribir la misma debido a que no la conocen, algunos incluso argumentaron no saber que existía una visión.

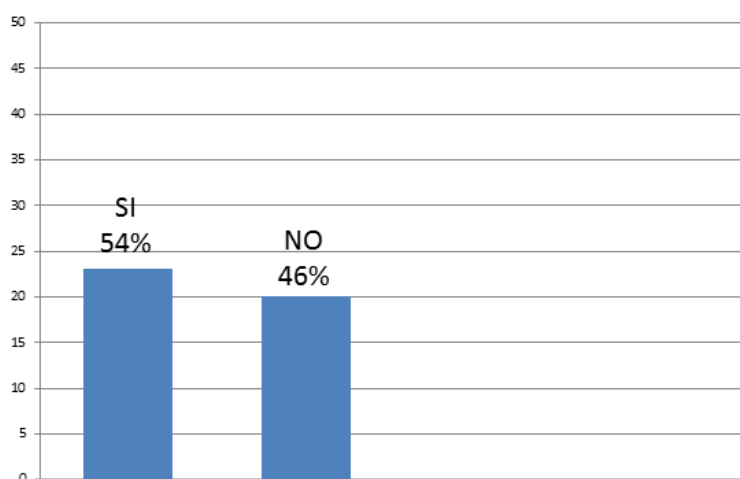


Fuente: elaboración propia

Se debe recordar que la visión es la imagen a futuro que se desea alcanzar, y para la Municipalidad de San Miguel Petapa es: “Ser una Municipalidad moderna, capaz y eficiente para promover el desarrollo social integral, por medio de programas comunitarios, distribuyendo los recursos municipales de manera equitativa, lo que nos permitirá fortalecer el desarrollo municipal con valores éticos, morales, espirituales y sociales, fomentando la participación y formación ciudadana”, por lo que el desconocimiento de esta por parte de los colaboradores es preocupante debiendo implementar estrategias para hacerla parte de su identidad.

La identidad organizacional es la formación de un compromiso tomando en cuenta los objetivos, valores, misión y visión de la institución. Durante la observación se percibió una falta de identidad con la organización con respecto a la presentación de los colaboradores, si bien es cierto manejan tres colores semanales para una blusa o camisa estos no son en el mismo tono, solo se les indica llevar determinado color y no importa la tonalidad. Al preguntarles por medio de la encuesta lo siguiente: El uso de uniforme crea identidad en la organización, ¿está dispuesto (a) a invertir en una prenda de vestir que lo haga parte de la organización?, emitieron una opinión dividida en la que 23 personas dijeron que si y 20 que no, esto revela posiblemente la falta de identidad que esas 20 personas manifiestan.

El uso de uniforme crea identidad en la organización, ¿está dispuesto (a) ha invertir en una prenda de vestir que lo haga parte de la organización?



Fuente: elaboración propia

Con respecto a la motivación para los colaboradores, durante la entrevista a los jefes se les interrogó: ¿cómo jefe o encargado motiva a sus subalternos?, las diez personas cuestionadas afirmaron que si lo realizaban. Se les preguntó: ¿Reconoce el esfuerzo de los empleados en público?, a esto de igual manera afirmaron que lo realizaban, durante la observación realizada se percibió lo contrario al escuchar comentarios con respecto a este tema por parte de los colaboradores.

Lo anterior evidencia que en algunos casos los colaboradores se encuentran desmotivados, al no ser reconocido el trabajo que realizan, por lo que se deben implementar estrategias que estimulen a los empleados.

Actualmente la comuna petapeña no cuenta con un área específica donde los empleados ingieran sus alimentos, como una cafetería o comedor, esto presenta incomodidad para los mismos, ya que deben ingerirlos en cualquier lugar, incluso en las oficinas creando una mala imagen para el público externo.

Dentro de los aspectos positivos de la organización es preciso resaltar que la oficina de Desarrollo Comunitario organiza constantemente actividades que benefician no solo a los colaboradores también a los vecinos, destacan las actividades médicas tales como: jornadas oftalmológicas, odontológicas, entre otras.

4.2 Análisis de comunicación externa

El análisis de la comunicación externa de la Municipalidad de San Miguel Petapa se determinó por medio de la observación participante estructurada, además se encuestó a 100 vecinos que acudieron a la comuna a realizar diversos trámites.

4.2.1 Usuarios

La Municipalidad de San Miguel Petapa, es una institución pública y autónoma, que se encarga de administrar productivamente los impuestos de los vecinos, ejecutando obras públicas y atendiendo diversas necesidades de estos, posee una población de 124,898 habitantes (censo realizado por la comuna en 2008), los residentes se encuentran

divididos en una aldea, cinco caseríos, 28 colonias, ocho condominios, 28 residenciales, cinco parajes, 11 fincas, una lotificación, dos granjas y un cerro.

4.2.2 Instituciones

La Comuna petapeña mantiene relación cercana con otras instituciones como: el Gobierno central, tal como lo estipula la Constitución Política de la República en los artículos 134 y 257, encargándose de controlar las acciones que desempeñan, asignándole un presupuesto anualmente (10 por ciento a las municipalidades del país), organizaciones de la sociedad civil, acá se puede destacar la participación de Academia Nacional de Bomberos Municipales Departamentales ANABOMD, la Autoridad para el Manejo Sustentable de la Cuenca de Lago de Amatitlán AMSA, entre otras, de igual manera mantiene acercamientos con empresas privadas de transporte y algunas ONG como: Project Concern Internacional PCI, CRECE, ACEDIF, ODHG.

Es preciso resaltar que en un alto porcentaje los acercamientos que se dan con las diferentes instituciones son gracias a la proactividad de la Oficina de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad en estudio.

4.2.3 Análisis de la Identidad corporativa

Dowling define la identidad corporativa como el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas. (1994:p.8)

Según Joan Costa, es el conjunto coordinado de signos visuales por medios de las cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución. (2011: p.6)

En este sentido la Municipalidad de San Miguel Petapa desea por medio de su misión y visión, transmitir a la población su disposición de servicio y atención a los habitantes, utilizando los medios disponibles para posicionarse en la mente de sus públicos.

4.2.3.1 Signos

Lingüísticos: la Municipalidad objeto de estudio, ha posicionado en la población la frase “Sirviendo de corazón”, así como “Juntos hacemos la diferencia”, de estas dos frases la

que ha logrado posicionarse es la primera, no se tiene clara la tipografía, ambas frases han logrado mantenerse debido a que, son usadas en redes sociales, pagina web, etc.

Icónicos: El logotipo de la Municipalidad de San Miguel Petapa, ha sido perfeccionado y modificado en los últimos años, debido a que se usa el escudo del municipio, aunque es necesario indicar que se han adherido a este uno más que de igual manera ha sido aceptado por los habitantes, en el segundo se utilizan un tipo de fuente clara que se leen con facilidad, además transmite formalidad.



Fuente: Oficina de Relaciones Públicas, Municipalidad de San Miguel Petapa

Cromáticos: Los colores que se utilizan para dar identidad a una organización son importantes, debido a que este factor permite a los públicos posicionar la institución en la mente, en el caso de la Municipalidad de San Miguel Petapa, han utilizado por varias administraciones tres colores los cuales son: amarillo, número: facc1d, pantone: 7404C; verde: oscuro, número: 2b5c2c, pantone: 7483C; verde claro: número: aacf38, pantone: 584C; se ha respetado el uso de colores debido a que por años han sido estos los que han logrado quedarse en la mente de los vecinos.

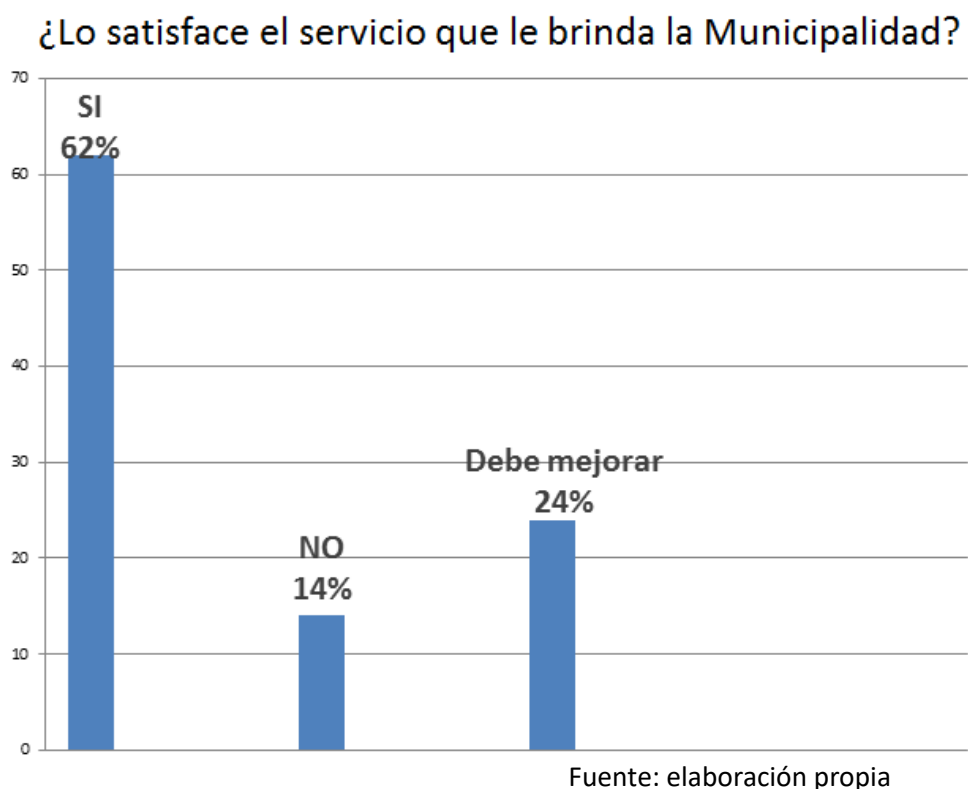
4.2.3.2 Funciones

(Costa, 2001) menciona dos funciones de la identidad corporativa, estas son inmediata y acumulativa. Inmediata: para realizar esta función la Municipalidad de San Miguel Petapa se vale de las redes sociales, página web, publicidad de voz en voz, esta última tiene un alto impacto persuadiendo al 67 % de la población alcanzada, en el caso de las redes sociales vale la pena resaltar que han logrado su objetivo, las personas se

enteran de acontecimientos realizados por la comuna, así como exoneraciones de pago, actividades deportivas y culturales.

De esta manera los vecinos al ser encuestados manifestaron su satisfacción al hacer uso de los servicios que brinda la Municipalidad, 62 de las 100 personas cuestionadas manifestaron satisfacción por los mismos, sin embargo 24 de ellos sugieren que debe mejorar y 14 expresaron su negatividad.

Acumulativa: la experiencia que han tenido los vecinos en cada cambio de administración los hace resistentes al cambio, al llevar a cabo la observación, se verificó la predisposición con la que se acercan los vecinos hacer sus gestiones, aunque el servicio y la atención sean aceptables, la actual administración por medio de sus canales de comunicación están recuperando la credibilidad.



4.2.4 Análisis de la imagen corporativa

Según Daniel Scheinsohn, la imagen corporativa es ante todo una construcción elaborada por el público a partir de elementos de naturaleza muy heterogénea (visuales, culturales, experienciales, etc.). (1998: p. 28).

4.2.4.1 Realidad corporativa

La Municipalidad de San Miguel Petapa es una institución pública y autónoma, normado en la Constitución Política de Guatemala, la cual se encarga de administrar productivamente los impuestos de los vecinos, para brindar diversos servicios a la población petapeña. La máxima autoridad del municipio es el Concejo Municipal conocido también como Corporación Municipal en conjunto con el Alcalde quien es el jefe de la Administración Municipal y de todos los empleados.

4.2.4.2 Cultura corporativa

Se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de una organización. (Robbins&Coulter; 2010: p.81).

La cultura corporativa en la Municipalidad de San Miguel Petapa muestra compañerismo y hermandad entre los colaboradores, aún al carecer de un manual que estipule valores corporativos, los mismos tratan de crear un ambiente familiar dentro del departamento al cual pertenecen, en la mayoría de oficinas observadas se pudo establecer que existe orden y limpieza aunque carezcan de espacio físico para desarrollar sus labores diarias.

El factor de compañerismo pudo ser comprobado mediante la encuesta que respondieron los colaboradores, en la que se cuestiona ¿cómo es su relación con sus compañeros?, en la misma de 43 personas, 29 respondieron que muy buena y 14 respondieron que buena, ninguno dio una respuesta negativa, por lo que se puede determinar que la relación que mantienen entre colaboradores es idónea dentro de la organización.

Cabe mencionar que dentro de cada departamento observado se constató un excelente ambiente laboral entre colaboradores, sin embargo cuando deben interactuar con compañeros que pertenecen a otros departamentos se percibió resistencia y hasta cierta apatía, esto afecta directamente la comunicación externa, debido a que el no mostrar interés por el trabajo que realizan otros departamentos genera desinformación y por ende mala comunicación con los vecinos que acuden diariamente a realizar gestiones a la comuna, aunque la encuesta proyecte que de las 43 personas cuestionadas, 32 afirman conocer el trabajo que se realiza en otros departamentos y 11 niegan conocerlo, al preguntar de manera verbal se verificó que hay desconocimiento de las labores que se realizan en otros departamentos.

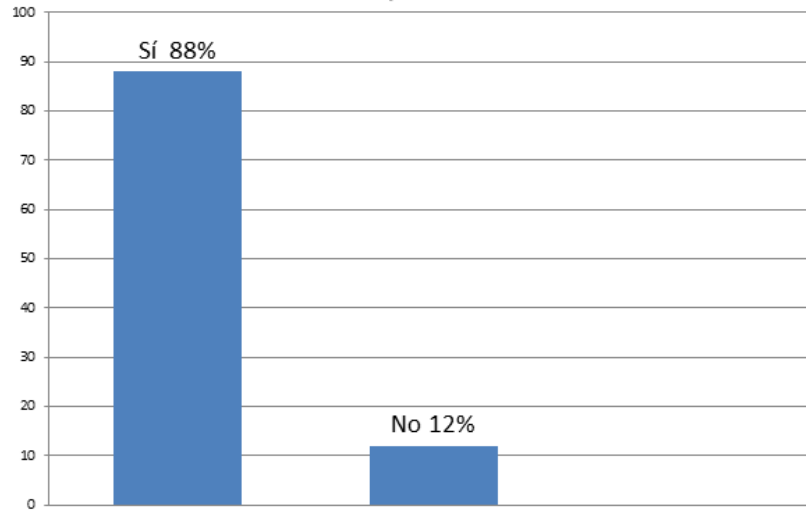
4.2.4.3 Identidad corporativa

A la identidad corporativa la conforman todos aquellos rasgos que permiten distinguir a la empresa como diferente y singular; aquello que si desaparece, afecta decisivamente a la corporación. Es el componente más invariante de la organización. Es decir que, para una corporación, la aparición de una nueva identidad implica la aparición de una nueva corporación. (Daniel Scheinsohn, 1998: p.33).

Aunque formalmente los colaboradores desconocen la misión y visión de la Municipalidad, empíricamente estos aplican la visión de servicio a los vecinos que acuden a realizar gestiones.

Así lo manifiestan al ser cuestionados los pobladores: ¿Los empleados han sido amables y respetuosos cuando usted ha requerido sus servicios?, de 100 personas encuestadas 88 respondieron de manera afirmativa y 12 de manera negativa, se debe destacar que existen factores psicológicos que predisponen a las personas y esto precisa una respuesta negativa al realizar alguna consulta (por parte de los vecinos), esto se afirma debido a que durante la observación se constató que los empleados atienden con amabilidad y respeto a las personas que visitan por cualquier motivo la comuna petapeña.

¿Los empleados han sido amables y respetuosos cuando usted ha requerido sus servicios?



Fuente: elaboración propia

4.2.4.4 Comunicación corporativa

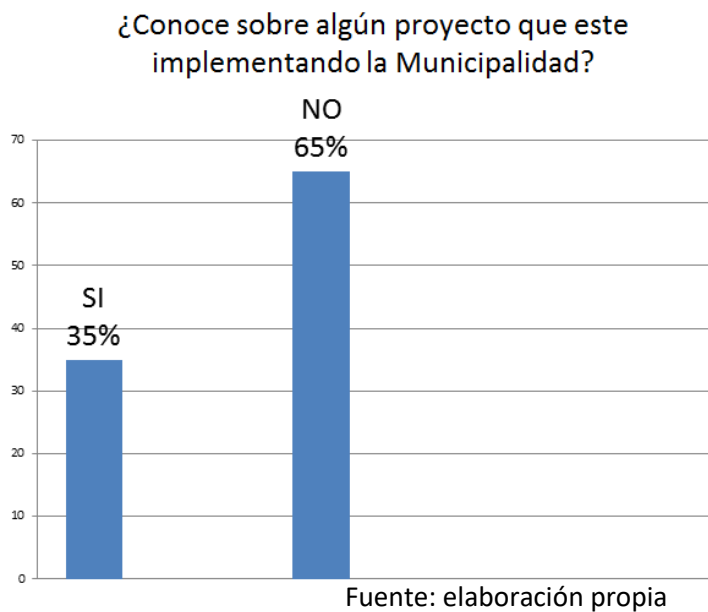
Todo cuanto “hace” una organización voluntaria o involuntariamente es comunicación.

La organización comunica sí o sí, lo sepa o no, lo quiera o no, consciente o inconscientemente. (Scheinsohn, 1998: p.35). Es por ello que la organización debe estar atenta en cuanto a los mensajes que emite, debido a que puede en algún momento proyectar una imagen que no es la deseada.

En este sentido la Municipalidad se apoya en un alto porcentaje en la redes sociales, proyectando fotografías, videos y documentos cortos del trabajo que realiza, además se apoya por medio de una unidad móvil que circula por el municipio dando a conocer actividades prontas a ejecutarse, se tiene en proyecto una revista impresa, no se hace uso de otro tipo de publicidad debido a que por el momento los recursos económicos están limitados para esta actividad.

No obstante al cuestionar a los vecinos con respecto al trabajo realizado por la Comuna, se les planteó la siguiente interrogante: ¿Conoce sobre algún proyecto que este implementando la Municipalidad?, de los 100 encuestados 35 emitieron una

respuesta positiva y 65 una negativa, esto refleja la deficiencia de medios de comunicación para dar a conocer los trabajos que ejecuta la Municipalidad.



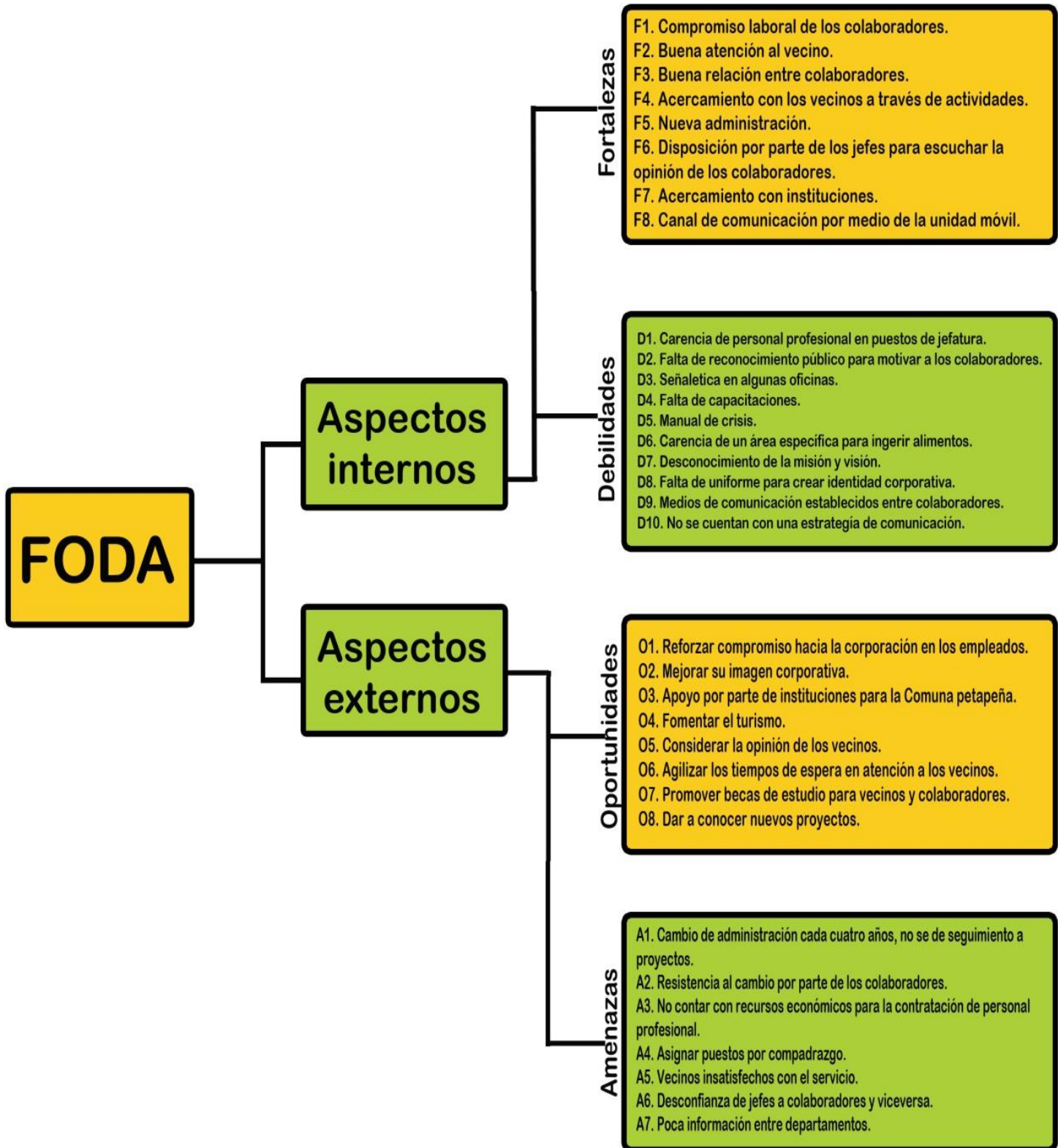
4.2.5 Comunicación en crisis

En este sentido la Municipalidad de San Miguel Petapa maneja la comunicación en crisis de la misma manera que en la comunicación interna, no se cuenta con un manual o guía, un normativo o un plan de contingencia ante una eventual crisis organizacional.

Según indica el jefe del departamento de Relaciones Públicas cuando ha surgido una crisis inmediatamente se comunica con el Alcalde y este a su vez consensua con el Consejo Municipal acerca de las medidas y acciones a tomar, siempre en beneficio de la población así como de la imagen de la Comuna. Es preciso indicar que no solo el jefe de Relaciones Públicas puede dar declaraciones, también lo hace el Alcalde, es preciso implementar una oficina de Comunicación Social como tal, en la que haya un director de comunicación, un jefe de relaciones públicas, un vocero oficial que sea el único autorizado a proporcionar declaraciones ante los medios de comunicación.

Es importante hacer énfasis en la creación de un documento que pueda sugerir de manera sistemática las acciones a seguir ante una situación de esta índole.

4.2.6 FODA



Fuente: elaboración propia

4.2.7 Análisis y pronóstico de la situación

4.2.7.1 Alternativas entre fortalezas y oportunidades

F1, F2, F5, F8 – O1, O2, O4, O5, O8, La Municipalidad de San Miguel Petapa, es una institución de gobierno local, autónoma, cuenta con un valioso recurso humano que está comprometido con su labor, la atención a los vecinos es aceptada por los mismos, sin embargo se debe reforzar el compromiso de los empleados con la corporación, para lograr proyectar una imagen idónea para el servicio de la población, se deben aprovechar los recursos naturales con los que cuenta el municipio fortaleciendo el turismo nacional e internacional, el medio de comunicación hacia los habitantes debe ser aprovechado al máximo para dar a conocer los proyectos que se estén realizando.

4.2.7.2 Alternativas entre debilidades y oportunidades

D1, D4, D6, D7, D8, D10 –O1, O3, O7, O8, Siendo el municipio más pequeño del departamento de Guatemala, no se debe limitar la excelencia en el desarrollo laboral, las personas a cargo de puestos gerenciales o de jefaturas deben ser capacitados, apoyando la superación académica utilizando el acercamiento de instituciones promoviendo becas de estudio que alcancen no solo a los empleados también a los vecinos, la identidad hacia la corporación es de gran importancia, ese sentido de pertenencia que necesita el ser humano, lo motiva a engrandecer la institución a la que pertenezca, conocer la visión de la corporación hará que el colaborador se enfoque en la imagen que debe proyectar, usar un uniforme que lo identifique es una excelente estrategia de comunicación.

4.2.7.3 Alternativas entre fortalezas y amenazas

F1, F3, F4, F5, F6 – A1, A2, A5, A6, A7, La falta de seguimiento a los proyectos planteados por las diferentes administraciones, conllevan a un atraso cultural en la comuna, se debe aprovechar al máximo el inicio de una nueva administración, motivando a los colaboradores a no resistirse a los cambios que traigan mejoras para la población, que al final es lo que se debe perseguir, de lo contrario los vecinos proyectarán insatisfacción por los servicios obtenidos, permitir que los empleados

expresen sus sugerencias y opiniones facilitará el trabajo para los jefes, quienes deben depositar confianza en los mismos y viceversa.

4.2.7.4 Alternativas entre debilidades y amenazas

D1, D2, D4 – A4, A3, A6, A7, Las limitaciones económicas afectan a las organizaciones y por ende afectarán a la población debido a que no recibirán la asesoría profesional que necesitan, el pago de honorarios profesionales se vuelve necesario para poder realizar un trabajo exitoso, la asignación de puestos sin previa capacitación o evaluación afectará en la identidad e imagen de la organización, se deben buscar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados por la administración.

4.2.8 Factores influyentes

4.2.8.1 Directos

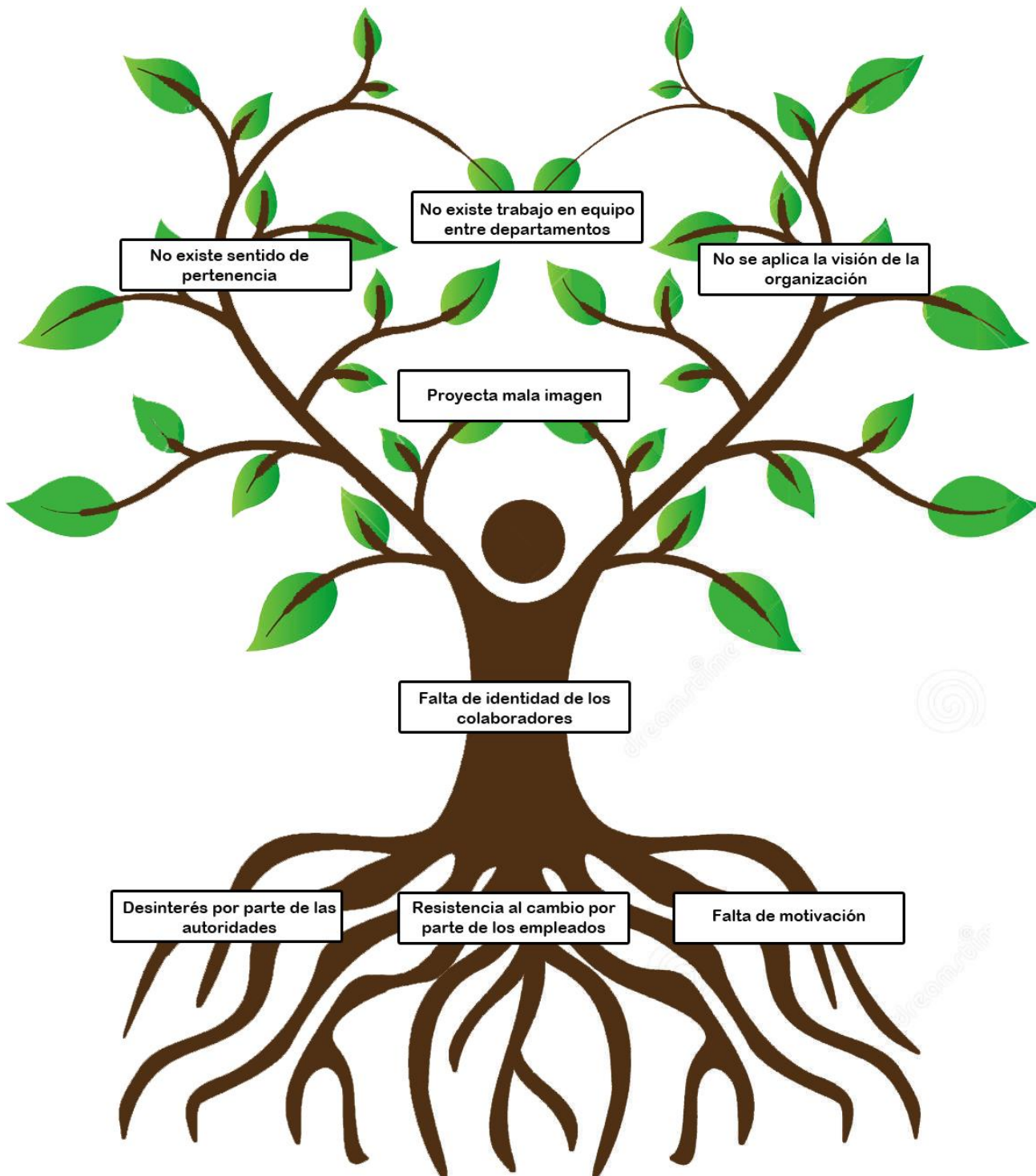
Se determinaron los factores que afectan la comunicación dentro de la Comuna, de manera interna, la falta de identidad de los colaboradores con la organización, esto repercute en la comunicación externa debido a que los vecinos se sienten insatisfechos con algunos servicios.

4.2.8.2 Indirectos

Siendo una institución de gobierno local, los factores indirectos que afectan a la organización, son de carácter económico y político, económico debido a que tiene limitaciones incluso para la contratación de profesionales, políticos debido a que se realizan contrataciones por compadrazgo o “compromisos de campaña electoral”.

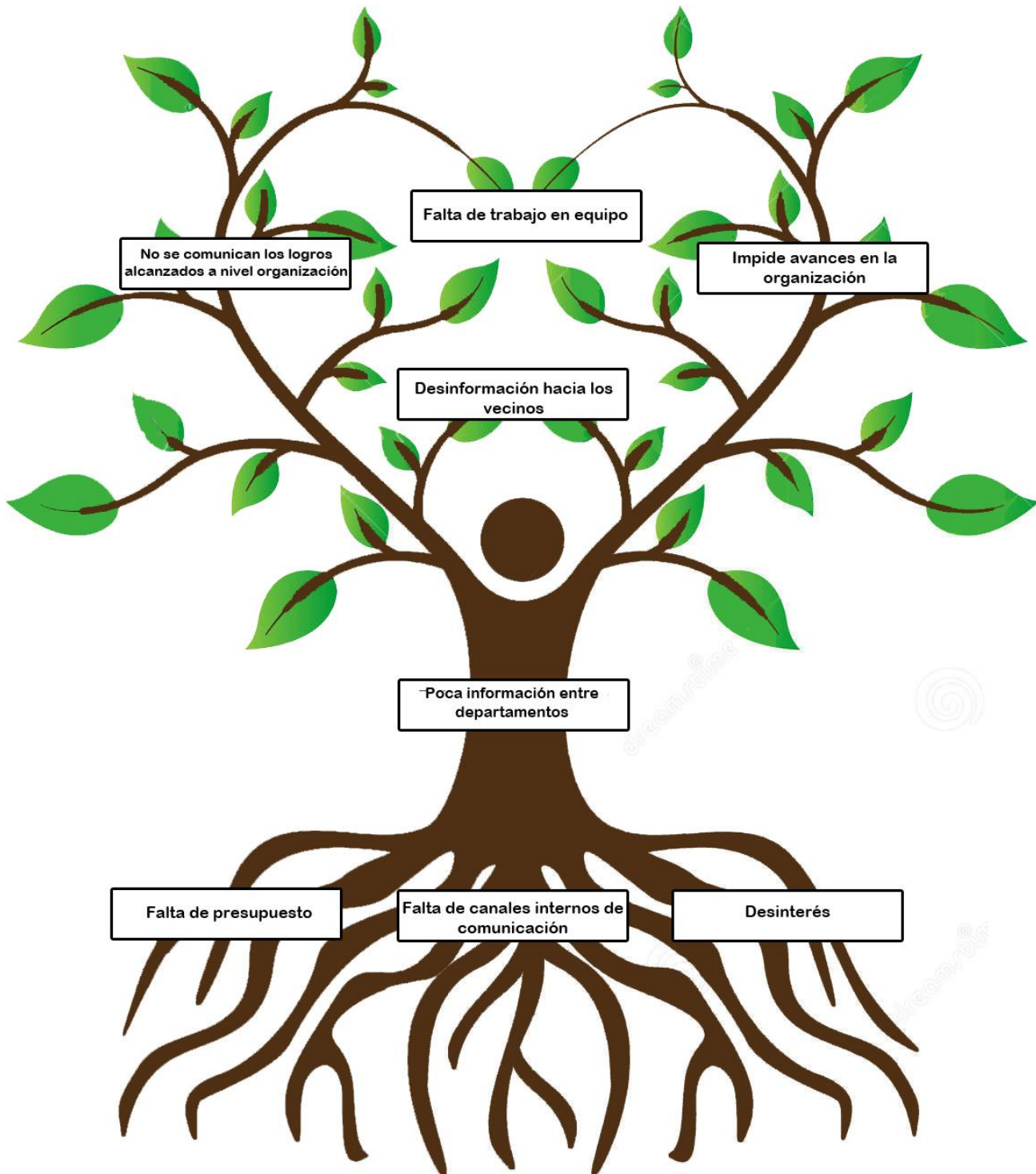
4.2.8.3 Árbol de problemas

Problema No. 1



Fuente: elaboración propia

Problema No. 2



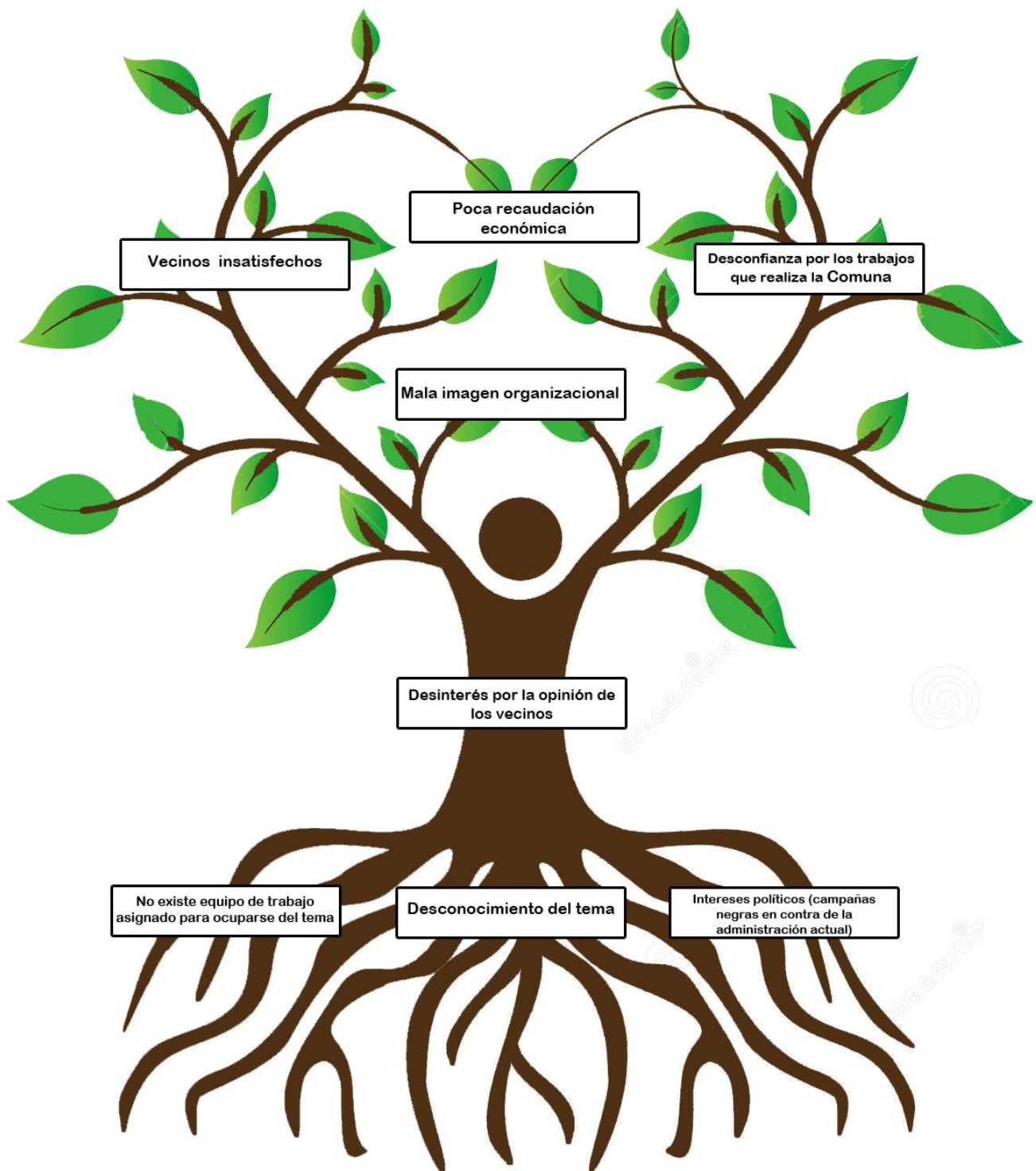
Fuente: elaboración propia

Problema No. 3



Fuente: elaboración propia

Problema No. 4



Fuente: elaboración propia

4.2.8.4 Determinación de prioridades comunicacionales

De acuerdo al diagnóstico obtenido por medio de los instrumentos utilizados a los diferentes públicos se pueden jerarquizar los problemas de la siguiente manera:

Problema 1: Falta de identidad corporativa

Esta es la representación visual de la organización, de no brindarle la importancia que merece, pasará desapercibida por los usuarios, transmitirá desorden, falta de compromiso y seriedad, es de suma importancia que se trabaje en ella, atacando cada una de las causas que provocan este problema, de lo contrario seguirá transmitiendo esa imagen desagradable a los vecinos. Se debe uniformar a todos los colaboradores, colocar la misión y visión en cada departamento, estas deben estar al alcance visual de todos (público interno y externo), esto obligará a los empleados a sentirse comprometidos con los pobladores.

Problema 2: Poca información entre departamentos

El entorno laboral agradable es uno de los principales retos dentro de cualquier organización, la motivación hacia el recurso humano aumentará la productividad y proyectará una excelente imagen. La falta de conocimiento acerca del trabajo que realizan otros departamentos dentro de la Comuna provoca desinformación para con el público externo, los colaboradores se convierten en portavoces no solo dentro de la institución sino también fuera de ella, comentan en su entorno social lo que sucede en su entorno laboral, por lo que es necesario conozcan cómo se manejan otros departamentos de la organización.

Problema 3: Falta de Guía de Comunicación en crisis

La importancia que debe brindar una organización a este tema, permitirá mitigar las circunstancias que se presenten, estar preparados con una guía, ayudará a gestionar las diferentes crisis internas y externas que surjan a nivel comunicacional, para esto se requiere: serenidad, equilibrio, transparencia y prudencia. Crear una guía será un aliciente, debido a que se podrá mantener la calma y servirá de indicador no solo para los colaboradores de turno sino para toda la institución como tal. Es un recurso que no

necesita mayor inversión más que el pago de los honorarios de la persona que está capacitada para poder realizarlo. Puede ser que la guía no tenga todas las respuestas que se busquen, pero si contendrá los consejos básicos sobre qué hacer en cada situación, qué decir, qué no decir y a quién acudir.

Problema 4: Desinterés por la opinión de los vecinos

Permitir que los vecinos tengan participación activa y sobre todo objetiva, con esto se logra satisfacción por parte de los pobladores, se deben planificar acciones en las que se conozca el sentir de los habitantes por medio de encuestas escritas.

4.2.9 Propuesta de soluciones

No.	Problema	Posible solución	Función de la comunicación
1	Falta de identidad corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación de uniforme que identifique a los colaboradores municipales. • Colocar la misión y visión en cada departamento al alcance visual de los públicos internos y externos. 	Connotativa: Está orientada al receptor, se enuncia en forma imperativa; es un tipo de mensaje didáctico. Se pretende impulsar a los empleados a sentirse parte activa de la organización, desde su propia imagen hasta la visión municipal.
2	Poca información entre departamentos	Emisión de un boletín (hoja tamaño carta impresa de ambos lados) donde se resume el trabajo que realiza cada departamento.	Referencial: Se orienta hacia la realidad a la cual aluden el mensaje o el discurso. Pretende brindar información verídica y objetivo, que corresponda fielmente a la realidad. Se brindará a los

			colaboradores información del trabajo municipal para que esta sea dispersa entre sus entornos.
3	Falta de Guía de comunicación en crisis	Elaboración una guía de comunicación en crisis.	Retórica: Desde este punto de vista la comunicación consiste en un acto unidireccional, como disparar una flecha a un blanco, toda la actividad de la comunicación, se centra en la acción unidireccional de hacerse algo a alguien, haciéndose hincapié en el emisor y en su capacidad de comunicación, esto significa que de la manera en que construye, organice y transmita su mensaje; depende de su discurso. Al tener una guía de comunicación en crisis permitirá reaccionar adecuadamente ante una situación inesperada.
4	Desinterés por la opinión de los vecinos	Medición semestral por medio de encuestas impresas a vecinos, acerca de la imagen que tienen de la	Fática: Está orientada al contacto de emisor y receptor a través de la palabra. Se establece comunicación con los

		<p>Municipalidad. Fortalecer el departamento de Relaciones Públicas para ejecutar esta acción.</p>	<p>vecinos para conocer su punto de vista con relación a los servicios que brinda la Municipalidad.</p>
--	--	---	---

CAPÍTULO 5

Estrategia de comunicación organizacional

5.1. Justificación

La comunicación es el acto por medio del cual dos o más individuos tienen contacto, transmitiendo un mensaje, para que este se ejecute satisfactoriamente debe ser recíproco o de dos vías, de lo contrario se convierte en información. En una organización la comunicación es un pilar fundamental que mantiene a los colaboradores en sintonía con las metas u objetivos que se tengan planteados, creando un vínculo de identidad corporativa, persiguiendo la misión y visión de la corporación, esto creará un clima laboral en el que los resultados que se esperan en las diferentes áreas tendrán éxito, como consecuencia de las acciones positivas de los colaboradores se tendrá una institución fuerte y sólida que proyectará lo que su público externo espera de ella como tal.

Con la presente estrategia de comunicación se pretende aportar las herramientas necesarias para mejorar el desarrollo de las diferentes actividades que ejecuta la Municipalidad de San Miguel Petapa, esto se hará por medio de una adecuada comunicación organizacional, misma que debe ser efectiva con el público interno, fortaleciendo la identidad corporativa, proporcionando información entre los diferentes departamentos de la comuna, conocer cómo reaccionar ante una crisis comunicacional, esto permitirá que el público externo perciba la Municipalidad tal como se pretende, y se sientan parte de la organización tomando en cuenta la opinión que emitan los vecinos.

Con este proyecto se sugiere que se implementen las estrategias planteadas ante los problemas comunicacionales identificados, además de presentar una aporte a futuras investigaciones referentes al tema de estudio.

5.2. Objetivos

5.2.1. General

Fortalecer la comunicación organizacional interna y externa de la Municipalidad de San Miguel Petapa a través de estrategias que permitan afianzar los vínculos entre sus diferentes públicos.

5.2.2. Específicos

1. Fortalecer la identidad corporativa por medio de la implementación de un uniforme institucional que permita al colaborador sentirse parte de la organización.
2. Implementar señalética con la misión y visión de la Municipalidad en todos los departamentos, de manera que sea visible para las personas que visiten la comuna.
3. Diseñar un boletín informativo de manejo exclusivo para los colaboradores, que permita socializar el trabajo que realizan los diferentes departamentos, esto facilitará la información que se le brinda a los vecinos.
4. Elaborar una guía de comunicación en crisis que facilite la información de los procedimientos de manera clara, veraz y precisa, definiendo en la misma una estructura para la estrategia a seguir según sea el caso.
5. Elaborar una encuesta de opinión para los vecinos petapeños, en ella externarán su sentir acerca de los servicios que ofrece la Municipalidad.

5.3. Público objetivo

1. Con el fin de fortalecer la cultura organizacional de la Comuna petapeña, se presenta la estrategia de comunicación dirigida principalmente al público interno, considerando que este se convierte en el punto medular de donde partirá una acertada comunicación.

2. Asimismo está dirigida a las personas que hacen uso de los servicios que brinda la Municipalidad de San Miguel Petapa.

5.4 Propuesta

Está conformada por cinco acciones puntuales, las cuales buscan mitigar los problemas comunicacionales detectados durante el diagnóstico.

Se observó debilidad en la identidad corporativa. El uso de uniforme para todos los colaboradores creará ese compromiso y sentido de pertenencia que todos los seres humanos necesitamos. Conocer claramente la misión y visión de la organización, creará compromiso con la organización y al estar visible obligará al colaborador a cumplir con lo que rezan esos párrafos.

Los colaboradores desconocen el trabajo que realizan otros departamentos, lo que desencadena desinformación hacia los diferentes públicos, al divulgar un boletín informativo interno de manera trimestral, los empleados podrán conocer la labor que ejecutan otras oficinas de la Municipalidad, convirtiéndose en portavoces en los entornos en los que se relacionen, este punto es de suma importancia considerando que en su mayoría son oriundos del lugar.

No contar con una guía de comunicación en crisis causará incertidumbre cuando se presente la necesidad, al no existir esta se trabajará sin una estructura y esto no permitirá reaccionar adecuadamente dañando la imagen de la organización, es por ello que se debe establecer una por escrito, esto ayudará en gran manera a contrarrestar los inconvenientes que se presenten, es necesario que todos los directivos, jefes y coordinadores, conozcan las acciones y estructura que se deben seguir a la hora de ejecutar en tiempo real.

Para reforzar la comunicación externa se propone que de manera semestral los vecinos externen su opinión por medio de una encuesta, el manejo por completo de esta, estará a cargo de la oficina de Relaciones Públicas de la Municipalidad de San Miguel Petapa, ellos se encargarán de las acciones que la misma conlleve y al finalizar presentarán un

informe al Concejo Municipal, para que se trabaje en mejorar aquellos aspectos que proyecten necesidad.

5.5 Matriz de coherencia

A continuación se presenta un cuadro en el que se aprecia la coherencia entre los elementos y la descripción de los productos a implementar en la estrategia de comunicación para la Municipalidad de San Miguel Petapa.

Objetivo General
Fortalecer la comunicación organizacional interna y externa de la Municipalidad de San Miguel Petapa, a través de estrategias que permitan afianzar los vínculos entre sus diferentes públicos.

- Objetivos Específicos**
1. Fortalecer la identidad corporativa por medio de la implementación de un uniforme institucional que permita al colaborador sentirse parte de la organización.
 2. Implementar señalética con la misión y visión de la Municipalidad en todos los departamentos, de manera que sea visible para las personas que visiten la comuna.
 3. Diseñar un boletín informativo de manejo exclusivo para los colaboradores, que permita socializar el trabajo que realizan los diferentes departamentos, esto facilitará la información que se le brinda a los vecinos.
 4. Elaborar una guía de comunicación en crisis que facilite la información de los procedimientos de manera clara, veraz y precisa, definiendo en la misma una estructura para la estrategia a seguir según sea el caso.
 5. Elaborar una encuesta de opinión para los vecinos petapeños, en ella externarán su sentir acerca de los servicios que ofrece la Municipalidad.

Problema	Producto	Objetivo de comunicación	Tipo de mensaje	Público objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
Falta de identidad corporativa	Uniforme institucional, señalética de misión y visión	Fortalecer la identidad corporativa creando sentido de pertenencia en los colaboradores	Informativo, formativo, promocional	Colaboradores en general	Prenda de vestir, Impreso	Q.23,320.00 Q.1,020.00
Desinformación de empleados entre departamentos	Boletín informativo interno	Dar a conocer a los colaboradores las actividades que realizan otros departamentos	Informativo promocional	Colaboradores en general	Impreso	Q.1,250.00
Falta de guía de comunicación en crisis	Guía de comunicación en crisis	Prevenir y resolver crisis de comunicación por medio de la guía establecida	Informativo-formativo	Directivos, jefes y coordinadores de cada departamento	Impreso	Q.1,750.00
Desinterés por la opinión de los vecinos	Encuesta de Opinión de los vecinos	Identificar la percepción de los vecinos acerca del servicio que brinda la Municipalidad de San Miguel Petapa en sus diferentes departamentos	Evaluativo	Vecinos que visitan la Comuna petapeña	Impreso	Q.500.00
TOTAL						Q.27,840.00

5.6 Plan de Comunicación

Objetivo General		
Fortalecer la comunicación organizacional interna y externa de la Municipalidad de San Miguel Petapa, a través de estrategias que permitan afianzar los vínculos entre sus diferentes públicos.		
Objetivos Específicos		
1. Fortalecer la identidad corporativa por medio de la implementación de un uniforme institucional que permita al colaborador sentirse parte de la organización.		
2. Implementar señalética con la misión y visión de la Municipalidad en todos los departamentos, de manera que sea visible para las personas que visiten la comuna.		
3. Diseñar un boletín informativo de manejo exclusivo para los colaboradores, que permita socializar el trabajo que realizan los diferentes departamentos, esto facilitará la información que se le brinda a los vecinos.		
4. Elaborar una guía de comunicación en crisis que facilite la información de los procedimientos de manera clara, veraz y precisa, definiendo en la misma una estructura para la estrategia a seguir según sea el caso.		
5. Elaborar una encuesta de opinión para los vecinos petapeños, en ella externarán su sentir acerca de los servicios que ofrece la Municipalidad.		
Problema 1	Falta de identidad corporativa	
Objetivo de comunicación	Fortalecer la identidad corporativa creando sentido de pertenencia en los colaboradores	
Producto	Uniforme institucional, señalética de misión y visión por departamento	
Tipo de mensaje	Informativo, formativo, promocional	
Actividades	La compra de uniforme se realizará en porcentajes pagando la Municipalidad el 75% y el colaborador el 25%, deberá ser de carácter obligatorio. La señalética será distribuida en cada uno de los departamentos, la empresa que realice la impresión de los mismos será quien los coloque en los lugares indicados.	
Público objetivo	Colaboradores en general	
Resultados esperados	Personal comprometido y leal a la institución Desarrollo de cultura organizacional, los colaboradores fortalecen su identidad corporativa	
Medio de difusión	Prenda de vestir, se sugiere el uso de chaleco, debido a que la inversión es menor, se hará uno para las personas que trabajen en oficina y otro diseño apropiado para quienes realizan trabajo de campo, con relación al cuadro de misión y visión de la organización se hará uno para cada uno de los departamentos.	
Frecuencia	Será un único producto. Los resultados serán evaluados al finalizar cada año, se espera un cambio actitudinal en los empleados.	
Presupuesto	Inversión de Q.100.00 por cada chaleco para las personas que laboran en oficina, se comprarán 46	Q.4,600.00.
	Para los chalecos de las personas que realizan trabajo de campo, inversión de Q.130.00 por cada colaborador, se comprarán 100	Q.13,000.00.
	Pantalón y blusa de vestir, inversión Q.100.00 se comprarán 26	Q.2,600.00
	Pantalón y blusa de vestir, inversión Q.130.00 se comprarán 24	Q.3,120.00
	Señalética de la misión y visión institucional por departamento, inversión de Q.60.00 por cada cuadro, incluye diseño e impresión	Q.1,020.00.
	Total	Q.24,340.00

Objetivo General	
Fortalecer la comunicación organizacional interna y externa de la Municipalidad de San Miguel Petapa, a través de estrategias que permitan afianzar los vínculos entre sus diferentes públicos.	
Objetivos Específicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la identidad corporativa por medio de la implementación de un uniforme institucional que permita al colaborador sentirse parte de la organización. 2. Implementar señalética con la misión y visión de la Municipalidad en todos los departamentos, de manera que sea visible para las personas que visiten la comuna. 3. Diseñar un boletín informativo de manejo exclusivo para los colaboradores, que permita socializar el trabajo que realizan los diferentes departamentos, esto facilitará la información que se le brinda a los vecinos. 4. Elaborar una guía de comunicación en crisis que facilite la información de los procedimientos de manera clara, veraz y precisa, definiendo en la misma una estructura para la estrategia a seguir según sea el caso. 5. Elaborar una encuesta de opinión para los vecinos petapeños, en ella externarán su sentir acerca de los servicios que ofrece la Municipalidad. 	
Problema 2	Desinformación de empleados entre departamentos
Objetivo de comunicación	Dar a conocer a los colaboradores las actividades que realizan otros departamentos
Producto	Boletín informativo interno
Tipo de mensaje	Informativo promocional
Actividades	Se entregarán a cada jefe la cantidad de boletines impresos según la cantidad de personal que tenga a su cargo, este a su vez será el responsable de la distribución del mismo en su departamento En el boletín se incluirá información del trabajo y actividades que realizan los diferentes departamentos de la Comuna, se realizará cada tres meses hasta abarcar los 17
Público objetivo	Colaboradores en general
Resultados esperados	Personal informado del trabajo puntual que realiza la Municipalidad en general Público externo informado por medio de los colaboradores
Medio de difusión	Impreso, se imprimirán 250 ejemplares para ser distribuidos entre los colaboradores.
Frecuencia	Se distribuirá cada tres meses a cada uno de los colaboradores de la Comuna petapeña
Presupuesto	Se imprimirán 250 boletines, costo por unidad Q.5.00, incluye diseño e impresión de tiro y retiro. Q.1,250.00

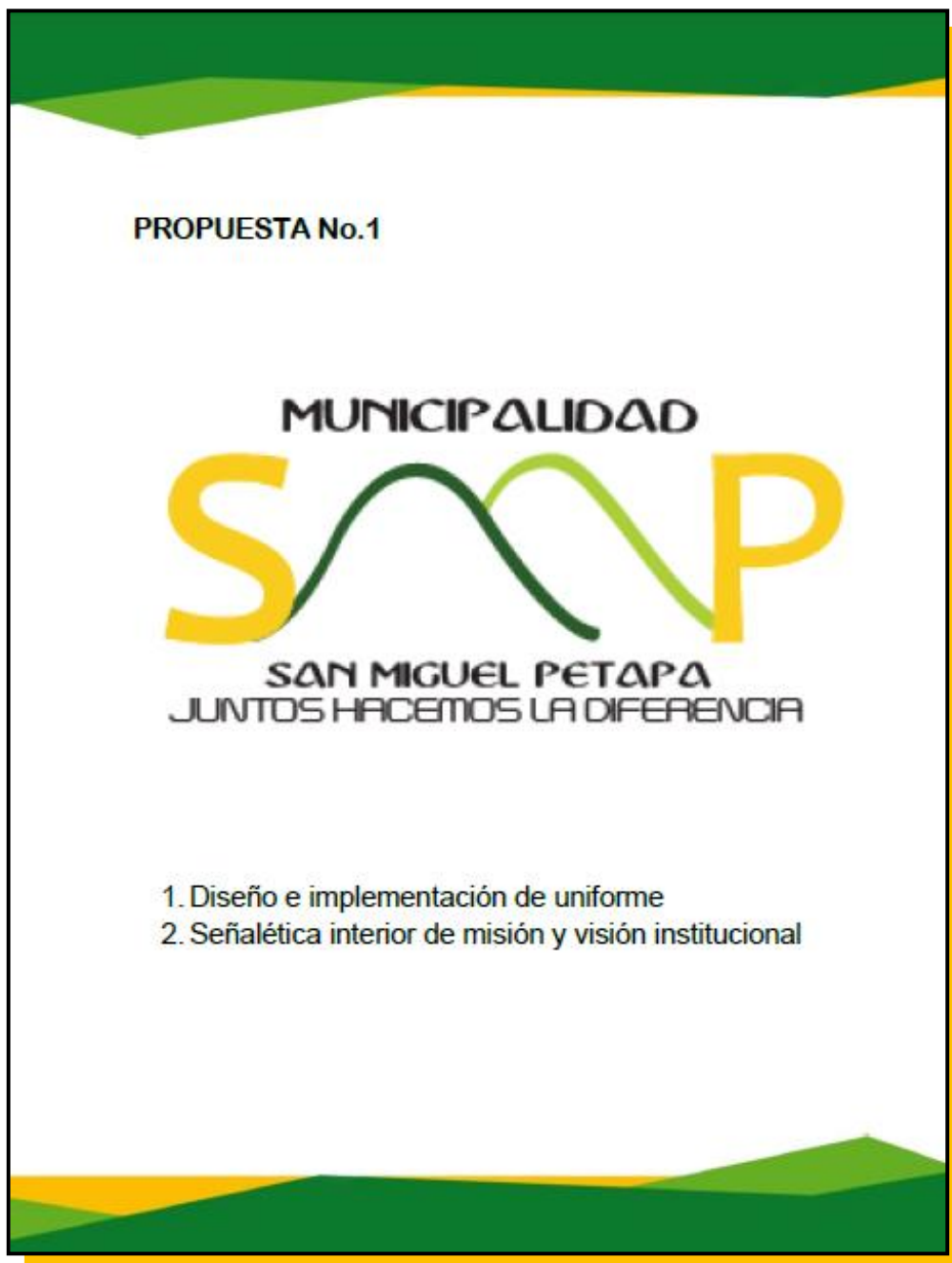
Objetivo General		
Fortalecer la comunicación organizacional interna y externa de la Municipalidad de San Miguel Petapa, a través de estrategias que permitan afianzar los vínculos entre sus diferentes públicos.		
Objetivos Específicos		
1. Fortalecer la identidad corporativa por medio de la implementación de un uniforme institucional que permita al colaborador sentirse parte de la organización.		
2. Implementar señalética con la misión y visión de la Municipalidad en todos los departamentos, de manera que sea visible para las personas que visiten la comuna.		
3. Diseñar un boletín informativo de manejo exclusivo para los colaboradores, que permita socializar el trabajo que realizan los diferentes departamentos, esto facilitará la información que se le brinda a los vecinos.		
4. Elaborar una guía de comunicación en crisis que facilite la información de los procedimientos de manera clara, veraz y precisa, definiendo en la misma una estructura para la estrategia a seguir según sea el caso.		
5. Elaborar una encuesta de opinión para los vecinos petapeños, en ella externarán su sentir acerca de los servicios que ofrece la Municipalidad.		
Problema 3	Falta de guía de comunicación en crisis	
Objetivo de comunicación	Prevenir y resolver crisis de comunicación por medio de la guía establecida	
Producto	Guía de comunicación en crisis	
Tipo de mensaje	Informativo formativo	
Actividades	Se distribuirá a cada uno de los integrantes del Concejo Municipal (14 personas), así como a cada uno de los jefes y/o coordinadores de cada departamento	
Público objetivo	Directivos, jefes y coordinadores de cada departamento	
Resultados esperados	Estar preparados e informados la manera de actuar ante una posible crisis comunicacional Aprender a identificar las posibles crisis y contrarrestar las mismas Mantener siempre la imagen institucional como prioridad	
Medio de difusión	Impreso, se imprimirán 35 ejemplares para ser distribuidos entre directivos y jefes	
Frecuencia	Se elaborará anualmente, evaluando al final del año el uso que la misma ha tenido como herramienta proponiendo mejoras que puedan surgir	
Presupuesto	Incluye el diseño e impresión de los 35 ejemplares que se distribuirán, a un costo de Q.50.00 por ejemplar	Q.1,750.00

Objetivo General	
Fortalecer la comunicación organizacional interna y externa de la Municipalidad de San Miguel Petapa, a través de estrategias que permitan afianzar los vínculos entre sus diferentes públicos.	
Objetivos Específicos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer la identidad corporativa por medio de la implementación de un uniforme institucional que permita al colaborador sentirse parte de la organización. 2. Implementar señalética con la misión y visión de la Municipalidad en todos los departamentos, de manera que sea visible para las personas que visiten la comuna. 3. Diseñar un boletín informativo de manejo exclusivo para los colaboradores, que permita socializar el trabajo que realizan los diferentes departamentos, esto facilitará la información que se le brinda a los vecinos. 4. Elaborar una guía de comunicación en crisis que facilite la información de los procedimientos de manera clara, veraz y precisa, definiendo en la misma una estructura para la estrategia a seguir según sea el caso. 5. Elaborar una encuesta de opinión para los vecinos petapeños, en ella externarán su sentir acerca de los servicios que ofrece la Municipalidad. 	
Problema 4	Desinterés por la opinión de los vecinos
Objetivo de comunicación	Identificar la percepción de los vecinos acerca del servicio que brinda la Municipalidad de San Miguel Petapa en sus diferentes departamentos
Producto	Encuesta de Opinión de los vecinos
Tipo de mensaje	Evaluativo
Actividades	Diseño e impresión de la encuesta Acercamiento con los vecinos Tabular datos Socializar los resultados por medio de un informe a los integrantes del Concejo Municipal Determinar problemas e implementar soluciones para ser evaluadas posteriormente Compartir resultados con los colaboradores
Público objetivo	Vecinos que visitan la Comuna petapeña
Resultados esperados	Participación de los usuarios en la mejora de la Municipalidad Vecinos satisfechos al poder manifestar su opinión Colaboradores comprometidos al saber los resultados de las encuestas Se detectan focos de mala atención al vecino y se erradica
Medio de difusión	Impreso
Frecuencia	Se realizará de manera semestral en un período de tres semanas, primera semana para recopilar datos, segunda para tabular y tercera semana para presentar informe
Presupuesto	Diseño e impresión de las encuestas con preguntas validadas por el Concejo Municipal
	Q.500.00

5.7 Los productos

A continuación se presentan los productos que surgen luego del Diagnóstico Comunicacional realizado a la Municipalidad de San Miguel Petapa, con ellos se persigue desarrollar la Estrategia de Comunicación Organizacional adecuada para la Comuna.

5.7.1 Diseño de uniforme, señalética Misión y Visión institucional



Uniforme para damas

Pantalón corte recto, pretina con ojal y botón, con zipper metálico reforzado, color azul marino, en tela de gabardina. Costo aproximado Q.50.00.

Blusa blanca en tela de algodón con logotipos bordados en los colores institucionales. Costo aproximado Q.50.00.



Uniforme para caballeros

Pantalón corte recto, con dos bolsas de ojillo traseras, con ojal y botón, con dos bolsas en diagonal al frente, pretina con ojal y botón, con zipper metálico reforzado, color azul marino, en tela de gabardina. Costo aproximado Q.70.00.

Camisa blanca en tela de algodón con logotipos bordados en los colores institucionales. Costo aproximado Q.60.00.



Chaleco de uniforme para trabajo de campo

Chaleco acabado sanforizado y mercerizado, tejido 100% algodón, hilos 20/3 y 20/2 poliéster, en color verde musgo, bolsillos tipo parche ubicados adelante en lado inferior derecho e izquierdo con zipper, superior derecho e izquierdo con velcro, bolsillo posterior con zipper, la prenda llevará bordado los logotipos de la Municipalidad manteniendo los colores institucionales. Costo aproximado por prenda Q.130.00.



Chaleco de uniforme para trabajo de oficina

Chaleco en cuello "V" con terminado de remallado en cuello y sisa, tejido acrílico 10 con jacuar, en color verde musgo, la prenda llevará bordado los logotipos de la Municipalidad manteniendo los colores institucionales. Costo aproximado por prenda Q.100.00.



Señalética por departamento de la misión y visión

Cuadro en material pvc de 4mm y 8mm de grosor, con un tamaño de 50 cms. de largo por 30 cms. de alto. Esta señalética se colocará en cada oficina, visible a los usuarios y colaboradores. Costo aproximado por cuadro Q.60.00.



Misión

Somos una institución autónoma, que vela por el bienestar de la población del Municipio de San Miguel Petapa al trabajar y promover el desarrollo del mismo, administrando sus servicios de manera eficaz y transformando estos servicios en calidad y de atención para sus habitantes, por medio de personal capacitado, eficiente y comprometido, con la búsqueda del bien común.

Visión

Ser una Municipalidad moderna, capaz y eficiente para promover el desarrollo social integral, por medio de programas comunitarios, distribuyendo los recursos municipales de manera equitativa, lo que nos permitirá fortalecer el desarrollo municipal con valores éticos, morales, espirituales y sociales, fomentando la participación y formación ciudadana.

Serviendo de 

5.7.2 Boletín Informativo Interno



Boletín interno para colaboradores

Con el fin de que los colaboradores conozcan el trabajo que realizan todos los departamentos de la Comuna, se distribuirá el siguiente boletín de manera trimestral para que los colaboradores se conviertan en portavoces tanto dentro de la Municipalidad como fuera de ella.

El diseño será de doble cara, en tamaño carta con impresión a color.

OCTUBRE - NOVIEMBRE - DICIEMBRE **2016**

BOLETÍN INFORMATIVO INTERNO MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA



RELACIONES PÚBLICAS

La función principal de esta oficina es proyectar la imagen del municipio a la opinión pública comunal y nacional, dando a conocer las actividades que la corporación municipal realiza.

DESARROLLO COMUNITARIO

Promueve la participación efectiva de la población petapeña, coordinando actividades ocupacionales que fomenten la superación comunitaria fortaleciendo el logro del bien común.



BOMBEROS MUNICIPALES

Su función principal es prestar servicios de primeros auxilios, rescate, traslado de pacientes a diferentes centros asistenciales, además de impartir capacitaciones en centros educativos.



OCTUBRE - NOVIEMBRE - DICIEMBRE 2016

BOLETÍN INFORMATIVO INTERNO MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA



COMRED

Coordinadora Municipal para la reducción de desastres, es el ente que se encarga de la planificación y acción ante cualquier desastre natural.

OFICINA MUNICIPAL DE LA MUJER

Se encarga de ordenar e institucionalizar la participación de la mujer, para incidir directamente en la elaboración de políticas públicas municipales orientadas a lograr mayores niveles de equidad de género.

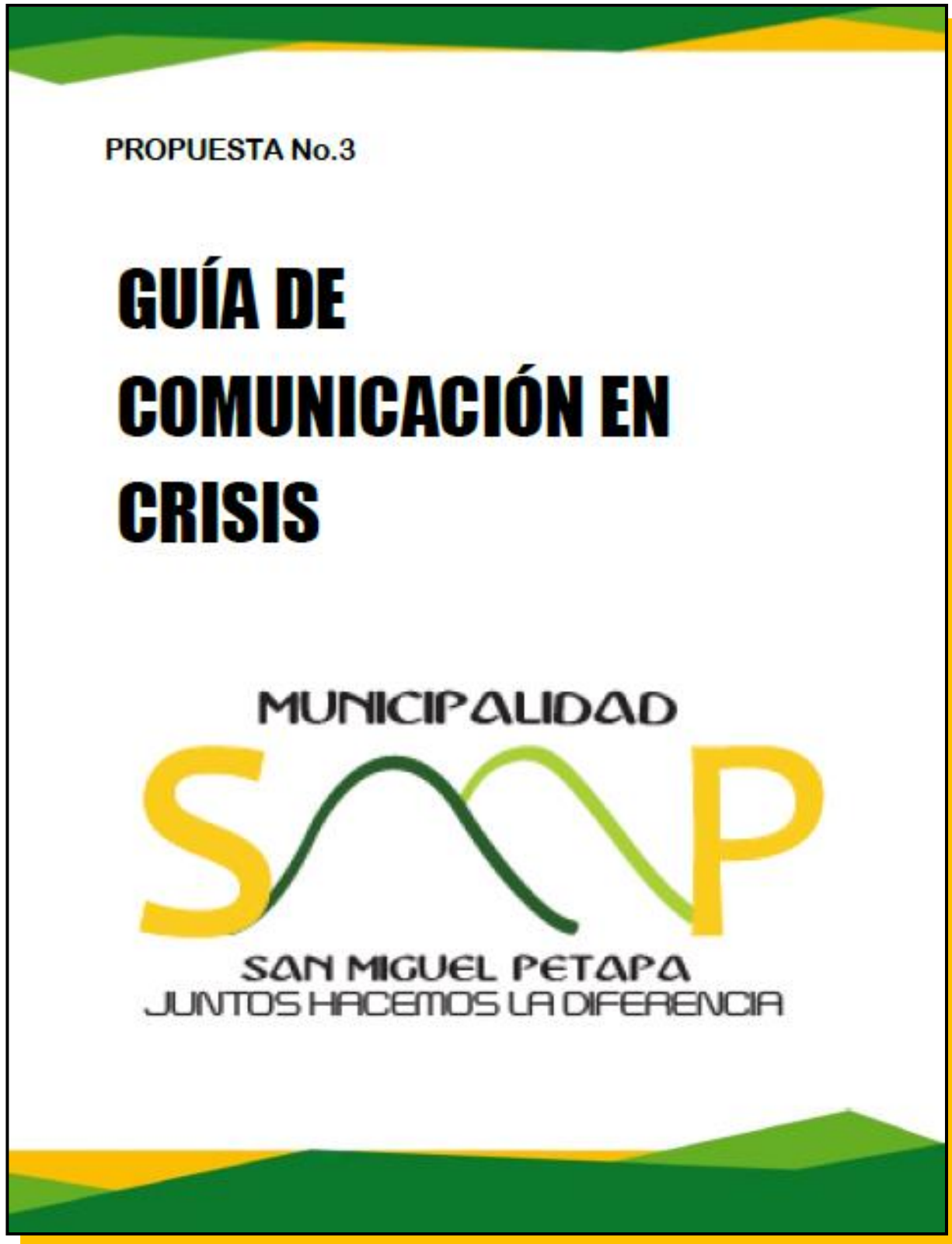


POLICIA MUNICIPAL DE TRÁNSITO

Se encarga de velar porque el tránsito de vehículos en el municipio funcione eficientemente, cumpliendo con las disposiciones legales emitidas en esa materia.



5.7.3 Guía de comunicación en crisis



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
OBJETIVOS	1
¿QUÉ ES UNA CRISIS?	2
TIPO DE CRISIS	2
ETAPAS DE UNA CRISIS	3
PREVENCIÓN EN LA GESTIÓN DE CRISIS	4
CÓDIGO DE ÉTICA	6
COMUNICACIÓN EN CRISIS	10
PÚBLICO QUE PUEDE GENERAR UNA CRISIS	13
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN CRISIS	16
ESTRUCTURA DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN CRISIS	18
BIBLIOGRAFÍA	20

INTRODUCCIÓN

El manual de comunicación en situaciones de crisis es una herramienta que debe implementarse en toda organización sea esta de carácter público o privado, éste pretende reaccionar y proteger los principios, valores y políticas de la Municipalidad de San Miguel Petapa, la comunicación adecuada en el momento oportuno permitirá proyectar y conservar una imagen corporativa transparente y honesta a los diferentes públicos que la comuna sirve.

Para la Municipalidad de San Miguel Petapa las situaciones de crisis de comunicación pueden ser oportunidades aprovechables para superar retos así como para fortalecer los planes de contingencia de cada uno de los departamentos que conforman la organización, se debe considerar que ninguna crisis surge de la misma manera, por lo que se debe estar preparado ante cualquier situación.

La inmediatez es la clave en una situación de crisis comunicacional, por lo que se debe actuar siempre considerando los principios de una comunicación efectiva y el control de la información, para ello el Concejo Municipal deberá nombrar a un vocero (a) institucional, quien será el (la) encargado (a) de proteger la imagen de la organización frente a los medios de comunicación o los diferentes públicos.

OBJETIVOS

GENERAL:

Restablecer la normalidad de las operaciones propias de la Municipalidad de San Miguel Petapa, en el menor tiempo posible, con el fin de asegurar la continuidad de las actividades, protegiendo en todo momento la imagen corporativa frente a los diferentes públicos a los que brinda los servicios.

ESPECÍFICOS:

- Capacitar a los colaboradores de la Municipalidad de San Miguel Petapa para desarrollar estrategias de comunicación que permitan disminuir situaciones de crisis comunicacional que afecten a la imagen de la organización.
- Fortalecer la confianza de los usuarios a través de campañas de divulgación que den a conocer los servicios que brinda la Municipalidad de San Miguel Petapa, debilitando cualquier situación de crisis comunicacional que se presente en la organización.

¿QUÉ ES UNA CRISIS?

Una crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que puede poner en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización, institución o empresa. La crisis se caracteriza, por consiguiente, por una ruptura de equilibrio: es un fenómeno grave, pero sin embargo normal, ligado al funcionamiento cotidiano de toda organización.

También se puede definir como una situación grave, que afecta a la organización en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad o perjudicar a sus públicos, generando un impacto negativo en los medios, creando una imagen negativa ante la opinión pública.

TIPO DE CRISIS

Tipo I. Denominamos así a la crisis originada por factores internos o externos a la institución y que exige medidas urgentes, cuyo único objetivo es volver a la situación anterior a la detección de la crisis.

Tipo II. Estas son las crisis que, bien manejada, nos permitirá llegar a una situación diferente de la anterior, pero que representa ventajas constatables.

Tipo III. Son las crisis que en realidad suponen, o tienen su origen, en un cambio de escenario. No se trata de que la institución haya cometido errores de gestión, sino de que las condiciones del entorno socio económico están cambiando a tal velocidad, que necesitan un cambio de modelo de la compañía o su reestructuración completa.

Se pueden dar diferentes situaciones que generan una crisis, pero las más comunes son:

- Acontecimientos políticos y conflictos sociales (protestas violentas,

conflictos políticos y comerciales, etc.)

- De personalidad (en oficinas, síndrome del experto, mala atención al usuario)
- Accidentes (relacionados con infraestructura, que afecten a usuarios y personal en general)
- Asuntos jurídicos (de discriminación racial, de abuso sexual, falsificación de documentos.)
- Hechos de tipo económico (fraude y corrupción)
- Ataques informáticos (virus, entrada de hackers a sistemas, etc.)

ETAPAS DE UNA CRISIS

- La primera de ellas es la Preventiva, etapa en la cual la institución se organiza, planifica y actúa ante las señales, para evitar el desencadenamiento de la crisis, o al menos para mitigar su impacto. Si se actúa a tiempo y con tino, podría disminuir el grado de probabilidad de que la situación se presente, o podría aminorar los daños.
- La segunda es la Pre-crisis, donde se presentan manifestaciones latentes que amenazan con desestabilizar el estado de confort o normalidad de la organización. Racionalmente puede observarse la inminencia de una crisis, situación que enciende las alarmas e imponen un sentido de urgencia, que impulsa acciones tanto operativas como comunicacionales, nuevamente para hacer un último intento para que la crisis no estalle, o para preparar a todos los actores en función de lo ya inevitable.
- La tercera fase es la Crisis propiamente dicha. Ella en sí misma puede tener varios niveles de gravedad. Puede ser pasajera, aunque aun así deja consecuencias que cambian la forma como venía operando la empresa o institución. Pero puede ser tan grave como que ocasione desde cambios de directores y/o gerentes, pasando por reestructuraciones forzadas, hasta

incluso la desaparición de la organización.

- La cuarta fase es la Post-crisis, también con manifestaciones distintas, según haya sido el grado de gravedad y las consecuencias de la crisis. Esta etapa, muchas veces descuidada, es muy relevante, por lo que implica también un protocolo de actuación. Curar las heridas propias y ajenas es una responsabilidad de toda organización, pues las crisis dejan secuelas que hay que enmendar operativa, financiera, legal y comunicacionalmente.

LA PREVENCIÓN EN LA GESTIÓN DE CRISIS

Si tuviéramos que vislumbrar cuál es el aspecto en el que más hacen hincapié los autores especialistas en la gestión de crisis, sin duda, sería la prevención. Y es que prevenir significa, para la organización, tomar conciencia de la posibilidad de sufrir un problema muy grave o crítico, resultando necesario el plantearse todos los escenarios probables y no probables que puedan derivar en crisis. Como señala Alcat (2005: 34), periodista especializado en gestión de crisis, el 95% de las organizaciones sufren como mínimo una crisis o contingencia seria a lo largo de su vida. Indica además que sólo el 10% de estas compañías afectadas aprovechan esta circunstancia para corregir errores, extraer conclusiones positivas de lo sucedido y salir mejor para antes de padecer el percance. Este dato nos revela la importancia que tiene para la Municipalidad de San Miguel Petapa estar prevenida, pero que a pesar de ello, se creen que nunca será afectada por una crisis lo cual conlleva a improvisar.

Basándose en lo anterior, se puede afirmar que la clave de una gestión efectiva de la crisis, viene determinada por anticiparse e identificar los asuntos o ámbitos más vulnerables o que puedan transformarse en situaciones críticas, para que en caso de no poder evitarlas, la institución se vea afectada lo mínimo posible.

Para establecer un plan de prevención se debe:

- Conocer los posibles riesgos que puede sufrir la organización.
- Delimitar los peligros que puede tener a través de su actividad habitual.
- Planificar cómo debe reaccionar su organización ante una posible emergencia.
- Preparar el personal suficiente para atender las comunicaciones que se produzcan.
- Conocer el público que pueda ser afectado por la crisis y crear vías de comunicación.
- Nombrar un portavoz, según el tipo de crisis.



CÓDIGO DE ÉTICA

Un código de ética, fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una organización. Aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales), el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio, para la Municipalidad de San Miguel Petapa el Código de Ética permitirá consolidar su organización y evitar cualquier crisis que pueda surgir en el futuro.

No divulgar información confidencial, no discriminar a los usuarios o a los compañeros de trabajo por motivos de raza, nacionalidad o religión y no aceptar sobornos, por ejemplo, son algunos de los postulados que suelen estar incluidos en los códigos de ética.

Las normas mencionadas en los códigos de ética pueden estar vinculadas con las normas legales (por ejemplo, discriminar es un delito penado por la ley). El principal objetivo de estos códigos es mantener una línea de comportamiento uniforme entre todos los integrantes de una empresa. Al incluir instrucciones por escrito, no resulta necesario que un directivo explique a cada momento cuáles son las obligaciones que tiene un empleado.

Los principios éticos tienen como función primordial desarrollar hábitos y actitudes positivas en los empleados de la Municipalidad de San Miguel Petapa que permitan el cumplimiento de la misión, visión y valores de la Comuna. Los colaboradores, deberán proceder conforme los siguientes principios éticos en todo el desarrollo y ejercicio de sus funciones.

Responsabilidad: Un cargo municipal es una obligación de confianza que conlleva el deber de actuar en pro del interés público, por consiguiente, los/as titulares de cargos municipales serán ante todo leales a los intereses del Municipio y del país.

Trato Equitativo e imparcial: Los/as funcionarios/as y empleados/as municipales serán diligentes, justos, equitativos e imparciales en el desempeño de sus funciones y, en particular, en sus relaciones con el público.

Legalidad: Los/as funcionarios/as y empleados/as municipales se comprometen a conocer y cumplir los convenios internacionales, la Constitución Política de la República, la Ley de Servicio Municipal, demás leyes, manuales y reglamentos que regulan su actividad.

Probidad: Los/as funcionarios/as y empleados/as municipales se comprometen a actuar con probidad en el desempeño de sus funciones

velando por respetar los principios de integridad del presente Código.

Transparencia: Los/as funcionarios/as y empleados/as municipales se comprometen a actuar con transparencia en el desempeño de sus funciones, respetando el derecho de la ciudadanía en tener acceso a la información sobre la gestión municipal, y estos en proporcionarla oportuna, clara, veraz y precisa.

Idoneidad: Entendida como aptitud técnica y legal, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función municipal. Los/as titulares de cargos municipales tienen como deber actualizar permanentemente sus conocimientos y aptitudes exigidas por su cargo así como desarrollar sus actitudes de innovación con miras al mejoramiento de la calidad del servicio público.

Eficiencia y Eficacia: Los/as funcionarios/as y empleados/as municipales deberán desempeñar sus obligaciones y funciones de manera eficiente y

eficaz, conforme a las leyes o las normas administrativas. Procurarán en todo momento que los recursos públicos de que sean responsables se administren eficaz y eficientemente.

Confidencialidad: Los asuntos de carácter confidencial de que tengan conocimiento los/as titulares de cargos municipales se mantendrán en reserva a menos que la legislación nacional, el cumplimiento del deber o las necesidades de la justicia exijan estrictamente lo contrario. Tales restricciones desde el punto de vista moral, seguirán siendo válidas tras el abandono de función municipal.

Honradez: Los/as funcionarios/as y empleados/as municipales deben mostrarse íntegros en su actuar, rehusándose a recibir favores o dádivas de cualquier tipo a cambio de su servicio, en actitud honorable y confiable.

Respeto: Los/as funcionarios/as y empleados/as municipales deben reconocer los derechos, el honor, el decoro y la dignidad humana, que lleve a la persona

a vivir decentemente en armonía con los demás y con su entorno.

Justicia: Los/as funcionarios/as y empleados/as municipales deben asegurar en el desempeño de su función las condiciones que permitan a las personas conseguir lo que, legal y legítimamente, les corresponde, según su naturaleza, vocación, capacidades y esfuerzo.

Rendición de cuentas: Los/as funcionarios/as y empleados/as municipales deben presentar íntegramente informes relativos a su desempeño y dar cuenta de manera satisfactoria, ante la Ley y la ciudadanía, de sus acciones y decisiones, facilitando el acceso a esta información.

Imparcialidad: Los/as funcionarios/as y empleados/as municipales deben mostrarse interesados por erradicar toda actividad que implique conflicto de intereses, así como la confrontación entre los deberes señalados en la Ley y los intereses personales.

Prudencia: Los/as funcionarios/as y empleados/as municipales deben actuar con sensatez al momento de ejercer la función pública, de modo que inspire confianza y evite acciones que pongan en riesgo la finalidad de su función o la imagen que debe tener la sociedad respecto de sus servidores.

Tolerancia: Los/as funcionarios/as y empleados/as municipales están obligados a

respetar a las personas y grupos independientemente de la diferencia de ideas, creencias o prácticas, promoviendo en su actuar el respeto a la diferencia y el diálogo abierto.

Disciplina: Los/as funcionarios/as y empleados/as municipales deben cumplir con las acciones planeadas para su función, procurando realizarlas con diligencia, orden y rigurosidad.

La ética es parte esencial de la filosofía empresarial porque indica a sus miembros el sistema de valores que permite discernir conductas de diversa jerarquía o rango moral. Ubicar así, en un extremo, las que se consideran obligatorias e imprescindibles; en el medio, las que se consideran óptimas o deseables; y en el otro extremo, las que se consideran prohibidas o reprobables porque degradan o perjudican a la persona, a la organización o al conjunto de la sociedad. Mantilla (2002:89).



COMUNICACIÓN EN CRISIS

Consiste en un conjunto de técnicas de comunicación destinadas a gestionar problemas derivados de la interacción humana, natural y tecnológica; buscando, por un lado, frenar la crisis y, por otro, que la pérdida en imagen sea mínima.

La comunicación es inseparable e indispensable en el manejo de crisis.

El objetivo fundamental es el de atender a las percepciones que se forman sobre la crisis al explicar qué es lo que está pasando, de manera que sea accesible para todos los públicos.

Es importante aprender a manejar las crisis, ya que raramente dos crisis tienen las mismas causas, y presentado el caso, las mismas causas no producirán los mismos efectos ni tendrá la misma duración. La gestión de las crisis inicia con la prevención al identificar áreas débiles, percatarse de los posibles riesgos, prever respuestas favorables y la puesta en marcha de dispositivos de alerta.

Según los expertos en comunicación de crisis, las medidas de naturaleza comunicativa necesarias para enfrentar una situación problemática comprenden cuatro etapas:

- 1) Identificación de los primeros síntomas de la crisis;
- 2) Enfrentamiento de la crisis, la crisis en sí misma;
- 3) Resolución de la crisis con etapas de recuperación y recaídas y,
- 4) Gestión de la postcrisis.

Credibilidad y Comunicación

Toda vez la comunicación de crisis se torna en una reacción a los acontecimientos del momento, tratando únicamente de vender la decisión que se ha tomado después del hecho, aquella es claramente reactiva. Esta

actitud siempre lleva a cuestionar la credibilidad de la organización y del comunicador. La comunicación de crisis debe mostrar que se está actuando con excelencia en situaciones críticas, donde se maneja información y opinión a nivel masivo.

La credibilidad de la organización es uno de los elementos estratégicos para evaluar los resultados de toda gestión; es la característica vital a defender en momentos de crisis por ser el factor clave del éxito o fracaso de la gestión.

Capacidades de Comunicación

Una comunicación fluida será efectiva dependiendo de las capacidades comunicativas de la organización, en la mayoría de instituciones el personal carece de habilidades comunicativas para manejar adecuadamente situaciones de crisis. No se cuenta con sistemas de comunicación institucional para analizar, responder y monitorear las percepciones de los actores y los diferentes públicos. García (1987:49).

Es común observar que los comunicadores de las diferentes organizaciones proyectan una imagen de improvisación, emitiendo mensajes contradictorios entre sí, conforme la crisis se desarrolla. Su efectividad es cuestionada debido a que no se ajusta a los requerimientos para el manejo de crisis.

Evaluar y renovar constantemente las capacidades comunicativas del personal es una manera de elevar la capacidad de comunicación en crisis.

Objetivo de la comunicación en crisis

El principal objetivo de la comunicación en crisis es que la corporación no se resienta sobremanera ante un período de crisis o cambio, es decir que permita no perder la confianza de los públicos. Sin embargo, hay que fijarse objetivos específicos como tener una herramienta de respuesta rápida, un plan que controle el flujo de información y refleje la cultura

corporativa o incluso una herramienta que permita definir responsabilidades en periodos claves. Se debe formular la estrategia, tomando en cuenta diversos factores.

- Las crisis ofrecen, por su naturaleza, la oportunidad para que florezcan los rumores y las percepciones erróneas.
- El elemento emocional (especialmente los temores y sentimientos de daño, culpabilidad, enojo y victimización) contribuye a formar las percepciones.
- El desconocimiento de los patrones discursivos de los actores puede llevar a efectos contraproducentes, al emitirse mensajes que lejos de aplacar las preocupaciones, las acrecienten.
- Si no se tiene una idea de cómo se debe enfrentar y superar la crisis, se adoptarán métodos de comunicación sin rumbo.



PÚBLICO QUE PUEDE GENERAR UNA CRISIS

En la comunicación en crisis, la identificación y definición de los públicos es un paso fundamental. En el plan de crisis, esto es vital para saber las herramientas y pasos a seguir con el fin de crear una conversación y entendimiento mutuo. La Municipalidad de San Miguel Petapa tiene claramente definidos quienes son sus públicos a nivel interno y externo, esto le permite facilitar la reacción ante cualquier crisis comunicacional.

Con respecto a la comunicación interna, hay que añadir su importancia en la gestión de una crisis, independientemente si la razón del conflicto o cambio sea directamente de carácter interno. En una situación de crisis o cambio, los trabajadores son un público fundamental ya que pueden funcionar de aliados o sazonadores de una crisis, ante la falta de comunicación y conocimiento de la realidad corporativa. Son también los trabajadores los que harán de portavoces de la institución, así como blanco de los medios de comunicación quienes reproducirán su mensaje de forma denotativa y connotativa. Es por ello que una adecuada cultura de comunicación interna es aquella que facilite la comprensión y el conocimiento, así como la implicación hará de los públicos internos unos defensores de la corporación y sus valores, además de evitar que los conflictos laborales lleguen a mayor.

En los públicos definidos para la Municipalidad de San Miguel Petapa se pueden mencionar:

1. Usuarios:

Considerados de suma importancia, son el público externo, se debe llegar a ellos por medio de una comunicación sólida, eficaz y contundente que permita conocer sus inquietudes, necesidades y

opiniones para abordarlas adecuadamente con o sin crisis comunicacionales.

2. Alcalde y Concejo Municipal:

Se considera como la Junta Directiva de la organización, se reúnen constantemente para la toma de decisiones en beneficio de la Comuna petapeña, es de suma importancia que se mantengan actualizados con el acontecer laboral y operativo, esto debido a que el propósito es encauzar cada una de las decisiones a los diferentes departamentos previendo así una futura crisis comunicacional.

3. Colaboradores:

Este es el público interno, se debe considerar de gran valor en la organización, son ellos quienes podrán en algún momento aplacar o amotinar una crisis de comunicación, se convierten en portavoces, por lo que se debe invertir tiempo en mantenerlos informados respecto a lo que acontece en la Municipalidad de San Miguel Petapa.

4. Proveedores y Donadores:

Muchas veces no se le da importancia a este público que también es externo, debe cuidarse la imagen de la organización que estos tomen, siempre se debe tener en cuenta la importancia de aplicar en todos los públicos el Código de Ética. Los proveedores podrán incitar a nuevas organizaciones a brindar colaboración en la Comuna petapeña por lo que no se debe olvidar o dejar por un lado este público.

5. Comunidad petapeña en general:

Acá entran todos los pobladores que residen, laboran o visitan el municipio, aunque no hagan uso directo de los servicios de la Municipalidad, la imagen que estos tengan es importante.

Identificados los públicos que se involucran directa o indirectamente en la Municipalidad de San Miguel Petapa, ante una eventual crisis de comunicación organizacional, se espera que el impacto sea de menor intensidad y ganar experiencia con cada una que surja.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN CRISIS

La estrategia de comunicación de crisis no se debe confundir con el plan estratégico de manejo de crisis sociales, del cual ciertamente es parte integral, pero no lo sustituye. La estrategia debe contener lineamientos generales, estructura organizativa, un inventario de mensajes y un protocolo de las acciones y respuestas. Cruz (2004:116)

Lineamientos Generales

La estrategia de comunicación tiene, ante todo, el propósito de generar confianza y fortalecer la credibilidad de la organización. Para ello es conveniente recordar que:

- Mejorar la comunicación no necesariamente implica la solución de la crisis; en cambio, la cooperación con los actores es el criterio decisivo.
- Las acciones son más importantes que las palabras; la forma en que se comuniquen las acciones es tan importante como la acción misma.
- La confianza generalmente es el producto de la apertura, entendida como capacidad de escuchar y de reconocer errores; mayores niveles de confianza no necesariamente se traducen en cambios de conducta.
- El abandonar concepciones familiares es signo de madurez; el asumir que todos piensan igual demuestra inmadurez; el auto-convencerse que los argumentos propios son absolutamente mejores, oculta intencionalmente que el público no comprende, ya sea por necesidad o ignorancia.
- Los expertos, sin importar su área de especialización, no gozan de reconocimiento automático.
- La manipulación y los intentos de control desmedido operan en

contra de un proceso sistemático de toma de decisiones y en detrimento de la comunicación efectiva.

Para enfrentar una crisis existen estrategias que se pueden implementar:

Estrategia del silencio o evasiva

Está basada en ofrecer la mínima información posible o en no realizar ningún tipo de reacción. Esta estrategia se utiliza cuando la crisis es poco violenta o cuando está basada en rumores infundados y los medios de comunicación ejercen una presión débil. No es recomendable esta estrategia cuando se trata de una crisis grave.

Estrategia de la negación

Basada en la negación de cualquier tipo de información y rechazando el interés por el tema. En caso de que la crisis esté justificada el resultado de utilizar esta estrategia será catastrófico. Es recomendable cuando la crisis es incierta o el factor que la provoca falsa, en cualquier caso se debe evitar el uso de esta estrategia de modo reiterado.

Estrategia de transferencia de responsabilidades

Responsabilizar a otras partes es el modo de ejecución de esta estrategia, que permite ganar tiempo en el corto plazo. Cuando la institución es totalmente inocente de cualquier acusación es recomendable utilizarla.

Estrategia de confesión o responsable

Se trata de reconocer la culpabilidad y responsabilidades de la institución derivadas de la crisis. Es una estrategia de valor positivo que reafirma el sentido responsable de la organización. Es importante dar argumentos y cerrar la crisis lo antes posible, debido que la sociedad reclama sinceridad pero castiga los errores. Por ello se debe concluir cuanto antes la crisis y ponerse a trabajar en la recuperación de la imagen de la institución.

Estrategia activa

Aquella estrategia donde la institución genera noticias y promueve una

política activa para dar a conocer sus actividades y crear su imagen a través de su aparición en los medios de comunicación.

Estrategia pasiva

Son los medios de comunicación los que interesados se ponen en contacto o buscan información sobre la institución.

ESTRUCTURA DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN CRISIS

- Introducción y presentación de la estrategia integral de la organización.
- Objetivos y propósitos de la organización en el manejo de crisis.
- Fundamento de la estrategia comunicativa.
- Metodología.
- Inventario de vulnerabilidades y fortalezas comunicativas.
- Identificación de crisis potenciales.
- Identificación de actores a ser informados en la crisis.
- Manejo de medios de comunicación masiva (contactos precisos).
- Identificación de voceros responsables de la comunicación en el manejo de la crisis.

Algunos consejos para comunicarse durante una crisis son:

- Identificar a todos los públicos afectados.
- Demostrar que el problema ha sido identificado y que se está haciendo algo al respecto.
- Comunicar un pequeño número de mensajes.
- Comunicar solamente lo que ha sido confirmado con certeza absoluta.
- No mentir sobre ningún aspecto.
- No hacer comentarios sobre situaciones hipotéticas.
- Proyectar una disposición de ser accesible y comunicativo.

- Sea decisivo.
- Mantenga la calma.
- No diga "sin comentarios" a los medios de comunicación o a nadie.
- Comunique todas las malas noticias de una sola vez.
- Proponga maneras de obtener retroalimentación y opiniones de sus públicos.
- Documente todas las comunicaciones.
- Evalúe la situación y realice un monitoreo de la misma.
- No deje de comunicarse.

Bibliografía

- Alcat, E. (2005). ¿Y ahora qué? Barcelona: Urano.
- Bakker, F. (mayo 1997). El papel de las comunicaciones en la gestión de crisis. *Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, 4, 33.
- Cruz, J. (2004). La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional. Barcelona: Esic.
- García, J.M. (1987). Formulación de estrategias en la empresa. Las Palmas: CIES.
- Mantilla, S.A. (2002). Código de Ética. Barcelona: Gedisa.
- Mazo, J.M. (1994). Estructuras de la comunicación por objetivos. Barcelona: Ariel.

5.7.4 Encuesta de opinión de vecinos

PROPUESTA No. 4



- Encuesta de opinión de los vecinos

Encuesta de opinión

Descripción

La siguiente encuesta refleja datos cuantitativos y cualitativos, esta indicará por medio de cinco interrogantes el servicio que los colaboradores brindan a los usuarios, con esto se pretende que el usuario se sienta parte de la Comuna aportando su valiosa opinión.

Aplicación

Se deberá de aplicar cada seis meses a los vecinos que hagan uso de los servicios que brinda la Municipalidad en cualquiera de los departamentos, es preciso indicar al usuario que únicamente le tomará 5 minutos de su tiempo, la ejecución estará a cargo de la Oficina de Relaciones Públicas, quienes al concluir con las 250 encuestas deberán de tabular las respuestas y al finalizar el proceso entregar un informe de los resultados obtenidos al Concejo Municipal.

En el futuro se deberá evaluar la posibilidad de utilizar las redes sociales para cuestionar a los usuarios en línea, permitiendo con ello la participación de los mismos, brindando su opinión honesta y objetiva.



Municipalidad de San Miguel Petapa
Encuesta -vecinos-



Para contribuir a mejorar el servicio que le brinda la Municipalidad, su opinión es de vital importancia, por ello es necesario que responda las siguientes preguntas de manera honesta y objetiva.

1. A qué oficina se aproximó a realizar su trámite. Puede subrayar varias.

- | | |
|-----------------------------------|---|
| a. Juzgado de Asuntos Municipales | f. Departamento de Desarrollo Comunitario |
| b. Tesorería | g. COMRED |
| c. Servicios Públicos | h. Secretaría Ambiental |
| d. Catastro | i. Relaciones Públicas |
| e. Alcaldía | j. Otra (indique cuál) _____ |

2. ¿Está satisfecho con la atención que recibió?

SI NO

¿Por qué? _____

3. ¿En cuánto tiempo ha resuelto su gestión?

De 10 a 25 minutos De 25 minutos a 1 hora Más de 1 hora

4. ¿Los empleados han sido amables y respetuosos cuando usted ha requerido sus servicios?

SI NO

¿Por qué? _____

5. ¿Considera que el personal que lo ha atendido está capacitado para desempeñar sus funciones?

SI NO

¿Por qué? _____

Sirviendo de 

5.8 Validación de la Propuesta

La validación de los productos propuestos se realizó conjuntamente con el Relacionista Público de la Municipalidad de San Miguel Petapa, la revisión del funcionamiento se ejecutó tanto de forma como de contenido, todos basados en el problema planteado durante la fase del diagnóstico de comunicación ¿Cuáles son los factores que debilitan o fortalecen la comunicación interna y externa en la Municipalidad de San Miguel Petapa?

Con la ejecución de los productos presentados se espera fortalecer los factores que debilitan la comunicación en la Comuna petapeña.

5.9 Cronograma de implementación de la propuesta





ACTIVIDAD	Agosto					Septiembre			
	Semana					Semana			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Verificación de los resultados del diagnóstico de comunicación	■	■							
Planteamiento de objetivos para la estrategia de comunicación organizacional		■							
Diseño y elaboración de los productos			■	■	■				
Impresión de los productos						■			
Validación de los productos							■		
Entrega de versión preliminar								■	
Entrega de informe final									■

5.10 Plan de monitoreo y evaluación

PRODUCTO	INDICADORES CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA
Uniforme Señalética de misión y visión institucional	Cantidad de colaboradores de la Comuna petapeña Actitud de servicio para con los vecinos	El uniforme será portado por el colaborador sin excusa, incluyendo jefes y/o coordinadores La misión y visión institucional estarán a la vista de todas las personas que visiten la Municipalidad	Anual
Boletín Informativo	Cantidad de colaboradores y de publicaciones Los colaboradores tendrán información que podrán replicar en su entorno	Impresos, se entregarán a los jefes y/o coordinadores de cada departamento, quienes serán los responsables de distribuirlos al personal a su cargo	Trimestral
Guía de comunicación en crisis	Cantidad de directivos, jefes y/o coordinadores Información y prevención ante una posible crisis de comunicación	Al presentarse una posible crisis de comunicación se implementará la guía propuesta, estructurando la estrategia tal cual se indica	Anual
Encuesta de opinión	Cantidad de vecinos participantes Opinión de los vecinos acerca de los servicios brindados	Mediante el informe presentado se verificarán los resultados obtenidos	Semestral

5.11 Aceptación de la organización

A continuación se presenta la carta extendida por el señor Alcalde Lic. Luis Reyes quien respalda la entrega de los productos propuestos de manera impresa.

<i>Municipalidad de San Miguel Petapa</i> <i>Departamento de Guatemala</i>	 <p>MUNICIPALIDAD SAN MIGUEL PETAPA <i>Sirviendo de</i> </p>
Guatemala 22 de Septiembre de 2016	
 <p>Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo</p> <p>Director</p> <p>Departamento de Estudios de Postgrado</p> <p>Escuela de Ciencias de la Comunicación</p> <p>Universidad San Carlos de Guatemala</p> <p>Respetable Maestro Morán:</p>	
<p>Por este medio hago constar que la Licenciada Zoila Alejandra Gamboa Miranda, quien se identifica con No. 9711225, realizó el diagnóstico de comunicación interno y externo de la Municipalidad de San Miguel Petapa y posteriormente, presentó la Estrategia de Comunicación Organizacional para nuestra institución, que se conforma por los siguientes productos:</p>	
<ul style="list-style-type: none">• Diseño de uniforme para empleados• Señalética interior de misión y visión institucional• Boletín informativo interno• Guía de comunicación en crisis• Encuesta de opinión de los vecinos	
<p>Consideramos que los mismos son de suma importancia para la mejorar los procesos de comunicación con nuestros colaboradores y usuarios. Así mismo, planificaremos ejecutar las actividades sugeridas.</p>	
<p>Atentamente</p>	
	<p>Luis Alberto Reyes Noriega</p> <p>Alcalde Municipal</p>
	
<p>1ª Calle 1-56 Zona 1 San Miguel Petapa. PBX: 6662-1111 * info@munisanmiguelpetapa.gob.gt</p>	

5.12 Visión del futuro

Con la ejecución e implementación de la estrategia de comunicación sugerida se espera que la Municipalidad de San Miguel Petapa alcance los objetivos propuestos, creando una cultura organizacional óptima para sus diferentes públicos, además de los siguientes logros:

- Personal comprometido e identificado con la organización.
- Misión y visión clara para los públicos internos y externos.
- Organización corporativa sólida con valores claros y definidos.
- Colaboradores satisfechos al ser reconocidos e identificados como parte importante de la organización.
- Personal informado del trabajo de cada departamento, sirviendo de portavoz para el público externo.
- Capital humano capaz de reaccionar ante una potencial crisis de comunicación.
- Vecinos satisfechos con los servicios que brinda la Comuna y con sentido de pertenencia al ser tomadas en cuenta sus opiniones.
- Población petapeña interesada en participar en beneficio del desarrollo de su comunidad.

CONCLUSIONES

Para realizar el presente diagnóstico de comunicación interna y externa en la Municipalidad de San Miguel Petapa, se tomó en consideración a los diferentes públicos con los que se relaciona la Comuna, la información que ellos brindaron sirvió como parámetro en el desarrollo del estudio.

Aunque se cuenta con pilares establecidos como la misión y visión, los colaboradores desconocen los mismos, esto crea falta de identidad debido a que se desconoce hacia donde se quiere llegar, cuales son los objetivos que pretenden alcanzar en la organización; portar una prenda de vestir que identifique al colaborador como parte de la organización (uniforme) produce sentido de pertenencia, por lo que se debe considerar este factor debido a que es importante que el empleado considere la institución como parte de su familia, con ello se proyectará una imagen corporativa idónea para la población petapeña.

Es de suma importancia conocer el trabajo que se realiza en todos los departamentos de la organización no solamente lo que hace el departamento para el que fue contratado el colaborador, al conocer esto el empleado se convierte en portavoz de la institución fuera de ella debido a que comunicará en los entornos que se maneja en el exterior el trabajo de la Municipalidad realiza, además que se fortalece la cultura organizacional.

Tener una guía de comunicación de crisis establecido para reaccionar ante cualquier acontecimiento es de vital importancia para cualquier institución, debido a que facilitará herramientas que permitan disminuir las consecuencias de cualquier inconveniente comunicacional

Conocer la opinión de los vecinos por medio de una encuesta, permitirá interacción entre los vecinos y la Municipalidad.

RECOMENDACIONES

- Lograr que la identidad e imagen corporativa se incluya como parte importante de la institución, además que los empleados se sientan identificados con los valores y estos estén motivados hará que la organización alcance los objetivos que se ha planteado como institución, para todo lo anterior es necesario que las autoridades de la Comuna se comprometan aplicando la estrategia y productos propuestos.
- Los empleados de la Municipalidad de San Miguel Petapa, deberán comprometerse y estar dispuestos al cambio en mejora de la institución.
- El compromiso por parte de todos los colaboradores es necesario para poder reaccionar ante las diferentes crisis comunicacionales que se presenten, esto no solo a nivel externo también se hará a nivel interno.
- Unificar los jefes o encargados de cada departamento criterios y puntos de vista logrará un clima laboral aceptable en el que todos los colaboradores se sientan parte de la organización, conociendo el trabajo que se realiza en cada uno de los departamentos, transmitiendo a todos los públicos externos el trabajo que la Municipalidad realiza.
- Ante el diagnóstico y estrategia comunicacional presentado, la organización deberá considerar de suma importancia el hecho de aplicar los productos que se proponen, considerando que se ha realizado un estudio estratégico comunicacional avalado por la Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación, Consejo Académico de Postgrado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arias Fidas. (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. Caracas - Venezuela: Episteme. 143 p.
2. Castro Márquez Fernando. (2003). El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. Caracas - Venezuela: Uyapal. 122 p.
3. Chiavenato Idalberto. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw-Hill. 128p.
4. Dennis L. Wilcox, Philip H. Ault, Warren K. Agee y Glen T. Cameron. (2001). Relaciones públicas, estrategias y tácticas. Madrid: Pearson Educación Madrid. S.A. 176 p.
5. Dowling Grahame. (1994). Reputación de las empresas: estrategias para el desarrollo de la marca corporativa. Londres: Kogan. 163 p.
6. Gregory James R. (Imagen corporativa: Marketin). 1991. Illinois: NTC Business Books. 271 p.
7. Guatemala. 1985. Constitución Política de la República. Reformada por la Consulta Popular, Acuerdo Legislativo 18-93. Librería Jurídica. 80 p.
8. Guatemala. 1987. Ley de Servicio Municipal Decreto 1-87. Librería Jurídica. 23 p.
9. Guatemala. 2002. Código Municipal Decreto 12-2002. Librería Jurídica. 46 p.
10. Guatemala, Decreto número 52-87, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano Y Rural. Gobierno de Guatemala. 8 p. (digital)

11. Guatemala, Manual de organización, funciones y descriptor de puestos 2015. San Miguel Petapa, 467 p.
12. Hernández Sampiere, Fernández Collado, Baptisita Lucio. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill. 518 p.
13. Joan Costa. (2011). *Identidad Corporativa*. México: Trillas. 125 p.
14. Lucas Marín Antonio. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosh comunicación. 238 p.
15. Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham. (2003). *Comunicación organizacional práctica: Manual gerencial*. México: Trillas. 111 p.
16. Melgar Luis. (2011). *Guía para la presentación del informe del proyecto*. Guatemala: Textos y formas impresas. 96 p.
17. Piñuel Raigada José Luis. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis. 320 p.
18. Ramírez Tulio. (1999). *Como hacer un proyecto de investigación*. Caracas - Venezuela: Panapo. 136 p.
19. Robbins & Coulter. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación. 425 p.
20. Scheinsohn Daniel. (Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa). 1998. Argentina: Fundación OSDE. 225 p.
21. Trelles Rodriguez, Irene. (2000). *Comunicación Organizacional, la importancia de su aplicación en Cuba*. Revista Espacio, #3, 87 páginas

22. Westphalen M.H. y Piñuel, J.L. (1993). La dirección de comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico. Madrid: Del Prado. 1246 p.

E-GRAFÍA

1. *Gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/*. (29 de 03 de 2012). Consultado el 24 de junio de 2016 a las 23:10 horas. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/comunicacionorganizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
2. Imagen corporativa
http://www.agifreu.com/v_angles/docencia/imagen_corporativa.pdf Consultado el 23 de junio 2016 a las 22:00 hrs.
3. Silvestrini Ruíz, M. (Enero de 2008).
<http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>. Recuperado el 24 de junio de 2016, a las 20:00 horas.
4. Funciones de la comunicación
http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.7/37Funciones_comunicacion.htm Consultado el 25 de junio 2016 a las 01:30 hrs.
5. Tipos de investigación http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html. Consultado el 18 de mayo 2016 a las 20:00 hrs.
6. Judith Cruz Sandoval. (2004). Tesis doctoral La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional.
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4120/jcs1de1.pdf;jsessionid=C633E6894AEDF1F5026C2083C2D63711.tdx1?sequence=1>. Recuperado 29 junio 2016 23:00 hrs.

ANEXOS



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Maestría en Comunicación Organizacional
Cohorte 2015-2016
Asesor: Dr. Gustavo Adolfo Bracamonte Cerón



Ficha de observación participante Municipalidad de San Miguel Petapa

Fecha: _____ Hora: _____ Departamento o Secretaría _____

Nombre del jefe o encargado del depto. o secretaria: _____

Nivel académico: _____ No. de colegiado: _____

¿Qué tiempo de ser jefe de la oficina?
Menos de un año De uno a tres años Cuatro años en adelante

¿Cuánto personal hay en la oficina? _____

Está identificado el personal con algún distintivo o uniforme
Sí No Todos Algunos (cuantos)

Conducta de los empleados hacia los usuarios
Cordiales Respetuoso Agresivo Desconoce el área

Equipo con el que cuenta la oficina
Computadoras Cuantas Impresoras Cuantas

Estado del mobiliario y equipo
Excelente Bueno Malo Muy malo

Señalética o gráficos notorios
Identificación de la oficina Cartelera Misión y Visión Otros

Tiempo de espera de los usuarios para ser atendidos
De 10 a 20 minutos De 20 a 30 minutos 30 minutos en adelante

Reacción del usuario al empleado municipal
Satisfecho Insatisfecho

Limpieza y orden del lugar



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



**Guía de entrevista a Jefes o Encargados de departamentos
Municipalidad de San Miguel Petapa**

Toda la información que usted brinde será usada de manera confidencial, con fines académicos, esta herramienta permitirá establecer la situación comunicacional de la organización.

Entrevistado (a): _____

Puesto: _____

Fecha: _____ Hora: _____ Departamento o
Secretaría _____

1. ¿Al comunicarse con el personal a su cargo, qué medios utiliza?
2. ¿Han sido positivos y efectivos los medios que ha utilizado, por qué?
3. ¿Cómo jefe o encargado motiva a sus colaboradores, de qué manera lo hace?
4. ¿Está dispuesto (a) a escuchar sugerencias, satisfacciones, molestias o interrogantes de sus colaboradores?
5. ¿Reconoce el esfuerzo de sus empleados en público, como lo hace?
6. Describa su compromiso con la organización



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



**Encuesta a colaboradores de la
Municipalidad de San Miguel Petapa**

Toda la información que usted brinde será usada de manera confidencial, con fines académicos, esta herramienta permitirá establecer la situación comunicacional de la organización.

Género: F M Departamento o Secretaría _____

1. ¿De qué manera se comunica el jefe o encargado de su departamento?

Verbal Escrito Electrónico Teléfono No se comunica

2. La relación con sus compañeros es:

Muy buena Buena Regular Mala

3. Usted da el 100 por ciento de su capacidad en el trabajo que realiza.

Si No

4. Conoce la visión de la Municipalidad, si su respuesta es positiva escribala.

Si No

5. Puede expresar sus opiniones y sugerencias a su jefe inmediato, escriba en las líneas que le diera, recuerde que todo será confidencial.

Si No

6. Conoce el trabajo que realizan los otros departamentos de la Municipalidad

Si No

7. El uso de uniforme crea identidad en la organización, ¿está dispuesto (a) a invertir en una prenda de vestir que lo haga parte de la organización?

Si No



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



**Encuesta a vecinos que visitan la
Municipalidad de San Miguel Petapa**

Toda la información que usted brinde será usada de manera confidencial, con fines académicos, esta herramienta permitirá establecer la situación comunicacional de la organización.

1. ¿Lo satisface el servicio que le brinda la Municipalidad?

Si

No

Debe mejorar

¿Por qué?

2. ¿Conoce sobre algún proyecto que este implementando la Municipalidad?

Si

No

¿Cuál?

3. ¿Cree que el personal que lo ha atendido en la Municipalidad está capacitado para desempeñar sus funciones?

Si

No

Debe mejorar

¿Por qué?

4. ¿Cuánto tiempo ha esperado para ser atendido en la Municipalidad?

Lo normal

Mucho

Poco

5. ¿Los empleados han sido amables y respetuosos cuando usted ha requerido sus servicios?

Si

No

¿Explique?



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

Guatemala 02 de mayo de 2016
Of. Postgrado 219-2016

Señor
Luis Alberto Reyes
Alcalde Municipalidad San Miguel Petapa
Presente

Estimado Señor Alcalde:

Es un gusto saludarle y a la vez presentarle a la Licenciada Zoila Alejandra Gamboa Miranda, carné No. 9711225, quien es estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La Licda. Zoila Alejandra Gamboa solicita realizar su Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional en la Institución que usted dirige, el mismo consiste en realizar un Diagnóstico de comunicación organizacional interno y externo, y con base a los resultados presentar una Estrategia de Comunicación.

Apreciare su valiosa colaboración en el sentido de enviar la carta que avala la aceptación para que la Licenciada Gamboa, desarrolle el trabajo de graduación en dicha Empresa, así como su, *Visto Bueno* al momento de finalizar cada uno de los productos que sean generados en el desarrollo del diagnóstico y estrategia.

Cordialmente,

"Id y Enseñad a Todos"


Mtro. Gustavo Moran
Director

Departamento de Estudios de Postgrado



c.c. archivo



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

Municipalidad de San Miguel Petapa Departamento de Guatemala



Guatemala, 3 de Mayo 2016 .

Maestro

Gustavo Adolfo Morán Portillo

Director

Departamento de Estudios de Postgrado

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad Universitaria

Presente

Estimado maestro Morán:

Esperando que sus labores se realicen exitosamente, lo saludamos en referencia al oficio **No. Postgrado 219-2016** de fecha 2 de mayo 2016. Autorizamos que la Licenciada Zoila Alejandra Gamboa Miranda, Carné No. 9711225, realice el trabajo de **graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional**, así mismo nos comprometemos a realizar las inspecciones respectivas a cada trabajo que la Licenciada Gamboa Miranda elabore durante la realización del mismo.

Atentamente

Luis Reyes

Alcalde Municipal

