

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS E
INSTITUCIONALES

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN
LA MUNICIPALIDAD DE ULAPES LA RIOJA



Verónica Antonella Laurenti

Universidad Siglo 21

Legajo: VRPI03735

Docentes: Lucas Valdés; Roberto Utrera Ramos

Córdoba, 2017

Agradecimientos

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de vida, por su incondicional apoyo.

A mis hermanos por ser mi sostén, por el amor y confianza en mí.

A mi abuela Sira y toda mi familia por haber sido indispensables en esta etapa de mi vida.

A Federico por su apoyo, confianza y contención.

A mis amigas, quienes me acompañaron siempre y me dieron fuerzas para seguir adelante.

A mis Ángeles; Nonos Uyayo y Ramona que me dejaron como enseñanza que siempre debo luchar por alcanzar mis sueños.

A Roberto Utrera Ramos y Lucas Valdés, por haber guiado mi camino en el desarrollo de este proyecto.

Al intendente Municipal Rodolfo Flores y todo su equipo de trabajo, por haberme permitido desarrollar este proyecto con la institución.

Y finalmente a Dios, por haberme acompañado, guiado y bendecido a lo largo de toda la carrera.

Resumen

En el presente trabajo de graduación de la carrera Licenciatura de Relaciones Públicas e Institucionales se propuso indagar sobre la gestión de la comunicación interna en la municipalidad de Ulapes, ubicada en el Departamento Gral. San Martín provincia de La Rioja. La institución pública cuenta con 250 empleados de planta y 200 contratados. La comunicación interna en las organizaciones públicas es un tema puntual a trabajar, las instituciones hoy en día reconocen la necesidad e intención de una adecuada gestión con el objetivo de aprovechar y cuidar su capital humano.

A través de un análisis exhaustivo en la etapa de diagnóstico en donde se utilizó entrevistas, encuestas, análisis de contenido y guías de observación, los resultados arrojados por dichos métodos de investigación permitieron desarrollar un plan de Relaciones Públicas internas acorde a las necesidades comunicacionales de la institución pública. El plan tendrá como objetivo optimizar la gestión de la comunicación interna de la municipalidad de Ulapes La Rioja, sistematizando y coordinando el uso de los canales y medios de comunicación interna, generando espacios de comunicación que contribuyan y promuevan una coordinada gestión de la información, fomentando la identificación y compromiso del público interno con la organización, gestionando el cambio, las diferencias y las situaciones conflictivas dentro de la organización, fomentando el desarrollo y formación del personal en las áreas más sensibles de trabajo y fortaleciendo las relaciones entre los diferentes estamentos organizacionales.

Palabras claves: comunicación interna, institución pública, relaciones públicas.

Abstract

The present degree of career work Bachelor of public and institutional relations proposed to investigate the management of internal communication in the municipality of Ulapes, located in the Department. San Martín Province of the Rioja. The institution publishes boasts 250 employees of the plant and hired 200. Internal communication in public organizations is a timely theme to work, institutions today recognize the need and intention of a proper management in order to take advantage of and take care of their human capital. Through an analysis exhaustive in the stage of diagnosis in where is used interviews, surveys, analysis of content and guides of observation, them results thrown by such methods of research allowed develop a plan of relations public internal according to them needs communication of the institution public. The plan will aim to optimize the management of the internal communication of the municipality of Ulapes La Rioja, systematizing and coordinating the use of the channels and means of internal communication, generating spaces of communication that contribute and promote a coordinated management of information, encouraging the identification and commitment of the internal audience with the Organization, managing change, differences and conflict situations within the Organization, encouraging the development and training of the personal in them areas more sensitive of work and strengthening the relations between the different estates organizational.

Keywords: internal communication, public institution, public relations.

Índice

1. Introducción.....	5
2. Tema.....	7
3. Objetivo general:.....	8
4. Objetivos específicos:.....	8
5. Justificación del tema.....	9
6. Marco Referencial	11
7. Análisis del sector	16
8. Marco teórico	20
9. Diseño metodológico	40
10. Diagnóstico	44
11. Plan de intervención.....	77
12. Objetivo general.....	78
13. Objetivos específicos	78
14. Análisis de factibilidad	79
15. Plan de Relaciones Públicas e Institucionales Internas.....	81
16. Cronograma general	122
17. Presupuesto general	123
18. Evaluación general.....	124
19. Conclusión.....	125
20. Bibliografía.....	127
21. Anexo	129

1. Introducción

En la actualidad la comunicación interna tiene un papel cada vez más significativo en las organizaciones, ya que es una herramienta indispensable para obtener el éxito de las mismas. En este sentido, es fundamental que se gestione de manera apropiada, buscando cumplir con los objetivos de la organización y de cada uno de sus miembros, es decir, se comienza a ver al ser humano como parte esencial de la organización.

En ese contexto es precisa la actuación de las relaciones públicas que tiene como objetivo principal fortalecer los vínculos de sus públicos y contribuir al logro de los objetivos planteados por cada organización. Además permite analizar y evaluar la opinión y actitud de los públicos de una organización teniendo como prioridad causar el desarrollo recíproco entre los públicos internos y la institución.

Teniendo en cuenta lo expuesto con anterioridad se desarrolló el siguiente trabajo de graduación de la carrera Licenciatura de Relaciones Públicas e Institucionales contando con etapas, por un lado, la etapa de diagnóstico en donde se busca analizar la gestión de la comunicación interna en la municipalidad de Ulapes, Departamento General San Martín, Provincia de La Rioja. Dicho municipio cuenta con alrededor de 250 empleados de planta y 200 contratados.

En segundo lugar se presentará los objetivos de investigación, en tercer término se justificará el tema seleccionado, en cuarto lugar se exhibirá el marco referencial de la institución municipal. En quinto lugar y con relación a lo expuesto anteriormente se realiza un análisis del sector sobre la municipalidad del Ulapes.

En sexto lugar se expondrá los conceptos teóricos presentes en el trabajo con la finalidad de esclarecer qué se entiende por organización y administración pública, relaciones públicas, comunicación, comunicación organizacional, comunicación interna, público interno, cultura organizacional y rumor.

En séptimo lugar se planteará los instrumentos de recolección de datos elegidos de acuerdo a los objetivos de la investigación y así poder realizar una conclusión con bases tanto teóricas como prácticas sobre la gestión de la comunicación interna en la municipalidad de

Ulapes, La Rioja, además se presentaran las técnicas de investigación utilizadas a este fin que incluyen cuatro entrevistas a las personas más idóneas de la organización en materia de comunicación puertas adentro, un análisis de contenido aplicado a las piezas de comunicación interna seleccionadas, una grilla de observación en donde se pretenderá observar y analizar los soportes utilizados por la entidad y por último encuestas a los empleados para conocer su apreciación y opinión acerca del trabajo diario dentro del municipio.

En octavo lugar se desarrollara la interpretación y análisis de los datos obtenidos a través de los instrumentos seleccionados, como así también se elaborará una conclusión final del diagnóstico.

En la segunda etapa se presentará un plan de Relaciones públicas orientado a solucionar el problema detectado en la etapa de diagnóstico, en donde se diseñan objetivos de intervención y al mismo tiempo con un conjunto de tácticas tendientes a responder a la solución de los problemas encontrados en la etapa anterior.

2. Tema

Gestión de la comunicación interna en la municipalidad de Ulapes La Rioja.

3. Objetivo general:

Analizar la gestión de la comunicación interna de la municipalidad de Ulapes La Rioja.

4. Objetivos específicos:

- Identificar y caracterizar a los públicos internos de la Municipalidad de Ulapes.
- Evaluar los canales de comunicación interna que se utilizan en la Municipalidad.
- Determinar las expectativas e intereses comunicacionales de los públicos internos de la Municipalidad de Ulapes.
- Revelar las principales manifestaciones culturales de la Municipalidad.
- Indagar sobre el clima laboral de la entidad, en lo referente a sentido de pertenencia, motivación y relaciones interpersonales.
- Determinar qué lugar ocupan los rumores en la cultura organizacional de la Municipalidad de Ulapes.

5. Justificación del tema

El arte de comunicar se ha convertido con el transcurso del tiempo y la evolución de las sociedades en una herramienta indispensable en toda organización. Si bien la comunicación interna en las organizaciones es un tema difícil de ser reconocido o tratado de manera adecuada, hoy en día, las organizaciones tanto privadas como públicas, reconocen la necesidad e intención de una adecuada gestión en la comunicación interna, con el objetivo de aprovechar y cuidar su capital humano, siendo el mayor atributo que posee y debe vigilar la organización y es aquí donde las relaciones públicas e institucionales juegan un papel preponderante.

Sin lugar a duda la actuación de las relaciones públicas es necesaria en toda organización para mantener a sus miembros vinculados e integrados ya que son quienes dedican su trabajo diario a contribuir en el logro de las metas y objetivos planteados por la organización. Es sumamente beneficioso para los públicos internos poseer una imagen positiva, sentir el espíritu de pertenencia hacia la entidad y compartir los principios y valores que direccionan la actividad de la organización definiendo al mismo tiempo su rol y aporte al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las instituciones públicas se plantean la necesidad de brindar servicios a su población que crece continuamente en un ambiente de confianza, transparencia y apoyo. Si bien cada institución pública cuenta con sus propias características y objetivos, a veces únicos y exclusivos, la manera como manifiesta su clima laboral, el ambiente, la confianza entre sus públicos internos, todo incide en el comportamiento de sus miembros, por consiguiente en la eficiencia de toda la organización. La gestión de la comunicación interna es necesaria en todo tipo de institución, sobre todo en aquellas que cuentan con cientos de empleados en diferentes lugares y puestos de trabajo.

En ese contexto, se puede afirmar que en la actualidad para asegurar la calidad de la comunicación y general una imagen interna positiva es esencial el papel de las Relaciones Públicas e Institucionales en el marco de toda institución, en dicho caso en la municipalidad de Ulapes La Rioja. El municipio del Departamento General San Martín está ubicado en Ulapes, localidad ésta que resulta ser la cabecera departamental, en el sur de la Provincia de

La Rioja. La municipalidad de Ulapes correctamente definida y con los límites establecidos cuenta con alrededor de 250 empleados de planta y 200 contratados.

Es de suma importancia reconocer los beneficios que aportan las relaciones públicas e institucionales en la gestión de la comunicación interna para dicha institución en lo que hace al éxito de la gestión municipal. El accionar institucional de la municipalidad de Ulapes debe crear y abrir espacios para el trabajo de las relaciones públicas e institucionales dentro de su entidad con el fin de tener la posibilidad y competencia de marcar modificaciones en la gestión de la comunicación interna, abarcando dentro de una cultura corporativa en la que estén sentadas la responsabilidad, participación de sus empleados, haciéndolos sentir participe y pieza fundamental para el logro y objetivo organizacional.

6. Marco Referencial

El Departamento General San Martín se encuentra en la Provincia de La Rioja y forma parte de los 18 departamentos que constituyen la división política provincial. El departamento fue creado el 12 de Diciembre de 1869, conforme a la Ley Provincial N° 159.

Este departamento de los llanos sur de La Rioja es el más austral de la provincia y tiene una superficie de 5034 km cuadrados, con una población cercana a los 4.582 habitantes, lo cual arroja una densidad poblacional de 1 hab/km² aproximadamente.

El departamento a su vez está dividido en cinco distritos siendo ellos, Ulapes siendo la cabecera departamental, San Solano, Corral de Isaac, Aguayo y Villa Nidia. En el interior departamental las Delegaciones y Sub Delegaciones constituyen las áreas desde donde se atienden los requerimientos, prestaciones y servicios a la comunidad rural. (Entrevista exploratoria a vecino de Ulapes).

Ulapes, sede del gobierno municipal fue fundada el 16 de Octubre de 1697, reconociendo en Don Tomás Gómez Camargo el acto fundacional.



La Municipalidad de Ulapes, Departamento General San Martín tiene como responsable institucional a un Intendente, el cual surge por elección del voto popular de los ciudadanos habilitados y dura en el cargo 4 años, no pudiendo permanecer más de dos ejercicios consecutivos al frente del mismo. (Entrevista exploratoria a vecino de Ulapes).

La gestión municipal cuenta con un objetivo claro es la participación comunitaria, contemplando también la toma de decisiones, en lo cultural, social, deportivo, y en cuanto a las obras públicas necesarias para el bienestar común y una serie de valores que incluyen: organizar, transparentar, trabajar en equipo.

En referencia a los recursos humanos de la entidad, la municipalidad de Ulapes cuenta con 250 empleados de planta permanentes y 200 contratados.

En cuanto al espacio físico, cuenta con su sede municipal ubicada en la Avenida 25 de Mayo y esquina Sarmiento (ver en anexo N°2) en donde cada área cuenta con su sector de oficinas, el despacho del Intendente posee además una oficina de reuniones asimismo la entidad municipal cuenta con oficinas en el centro cívico del pueblo, en el Polideportivo municipal, la radio municipal FM 105.1 el centro cultural municipal.

Historia

La historia de Ulapes tiene sus orígenes vinculados a la época de la colonización cuando los españoles incursionaron en el territorio actual de la Provincia de La Rioja.

La cultura de los Olongastas predominante para aquel periodo, se encontraba en la zona de los llanos Riojanos, incluido allí el departamento Gral. San Martín.

Sin embargo la fundación de Ulapes, en aquellos tiempos llamada “Aguada de Ulapes” se produce cuando don Tomas Gómez Camargo su primer fundador obtiene estas tierra en merced del por entonces Gobernador Samudio, un 16 de Octubre de 1697.

Su nombre se le atribuye al significado de “sierras sin falda o “reunión de caciques”. Ulapes está situada al pie del cerro del mismo nombre que pertenece al cordón de “sierras de las Minas de los llanos Riojanos”.

En sus comienzos la localidad permaneció por mucho tiempo como un puesto o estancia; evolucionó lentamente y recién en la primera mitad del siglo XIX fue considerada pueblo. Esta tardía evolución probablemente, fue consecuencia de la pobreza, pues las familias vivían solamente de la ganadería, también influenciaban las distancias a centros urbanos,

los escasos y deficientes medios de comunicación, la falta de caminos adecuados y los conflictos políticos.

El pueblo tenía características propias en relación a su infraestructura, las primeras casas fueron asentadas cerca de las vertientes y eran construidas de material crudo, lo que conocemos como adobe.

Los primeros edificios públicos fueron la Escuela pública N° 27, la Capilla del pueblo, el destacamento policial, donde además funcionaba el Registro Civil y la municipalidad local.

Por otra parte, la Municipalidad se dividía en dos categorías: de “concejo” y de “comisión”; la primera contaba con 8 miembros y actuaba como cuerpo deliberativo; el Intendente era designado por el poder Ejecutivo. La segunda categoría tenía 5 miembros, uno de ellos actuaba como presidente, el régimen municipal del departamento Gral. San Martín correspondía a la Comisión.

En 1971 la municipalidad adquiere un terreno destinado a la construcción de la casa municipal, que hasta esa fecha funcionaba en dependencias de la policía.

Es así que la casa municipal está situada sobre las calles 25 de Mayo y Sarmiento, allí funcionan las oficinas de cada una de sus áreas, además de encontrarse la oficina del Intendente departamental. (Entrevista exploratoria a vecino de Ulapes)

En la actualidad dada la proximidad de sus diferentes áreas, sus miembros mantienen relaciones personales e informales, en casos formales utilizan como herramientas las notas o comunicados, elementos estos en donde se comunican a todos los miembros por igual. En cuanto a las redes sociales se creó una fan page pero el uso no es constante mayormente la información que se difunde se hace desde la cuenta personal del intendente, de los encargados de prensa o también desde la página oficial de la radio municipal 105.1.

Ulapes fue creciendo y su evolución exige brindar más servicios y trabajar más por el pueblo y sus comunidades, tanto de la cabecera como del interior mismo, de modo que los empleados de la institución, interpreten los propósitos de la organización y respondan a las expectativas que la población tiene y de esa forma servirle a la comunidad de manera correcta.

Repertorio de público

Publico interno:

- Personal de planta permanente
- Contratados

Publico semi interno:

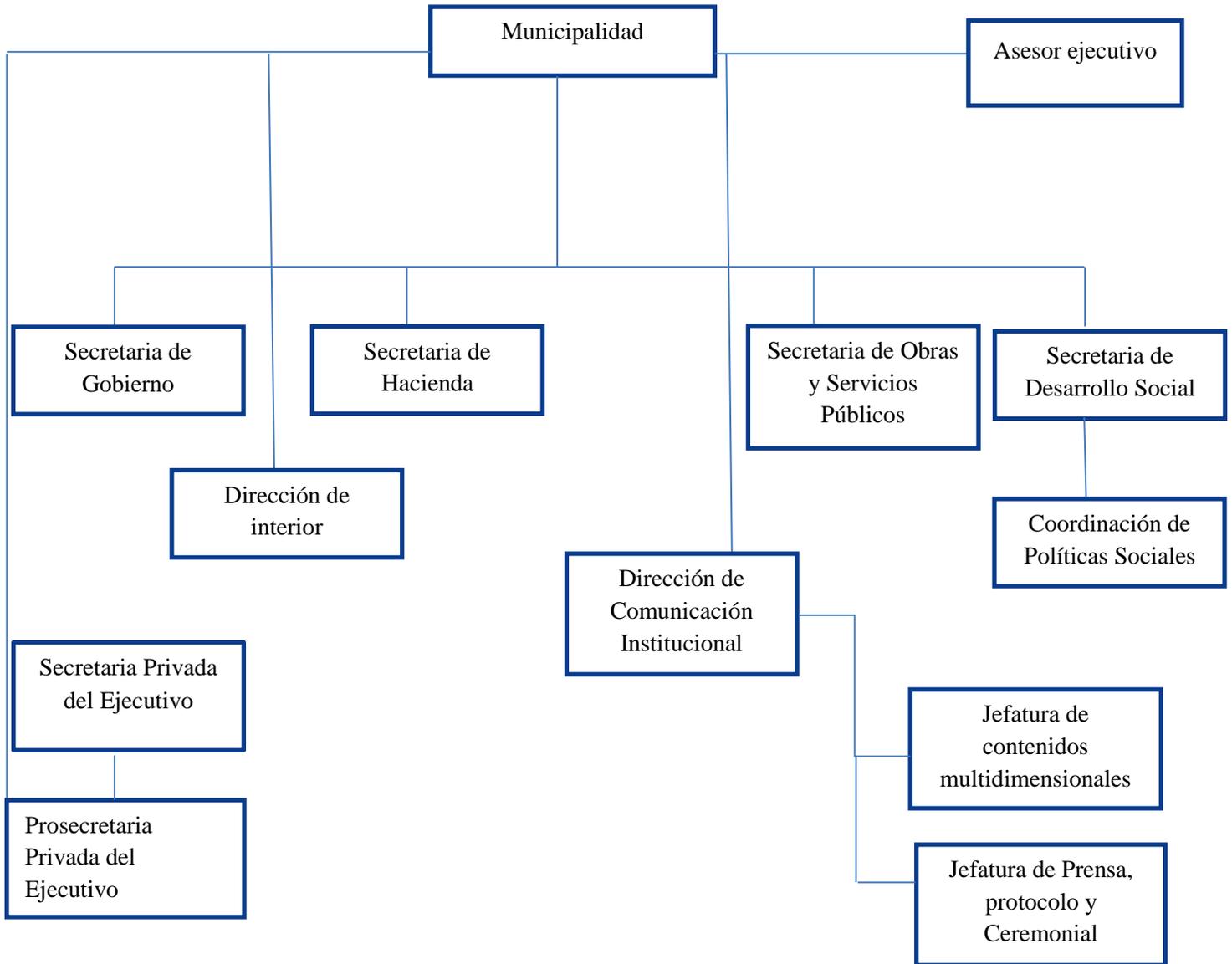
- Capacitadores
- Cooperativas

Publico externo:

- Organizaciones gubernamentales provinciales y nacionales
- Organizaciones no gubernamentales
- Público en general
- Medios de comunicación locales, provinciales y nacionales
- Sede de Supervisión zonal IV
- Obra social APOS (salud)
- Registro Civil
- Juzgado de Paz Lego
- Empresa Provincial de Energía eléctrica
- Instituciones Educativas, religiosas, deportivas, sanitarias.
- Unidad Regional de Ulapes (Policía)
- Video cable
- Correo Argentino

La municipalidad cuenta con una Organigrama donde se distribuyen la totalidad de cargos existentes, destacándose las Secretarías de Gobierno, de Hacienda, de Obras y Servicios Públicos y de Desarrollo Social.

Organigrama:



Fuente de elaboración propia

7. Análisis del sector

La provincia de La Rioja pertenece a la región oeste argentino, si bien para algunos autores integra la región del nuevo cuyo. Su división política indica que está dividida en 18 departamentos, cada uno de los cuales tiene su propia cabecera departamental coincidente con la residencia del gobierno municipal.

Cada municipio cuenta con un Intendente electo, el cual resulta elegido por voto popular de los ciudadanos que integran el padrón departamental y cuyo mandato es de 4 años con posibilidad de ser reelegido una sola vez consecutiva.

La provincia está dividida a su vez en regiones, dentro de las cuales y como objeto de análisis del presente trabajo, se destaca la región Llanos Sur, compuesta por los departamentos Juan Facundo Quiroga, Gral. Ocampo, Gral. San Martín- Rosario Vera Peñaloza.

El departamento General San Martín está ubicado al sur de la Provincia de La Rioja, cuya cabecera departamental Ulapes se encuentra a una distancia de 285 kilómetros de la Ciudad de la Rioja,

Este departamento está dividido en cinco distritos siendo ellos, Ulapes, San Solano, Corral de Isaac, Aguayo y Villa Nidia.

Limita al Norte con el departamento Gral. Ocampo, al Oeste con el departamento Rosario Vera Peñaloza, Sur con la provincia de San Luis y al Este con la provincia de Córdoba.

En cuanto a la población total del departamento según el censo del año 2010 la cantidad de habitantes es de 4.582 de los cuales el 50.4 % y el 49.6 corresponden respectivamente a varones y mujeres. Del mencionado total de habitantes del departamento el 54.7% representa la población urbana mientras que la población rural alcanza el guarismo del 45.3%.

A modo ilustrativo de la distribución económica activa del departamento en referencia al estado o condición del trabajo y su respectivo valor porcentual en la tasa de ocupación y

desempleo, según el censo Provincial de Población, Hogares y Vivienda 2008 los resultados de aquel relevamiento son los que se muestran en el siguiente cuadro:

	Total	Sexo	
		Varones	Mujeres
Población de 10 años y más	3.740	1.893	1.847
PEA	1.754	1.116	638
Ocupados	1.595	1.037	558
Desocupados	159	79	80
PNEA	1.942	154	1.888
Sin información	44	23	21

En referencia a las actividades económicas productivas del departamento Gral. San Martín, se orientan a la ganadería bovina, caprina, ovina y en menor medida a la actividad porcina. Es escasa la actividad industrial y la referida a la actividad comercial no es relevante.

El departamento General San Martín cuenta con atractivos naturales como así también culturales de gran relevancia que se encuentran dentro del Corredor Turístico de los Llanos Riojanos que le da un posicionamiento y promoción a nivel provincial.

Uno de las debilidades más considerables del departamento en la infraestructura hotelera o gastronómica, además no existen emprendimientos de comercio de bienes o servicios con los productos locales, no cuentan con un Banco provincial o nacional. La cantidad de transporte es reducido, siendo esto otra de las debilidades imponentes.

En lo institucional la representatividad gubernamental de la municipalidad de Ulapes, Dpto. Gral. San Martín es ejercida por su intendente el Sr. Rodolfo Nicolás Flores y el vice intendente el Sr. Ricardo Tello quien tiene a su cargo la presidencia del Concejo Deliberante, órgano anexo al Municipio.

Esta municipalidad cuenta con una estructura de recursos humanos compuesta por un Intendente, 50 funcionarios de distinto rango, 250 empleados de planta permanente y 200 empleados contratados.

La estructura orgánica del municipio está compuesta principalmente por:

Secretaria de Gobierno	Asesoría Ejecutiva
Secretaria de Obras y Servicios públicos	Dirección del interior
Secretaria de Hacienda	Dirección de comunicación institucional
Secretaria privada	Secretaría de Producción y Turismo
Secretaria de Desarrollo Social	Otras Direcciones ,Jefaturas y Áreas

En relación a las oficinas públicas que forman parte del departamento se encuentran:

- Registro Civil
- Juzgado de Paz Lego
- Dirección de rentas Provinciales
- Sede de Supervisión Zona IV
- Obra Social (salud)

Además entre otras instituciones que forman parte del departamento están:

- Instituciones religiosas
- Instituciones deportivas
- Centro de jubilados y pensionados
- Agrupaciones gauchas
- Instituciones educativas
- Instituciones sanitarias
- Policía

En cuanto a las oficinas privadas se puede mencionar:

- Empresa Provincial de energía eléctrica
- Video Cable

- Correo Argentino

La municipalidad tiene vínculos interinstitucionales con todas las instituciones mencionadas anteriormente, lo cual constituye una herramienta de fortalecimiento de la sociedad, generando un ida y vuelta comunicacional que a su vez se traduce en hechos, acontecimientos y acciones concretas en respuestas a las distintas demandas, requerimientos, colaboraciones que las instituciones externas al municipio manifiestan en su normal desarrollo como tales.

El municipio en su concepción originaria tiene bajo su órbita la provisión de servicios básicos a la comunidad que representa.

Esos servicios como el agua potable, luz, asfalto, barrido, limpieza y recolección de residuos son una permanente fuente de interrelación con los vecinos, los cuales a su vez demandan servicios, calidad, prestaciones, satisfacción y cumplimiento de las pautas previstas para dichos servicios. Esos vecinos se constituyen a su vez en contribuyentes respecto del municipio, lo cual les otorga la cualidad de ser en algún sentido una fuente de recursos para el municipio en sí, producto del pago de sus tasas contributivas.

Los datos expuestos han sido recaudados en el Informe del Diagnostico Socio-Productivo 24 de agosto de 2.012 elaborado por el Ing. Raúl Corzo realizado por la Universidad Nacional de La Rioja, como así también de entrevista exploratoria anónima.

8. Marco teórico

Organización y administración pública

El concepto de organización ha ido cambiando a lo largo del tiempo, citando a Capriotti se puede definir a una organización como “un ser vivo, tiene un cuerpo, una historia, evolución y cambio, vive en un entorno determinado con el cual se relaciona, siendo la organización modificada por la acción del entorno, a la vez que ella actúa sobre el entorno con su evolución y cambio” (1992, p.15).

De lo explicitado se infiere que una organización interactúa con su entorno, ya sea interno como así también externo, es decir no es un ser estático sino que evoluciona con los cambios que van ocurriendo, se va adaptando a su entorno. Esto implica reconocer que existen diferentes tipos de organización, una de ellas son las llamadas organizaciones privadas con base en la búsqueda de un beneficio propio, pero además existen las organizaciones llamadas del tercer sector (ONG) sin fines de lucro, constituidas con el objetivo de lograr satisfacer necesidades sociales, culturales, deportivas, educativas, etc, y que se sostienen a través de donaciones o por los aportes de sus socios o miembros. Por último encontramos las organizaciones públicas en las cuales se busca un beneficio para la comunidad de la que forman parte.

El concepto de las organizaciones de administración pública suele estar relacionada con el concepto de gobierno si bien están ligados, no son lo mismo. La interpretación del Abogado mexicano Andrés Serra Rojas dice “la Administración Pública es la acción del Estado encaminada a concretar sus fines. Administrar es suministrar por medio de servicios públicos a los intereses de una sociedad” (1977, p.471). También se puede reconocer que la administración selecciona, coordina y organiza las actividades de un Estado con medios materiales y con el personal adecuado. Personas y bienes son los elementos indispensables de una eficaz administración, tanto pública como privada. Por ello la administración pública será eficaz, en la medida que considere la actuación de las relaciones públicas como pilar principal en la gestión estratégica de comunicación.

Según Pedro Asensio Romero (2006) la gestión municipal implica por un lado una gestión política que consiste en proyectar y dirigir la agenda de los dirigentes en función de las

necesidades del ciudadano, como así también la gestión operativa que se refiere a la relación con los medios y la organización.

En este punto es en el que aparece la actuación de las Relaciones Públicas como eslabón que conecta las necesidades de la institución y sus públicos. No sólo pretende que los públicos internos comprendan y apoyen las políticas públicas de la gestión, sino que también se vean involucrados como parte de un todo para garantizar la eficacia institucional.

Relaciones públicas

El concepto ha mutado a lo largo del tiempo debido a la evolución y a los cambios contextuales a los que ha debido adaptarse. El primero en acuñar el término de relaciones públicas como lo conocemos actualmente fue Bernays en “Cristalizando la opinión pública”. En el mismo detallaba las funciones que debía cumplir un asesor de relaciones públicas, siendo la principal de ellas “aconsejar a sus clientes sobre cómo conseguir resultados positivos en el campo de las relaciones con sus públicos y mantenerlos apartados de situaciones infortunadas o dañinas” (1995, p.46).

Es importante destacar que aun en la actualidad no hay una definición única mundialmente aceptada. La Federación Interamericana de Relaciones Públicas (FIARP) clasifica a la profesión como:

“Una actividad social, técnica y administrativa mediante la cual se investiga y aquilata la opinión y la actitud del público y se emprende un programa de acción planificado y de comunicación recíproca, basado en los intereses de la comunidad, destinado a mantener la afinidad y comprensión de esta última para con las entidades de cualquier índole”. (Avilia Lammertyn, 1999, p. 11).

Las relaciones públicas tienen como objetivo principal fortalecer los vínculos de sus públicos y contribuir al logro de los objetivos planteados por cada organización.

La definición de Barquero Cabrero, sobre la función de las RPI se basa en: “analizar tendencias, predecir consecuencias, asesorar a la dirección de la organización, así como el

establecimiento de programas de acción que sirvan tanto al interés de la misma, como al de sus públicos” (2001, p. 26).

Daniel Barquero Cabrero (2001) en su libro “Comunicaciones y Relaciones Públicas” reproduce una entrevista donde E. Bernays define al consejero de Relaciones Públicas como: Un consejero de Relaciones Públicas coordina, dirige y supervisa todas las actividades de su cliente que interesen o afecten de cualquier forma al público de este y de la organización (2001, p. 38 a 58).

Bonilla Gutiérrez (1988) explica que entre algunas de las teorías que se desarrollaron para fortalecer la estructura de las organizaciones están el desarrollo organizacional, la Comunicación Organizacional y las Relaciones Públicas. Las Relaciones Públicas son una disciplina mediante la cual se analiza y evalúa la opinión y actitud de los públicos de una organización y se lleva a cabo un plan de acción para promover el desarrollo recíproco. Las Relaciones Públicas son una función que permite optimizar el funcionamiento y desarrollo de la organización. Todos los procesos de comunicación, tanto las que se desarrollan dentro de la organización como las que se generan afuera, forman el ámbito de las Relaciones Públicas. Ellas analizan los distintos elementos de comunicación que posee una organización formal. (1988, p.39)

Por otra parte, Barquero Cabrero (2001, p. 70) mantiene que dicha profesión está ligada a la actividad de la alta dirección y tiene como objetivo crear y mantener la confianza de todos los públicos de los que depende una organización para el éxito. Para él, la práctica de las Relaciones Públicas empresariales tiene como objetivo analizar las tendencias, predecir las consecuencias posibles y asesorar a la dirección de la organización.

Según Wilcox (2006) el trabajo de un relacionista público puede definirse como un proceso estratégico en el cual se llevan a cabo una serie de acciones tendientes a cumplir un objetivo.

La primera etapa consiste en una investigación en la cual se utilizan diferentes herramientas de recolección de datos para detectar situaciones problemáticas que dificulten el correcto funcionamiento comunicacional de la organización.

La segunda etapa conlleva una acción, ya que se trata de la formulación de un plan estratégico de relaciones públicas tendiente a solucionar la situación problemática investigada a través de una serie de programas y tácticas comunicacionales.

La tercera fase implica la comunicación o puesta en acción del plan, donde se ejecutarán las acciones propuestas en la etapa anterior.

La cuarta etapa contiene la evaluación de la puesta en marcha del plan. Esta fase es sumamente importante ya que a través de un seguimiento y control previamente planificado se podrá conocer si los objetivos se han cumplido o no.

Esta fórmula se cumple tanto si el relacionista público es parte de la organización a través de un departamento de comunicación, como si su trabajo lo cumple como asesor externo a través de una consultora.

La tercera fase mencionada por Wilcox (2006) será tomada en el apartado siguiente aludiendo su importancia desde las relaciones públicas como elemento esencial para el trabajo continuo de una buena gestión.

Comunicación

La comunicación está presente en todo momento de nuestra vida. Para las organizaciones es indispensable comunicar y sobre todo entender lo que se comunica para entablar y mantener la relación con sus públicos. Con la creciente utilización y evolución de la tecnología surgen nuevas formas de comunicación, es a través de ella que vamos descubriendo las necesidades de nuestros públicos permitiendo mantener relaciones recíprocas.

La comunicación puede definirse como:

“el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción”. (Brandolini y otros, 2009, p.1)

Según Capriotti (1992) los motivos básicos que llevan a la organización a tener la necesidad de comunicarse han sido tres:

La toma de conciencia de que es un ser social que actúa y se relaciona en un entorno. Otro de los motivos es la aceleración y masificación del consumo que provoca que el público no pueda diferenciar la información que recibe y por último la saturación del ecosistema comunicativo uno de los puntos más sobresalientes en esta época provocada por la superabundancia de información que imposibilita asemejar toda la información que llega y se selecciona.

La circulación de mensajes entre todos los miembros de la organización y el contacto diario entre los mismos genera una cohesión cultural, es decir que “las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa. Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros” (Brandoloni, 2009, p.27).

Existen elementos necesarios a la hora de hablar de comunicación: emisor, receptor, canal, mensaje. Es indispensable que toda organización reconozca la importancia de una buena y eficiente comunicación. La forma de comunicación que engloba la relación comunicativa entre la organización y sus públicos es la comunicación organizacional, tema que será abordado en el siguiente apartado.

Comunicación organizacional

Las organizaciones comunican en todo momento y necesitan mantenerse actualizadas. Considerada una herramienta de gran aporte laboral, en la actualidad la comunicación va dando lugar a la transmisión de información de todo lo que ocurre en la organización. La comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos.

La comunicación organizacional puede definirse como:

“Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y

externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos “(Fernández Collado, 1997, p.31).

La concepción que propone Fernández Collado (1997) en donde la comunicación organizacional implica un conjunto de actividades y técnicas cuya finalidad es facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y entre ésta y su medio, influir en las conductas, opiniones y actitudes de los públicos internos y externos de la organización, con el propósito de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Capriotti (1992) habla del rol del emisor, canal y receptor en la comunicación organizacional.

El emisor en la comunicación organizacional es la organización como tal, con sus características propias que elabora un discurso de sí misma con la intención de llegar a sus diferentes públicos.

El canal en la comunicación organizacional es un canal multimedia, no solo utiliza medios masivos sino también medios de comunicación personales.

El receptor en la comunicación organizacional es denominado “públicos” cada uno de ellos con diferentes características.

Entre los múltiples tipos de comunicación que existen en el siguiente apartado se mencionara la comunicación gubernamental en la cual la administración está a cargo del gobierno de turno teniendo como objetivo principal brindar servicio a sus públicos internos como a la ciudadanía en general.

Comunicación gubernamental

Otro concepto a incluir es el tema sobre la comunicación gubernamental que consiste en lograr que el/los mensaje/s se perciba como realidad. Todo gobierno, a la hora de comunicar, debe tener un proyecto general de gobierno.

El concepto que propone Riorda (2006, p. 32) “se hace referencia a la comunicación de los gobiernos ejecutivos, sin distinción de niveles (nacional, regional, provincial, local) o

actores dentro de ese poder, y excluyendo por cierto, a todo lo que sea sector público no gubernamental, como gran parte de las empresas públicas”.

Desde el punto de vista de la gestión de la comunicación gubernamental, los intereses fines o deseos, pueden ser considerados como:

a. Intereses instrumentales: objetivos o metas de naturaleza no relacional; una meta que se identifica con un cambio sobre la realidad material, tecnológica y biológica.

b. Intereses comunicativos: son metas que se identifican con procesos de influencia, de relación, metas que se alcanzan cuando se modifica la manera de sentir, pensar, actuar y relacionarse que tiene los seres humanos, de modo estable o de un modo dinámico y cambiante. Las decisiones sobre qué decir y hacer en público, cómo decirlo y hacerlo, a quienes, etc. son cotidianas y, al mismo tiempo, centrales para la estrategia general de la gestión gubernamental. (Elizalde 2005, p. 193-194)

Elizalde (2005) plantea a las políticas de comunicación como modelos de organización de los recursos, medios y tácticas para llegar a los intereses, objetivos o fines comunicativos que se plantean en el análisis estratégico.

El modelo de relacionamiento con la prensa el cual es un proceso de negociación y comunicación que es guiado por un esfuerzo sistemático, pero no siempre programado en sus detalles y sobre todo en búsqueda de establecer una relación estructural a largo plazo con periodistas, editores, directores periodísticos y dueños de los medios de prensa.

Otro de los modelos es el de identificación o de identidad la función comunicativa de este modelo es la identificación clara, directa y permanente del sujeto enunciator. La política y los gobiernos en particular forman parte de una competencia comunicativa sus mensajes no compiten sólo con otros mensajes políticos, sino también con el resto de las comunicaciones sociales, es decir, los gobiernos necesitan ser identificados claramente cuando comunican.

Otro tipo de comunicación a la cual nos vamos a referir en el siguiente apartado será la comunicación interna que se encuentra en el interior de toda organización y debe ser

reconocida y cuidada ya que a través de ella los miembros de una entidad se mantienen informados e integrados.

Comunicación interna

Las organizaciones fueron descubriendo la importancia de una buena comunicación interna, para aprovechar y cuidar su principal pilar: el capital humano, buscando mantener a sus miembros vinculados e integrados, incrementando su sentido de pertenencia y su motivación por seguir formando parte de la organización ya que son quienes dedican su trabajo diario en la búsqueda de mejorar la productividad y competitividad de la organización.

Brandolini y otros hacen hincapié en la importancia de la comunicación interna, para ellos:

“Es clave comprender entonces, que todo vacío de comunicación de alguna forma será llenado, compensado por los diferentes actores – empleados, proveedores, familiares- de acuerdo a su nivel de comprensión, compromiso o cercanía con el asunto a partir de certezas especulaciones o imprecisiones. De esta manera, los ruidos (rumores, malos entendidos) en las comunicaciones internas podrán resultar ensordecedores y difíciles de erradicar si no son contrarrestados con un plan de comunicación convincente que tiende a resolver dichos problemas”. (2009, p.27)

La comunicación puede darse de dos formas diferentes que usualmente conocemos, la formal es la comunicación planificada de antemano por la organización y se refiere específicamente a temas laborales. Se lleva a cabo de acuerdo a la estructura formal (organigrama) y por canales formales (reunión, mail, memorándum, etc.), considera los niveles jerárquicos y las normas de la organización. “La comunicación es formal cuando se desarrolla con referencia a una estructura formal, en términos de relaciones pautadas requeridas por la organización, en un mercado de interacciones dadas principalmente por los roles dentro de la empresa” (Ritter 2008, p.21)

Por otro lado tenemos la comunicación informal en donde se abordan temas laborales y no laborales pero por canales no formales. Surge espontáneamente entre los miembros de la organización, suele ser más rápida que la comunicación formal. Es una herramienta no planificada, muy poderosa y útil. Puede aportar a quien gestiona la comunicación una

información importante que no podrá ser recogida de otra manera. “las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo” (Ritter 2008, p.22).

Un tipo de comunicación informal que es común en todas las instituciones es el rumor. Tema que será abordado más adelante en el presente trabajo. Para Allport y Postman un rumor “se caracteriza por ser una proposición para ser creída, cuyo traspaso es en general oral, y que no puede ser demostrado” (Cit. en Avilia Lammertyn 1999, p.220). Es decir que se trata de una información que circula entre los miembros de la organización nacida de una fuente oficial o no oficial.

Capriotti (1998) establece cuatro niveles con sus respectivos objetivos de intercambio de información entre los miembros de la empresa:

- Nivel Relacional: se busca establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados.
- Nivel Operativo: la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico.
- Nivel Motivacional: el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad de trabajo y competitividad de la compañía u organización.
- Nivel Actitudinal: se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. También se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización. (1998, p.6)

Sumado a lo dicho, Villafañe (1999) menciona algunos de los beneficios de la comunicación interna, tales como:

- Implicar a la organización en la consecución de objetivos comunes, interiorizando el sentimiento de pertenencia y compartiendo valores y cultura.

- Proyectar una imagen positiva de la organización entre los miembros internos.
- Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal a través del feedback.
- Implicar al personal en el proyecto personalizando y su contribución al logro de los bienes colectivos.
- Consolidar un estilo de dirección basado en la participación de todos los miembros.
- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno.

Según Jesús García (1998) la gestión de la comunicación interna se enfoca en todas las acciones y metodologías aplicadas en donde los encargados de la comunicación planifican todos los recursos posibles que permita mejorar el desarrollo en la organización.

Los recursos de la Comunicación Interna son:

- Apoyo decido de la alta dirección: aquí se toman las decisiones estratégicas de la comunicación interna.
- Profesionalización de sus funciones y decisiones: Se tiene una capacitación completa y técnica sobre liderazgo organizacional.
- Recursos económicos.
- Promover los espacios de participación, retroalimentación y opinión en el personal de trabajo (Jesús García, 1998).

Otro tema importante en la comunicación interna es el mensaje que se emite y recibe en toda la organización, analizar los mensajes de comunicación implica interferir en el aspecto social de la vida organizacional. Los mensajes siempre se orientan hacia una finalidad y esto trasciende en el accionar de quienes los reciben.

Muriel y Rota (1980) definen tres categorías diferentes de mensajes:

- Mensajes de Producción: tienen como objetivo motivar la realización de un trabajo. Algunos ejemplos son: los que se refieren a productos o servicios de la empresa o a

los que se emiten hacia el personal para indicarle la forma en que debe desempeñarse.

- Mensajes de Mantenimiento: persiguen la supervivencia de la institución como sistema. Buscan fomentar la integración de los elementos que la componen. Aquí se encuentran los mensajes de coordinación y también los mensajes humanos de felicitaciones, agradecimiento, entre otros.
- Mensajes de Innovación: como su nombre lo indica, son los que plantean nuevas alternativas de conducta buscando la adaptación al cambio.

Además existe una cuarta categoría que se la considera muy importante: los Mensajes Humanos, que están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, satisfacción y realización, se interesan por sus sentimientos, relaciones interpersonales, moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados (Muriel y Rota, 1980).

Para orientar estratégicamente los esfuerzos en términos comunicacionales, una organización debe reconocer primeramente los diferentes vectores que expresan la dirección y sentido de la comunicación interna, es decir los diferentes “recorridos” que posee el mensaje canalizado a través de distintos soportes o medios.

Villafañe (1998) clasifica los distintos medios o canales de comunicación interna, los mismos permiten el flujo de información a diferentes áreas de la organización. Dado que el grado de inclinación del vector define el “qué” y el “para qué” de los medios, vehículos y actuaciones, esto permitirá diseñar el “cómo”. Parafraseando lo dicho de Villafañe (1998) hay diferentes vectores:

- Vector descendente: deben narrar a todos los públicos internos la historia económica de la empresa y la historia del colectivo humano que la forma. Las mismas son: publicaciones periódicas de distribución general, noticias o flashes informativos, hojas informativas para mandos, tableros de anuncio, guía práctica de la empresa, folletos, carteles, objetos promocionales, videos y canales audio.

Para Villafañe, el vector descendente cumple el rol en la comunicación de “Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación, agilizar los canales de transmisión de la información, fortalecer los roles jerárquicos, favorecer y hacer operativa la comunicación” (1998, p.255).

- Vector ascendente: este vector favorece el diálogo social de la empresa. Para fortalecer o incrementar éste tipo de comunicación existen actuaciones, sistema de sugerencias, jornada de despachos abiertos, notas de obligada respuesta y teléfonos de servicios.

Los objetivos que cumple este tipo de comunicación contienen “que todos se sientan protagonistas de la actividad y objetivos corporativos, que afloren (...) potencialidades ocultas, el máximo aprovechamiento de las ideas, favorecer el autoanálisis y la reflexión, estimular el consenso” (Villafañe, 1998, p. 256).

- Vector horizontal: este vector implica a todas las personas. En él, el emisor obtiene naturaleza de pedagogo ya que este se basa en los aspectos principales: el conocimiento de los procedimientos y procesos y el aprendizaje de técnicas que favorezcan la comunicación interpersonal. Entre los objetivos Villafañe destaca los de “(...) hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación, mejorar el desarrollo organizativo, incrementar la cohesión interna, agilizar los procesos de gestión” (1998, p.258).
- Vector transversal: su objetivo principal es “configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización con el fin de promover nuevas mentalidades, modificar ciertos comportamientos, elevar el espíritu de trabajo, hacer más visible la aportación individual, aumentar el rendimiento, ganar en eficacia y satisfacción(..)” (Villafañe, 1998, p. 259). Las técnicas de gestión de este vector que se pueden utilizar son: grupos de gestión, equipos de proyecto y auditorías internas. Este vector incluye a todos los niveles jerárquicos y a todas las áreas de la organización tanto a su ancho como a su largo.

Brandolini y otros (2009) proponen una clasificación de los canales comunicacionales:

- Tradicionales: su característica principal es el soporte en que se desarrollan, que puede ser papel (canales gráficos) o verbal (cara a cara). Son efectivos a la hora de comunicar información que requiera de un registro escrito, que revistan de formalidad y seriedad, etc.
- Tecnológicos: gracias al avance en materia tecnológica cada vez son más estos medios en el cual el soporte digital es la principal característica. Brindan un feedback inmediato y su posibilidad de interacción permite la disminución de distancias entre los diferentes estratos jerárquicos.

La circulación de mensajes entre todos los miembros de la organización y el contacto diario entre los mismos genera una cohesión cultural, es decir que “las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa. Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros” (Brandoloni 2009, p.27).

En el siguiente apartado se conceptualizara al público interno, es decir al grupo de personas que forman parte del organigrama de la organización y son considerados pilar fundamental para alcanzar los objetivos y acrecentar las posibilidades organizacionales.

Públicos internos

Cada vez se reconoce con mayor fuerza la importancia esencial que tienen los empleados en el éxito de la empresa. Esta importancia se ve reflejada en diversas cuestiones, principalmente desde la perspectiva “interna” de la organización.

Siguiendo a Capriotti se puede definir al público como “el conjunto de miembros de un grupo social, que sin estar necesariamente unidos físicamente reaccionan ante un estímulo en común o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común ” (1992, p. 35).

A los fines de este trabajo es necesario determinar los públicos internos, diferenciándolos de los públicos externos. De acuerdo a lo expuesto por Avilia Lammertyn se puede decir que:

“Público interno son los grupos que están estrechamente vinculados a una organización, fuertemente comprometidos de su misión específica y que componen el cuadro de colaboradores permanentes porque reciben un salario y relación de dependencia” (Cit. en Matilla, 2009, p. 188).

Las organizaciones deben tomar conciencia para reconocer a sus públicos internos en su diversidad, cada público posee sus propios valores, experiencias y opiniones acerca de la organización. Se debe plantear como objetivo promover el sentido de pertenencia, mantener un adecuado clima laboral, informar de todo lo que suceda, atender sus necesidades, proyectar una imagen positiva de la organización.

Según Pedro Asensio Romero al hablar de conocer el equipo del cual se forma parte menciona “dirigir implica conocer el equipo, para ello es necesario detectar nuestras fortalezas, debilidades aptitudes y habilidades. Objetivo número uno: adaptar el equipo al logro de un objetivo común” (2006, p. 46)

Es decir el público interno es uno de los puntos claves para el mantenimiento de la organización, ellos son además quienes poseen mayor interés en que las metas se cumplan satisfactoriamente y quienes dedican su tiempo diario a contribuir en el cumplimiento de su labor y configurar la cultura de la organización.

Como se ha mencionado en oportunidades anteriores, la comunicación interna no sólo efectiviza el trabajo de los miembros de una institución, sino que también crea, forma parte y fomenta una cultura organizacional. A continuación nos centraremos en este concepto que sin duda resulta de gran importancia al momento de construir y comunicar la imagen deseada por la organización.

Cultura organizacional

En toda organización se encuentra presente la cultura organizacional que puede ser entendida como el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

Uno de los autores que brinda un concepto claro de cultura organizacional es Schein, quien dijo:

“cultura es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (1988, p. 25).

A esta definición podemos añadir la de Capriotti, quien en La imagen de empresa conceptualiza a la cultura empresarial como aquella que “define el estilo de vida de la organización, su manera de actuar, la forma de interacción entre sus miembros y la relación de estos con la organización como entidad, tomando como referencia el conjunto de ideas, normas y valores que posee la organización” (1992, p.108)

Además se puede mencionar la definición de Ritter sobre cultura organizacional como “la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (Ritter, 2008, p. 27).

La cultura organizacional establece la forma como funciona una empresa, esta se observa a través de sus estrategias, estructuras y sistema. Una buena organización constituida de valores y normas, permite a cada uno de los individuos identificarse con ellos, poseer relaciones recíprocas, obtener mayor productividad, como así también mostrar a los públicos externos una imagen positiva.

Robbins (1987) propone siete características que deben ser consideradas dentro de cualquier empresa, que al ser combinadas revelan la esencia de la cultura de la organización:

- Autonomía individual: es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.
- Estructura: es el grado de normas y reglas que se utilizan para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.
- Apoyo: es el grado de ayuda que muestran los gerentes a sus subordinados.
- Identidad: es el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto.

- Desempeño: es el grado de distribución de premios dentro de la organización por el desempeño de los miembros.
- Tolerancia al conflicto: es el grado de conflicto presente en las relaciones de los compañeros de trabajo, como ser honestos y francos ante las diferencias que surjan.
- Tolerancia al riesgo: es el grado en que se alimenta al empleado para que sea innovador y corra riesgos.

La cultura organizacional es a grandes rasgos, uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas en el contexto social de las organizaciones. “Por tanto, será necesario definir claramente la estrategia referida, a partir de la imagen que la organización desea evocar hacia adentro y hacia afuera, de acuerdo con su propia cultura” (Fernández Collado, 1997, p. 33).

La cultura tiene relación directa en el proceso de socialización tanto puertas adentro como hacia fuera de toda organización. A través de las manifestaciones culturales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa, es decir no existe organización sin una cultura que permita identificar, orientar el accionar, crear un clima laboral positivo y mantener el sentido de pertenencia de los miembros.

Otro autor que se refiere a las manifestaciones culturales y su función es Pedro Asensio Romero (2006) quien se refiere al personal encargado de la cultura en la gestión municipal planteando que dicha persona ha de ser un decidido defensor de la historia local, sus documentos y archivos el patrimonio artístico, las costumbres, el folclore, la gastronomía, la música y tradiciones populares. La persona encargada del área de cultura ha de tener una sensibilidad especial hacia las diferentes manifestaciones culturales y deberá volcar su acción política hacia una programación coherente y lógica.

Con respecto al clima laboral Martínez menciona “está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización, constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones” (Martínez, 2001, p.4).

Sobre lo mencionado anteriormente se puede decir que el clima laboral se encuentra fuertemente influenciado por las actividades que los trabajadores deben desarrollar en su

trabajo, la imagen que poseen de la organización a la cual pertenecen y las personas con las que interactúan.

Villafañe menciona la importancia de la evaluación del clima interno para poder identificar el grado de adhesión que posee el personal de una organización. Para esto propone la utilización de un barómetro de clima interno que se basa en la aplicación de encuestas de opinión a los miembros de la organización. En las mismas se consulta acerca de su percepción sobre las dimensiones exhibidas anteriormente, es decir, sobre la satisfacción, el interés hacia la comunicación, y sobre los conocimientos que poseen de la organización en general (Villafañe, 1998).

Como se hace referencia en el apartado anterior es necesario reconocer la satisfacción de pertenencia de los miembros de toda organización. Según Avilia (1999) el público siente que la marca que consume, la organización en donde trabaja es valorada positivamente por él, por su familia o grupo de amigos el proceso de aceptación y favorabilidad se potencia. Provoca en la persona un estado de satisfacción, de positividad se siente comprometido y busca contagiar en los demás miembros ese sentimiento.

Avilia menciona “es más fácil crear una imagen favorable que mantenerla o modificarla” (1999, p.127) es difícil recuperar el sentido de pertenencia una vez que la persona lo perdió ya sea por cuestiones internas o externas. Las acciones de las relaciones públicas buscan obtener o mantener en la mente de los públicos el sentimiento positivo de pertenecer a la institución.

Según Pedro Asensio Romero “hablar de gobierno municipal es hablar de conflicto, intereses contrapuestos entre los miembros del mismo equipo de gobierno, confluencia de objetivos en un mismo plano temporal u orgánico” (2006, p. 20).

Por todo lo dicho es que resulta importante la gestión de las relaciones públicas como forma de favorecer el clima laboral, óptimo para el desarrollo de las labores y el sentido de pertenencia del público interno hacia la institución.

En el apartado siguiente se mencionara el concepto de Rumor, el cual trata el cual trata de especulaciones no confirmadas que se intentan dar por ciertas con un objetivo determinado,

y que a su vez, estos condicionan el comportamiento de los demás hacia él por encima de la información objetiva, de acuerdo a lo dicho resulta un tema de gran relevancia al momento de crear o mantener la calma en las organizaciones.

Rumor

Uno de los temas reconocidos por toda organización para ser manejado o eliminado es el rumor, los primeros autores en abordar el tema fueron Gordon Allport y Leo Postman (1973) quienes en su obra “Psicología del Rumor” lo definieron como “una proposición relacionada con acontecimientos cotidianos, transmitida de persona a persona con el objetivo de que todos crean en él, sin que existan datos concretos que permitan verificar su exactitud” (Allport y Postman, 1973, p. 25). Los autores resaltan la necesidad del vínculo personalizado buscando la manera más eficaz para persuadir al otro u otros.

El rumor es tan o más notable que el conocimiento mismo de la fuente de mensaje, la modalidad de transmisión de dicho mensaje es la que dará paso a la transmisión o no del rumor. El término rumor creado bajo la incertidumbre y fiabilidad que reflejan opiniones, hechos y formas determinadas. A través de su circulación pueden proyectarse todo tipo de información incierta en una posición paralela entre la verdad y la falsedad.

También Allport y Postman (1973), definieron la formación y circulación de rumor como un mecanismo de defensa, producto de las emociones en contra de sentimientos, los cuales, de ser confrontados en forma directa, pueden llegar a ser inaceptables para el individuo o tal vez dificultosos de ser manejados por él. Según esta interpretación, los rumores pueden aliviar sentimientos de culpa, ansiedad, temor, furia, resentimiento u hostilidad.

Según Ritter (2008) los rumores a menudo molestan sensiblemente y en forma subversiva en la relación social y tienen una enorme influencia en la bolsa de valores y en la política. Para el autor el rumor es un proceso interactivo entre individuos en donde tal proceso afectara al ambiente social en donde actué. Además menciona la importancia que para él tiene la personalidad de quien o quienes inician el proceso de rumor como así también la presencia de la exageración y el olvido.

Fruto de las investigaciones de Allport y Postman (1973) se desarrollaron las siguientes leyes básicas de la transmisión del rumor:

Ley de Nivelación: A medida que el rumor se transmite, tiende a acortarse y a hacerse más conciso.

Ley de la Acentuación: Consiste en la percepción, retención y narración selectiva de un limitado número de pormenores de un contexto mayor. Algunos detalles particulares se mantienen durante toda la transmisión.

Ley de asimilación: Los sujetos reorganizan los contenidos dándoles “buena forma” en función de las propias características del sujeto.

El rumor se compone como una de las estrategias utilizadas por aquellas personas que desean desinformar individual y colectivamente. A través de una sutileza delicada se consigue introducir la desinformación, aspecto coadyuvado por la existencia de una creciente rapidez e inmediatez en el proceso comunicativo que imposibilita la plena contrastación de los acontecimientos.

Otro de los autores en reconocer el rumor o más conocido para él como “Radio pasillo” es Avilia (1999) quien conceptualiza al rumor como “cualquier dato o información nacido de una fuente no oficial” Avilia (1999, p. 221) El efecto que provoca el rumor en la comunicación es siempre entrópico. La mayoría de las veces el rumor es ocasionado por falta de información a cerca de un tema esperado por el grupo receptor.

Según Avilia (1999) un rumor es creíble porque:

- Tiene un grado de verdad comprobable
- Emitido por una fuente confiable
- El contenido coincide con una apreciación subjetiva del receptor
- El asunto es importante para los receptores
- Los hechos se relatan e forma ambigua

Avilia (1999) clasifica a los rumores en deliberados cuando una persona o grupo utiliza el rumor para obtener un beneficio con él, otro tipo es el semi- espontáneos nacidos de la deformación producida por una información oficial o descodificada.

Avilia (1999) deja un mensaje claro sobre la existencia de los rumores: Para combatir los rumores, no hay nada mejor que vacunarse es decir mantener fluidos canales de comunicación formales y poner los pies en la tierra en las comunicaciones. Siempre bajo el lema “decir la mejor verdad, de la mejor manera y en el mejor momento” Avilia (1999, p. 222). Es decir, no se debe buscar atacar al rumor o evitar que se dé, sino que se debe descifrar que esconde detrás de él, buscando informar de la mejor manera y en momento indicado.

Finalmente, luego de haber recuperado la mirada de los autores mencionados en cada uno de los temas planteados en el marco teórico que se eligió para responder al proyecto elaborado, las relaciones públicas e institucionales son una herramienta primordial para el funcionamiento de las organizaciones que actúa permitiendo la integración de estrategias y planes de acción en beneficio de la entidad, además tiene la ventaja de diseñar, elaborar y dirigir los mensajes a cada uno de sus públicos. Es decir las relaciones públicas e institucionales contribuyen al éxito de los proyectos y labor gubernamental a través de una comunicación de manera interna o externa de las acciones y éxitos del gobierno.

Teniendo en cuenta que la comunicación interna permite la interrelación entre las personas de un mismo entorno laboral y cultural, se puede decir que los factores que afectan dichas interrelaciones involucran a la organización como a sus públicos. Los públicos deben conocer, compartir sus valores, misión y visión en búsqueda de generar sentido de pertenencia, integración, generar un mejor clima laboral, disminuir o controlar la presencia de rumores y de esta forma aumentar la productividad. Todo lo mencionado anteriormente forma parte de la construcción de la cultura organizacional, tarea esencial de las Relaciones públicas e institucionales y contenido principal de la comunicación interna.

9. Diseño metodológico

Fichas técnicas

Ficha 1	
Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica de recolección de datos	Entrevista en profundidad
Instrumento de recolección de datos	Guía de pautas
Población	Funcionarios de la municipalidad
Criterio muestral	No probabilístico-por propósitos
Muestra	Intendente Municipal de Ulapes 3 personas de mandos medios.

Ficha 2	
Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica de recolección de datos	Análisis de contenido
Instrumento de recolección de datos	Guía de análisis
Población	Documentación institucional
Criterio muestral	No probabilístico intencional
Muestra	5 piezas comunicacionales

Ficha 3	
Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica de recolección de datos	Observación
Instrumento de recolección de datos	Grilla de observación
Población	Soportes de comunicación interna de la municipalidad de Ulapes
Criterio muestral	No probabilístico casual- incidental
Muestra	10 soportes de comunicación.

Ficha 4	
Tipo de estudio	Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Técnica de recolección de datos	Encuesta
Instrumento de recolección de datos	Cuestionario
Población	Miembros de la municipalidad de Ulapes
Criterio muestral	No probabilístico causal o incidental
Muestra	50 empleados

En el presente trabajo, en primer lugar, el tipo de estudio exploratorio busca identificar aspectos de las comunicaciones internas y reconocer los factores que influyen en ella. Al no contar con investigaciones anteriores, se quiere registrar precedentes que funcionen como fuente de información para la municipalidad de Ulapes La Rioja. La metodología de investigación se clasifica como cualitativa para analizar en profundidad el tema planteado a través de una entrevista a la población de la institución. Recopilando los datos mediante una guía de pautas que abordará los distintos temas que se necesita obtener de la municipalidad de Ulapes como población. El criterio muestral que se utiliza es no probabilístico por propósitos, es decir que se elige al sujeto según los fines del estudio, anulando la posibilidad de que todos los sujetos tengan la misma probabilidad de ser elegidos. La muestra de la investigación será: el intendente de la municipalidad de Ulapes y tres personas de mandos medios de la municipalidad de Ulapes, lo que posibilita indagar en profundidad y conducir la entrevista a responder los objetivos planteados (Vieytes, 2004).

En segundo lugar, el tipo de estudio es nuevamente de tipo exploratorio y metodología cualitativa. La técnica de recolección de datos es análisis de contenido a través de una guía de análisis, de esta manera se analizarán las piezas comunicacionales que nos permitirá profundizar en los tipos de mensajes emitidos, contenido, dirección, sentido y características institucionales bajo dos ejes las categorías de los mensajes y cada una de las piezas (Vieytes, 2004). La elección de la muestra será a través del muestreo no probabilístico intencional, es decir las muestras serán elegidas directa o intencionalmente por ser las más representativas y que proporcione la mayor información, la muestra poblacional será de 5 piezas comunicativas: revista institucional, mail interno, informes o notas, redes sociales e invitaciones especiales. (Vieytes, 2004).

El tercer lugar, se repite el tipo de estudio de exploratorio con metodología cualitativa. La técnica de recolección de datos es observación no participante definida por Anguera (1978) como la modalidad de observación ejercida cuando el investigador no pertenece al grupo objeto de estudio. Asimismo la observación será de tipo indirecta, es decir que se basará en fuentes documentales, en este caso soportes de comunicación utilizando como instrumento de recolección una grilla de observación que contendrá 10 soportes de comunicación que

permita evaluar los medios y canales utilizados por la municipalidad de Ulapes. La muestra será por medio del muestreo no probabilístico casual o incidental.

En cuarto lugar y por último, se utilizará un estudio de tipo descriptivo que permitirá obtener un conocimiento exhaustivo, la metodología será cuantitativa ya que se busca medir diferentes dimensiones de la comunicación organizacional y la relación interna. La técnica de recolección de datos que se utilizara serán encuestas. El instrumento de recolección de datos es un cuestionario a los miembros de la organización, para responder a los objetivos planteados en dicha investigación. El criterio muestral es no probabilístico casual o incidental, ya que los encuestados serán los de más fácil acceso y proximidad, la muestra seleccionada de la municipalidad de Ulapes será de 50 miembros. (Vieytes, 2004).

10. Diagnóstico

Análisis de los datos

Guía de pautas

Se realizaron 4 entrevistas a personal de la municipalidad de Ulapes que permitió indagar en profundidad a cerca de la gestión de la comunicación puertas a dentro.

Guía de pautas	Entrevistado N°1	Entrevistado N°2	Entrevistado N°3	Entrevistado N°4
N°1 En cuanto a la descripción del puesto de trabajo.	Intendente Municipal del Departamento Gral. San Martín, su antigüedad es de 29 años como empleado del municipio, formó parte del Concejo Deliberante durante el periodo 2009-2011 y 2011 a 2015 y desde el 10 de Diciembre del 2015 se desempeña como Intendente. Al describir su puesto de trabajo menciona ser la máxima autoridad de la institución gubernamental, tiene a cargo un plantel de cincuenta funcionarios y más de 250 empleados de planta permanente más 200 contratados. Dispone de una oficina privada y sala de reuniones.	Funcionario Municipal con el cargo de Jefe de Gabinete de la Municipalidad, su antigüedad como empleado del municipio es de 22 años. Su puesto de trabajo supone el desarrollo de tareas de coordinación entre las distintas áreas de la municipalidad a fin de mejorar la comunicación y respuesta hacia las diversas problemáticas que se plantean en el corto, mediano y largo plazo. Cuenta con una oficina propia en donde trabaja conjuntamente con tres personas más de	Directora del Área de la Mujer, su antigüedad dentro del municipio es de 3 años y en su nuevo puesto de trabajo tan solo 2 meses. Su labor consiste en trabajar conjuntamente con las mujeres del pueblo, atender sus inquietudes o problemas y controlar los programas sociales nacionales o provinciales referidos a su área. Dispone de una oficina en donde trabaja con otras tres personas más.	Trabaja en la Secretaria de Hacienda de la Municipalidad de Ulapes como empleado de planta, su antigüedad es de 13 años. Su labor consiste en administrar los recursos de la institución, para garantizar el cumplimiento de las obligaciones necesarias para el normal funcionamiento de la Municipalidad. Además en su área tienen a cargo controlar los fondos que ingresan a la entidad y la elaboración de los correspondientes presupuestos anuales, como así también las rendiciones de cuenta

		su misma área.		ante el organismo de contralor (Tribunal de Cuentas de la Provincia). Su oficina es compartida con otras personas de la misma secretaria.
N°2 Sobre el público interno	Menciona la división que existe en la municipalidad con respecto a los públicos internos. La municipalidad se divide en mandos altos en donde se encuentra el intendente y el vice intendente. Mandos medios correspondientes a las secretarías y direcciones, ellas son: Secretarías de Gobierno y Derechos Humanos, Obras y Servicios Públicos, Hacienda, Desarrollo y Promoción Social, Producción y Turismo, y Direcciones. Finalmente un nivel donde se destaca la presencia de los empleados de planta y contratados.	El entrevistado expresa “Si bien cada uno de los públicos posee sus propios valores, experiencias, opiniones, formas de trabajo es sumamente importante reconocer a que área trabaja”; la municipalidad se divide en mandos altos en donde se encuentra el intendente y el vice intendente. Mandos medios correspondientes a las secretarías y direcciones, ellas son: Secretarías de Gobierno y Derechos Humanos, Obras y Servicios Públicos, Hacienda, Desarrollo y Promoción Social, Producción y Turismo, y Direcciones. Finalmente un nivel	La entrevista divide los públicos internos según el organigrama actual que posee la municipalidad: en los mandos altos el intendente y el vice intendente. Mandos medios correspondientes a las secretarías y direcciones, ellas son: Secretarías de Gobierno y Derechos Humanos, Obras y Servicios Públicos, Hacienda, Desarrollo y Promoción Social, Producción y Turismo, y Direcciones. Por último el nivel inferior donde se encuentran los empleados de planta y contratados.	El entrevistado expone la división que existe en la municipalidad con respecto a los públicos internos, se divide en mandos altos en donde se encuentra el intendente y el vice intendente. Mandos medios correspondientes a las secretarías y direcciones, ellas son: Secretarías de Gobierno y Derechos Humanos, Obras y Servicios Públicos, Hacienda, Desarrollo y Promoción Social, Producción y Turismo, y Direcciones. Y el nivel donde se encuentran los empleados de planta.

		donde se destaca la presencia de los empleados de planta y contratados.		
Sobre las acciones llevadas a cabo de comunicación.	El entrevistado expone “pretendemos incorporar capacitaciones específicas en el tema de comunicación en lo institucional y en la planificación”. Algunas de las acciones que se llevan a cabo dentro de la municipalidad son: capacitaciones a distintas áreas, la comunicación, el pedido de informes, el desarrollo de eventos y agasajos en días especiales, el trazado y cumplimiento de objetivos y análisis de resultados.	Las acciones que puedo reconocer y mencionar son: capacitaciones a distintas áreas, el pedido de informes, eventos y agasajos en días especiales. Las acciones llevadas a cabo desde la institución se plasman de manera formal, la comunicación se da de manera planificada de antemano por la organización y se refiere específicamente a temas laborales.	Si bien no son de manera constante la presencia de las acciones se pueden mencionar las capacitaciones a distintas áreas, las reuniones con los jefes de las áreas o secretarías para el pedido de informes, eventos, talleres.	Se puede reconocer como acciones llevadas a cabo desde la municipalidad las reuniones con las distintas áreas, el pedido de informes, el desarrollo de eventos. Además menciona que las reuniones entre las secretarías o direcciones no se realizan con frecuencia y solo se llevan a cabo con los jefes de las áreas. Es decir primero se informa a los mandos medios y luego a cada jefe de área quien luego informa a sus empleados.
Nº3 Sobre la comunicación interna.	El entrevistado reconoce la falta de un plan de comunicación interna en la Municipalidad de Ulapes y ausencia del área o departamento de comunicación interna.	El entrevistado menciona que no existe un plan de comunicación interna en la Municipalidad de Ulapes, y que si bien existe en el organigrama el departamento de comunicación no está en	El entrevistado menciona la falta de un plan de comunicación interna en la Municipalidad de Ulapes. Y que no existe un área de comunicación dentro de la entidad.	El entrevistado expone que no existe un plan de comunicación interna en la Municipalidad de Ulapes. Todo lo referido a la comunicación lo maneja mayormente la secretaria del Gobierno o el departamento de

		funcionamiento el área.		prensa.
Sobre los canales de comunicación utilizados.	Existen 3 o 4 canales distintos, los de tipos oral, escrito y a través de las nuevas tecnologías individuales y grupales. Los canales que se pueden señalar son reuniones, la revista institucional elaborada una vez al año, redes sociales con las que cuenta el municipio como así también por cuentas personales del área de prensa, teléfonos, medio de comunicación “radio municipal” y grupos en la aplicación WhatsApp. La comunicaron es a través de canales tradicionales. Los mensajes que circulan por dichos canales son de diferentes tipos, de producción dando indicaciones sobre la realización de un trabajo, de	Menciona que existen 3 o 4 canales distintos, Los canales que se pueden marcar son reuniones, la revista institucional elaborada una vez al año, redes sociales del municipio también las cuentas personales del área de prensa, teléfonos, los grupos en la aplicación WhatsApp. Los distintos contenidos que se envían son sobre cuestiones laborales de las áreas del municipio. Las actividades sociales que se realizaran, entre otras. Mayormente la comunicación es través de canales tradicionales. La utilización de los mismos y su frecuencia están supeditadas a las	Existen varios canales, se pueden mencionar las reuniones, la revista institucional elaborada una vez al año, redes sociales con la que cuenta el municipio como así también por cuentas personales del área de prensa, teléfonos, carteleras. Se envían distintos contenidos siendo los más frecuentes por cuestiones laborales indicaciones, planificaciones de acciones para cada una de las áreas del municipio. También se comunica todo lo institucional y las actividades sociales que se realizaran, entre otras. La entrevistada expone “es claro el deseo de la creación de nuevos	Reconoce la existencia de existen 4 canales distintos la revista institucional elaborada una vez al año, redes sociales con cuenta del municipio, teléfonos, carteleras, radio comunicaciones. Se envían distintos contenidos planificaciones de acciones para cada una de las áreas del municipio. Asimismo se comunica todo lo institucional y las actividades sociales que se realizaran, indicaciones sobre la realización de un trabajo, de mantenimiento, también se comunican mensajes para coordinación de las actividades. Los encargados de informar las novedades que ocurren dentro de la entidad son comunicadas por el encargado de cada una de las áreas de trabajo, es decir la

	<p>mantenimiento aquellos que persiguen la supervivencia de la institución como sistema, buscan fomentar la integración de los elementos que la componen. Aquí se encuentran los mensajes de coordinación y también los mensajes humanos de felicitaciones, agradecimiento, entre otros. Y por último los mensajes de innovación son los que plantean nuevas alternativas de conducta buscando la adaptación al cambio.</p>	<p>exigencias que demande la respuesta necesaria, objeto del uso de dichos canales.</p>	<p>canales de comunicación”. La comunicación entre las diferentes áreas se da de manera formal y descendente.</p>	<p>comunicación entre las diferentes áreas se da de manera descendente.</p>
<p>Nº4 sobre el clima laboral.</p>	<p>El entrevistado explica “para mi consideración es buena, todos los días se trata de colaborar para una buena convivencia y mantener relaciones eficientes con los empleados”. Reitera lo difícil que es mantener siempre a todos conformes ya que trabajan con más de 250 personas.</p>	<p>El clima laboral es tolerable o algo eficiente a la relación que existe entre los superiores y sus miembros, es un punto muy importante cuidar el clima laboral dentro de la entidad ya que mediante este punto se logra el mantenimiento de la organización y sus públicos, pero es muy difícil por la</p>	<p>El clima laboral es agradable “en el área que trabajo somos varias personas y nos llevamos muy bien, lo principal para mi es mantener la convivencia diaria” pero reconoce lo difícil que es por la cantidad de empleados. La gestión municipal tiene su visión, misión y</p>	<p>El clima laboral dentro de la municipalidad es regular si bien cada área tiene sus oficinas y eso ayuda mucho es muy difícil por la cantidad de empleados. Se puede identificar en los empleados de la municipalidad el sentido de pertenecía y motivación algo muy difícil dentro de entidades con muchos</p>

	<p>En referencia a las relaciones interpersonales prevalece la necesidad en la gestión municipal de crear un clima de convivencia acorde para todos los empleados.</p> <p>La gestión municipal tiene su visión, misión y valores. Algunos de los valores más considerables son organizar, transparentar, planificar.</p>	<p>cantidad de empleados.</p> <p>El sentido de pertenecía y motivación no es algo que se pueda percibir fácilmente. Hay muchas situaciones de crisis económica general, los bajos salarios, los rumores que pueden provocar una desmotivación y descreimiento en la superación de expectativas personales o ausencia de identificación con la institución.</p>	<p>valores. Algunos de los valores más considerables son organizar, transparentar, planificar.</p>	<p>empleados.</p> <p>La gestión municipal tiene su visión, misión y valores pero no son dados a conocer de manera constante ni a cada empleado que ingresa a la institución. “en mi caso realmente no se cual son los valores que la institución se plantea en la actualidad”.</p>
<p>En cuanto a las manifestaciones culturales.</p>	<p>El festejo del departamento el día 12 de diciembre en donde se realiza “la semana del departamento” con actividades institucionales, culturales, deportivas y permitiendo el trabajo conjuntamente con todas las áreas de la municipalidad.</p> <p>El Festival del Canto y la Danza</p>	<p>El entrevistado expone algunos de los más reconocidos el festejo del departamento el día 12 de diciembre en donde se realiza “la semana del departamento” con actividades institucionales, culturales, deportivas en donde trabajan conjuntamente todas las áreas de la municipalidad.</p>	<p>El día departamento el día 12 de diciembre en donde se realiza “la semana del departamento” con actividades institucionales, culturales, deportivas y permitiendo el trabajo conjuntamente con todas las áreas de la municipalidad.</p> <p>Los festejos del día</p>	<p>Celebración del departamento el día 12 de diciembre en donde se realiza “la semana del departamento” con actividades institucionales, culturales, deportivas y permitiendo el trabajo conjuntamente con todas las áreas de la municipalidad.</p> <p>Además están los festejos del día del trabajador en donde los más altos mandos les sirven a los</p>

	<p>realizado el primer fin de semana de enero de cada año en donde la organización de dicho evento está a cargo del municipio. Es uno de los festivales más reconocidos de la provincia de La Rioja.</p> <p>La municipalidad tiene su propia dirección de cultura en donde se trabaja arduamente con proyectos, capacitaciones, actividades, talleres, entre otros tanto para los miembros de la municipalidad como para todo el público en general.</p>	<p>También el Festival del Canto y la Danza realizado el primer fin de semana de enero de cada año en donde la organización de dicho evento está a cargo del municipio.</p>	<p>del trabajador, además el Festival del Canto y la Danza realizado el primer fin de semana de enero de cada año, la organización del evento está a cargo del municipio.</p>	<p>empleados de mandos más bajos, es un gran agasajo para los empleados de la municipalidad.</p> <p>El Festival del Canto y la Danza realizado el primer fin de semana de enero de cada año.</p>
<p>Sobre las sugerencias u opiniones.</p>	<p>El entrevistado menciona que siempre se trata de escuchar y tomar en cuenta sugerencias o las expectativas de los empleados. Si bien el medio por el cual se puede hacer es a través de las reuniones.</p>	<p>Siempre está el interés por ser llamados a tener en cuenta nuestras opiniones, expectativas o sugerencias para aportar en conjunto al logro de la entidad, se necesita de un propio medio para dar sugerencias</p>	<p>El medio por el cual se pueden dar sugerencias es a través de reuniones aunque haría mucha falta un medio para que todos los empleados, sobre todo aquellos que no pueden tener reuniones</p>	<p>Tenemos una gran necesidad de ser escuchados, de que se consideren las opiniones o sugerencias que se puedan brindar desde cada una de las áreas de la entidad.</p>

		y/o reclamos.	permanentes con sus jefes. El interés por ser llamados a tener en cuenta opiniones, expectativas o sugerencias es muy alto.	
Sobre la presencia rumores.	El entrevistado menciona “en la gestión municipalidad tenemos como objetivo disminuir o terminar con los rumores que surgen dentro de la municipalidad” la presencia de los rumores dentro de la entidad es un tema que preocupa y se desea controlar.	Existen los rumores como en toda entidad, la mayoría surge por comentarios entre los distintos públicos como se dice el clásico conventillo o rumor de pasillo, son de diversa magnitud y dependerán del tema objeto del rumor.	Existen los rumores, los comentarios entre los distintos empleados, entre las distintas áreas, el conventillo o rumor de pasillo. Es un tema difícil de manejar. “En mi área es un tema que trato de manejar y recomendar siempre hablarlo consultar ante cualquier rumor o comentario, para evitar que siga circulando por otras áreas”.	Existen los rumores como en toda institución, la mayoría surge por comentarios en las distintas áreas por la competencia que existe entre los empleados. Es un tema muy arduo de controlar, lo cierto es que hacen mucho daño y más aún si no se tiene un control de ellos.

A modo de conclusión de acuerdo a lo expuesto en las entrevistas realizadas se puede arribar a las siguientes conclusiones:

En el organigrama de la municipalidad de Ulapes existe una área destinada a la comunicación institucional que actualmente no tiene ningún personal a cargo, todo lo relacionado a la comunicación se divide la tarea la secretaria de gobierno y el área de prensa, aunque el intendente municipal menciona su interés en poner en funcionamiento el

área falta llevar a cabo lo que tiene como propósito. Por lo dicho anteriormente además se pudo recoger que no existe un plan de comunicación interna en la institución.

En relación a las acciones llevadas a cabo desde el municipio obtuvo que en su mayoría las más usadas son: las capacitaciones a distintas áreas, el pedido de informes, el desarrollo de eventos y agasajos en días especiales, el trazado y cumplimiento de objetivos y análisis de resultados. El entrevistado N°1 “pretendemos incorporar capacitaciones específicas en el tema de comunicación en lo institucional y en la planificación”.

Cuando se consultó a los entrevistados sobre cuantos canales de comunicación existen dentro de la entidad y como es su utilización se recogió que existen 3 o 4 canales distintos, los de tipos oral, escrito y a través de las nuevas tecnologías individuales y grupales. Los canales que se pueden señalar son reuniones, la revista institucional elaborada una vez al año, redes sociales con cuenta del municipio como así también por cuentas personales del área de prensa, teléfonos, medio de comunicación “radio municipal”, grupos en WhatsApp.

Los distintos contenidos que circulan por los canales son cuestiones laborales es decir indicaciones, planificaciones de acciones para cada una de las áreas del municipio. También se comunica lo institucional y las actividades sociales que se realizaran, entre otras. Es claro el deseo de los entrevistados por la existencia o creación de nuevos canales de comunicación.

Para agregar el Entrevistado N°2 indica que la utilización de los mismos y su frecuencia están supeditadas a las exigencias que demande la respuesta necesaria objeto del uso de dichos canales. Un punto importante sobre la dirección de la comunicación presente en la institución es que los encargados de informar las novedades que ocurren dentro de la entidad son los jefes de cada una de las áreas de trabajo, de tal modo que la comunicación se da de una manera descendiente es decir; los altos mandos comunican a sus jefes de áreas y ellos son los encargados de transmitir la información a sus empleados sin tener en cuenta el beneficio de la retroalimentación que se podría dar en situaciones en donde el empleado pueda expresar su punto de vista sobre la cuestión a tratar, sus inquietudes o sus ganas de colaborar de forma activa con la gestión institucional.

Finalmente en cuanto a la pauta sobre el clima laboral presente dentro de la entidad se obtuvo que la relación que existe entre los superiores y los empleados es acorde, si bien no todos los empleados mantienen relaciones activas entre ellos por lo que es muy difícil ya que son más de 250 personas. Los entrevistados consideran que es un punto muy importante cuidar el clima laboral dentro de la entidad, mucho se habla del trabajo en equipo pero poco se hace para para construirlo; el trabajo en equipo es un tarea ardua que lleva un proceso de maduración y entendimiento por parte de los empleados a construir y participar día a día.

En cuanto se consultó a los entrevistados sobre el sentido de pertenecía y motivación dijeron que no es algo que se pueda percibir fácilmente. Las condiciones externas representan una variable en el ánimo del personal, la satisfacción de las necesidades personales del individuo al interior de un grupo es el cemento que más lo liga con la vivencia de pertenecer al grupo, es decir quien no encuentra satisfacción personal en el grupo o equipo en el que trabaja nunca se sentirá como parte. Además en referencia a las relaciones interpersonales prevalece la necesidad de la gestión municipal de crear un clima de convivencia acorde para todos los empleados, para esto, la gestión municipal deberá poner énfasis en la existencia de los factores que ayudan o contribuyan a crear una atmosfera estable o condiciones favorables para el desarrollo de las relaciones interpersonales.

La gestión municipal actual tiene su visión, misión y valores. Algunos de los valores más considerables son organizar, transparentar, planificar. Es real que debido al cambio organizacional que se produjo con el traspaso de autoridades en Diciembre del 2015 se plantea la necesidad de reestructurar el plan estratégico buscando priorizar acciones tendientes al bien común, una vez trazada la estrategia, acciones y tareas municipales se debe dar paso a los objetivos fijados en un proceso continuo y dinámico buscando la adaptación al entorno. Los gobernantes deben tener presente que la gestión municipal se nutre de múltiples factores cambiantes y que por ello se requiere adoptar una actitud dinámica, atenta a los cambios y al movimiento continuo de los ciudadanos. La estrategia continua en tiempos de cambios organizacionales es la clave del éxito en la gestión política municipal.

En relación a las sugerencias u opiniones que se puedan brindar como empleados sobre la gestión municipal los entrevistados reconocen y mencionan su interés por ser llamados a tener en cuenta sus opiniones, expectativas o sugerencias para aportar en conjunto al logro de la entidad, tener su propio medio para dar sugerencias o reclamos. Los entrevistados expresan su necesidad de ser escuchados, aluden a que dependiendo del tema surgido o planteado se considera las opiniones o sugerencias que brindan.

Finalmente al consultar sobre la presencia de rumores se reconoce que sí existen y es un tema que preocupa demasiado. Un equipo de trabajo como todo grupo humano no es una isla paradisíaca que funciona armónicamente, es decir en todos los ámbitos surgen rumores por el mismo hecho de que existen diferentes personalidades, ideas políticas, comportamientos, simpatías afinidades y antipatías. La cuestión está en cómo encarar los problemas de rumores que puedan aparecer en la municipalidad con el propósito de aprovechar, integrar, y superar las dificultades. Si dentro de un equipo no existe una madurez o adaptación para manejar adecuadamente las situaciones o diferencias que pueden surgir no será posible un trabajo en conjunto.

Análisis de contenido

Al comparar las piezas comunicacionales seleccionadas de la Municipalidad de Ulapes en la guía de análisis (anexo 4). Se pudo recolectar las siguientes conclusiones:

En relación al contenido de los mensajes emitidos:

- Los temas que prevalecen en las piezas comunicacionales son en su mayoría de carácter formal es decir a través de ellos se comunica temas tales como actualidad sobre la entidad, cuestiones laborales, dan a conocer todas las actividades institucionales que se llevan o se llevarán a cabo, además de las cuestiones sociales.
- En los objetivos de los mensajes predomina en la institución los objetivos motivacionales ellos tienen como función motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, ayudando a crear un clima de trabajo agradable, que provoque una mejor calidad de trabajo y competitividad de la compañía u

organización a partir de posturas positivas ante las problemáticas a enfrentar diariamente.

- Se observa la utilización de un vocabulario formal. La comunicación que prevalece en todas las piezas analizadas es la comunicación formal aquella planificada de antemano por la organización y se refiere específicamente a temas laborales.
- La composición de los mensajes en su mayoría se utiliza el texto escrito acompañado por imágenes como en el caso de las piezas comunicacionales como el mail interno y los informes. En caso de las redes sociales el uso de imágenes ilustrativas es mayor.
- En las piezas comunicacionales analizadas los mensajes emitidos circulan por canales electrónicos y escritos. En este punto en donde se analiza por qué canales circulan los mensajes encontramos una disyuntiva la utilización por igual de los canales tradicionales dentro de la entidad. De esta manera se puede decir que los tradicionales son aquellos en los que su característica principal es el soporte en que se desarrollan, que puede ser papel (canales gráficos) o verbal (cara a cara). Son efectivos a la hora de comunicar información que requiera de un registro escrito, que revistan de formalidad y seriedad, etc. Y por otro lado los tecnológicos en donde gracias al avance en materia tecnológica cada vez son más estos medios en el cual el soporte digital es la principal característica brindando un feedback inmediato y su posibilidad de interacción permite la disminución de distancias entre los diferentes estratos jerárquicos.
- En relación a las observaciones que se evidencian se puede decir que las revistas internas se elaboran una vez al año; el uso de vocabulario técnico en los mail internos y los errores ortográficos en las redes sociales.

En cuanto a las características comunicacionales de las piezas analizadas:

- En referencia al emisor de los mensajes emitidos en dichas piezas comunicacionales son los mandos altos el intendente municipal y los mandos medios de la municipalidad. Los destinatarios de las piezas comunicacionales son los públicos internos de la municipalidad de Ulapes.

- Conexo con lo anterior se puede mencionar el sentido y dirección de los mensajes en su mayoría es descendente. De esta manera se puede decir que la dirección de la comunicación o el grado d inclinación presente en la institución es de manera descendente es decir; la información circula desde los mandos altos hacia los bajos.
- Asimismo se puede decir que los mensajes fomentan las relaciones interpersonales entre los públicos internos en búsqueda de incrementar la cultura organizacional de la entidad en donde se plantea esclarecer la forma como funciona la estructura, construir una imagen proactiva en la mente de sus trabajadores para que ellos se sientan identificados con la identidad institucional y se pueda crear relaciones reciprocas, obteniendo mayor productividad.

Por ultimo cuando nos referimos a las características institucionales en los mensajes analizados se destaca:

- La identidad visual de la municipalidad de Ulapes es incluida en la mayoría de los mensajes, al igual ocurre con el nombre de la entidad.
- Los valores corporativos no se mencionan en todos los mensajes emitidos por la entidad, solo en la revista institucional se evidencia la presencia de ellos. Teniendo en cuenta el tema de informar los valores corporativos es sumamente beneficioso para los públicos internos sentir el espíritu de pertenencia hacia la entidad y compartir los principios y valores que direccionan la actividad de la organización.
- Finalmente en relación a la información de contacto se obtuvo que se encuentra presente en la mayoría de los mensajes emitidos de la entidad.

Grilla de observación

La observación es una técnica que nos permitirá conocer los soportes que se utilizan en la municipalidad de Ulapes, a partir de la realización de una grilla de observación que contiene 10 soportes de comunicación interna.

Los medios de comunicación juegan un papel preponderante en el funcionamiento de la gestión municipal. El uso de los diferentes medios de comunicación que utiliza la institución responde a una previa estrategia planteada, si los flujos de comunicación (sean ascendentes, descendentes, horizontales o transversales) no corren por canales formales con

la transparencia y velocidad adecuada, se producen vacíos de información que son llenados por el rumor, prejuicios positivos o negativos verosímiles pero falsos y que desvían la atención de la gestión profesional. El conocimiento de los canales por los cuales circula la comunicación interna es vital para la estrategia comunicativa que se plantea la institución.

Se reconoce el uso de 6 de los soportes, ellos son:

- Línea abierta (teléfono): el emisor de los mensajes son los mandos medios, siendo los destinatarios los públicos internos de la municipalidad como así también el público general del departamento. La frecuencia o utilización de este canal es diario, la dirección o sentido de los mensajes es transversal. Los mensajes emitidos por dicho soporte tienen como objetivo informar, comunicarse con los públicos, recibir y responder consultas, reclamos, quejas, provisión de servicios, sugerencias, agradecimientos e información en general. El canal utilizado es oral y como observación de este soporte se puede mencionar que existe una sola línea de teléfono para la entidad.
- Correo electrónico: el emisor de los mensajes emitidos son los mandos altos desde sus cuentas personales de correo, los destinatarios son los públicos internos con acceso a internet. La frecuencia o utilización de este soporte es semanalmente cada dos o tres días hábiles. La dirección de la comunicación es descendente. Los mensajes emitidos tienen como objetivo informar, comunicar cuestiones laborales de la gestión municipal, su composición es ciento por ciento en textual sin utilización de imágenes. El canal es electrónico, no se observa el uso de la identidad visual de la entidad en los mensajes. Finalmente como observación de este soporte se puede decir que el servicio de internet en el departamento es escasamente deficiente y esto dificulta su uso.
- Redes sociales: el emisor de los mensajes son los mandos medios, en especial el área de prensa siendo los destinatarios los públicos internos de la municipalidad como también el público general. La frecuencia o utilización es semanal dependiendo la cantidad de contenido por informar. La dirección o sentido es

transversal. Los mensajes emitidos tienen por objetivo informar, entretener, comunicar sobre cuestiones institucionales, sociales, políticas y económicas de la gestión municipal, acercarse a sus públicos internos e invitar a eventos, reuniones y actos institucionales. La composición del mensaje es mayormente en imágenes acompañado de texto, el canal de utilización es electrónico. La identidad visual está presente en este soporte. Como observación para rescatar es que las personas encargadas de realizar los mensajes son pertenecientes al área de prensa.

El uso de este soporte de comunicación está dando sus primeros pasos, la gestión municipal observo el creciente uso de las redes sociales en la vida cotidiana de los empleados y por ello opto por la creación de una fan page en Facebook para sensibilizar y movilizar a los miembros de la institución con el proyecto como así también la trasmisión de información instantánea y a la vez dando visibilidad a la acción social más allá de la organización.



Facebook del municipio

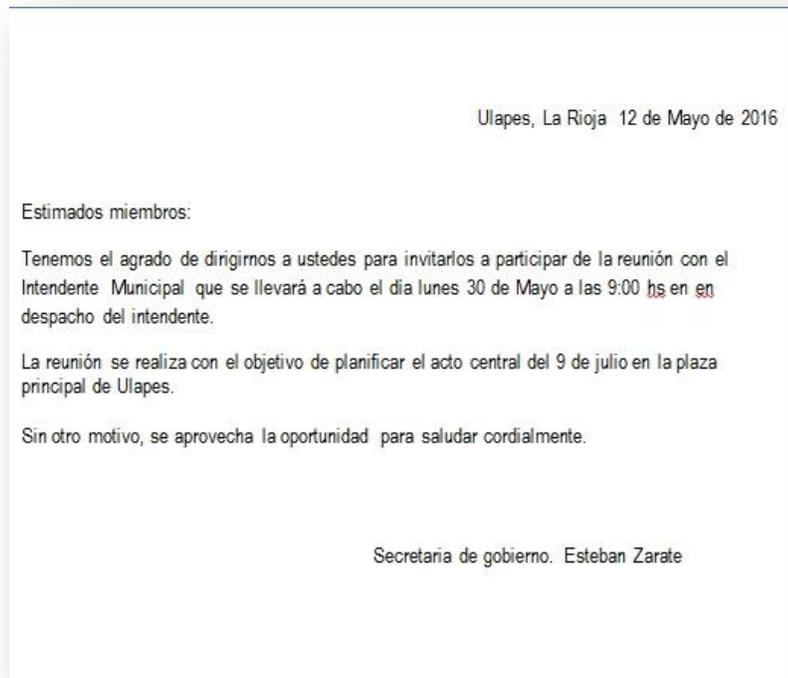
- **Reuniones:** el emisor de los mensajes emitidos son los mandos altos y medios siendo los destinatarios los públicos internos de la municipalidad, la frecuencia del uso de este soporte es semanalmente y su dirección es descendente. Los mensajes

emitidos tienen como objetivo informar, comunicar sobre cuestiones laborales de la gestión municipal y permitir acercarse a su público interno en respuesta a las demandas. El canal por donde se traslada el mensaje es oral.

Este canal o soporte goza de ser uno de los medios de comunicación con mayor nivel de eficiencia por permitir el contacto directo con los sujetos sin la intervención de terceros. La comunicación personal es una de las más habituales en la vida cotidiana de la institución, Este proceso de comunicación permite la actuación activa del receptor para que funcione correctamente se debe tener presente la relación que exista entre los participantes y el ambiente físico donde se produce la comunicación.



Despacho del intendente, reunión con funcionarios del gabinete



- Cuaderno de comunicaciones: el emisor de los mensajes emitidos son los mandos medios y sus destinatarios son los públicos internos de la entidad, la utilización del soporte es semanalmente, la dirección o sentido es transversal. Los mensajes emitidos por dicho canal tienen como objetivo informar, comunicar sobre cuestiones laborales. La composición es totalmente textual y su canal es escrito. Cabe mencionar que la identidad visual se encuentra visible en dicho soporte. Como ventaja de este medio de comunicación se puede apreciar su simplicidad y economía, como así también la permanencia de lo que se trasmite, como desventaja es la lentitud del proceso y la inseguridad a la hora de recepción por parte de todos los miembros de la institución. Toda comunicación que sea escrita debe ser cuidadosamente elaborada con claridad y concisión ajustada a lo que se busca comunicar.



Ejemplo de contenido que se difunde.

- Revista institucional: el emisor de los mensajes son los mandos altos y sus destinatarios son los públicos internos y además el público general del departamento, su utilización se da anualmente, la dirección o sentido de la comunicación es descendente. Los mensajes emitidos tienen como objetivo dar a conocer la información y desarrollo institucional llevado a cabo durante todo el año de gestión municipal. La composición del mensaje es el sesenta por ciento en texto y el resto en imágenes, siendo el canal escrito. La identidad visual de la Municipalidad de Ulapes se encuentra visible en la revista institucional. Finalmente como observación se puede decir que su elaboración es anual ya que la revista se divide mes por mes dando a conocer cada una de las actividades o cuestiones laborales más destacadas que se realizan desde la gestión municipal.

La revista interna que tiene como finalidad servir de lazo entre los miembros de la institución y crear sentimiento de pertenencia informándoles de todas las cuestiones técnicas, económicas y sociales tiene como ventaja la amplia difusión pero su inconveniente es el elevado costo de su producción y elaboración por parte de la institución por ese motivo la municipalidad la realiza anualmente.

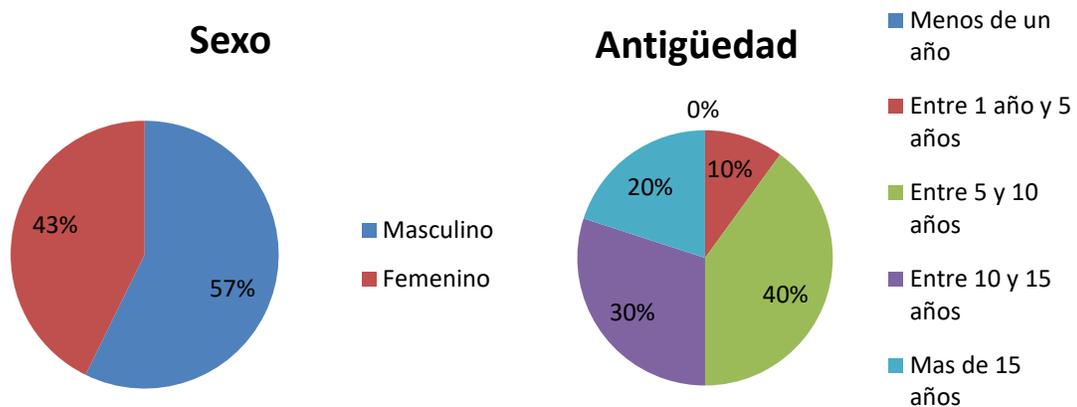


Ejemplar de revista institucional año 2014

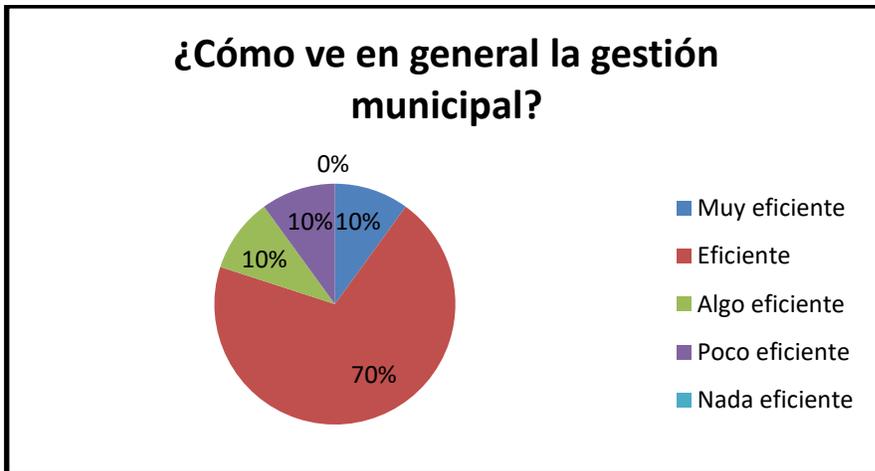
Cuestionario

A partir de la aplicación del cuestionario a los miembros de la municipalidad de Ulapes anexo N°6. Se obtuvo una serie de resultados que se detallan a continuación.

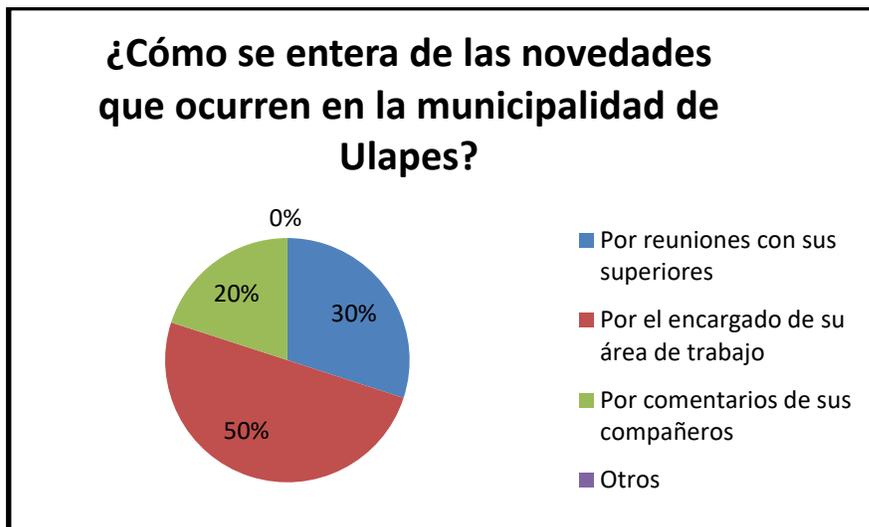
En relación a la composición demográfica de la municipalidad se obtuvo que más de la mitad de los miembros exactamente el 57% son de sexo masculino mientras que el resto se encuentra compuesto por el sexo femenino. Además se pudo obtener que el 90% de ellos forman parte de la organización hace más de 5 años.



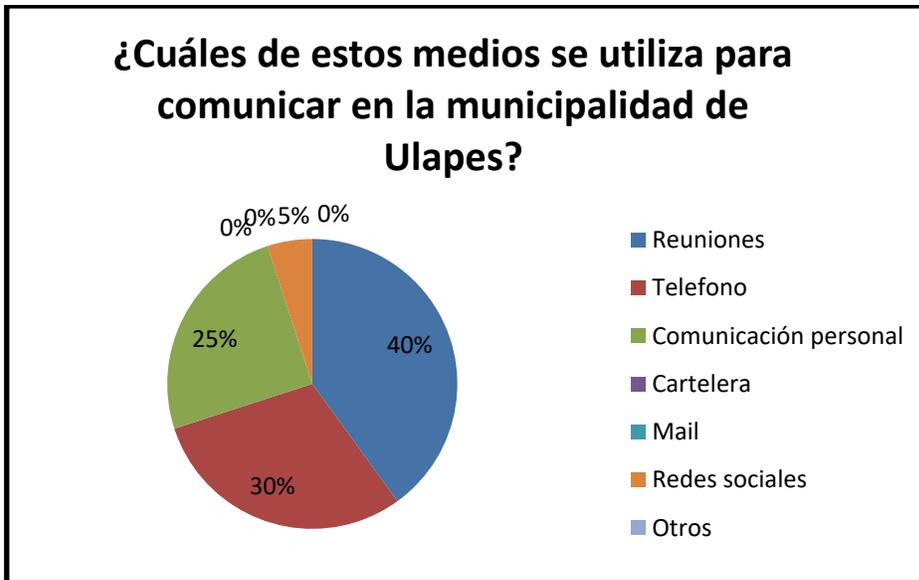
Uno de los puntos relevantes a consultar fue cómo ve el público interno la gestión municipal, la mayoría demostró estar conforme y considera de manera eficiente la gestión actual, mientras que el 10% muy eficiente, 10% algo eficiente y el 10 % restante en poco eficiente.



En cuanto a la gestión de la comunicación interna, los encuestados respondieron que se enteran principalmente de las novedades de la municipalidad de Ulapes el 50% a través del encargado de su área de trabajo, el 30% por medio de reuniones con sus superiores y el restante respondió que se entera por comentarios de sus compañeros. Es decir la comunicación en su mayoría tiene una dirección descendente.



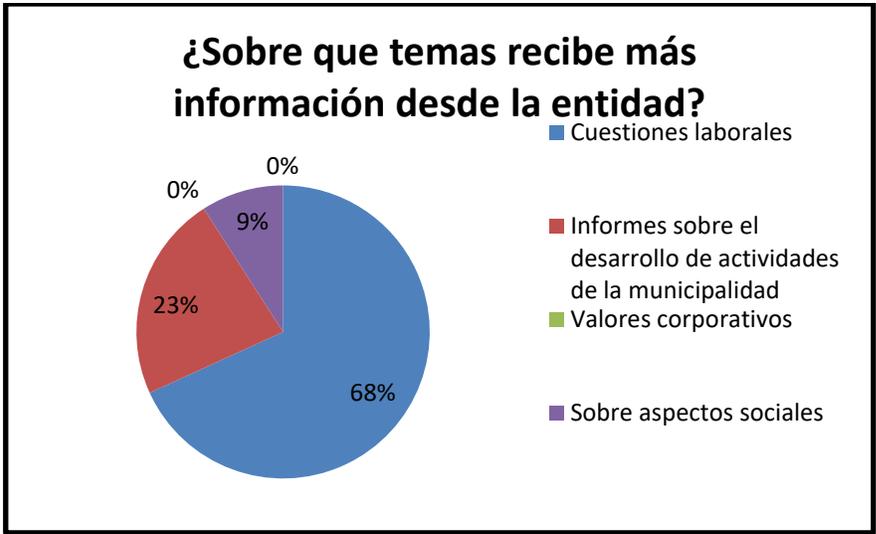
Por otro lado cuando se preguntó sobre los medios que utilizan para informarse sobre las novedades de la entidad el resultado fue variado, el 40% es a través de reuniones, luego el 30% por medio del teléfono, el 25% por la comunicación personal, el restante es por redes sociales. En dicha respuesta se obtiene como resultado concreto la utilización de canales tradicionales de manera oral y formal, por encima de los tecnológicos.



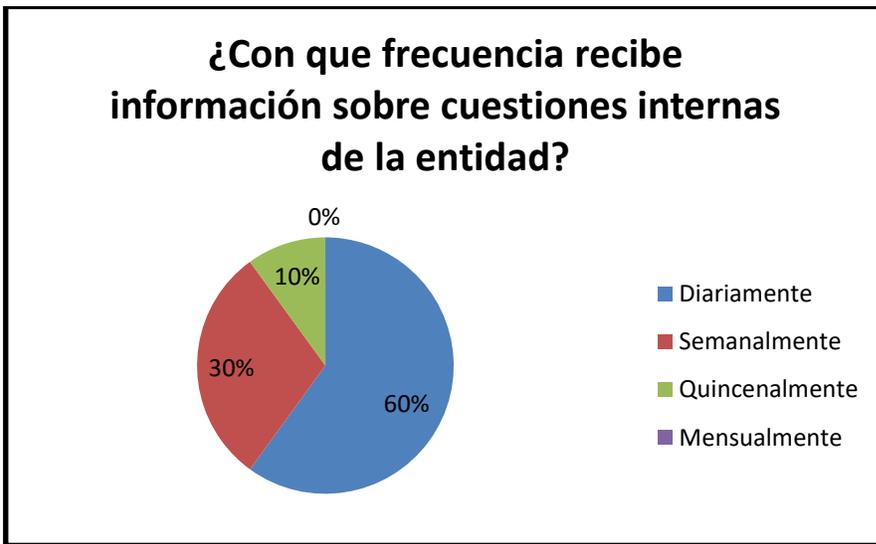
Continuando con el cuestionario, a la hora de evaluar la comunicación entre las diferentes áreas de la municipalidad se logró obtener que el 50% la calificó como eficiente, el 30 % algo eficiente, 10% muy eficiente y el resto poco eficiente.



En cuanto a los temas de información que mayormente se reciben el 68% respondió que es sobre cuestiones laborales, el 23% sobre aspectos sociales que les compete a los miembros de la entidad mientras que el otro 9% restante acerca de informes sobre el desarrollo de actividades de la municipalidad. En este punto se puede apreciar que temas tan importantes como es la trasmisión de los valores corporativos de la institución no son informados por parte de la gestión municipal a sus empleados.



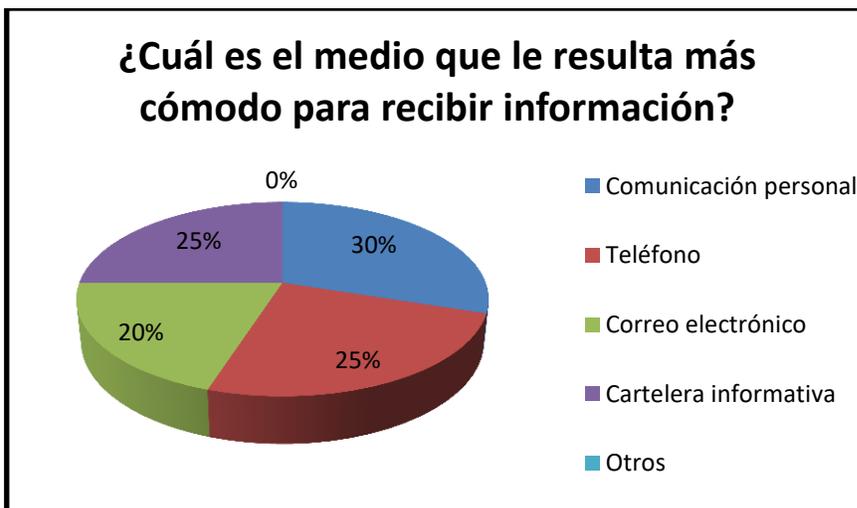
Continuando con los temas de información que reciben por parte de sus superiores al consultar sobre la frecuencia que utilizan para comunicar la mayoría respondió con el 60% que es diariamente, mientras que el 30% semanalmente y 10% restante se reparte de manera quincenal.



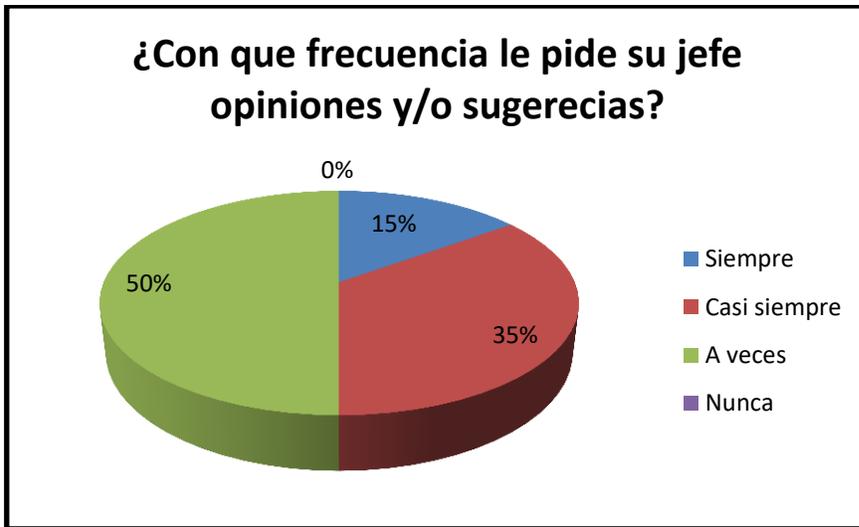
Con respecto a la forma en la que se comunican con sus superiores el 46% respondió que mantienen una comunicación directa y formal, el 37% que es directa e informal y el resto de manera indirecta por medio de terceros que forman parte de la organización.



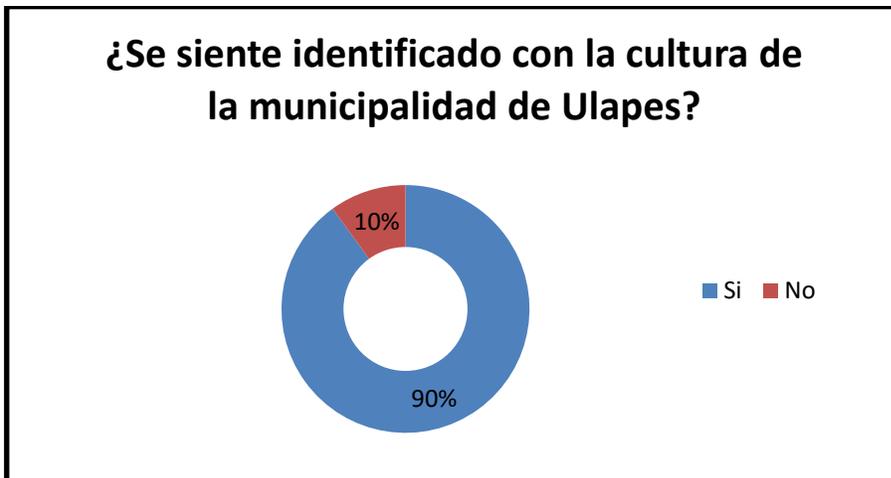
En cuanto a la pregunta a través de qué medios quisieran recibir información el 30% respondió por medio de la comunicación personal, el 25% por teléfono, el 25% por cartelera informativa y el restante 20% por correo electrónico. En este punto se puede apreciar el deseo de los públicos internos en incorporar nuevos canales de comunicación o mejorar los ya existentes. Si bien en su mayoría desean tener una comunicación personal por su beneficio de ser cara a cara sin intervención de terceros permitiendo una actuación activa del receptor.



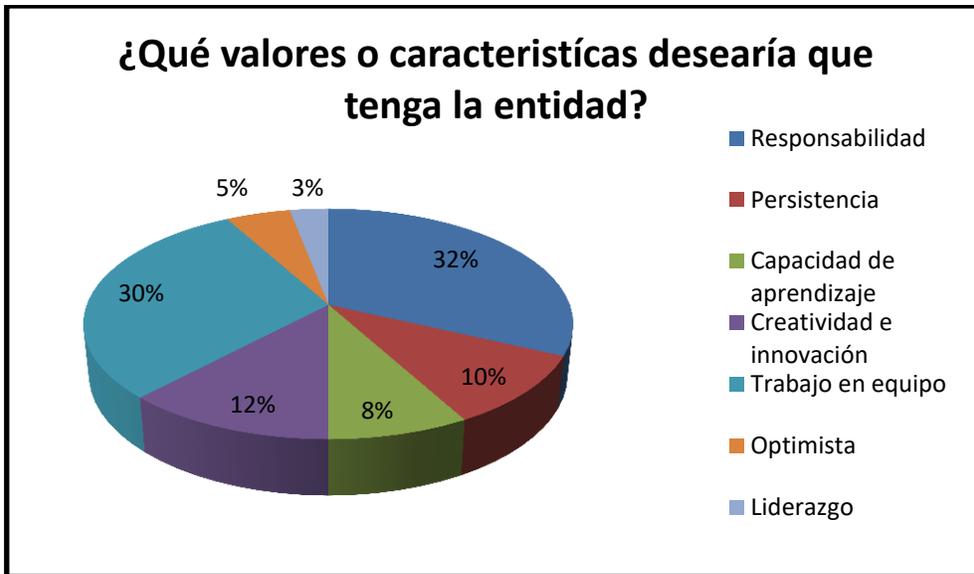
Por otro lado, se preguntó sobre la frecuencia que el jefe les pide opiniones o sugerencias a sus empleados a cerca de todo lo que le compete a la entidad, el 50% respondió que a veces, mientras que el 35% casi siempre y el resto siempre.



Al consultar a los encuestados sobre si se sienten identificados con la cultura de la municipalidad en su mayoría con el 90% respondió que sí mientras que el resto el 10 % que no. Si bien los encuestados mencionaron que se estaban adaptando al cambio organizacional que se había producido en Diciembre de 2015 la cultura no había sido modificada aun.



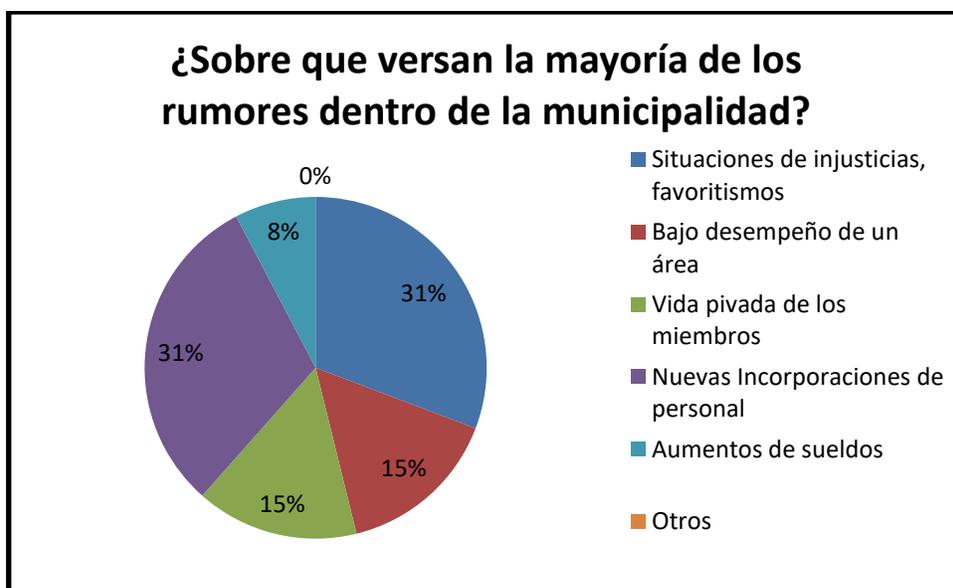
Continuando con el tema sobre la cultura organizativa de la institución se consultó a los encuestados que valores o características desearían que tenga la entidad en esta nueva gestión municipal el 32% respondió responsabilidad, el 30% trabajo en equipo, el 12% creatividad e innovación, 10% persistencia, el 8% capacidad de aprendizaje, el 5% optimización y el 3% restante liderazgo. Así mismo indican la necesidad de que los valores la visión y misión sean transmitidos por parte de las autoridades.



Hablar de gobierno municipal es hablar de conflicto, intereses contrapuestos entre los diferentes miembros de la institución, por ello se consultó sobre el nivel de rumores que surgen dentro de la entidad los encuestados respondieron que el 60% lo consideran en un nivel medio, el 30% nivel alto y el restante muy alto.



Por ultimo para concluir en cuanto se consultó sobre qué versan la mayoría de los rumores dentro de la entidad se obtuvo que el 31% de los rumores son sobre situaciones de injusticias, favoritismos al igual que sobre nuevas incorporaciones del personal, el 15% sobre el bajo desempeño de empleados, otro 15% sobre la vida privada de los empleados, el 8% restante corresponden a rumores sobre aumentos de sueldos.



Consideraciones finales

De los datos obtenidos a través de cada una de las técnicas de investigación y respondiendo a los objetivos planteados en el comienzo de dicho trabajo final de graduación desde una mirada más profesional y teniendo en cuenta en todo momento los temas elegidos y mencionados en el marco teórico se logró llegar a obtener:

- Identificar y caracterizar a los públicos internos de la Municipalidad de Ulapes.

Toda institución debe reconocer claramente a sus públicos internos en su variedad, cada público posee sus propios valores, experiencias y opiniones acerca de la organización. Los públicos internos son un punto clave para el funcionamiento eficaz de la entidad. El recurso humano de la Municipalidad está conformado por 250 empleados de planta y 200 contratados. La institución pública cuenta con un organigrama en el cual se deja asentada cada una de las áreas que forman parte de ella.

- ✚ Los mandos altos formado por el Intendente departamental conjuntamente con el Vice Intendente quienes son elegidos por el pueblo para cumplir con el periodo de 4 años. Ellos tienen la mayor responsabilidad y poder de decisión.

- ✚ Los mandos medios comprendidos por los Secretarios y Directores ellos son: Secretarías de: Hacienda, Desarrollo Social, Gobierno, Obras y Servicios Públicos. Producción y Turismo, Dirección de Interior, Dirección de Comunicación, Jefe de Gabinete, y Direcciones entre otras.
 - ✚ Y por último los mandos inferiores; los empleados de planta permanente y contratados tienen la responsabilidad de cumplir con su trabajo diario como así también tienen el derecho de hacerse oír por sus directivos, actúan colaborando hacia el logro de la organización. Aunque se rescata que existen conflictos entre ellos en lo que los altos mandos deben actuar de inmediato tratando de prevenir cualquier otro ruido o conflicto que surja ya que trabajan muchas horas en el mismo espacio físico y puede ser uno de los motivos. Poner en funcionamiento un área o persona a cargo de los públicos pertenecientes a la entidad es de vital importancia para analizar e identificar a cada uno de ellos.
- Evaluar los canales de comunicación interno que se utilizan en la municipalidad.

Al evaluar los canales presentes en dicha institución se puede mencionar que los canales de comunicación empleados por la entidad en su mayoría son formales su contenido responde a una estructura, en términos de relaciones pautadas, dichos canales son tradicionales es decir, el soporte por el cual se desarrollan son papel y oral (cara a cara) o línea directa. En referencia a los objetivos de los mensajes que circulan a través de los canales responden a diferentes niveles: los de producción aquí la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los mandos y áreas, el nivel de motivación en donde se proyecta crear un clima de trabajo agradable para todos los miembros de la organización. La dirección de los canales presentes en la entidad responde de manera descendente, si bien todas las áreas trabajan en el mismo espacio físico se da más comúnmente el diálogo entre los miembros de cada una de las áreas con sus respectivos jefes quienes son los que periódicamente interactúan con el superior en este caso el intendente municipal.

Los canales de comunicación interna que se utilizan son:

- Línea abierta (teléfono) Se puede mencionar que existe una sola línea de teléfono para la entidad y el público en general.
- Correo electrónico: uno de los problemas visibles sobre el uso de este canal es la conexión baja de internet en el departamento y el uso desde las cuentas personales de los miembros.
- Redes sociales: cuenta personal del intendente, de los encargados de prensa como así también fan page del municipio de Ulapes.
- Reuniones: a través de la comunicación personal es el principal canal de utilización que mencionan los miembros del municipio.
- Cuaderno de comunicaciones: el mismo es de manera descendente para informar sobre cuestiones laborales, es decir notificar a los miembros las noticias o acciones que se llevaran a cabo.
- Revista institucional: la utilización de este canal se da anualmente, con el objetivo de brindar información a sus recursos humanos como también al público en general sobre todas las actividades, acciones realizadas de cada una de las secretarías o direcciones del municipio durante todo el año, mes por mes.

Las organizaciones necesitan incorporar herramientas con las se permita crear espacios para trabajar de una manera más colaborativa y transversal. Si no implementa esos espacios para almacenar el conocimiento colectivo, podrá perder parte del mismo.

- Determinar las expectativas e intereses comunicacionales de los públicos internos de la Municipalidad de Ulapes.

Se preguntó sobre la frecuencia que el jefe les pide opiniones o sugerencias a sus empleados a cerca de todo lo que le compete a la entidad, el 50% respondió que a veces, mientras que el 35% casi siempre y el resto siempre, es decir ellos reconocen y mencionan su interés por ser llamados para tener en cuenta sus opiniones, expectativas o sugerencias

con el objetivo de aportar en conjunto al logro de la entidad, aluden su deseo de tener su propio medio para dar sugerencias o reclamos.

- Revelar las principales manifestaciones culturales de la municipalidad.

Mediante las manifestaciones culturales se puede llevar a cabo un diagnóstico organizacional. La cultura organizacional busca renovar en los empleados el sentido de pertenencia, obtener mayor productividad y sobre todo que ellos se identifiquen con la cultura de la municipalidad. En referencia de las principales manifestaciones culturales de la municipalidad se pudo obtener que desde la gestión municipal se desea conservar la cultura del pueblo, la entidad cuenta con su propia dirección de cultura donde se trabaja arduamente en función de cumplir con los objetivos que se plantea la gestión municipal.

- Indagar sobre el clima laboral de la entidad, en lo referente al sentido de pertenencia, motivación y relaciones interpersonales.

En cuanto al clima laboral los miembros de la municipalidad manifiestan su sentido de pertenencia con la entidad, si bien no es un tema fácil de identificar en el municipio, cuando se les consultó si se sentían identificados con la cultura de la municipalidad el 90% respondió que sí, al analizar las piezas comunicacionales se obtuvo que los niveles de los objetivos eran en su mayoría motivacionales buscando en los empleados implementar el sentimiento de ser parte de un todo como organización institucional. Además en referencia a las relaciones interpersonales prevalece la necesidad de la gestión municipal de crear un clima de convivencia acorde para todos los empleados pero resultando una misión difícil por la presencia de los rumores a un nivel alto dentro de la entidad. Otro de los problemas presentes que manifiestan los miembros hoy en día es la situación de crisis económica general que está atravesando el país, con bajos salarios y con inflación supone una desmotivación y descreimiento en la superación de expectativas personales. Los altos mandos invierten mucho tiempo en definir los objetivos estratégicos, la misión y la visión pero luego, al no comunicarlos o no hacerlo de la manera adecuada, no logra el alineamiento del personal con la estrategia corporativa tan necesario para el buen clima laboral y los resultados.

- Determinar qué lugar ocupan los rumores en la cultura organizacional de la municipalidad de Ulapes.

Los rumores ocupan un lugar importante en la mente de los trabajadores de la municipalidad mediante su circulación puede proyectarse todo tipo de información cierta o incierta en una posición paralela entre la verdad y la falsedad. Principalmente el Intendente menciona como tema preocupante y manifiesto su deseo de buscar una solución o mantener el control de ellos. Los niveles de rumores son considerados altos por los empleados, al consultar sobre qué versan la mayoría de los rumores dentro de la municipal se mencionan las situaciones injustas de favoritismo o amiguismos, vida privada de los empleados, bajo desempeño de una área como así también de las nuevas incorporaciones de personal. Con respecto a donde surgen los rumores se menciona que aparecen en los mandos medios y en los empleados de planta.

Conclusión del diagnóstico

La municipalidad de Ulapes es una pequeña organización gubernamental que tiene necesidades comunicacionales como cualquier otra institución. Al interpretar los datos obtenidos a partir de los instrumentos de recolección seleccionados permite concluir en primer lugar que no cuenta con personal a cargo del área ni con un plan de comunicación interna, si bien existe una dirección de comunicación institucional en el organigrama de la entidad el punto principal a considerar es la falta de información sobre la importancia de la comunicación interna dentro de la entidad.

En segundo lugar en referencia a las características e identificación de los públicos de la entidad se pudo obtener que el promedio de antigüedad laboral en su mayoría es de 5 a 10 años y los miembros se reparten tanto mujeres como hombres; la institución responde al organigrama municipal y su división es intendente, vice intendente, jefes de áreas o departamentos con sus respectivos empleados de planta. Son múltiples las causas de la baja integración e identificación del personal municipal, entre ellas se detectó el fuerte predominio en la dirección de la comunicación de manera descendente, es decir, la información que circula dentro de la entidad va desde los mandos altos hacia sus empleados, no hay una comunicación bidireccional esto ocasiona que no todos sus públicos se puedan sentir parte de un todo, no se enteran de novedades, acciones, cuestiones laborales, sociales de manera general sino que cada uno lo hace a través del jefe del área a la cual pertenece.

En tercer lugar se obtuvo el indebido uso de los canales de comunicación existentes del municipio de Ulapes. La comunicación dentro de la entidad en su mayoría es de forma personal esto conduce a que el contenido difundido por ese medio no llegue de igual forma a todos los miembros, como así tampoco la frecuencia sea continua. Existe una necesidad imperiosa de contar con nuevos canales abiertos para vincular al personal y poder actuar en consecuencia. Estas necesidades de canales de comunicación interna se imponen cada día más en el mercado y de carecer de ellas, produce un grave problema para toda organización.

En cuarto lugar se reconoce la necesidad de los empleados de ser escuchados o poder dar a conocer sus opiniones o sugerencias. Si los trabajadores sienten que no están informados de lo que pasa y que sus opiniones o ideas no importan, dejarán de poner interés y pasión en lo que hacen; y eso los convertirá en empleados pocos productivos. En quinto lugar hay una falta de información por parte de los empleados sobre la misión, visión o valores que posee la institución, en cuanto a las relaciones interpersonales se observa una carencia del clima de convivencia recíproco y permanente por parte de los miembros de la institución.

En sexto lugar la posible generación de conflictos internos se presenta como una variable constante a causa de la presencia de los rumores en la municipalidad en todos sus niveles jerárquicos utilizados por aquellas personas que desean desinformar individual y colectivamente dentro y fuera de la municipalidad.

Finalmente los resultados de este diagnóstico, fueron negativos teniendo en cuenta la no implementación de un plan de comunicación interna por el mismo hecho de no contar con un área destinada al tema, la baja integración e identificación del personal con la organización, los conflictos potenciales, la escasa información que se intercambia entre los distintos públicos internos.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente es preciso realizar cambios en la comunicación interna, teniendo presente en todo momento el bienestar de los miembros de la municipalidad como así también de los habitantes de Ulapes. Es decir será necesario cuidar y gestionar formalmente la comunicación para mantener sana la vida organizacional, logrando generar e implementar un plan estratégico de comunicación interna que permita llevar adelante acciones adecuadas a las necesidades de comunicación que presenta la institución, de esta manera poder mejorar la gestión actual de la comunicación interna que presenta la municipalidad de Ulapes.

11. Plan de intervención

Para mejorar con eficacia la comunicación interna de la municipalidad de Ulapes es necesario llevar a cabo un plan de intervención con base a un diagnóstico que permite orientar la acción hacia las necesidades concretas que presenta la institución.

El plan de Relaciones Públicas e Institucionales permitirá identificar claramente y fortalecer los vínculos de los públicos a los que debe dirigirse, hacer un uso más eficiente de los canales de comunicación con los que cuenta el Municipio y crear otros medios acorde a la institución, así como también, generar espacios de intercambio entre los diferentes públicos internos buscando promover los aspectos de la cultura organizacional de la institución, armonizando y tratando temas relevantes como lo es la existencia o manejo de los rumores.

Con la puesta en práctica del plan de comunicación que se especificará a continuación, se pretenderá prever resultados y estar preparado ante las contingencias que podrían presentarse, dar coherencia a la gestión municipal con una previa planificación, a través de la sinergia entre la institución y sus públicos. Es decir, no sólo se pretende que los públicos internos comprendan y apoyen la gestión municipal, sino que también se vean involucrados como parte de un todo.

12. Objetivo general

Optimizar la gestión de la comunicación interna de la municipalidad de Ulapes, La Rioja.

13. Objetivos específicos

- Sistematizar y coordinar el uso de los canales y medios de comunicación interna.
- Generar espacios de comunicación que contribuyan y promuevan una coordinada gestión de la información.
- Fomentar la identificación y compromiso del público interno con la organización.
- Gestionar el cambio, las diferencias y las situaciones conflictivas dentro de la organización.
- Fomentar el desarrollo y formación del personal es las áreas más sensibles de trabajo.
- Fortalecer las relaciones entre los diferentes estamentos organizacionales.

14. Análisis de factibilidad

Factibilidad/ Dimensión	Alta	Moderada	Baja
Política	X		
Económica	X		
Humana	X		
Técnica	X		
Material	X		

- Factibilidad política: se considera a esta dimensión alta, debido a que la institución se muestra flexible y acepta la puesta en marcha del plan de relaciones públicas e institucionales internas en busca de beneficios tanto para la entidad como para sus miembros.
- Factibilidad económica: se clasifica alta, ya que la organización considera de gran relevancia invertir en comunicación y tiene los recursos necesarios para llevar a cabo el plan que se plantee.
- Factibilidad Humano: se cataloga como alta, la municipalidad de Ulapes tiene la base de recursos humanos necesaria a su disposición, si bien no hay un encargado de gestionar la comunicación interna los directivos están dispuestos en invertir en un profesional en el área.
- Factibilidad técnica: esta dimensión es alta, debido a que cuenta con los recursos tecnológicos, las personas capacitadas necesarias para la implementación y ejecución del plan.

- Factibilidad material: finalmente se considera a esta dimensión alta, ya que la entidad cuenta con espacio físico disponible, además de poseer los recursos de utilidad para la puesta en marcha del plan para optimizar la gestión de la comunicación interna de la municipalidad de Ulapes, La Rioja.

De acuerdo a lo señalado en las diferentes dimensiones, se puede afirmar que es factible llevar a cabo un plan de relaciones públicas internas para la municipalidad de Ulapes, La Rioja.

15. Plan de Relaciones Públicas e Institucionales Internas.

Programa n° 1: Comunicádonos

Con este programa se plantea mejorar la comunicación descendente y ascendente mediante la optimización de canales existentes como así también la creación de nuevos canales de comunicación, a su vez se pretende acortar las brechas comunicacionales existentes entre los miembros de la municipalidad de Ulapes a través de medios eficientes y de actualización permanente.

Objetivos:

- Difundir información sobre diferentes aspectos de la vida organizacional.
- Fomentar la participación del público interno.
- Mantener informados a los miembros de la municipalidad de Ulapes sobre diferentes aspectos relacionados a la vida organizacional.
- Fomentar la identificación del público interno con los valores y objetivos corporativos.

Público: todos los miembros de la municipalidad de Ulapes.

Táctica n°1: Manual de inducción de comunicación interna de la Municipalidad de Ulapes

Descripción: la táctica consiste en la creación de un manual de inducción de comunicación interna con el objetivo de ayudar a los nuevos o los ya existentes miembros de la municipalidad de Ulapes a encontrar el sentido de su trabajo, divulgar la misión, visión, valores y estrategias de comunicación de la institución.

El manual contendrá la historia de la municipalidad, misión, visión y valores, el organigrama, los objetivos de comunicación interna, el estilo y los canales de comunicación interna de la institución. Estará a disposición de cualquier miembro de la institución. Su actualización se realizará semestralmente.

Tiempo:

La primera semana de Abril se procederá a recolectar toda la información; el diseño y elaboración del manual de identidad, la impresión e implementación desde la primera semana de Mayo. La evaluación se realizará trimestralmente.

Recursos:

- Materiales: manual de inducción, información institucional, imágenes.
- Técnicos: computadora.
- Humanos: relacionista público, diseñador gráfico, intendente municipal, agentes municipales.
- Financieros: Honorarios relacionista público, honorarios del diseñador, gastos de impresión del manual.

Presupuesto:

- Honorarios del diseñador gráfico (diseño del manual): \$1.000
- Gastos de impresión de ejemplares: \$700
- Honorarios del relacionista público: \$12.000

Evaluación

Para recabar información que permita evaluar el uso e implementación del manual se realizará una encuesta de comunicación interna anónima a los empleados cada tres meses.



Nuestra Historia

La historia de Ulapes tiene sus orígenes vinculados a la época de la colonización cuando los españoles incursionaron en el territorio actual de la Provincia de La Rioja.

La cultura de los Olongastas predominante para aquel periodo, se encontraba en la zona de los llanos Riojanos, incluido allí el departamento Gral. San Martín.

Sin embargo la fundación de Ulapes, en aquellos tiempos llamada "Aguada de Ulapes" se produce cuando don Tomas Gómez Camargo su primer fundador obtiene esta tierra en merced del por entonces Gobernador Samudío, un 16 de Octubre de 1697.

Su nombre se le atribuye al significado de "sierras sin falda o "reunión de caciques". Ulapes está situada al pie del cerro del mismo nombre que pertenece al cordón de "sierras de las Minas de los llanos Riojanos".

En sus comienzos la localidad permaneció por mucho tiempo como un puesto o estancia; evolucionó lentamente y recién en la primera mitad del siglo XIX fue considerada pueblo. Esta tardía evolución probablemente, fue consecuencia de la pobreza, pues las familias vivían solamente de la ganadería, también influenciaban las distancias a centros urbanos, los escasos y deficientes medios de comunicación, la falta de caminos adecuados y los conflictos políticos.

Los primeros edificios públicos fueron la Escuela pública N° 27, la Capilla del pueblo, el destacamento policial, donde además funcionaba el Registro Civil y la municipalidad local.

La Municipalidad se dividía en dos categorías: de "concejo" y de "comisión"; la primera contaba con 8 miembros y actuaba como cuerpo deliberativo; el Intendente era designado por el poder Ejecutivo. La segunda categoría tenía 5 miembros, uno de ellos actuaba como presidente, el régimen municipal del departamento Gral. San Martín correspondía a la Comisión.

En 1971 la municipalidad adquiere un terreno destinado a la construcción de la casa municipal, que hasta esa fecha funcionaba en dependencias de la policía.

Es así que la casa municipal está situada sobre las calles 25 de Mayo y Sarmiento, allí funcionan las oficinas de cada una de sus áreas, además de encontrarse la oficina del Intendente departamental. (Entrevista exploratoria a vecino de Ulapes)

En la actualidad dada la proximidad de sus diferentes áreas, sus miembros mantienen relaciones personales e informales, en casos formales utilizan como herramientas las notas o comunicados, elementos estos en donde se comunican a todos los miembros por igual.

La Municipalidad de Ulapes, Departamento General San Martín tiene como responsable institucional a un Intendente, el cual surge por elección del voto popular de los ciudadanos habilitados y dura en el cargo 4 años, no pudiendo permanecer más de dos ejercicios consecutivos al frente del mismo.

En referencia a los recursos humanos de la entidad, la municipalidad de Ulapes cuenta con 250 empleados de planta permanentes y 200 contratados.

En cuanto al espacio físico, cuenta con su sede municipal ubicada en la Avenida 25 de Mayo y esquina Sarmiento (ver en anexo N°2) en donde cada área cuenta con su sector de oficinas, el despacho del Intendente posee además una oficina de reuniones asimismo la entidad municipal cuenta con oficinas en el centro cívico del pueblo, en el Polideportivo municipal, la radio municipal FM 105.1 el centro cultural municipal.

Misión, Visión y Valores

En nuestra gestión municipal contamos con un objetivo claro que es la participación comunitaria, contemplando también la toma de decisiones, en lo cultural, social, deportivo, y en cuanto a las obras públicas necesarias para el bienestar común y una serie de valores que incluyen: organizar, transparentar, trabajar en equipo.

Ulapes sigue creciendo y su evolución nos exige brindar más servicios y trabajar más por el pueblo y comunidades, tanto de la cabecera como del interior mismo, de modo que nuestros empleados de la institución, interpreten los propósitos de la organización y respondan a las expectativas que la población tiene y de esa forma servirle a la comunidad de manera correcta.

Organigrama:



¿Qué es la comunicación interna?

“Es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas debe ser “fluida, implicante, motivante, Estimulante y Eficaz en sí misma, y estar orientada a la calidad En función del cliente”. (Costa, 1998)

En términos cuantitativos, la comunicación interna mejora los resultados de la actividad interior, permitiendo coordinar tareas y esfuerzos y agilizando la circulación de los datos. La elaboración de estrategias de comunicación, el refuerzo de los mensajes clave y el uso de los canales idóneos para transmitirlos, son tres factores indispensables para lograr resultados positivos y medibles.

En nuestra gestión municipal reconocemos y necesitamos de una comunicación sólida que se debe renovar en el tiempo y ser pensada a largo plazo para ello es de suma utilidad contar con la participación de todos nuestros miembros.

Estilo de Comunicación Interna

Nos caracterizamos por tener un estilo de comunicación interna coherente con los valores corporativos: organizar, transparentar y trabajar en equipo. Además de ellos se plantean otra serie de valores que son fundamentales para mantener proactiva la comunicación interna.

Canales de comunicación interna

** Línea abierta: Es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la organización.*

** Manual de inducción en comunicación interna de la municipalidad de Ulapes: toda persona que ingresa o forma parte de la institución tiene acceso y puede saber información; tal como: historia de la municipalidad, misión, visión, que es y qué importancia tiene la comunicación interna, los canales de comunicación que usa la institución.*

** Cartelera informativa: La cartelera informativa es un recurso muy utilizado y se aplica para hacer llegar los mensajes rápidamente y de forma masiva se encuentra físicamente ubicado en la sala de entrada de la municipalidad es decir está al alcance de todos los miembros.*

** Aplicación "Sugerencias con futuro": Permite que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan dirigirse hacia los niveles superiores. Se pueden dejar comentarios, votar a favor o en contra de las mejores sugerencias.*

** Mail interno: El e-mail es una vía rápida de comunicación contiene información laboral, primicias, actividades sociales, consultas. Todos los empleados tienen acceso a su cuenta de mail.*

** Reuniones/desayunos con los superiores: Son reuniones donde se da la posibilidad de que los empleados hablen face-to-face con sus dirigentes y puedan expresarse.*

** Eventos y actividades recreativas: se llevan a cabo este tipo de herramientas buscando fomentar el trabajo en equipo, creando espacios de distracción.*

** Redes sociales: A través de una fan page se difunde información sobre la empresa con un carácter más distendido con contenido textual y fotográfico.*

Táctica N° 2: Mail interno.

Descripción: la táctica consiste en la creación del mail interno, si bien cada uno de los miembros utilizaba su mail personal, se necesita la elaboración de un mail integrador que sea utilizado por cada uno de los miembros, la información se clasifica según sea el tema o interés del que se trate. Separando los temas con diferentes letras:

I Información laboral: fecha de pago de sueldos, feriados, reuniones, capacitaciones, cursos, talleres, jornadas, etc.

P Primicias: nuevos proyectos, premios, puestos vacantes, formas de postulaciones a las vacantes, etc.

S Sociales: cumpleaños, reuniones informales, acciones de responsabilidad social, logros obtenidos, etc.

Una vez que el mensaje haya llegado a los miembros se podrá constatar que fue recibido el mensaje y no podrá ser excluido ningún miembro ya que los mensajes serán enviados sobre la base de datos de todos ellos.

Tiempo:

La segunda semana de Marzo se contratarán los servicios de un programador de marketing digital para diseñar el mail. Se pondrá en funcionamiento a partir de la primera semana de Abril extendiéndose a lo largo del año 2017. La actualización de los datos será la primera semana de cada mes.

Recursos

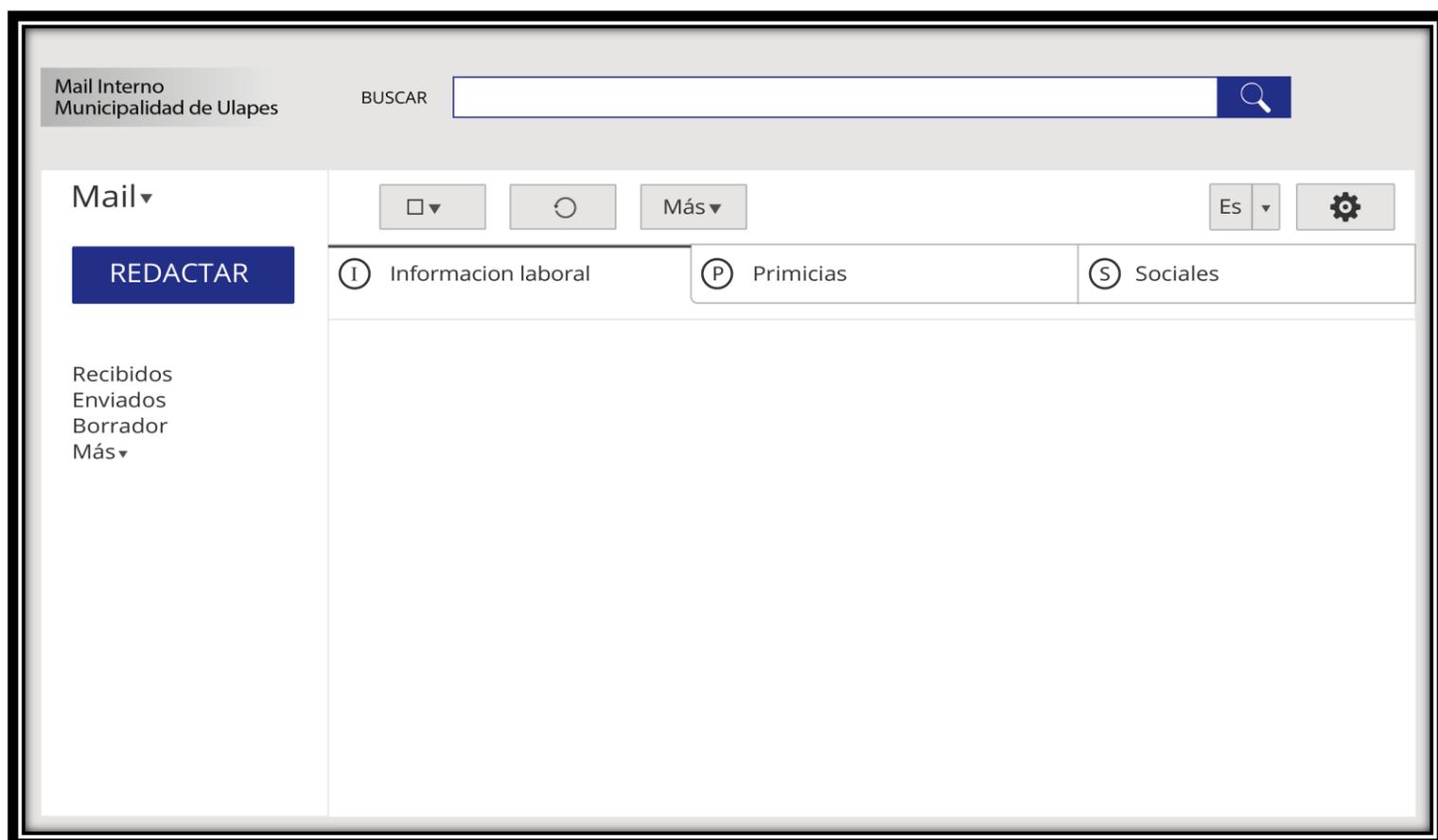
- Materiales: información laboral, social, noticias, fotos.
- Técnicos: computadora, internet.
- Humanos: programador, relacionista público.
- Financieros: honorarios del programador de marketing digital y del relacionista público.

Presupuesto:

- Honorarios programador: \$4.000
- Honorarios del relacionista público: \$12.000

Evaluación:

El control y evaluación de la táctica se llevará a cabo trimestralmente a través de la encuesta de comunicación interna.



Táctica n° 3: Cartelera informativa.

Descripción: La cartelera informativa es un recurso muy utilizado y se aplicará para hacer llegar los mensajes rápidamente y a bajo costo.

La cartelera será puesta en un lugar específico de la municipalidad de manera que permita mayor visualización por parte de todos los miembros, contendrá toda información tanto formal como informal de la organización. Nos referimos a: noticias de la semana, economía, tiempo, novedades, cumpleaños, empleado del mes etc. La información que se expondrá será actualizada cada (15) quince días.

La elaboración del contenido y actualización de la pantalla estará a cargo del relacionista público.

Tiempo:

Diseño y producción últimas dos semanas de Marzo e implementación a partir de la primera semana de Abril.

Recursos

- Materiales: no contiene.
- Técnicos: computadora, pendrive, Led TV'32
- Humanos: relacionista público, diseñador gráfico.
- Financieros: Honorarios relacionista público y diseñador gráfico.

Presupuesto:

- Honorarios Diseñador Gráfico: \$4.000
- Honorarios del relacionista público: \$12.000
- Led TV'32 \$6.500

Evaluación:

Para recabar información que permita evaluar el funcionamiento de este programa se realizará una encuesta anónima a cada uno de los miembros, utilizando la encuesta de comunicación interna.



Táctica n° 4: “Sugerencias con futuro”

Descripción: Uno de los puntos detectados en el diagnóstico fue la escasa comunicación ascendente y la dificultad de los empleados de expresar sus opiniones con los mandos superiores.

La táctica consiste en una aplicación valiosa para conocer los puntos claves de la institución, así como los aspectos que se deberían mejorar o potenciar.

La aplicación de sugerencias sirve para la recopilación, gestión y evaluación de sugerencias innovadoras. Además se buscará premiar a los empleados por sus propuestas y sugerencias a través de la evaluación que se realizará cada mes.

Los empleados ingresan a la aplicación desde cualquier computadora colocando nombre y apellido sin necesidad de crear un usuario y con ello acceden a la plataforma en donde se encontraran con dos opciones: la primera es “Mi sugerencia” aquí los empleados podrán completar un formulario para introducir su sugerencia o idea. La otra opción es “Campo de sugerencias” en dicha solapa se encontraran todas las sugerencias ya cargadas por otros empleados, además aquí se podrá ver, comentar, votar o incluso añadir cambios que mejoren las sugerencias ya existentes, esto nos permitirá obtener cuales son las sugerencias más votadas positivamente para proceder a la entrega de premios o estímulos.

Los premios o estímulos serán:

- Cena para dos personas
- Canasta Familiar
- Día laboral libre

Tiempo:

El diseño y producción de la aplicación estará a cargo de un profesional idóneo la segunda semana de Abril. La implementación de la acción se llevará a cabo la primera semana de Mayo. En tanto, la evaluación de las sugerencias la última semana de cada mes.

Recursos

- Materiales: no contiene.
- Técnicos: computadora.
- Humanos: relacionista público, empleados de la institución.

- Financieros: Honorarios del programador, aplicación propiamente dicha, honorarios del relacionista público.

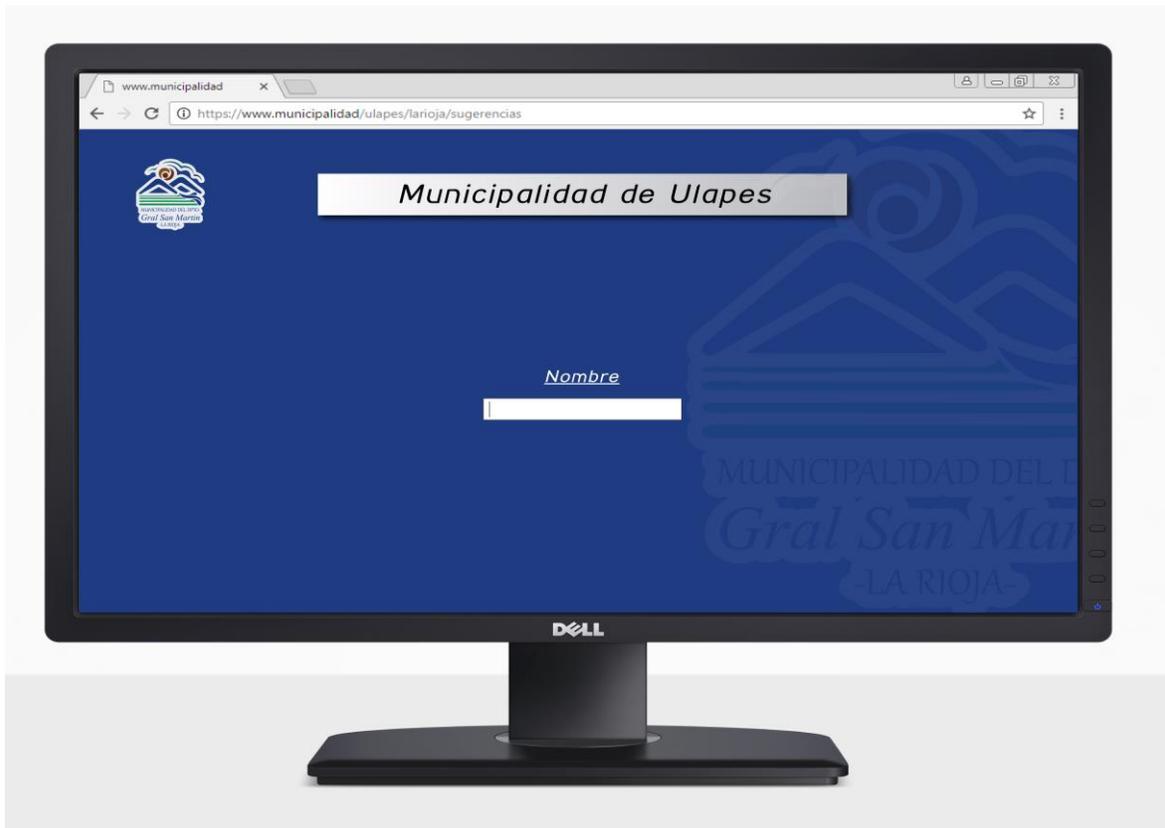
Presupuesto:

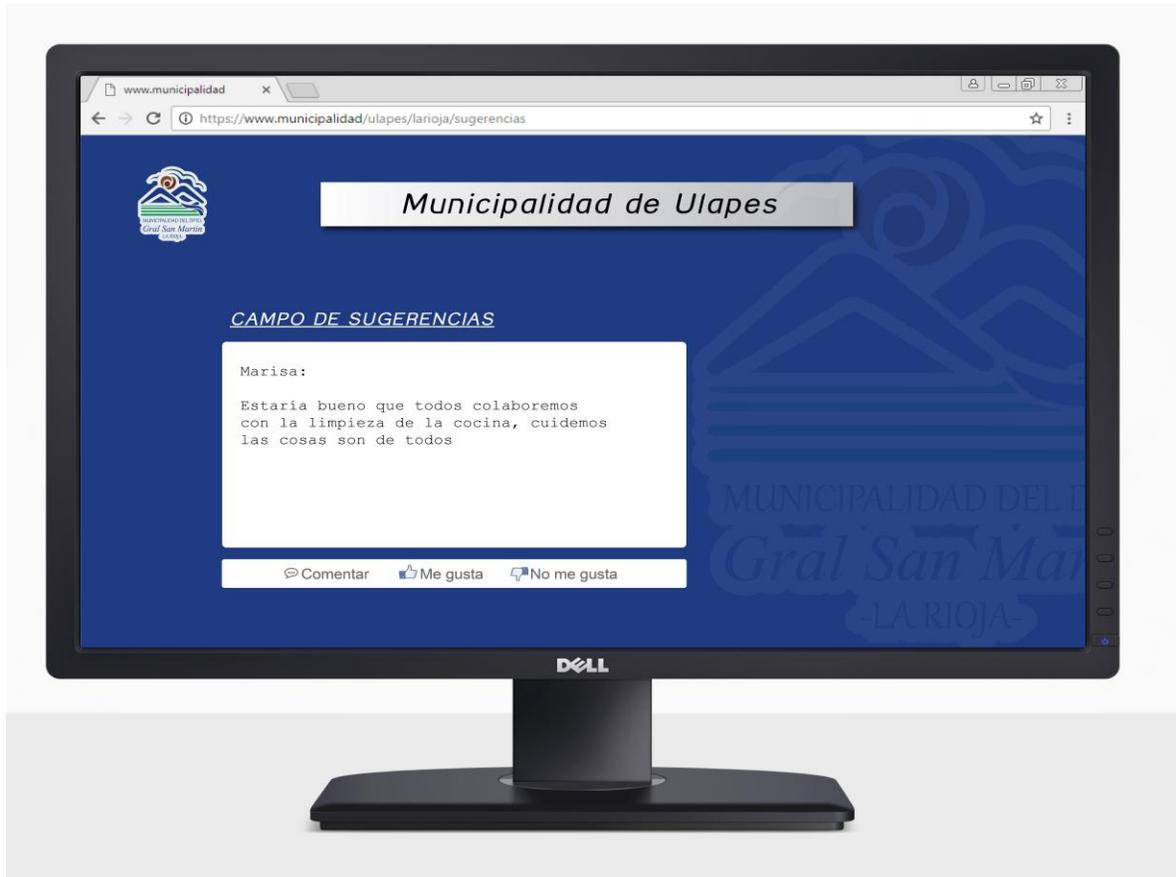
- Honorarios del programador: \$4.000
- Honorarios del relacionista público: \$12.000
- Aplicación: \$1.000

Evaluación:

La evaluación será cuantitativa, teniendo en cuenta la cantidad de sugerencias que se reciban mes a mes, como prueba de la herramienta ante los empleados, se comunicará sobre la implementación de dichas sugerencias comparando número de sugerencias recibidas con el número de sugerencias implementadas.

<i>Ficha de contabilización: Junio</i>	
Cantidad de sugerencias positivas	
Cantidad de sugerencias negativas	
Cantidad de sugerencias implementadas	





Programa n° 2 - Capacitar para crecer

Con este programa se busca capacitar a todos los miembros de la municipalidad de Ulapes buscando la integración y colaboración hacia la eficacia organizacional teniendo en cuenta el valor agregado de identificar el cómo gestionar la comunicación presente en la institución, como así también el manejo de los conflictos que se puedan presentar.

Objetivos:

- Concientizar a los miembros sobre la importancia de gestionar estratégicamente la comunicación organizacional interna.
- Fomentar la identificación del personal con la institución municipal.
- Contribuir a gestionar de manera proactiva la generación de potenciales conflictos internos.

Públicos: Todos los públicos internos de la Municipalidad de Ulapes.

Táctica n° 5: Capacitación en manejo básico de PC.

Descripción: Se llevará a cabo la capacitación de cuatro jornadas, cada una de ellas con una duración de cuarenta y cinco minutos (45) dirigidas a los agentes municipales interesados. Con dicha táctica se busca familiarizar a los empleados de la institución con las herramientas básicas de las TIC (tecnología, información y comunicación). Además de la jornada presencial se darán tareas alusivas a los temas abordados en horarios extra laborales. El lugar elegido para la capacitación será en el salón cultural y será dictada por el relacionista público.

Tiempo:

La invitación a formar parte de la capacitación se realizará la segunda de abril. La capacitación se llevará a cabo los días viernes de cada semana en el mes de Mayo en las instalaciones del salón Cultural. Con cada jornada de capacitación se implementará una evaluación.

El programa incluirá:

- Componentes de una computadora o PC
- Manejo básico de Pc que incluye introducción al Office de Microsoft compuesto por: Word, Excel, Power Point y Access.
- Manejo de periféricos e impresoras.

Recursos:

- Materiales: papel, lapicera, carpeta, pizarrón, marcador, apuntes didácticos.
- Técnicos: computadora, cañón.
- Humanos: capacitador (relacionista público) agentes municipales.
- Financieros: honorarios del relacionista público, insumos varios.

Presupuesto:

- Honorarios del relacionista público: \$12.000
- Gastos de insumos: \$ 650

Evaluación:

Se evaluará la capacitación en general y los resultados a través de una planilla de observación que completará el profesional de Relaciones Públicas.

Capacitación en manejo básico de PC

Le solicitamos responda este breve cuestionario, marcando con una X, de manera anónima.

¡Muchas gracias!

Variables	Muy Bueno.	Bueno.	Regular.	Malo.
Calidad de la capacitación.				
Precisión de los contenidos expuestos.				
Claridad del capacitador.				
Exposición de ejemplos.				
Aplicación de los contenidos en su actividad.				



Capacitación en Manejo de Pc
TODOS LOS DIAS VIERNES DE MAYO

A las 10:00hs
En el salón cultural
El programa incluirá:

- * Componentes de una computadora o PC
- * Manejo básico de Pc que incluye introducción al Office de Microsoft compuesto por: Word, Excel, Power Point y Access.
- * Manejo de periféricos e impresoras.



MUNICIPALIDAD DEL DPTO.
Gral San Martín
-LA RIOJA-

TV



Capacitación en Manejo de Pc
TODOS LOS DIAS VIERNES DE MAYO

A las 10:00hs
En el salón cultural
El programa incluirá:

- * Componentes de una computadora o PC
- * Manejo básico de Pc que incluye introducción al Office de Microsoft compuesto por: Word, Excel, Power Point y Access.
- * Manejo de periféricos e impresoras.



MUNICIPALIDAD DEL DPTO.
Gral San Martín
-LA RIOJA-

Táctica 6: Capacitación en web 2.0 y canales de comunicación.

Descripción: Se llevará a cabo la capacitación de cuatro jornadas, cada una de ellas con una duración de noventa minutos (90) y quince minutos (15) de break, dirigidas a los agentes municipales con base administrativa, conocimiento y manejo de PC e internet.

El desarrollo de internet y de la web 2.0 han permitido un cambio en los modos de difusión de la información y el papel o rol del usuario quien paso de una aptitud si se quiere pasiva (solo lectura) a una de lectura, escritura y colaboración, ya que trasmite y maneja los canales de comunicación haciéndolos cada vez más participativo. Por todo ello se hace necesaria la capacitación para determinados agentes en el uso de esas herramientas de comunicación e interacción.

El lugar elegido para la capacitación será en el espacio físico que la municipalidad provea y será dictada por el relacionista público.

Tiempo:

La invitación a participar de la capacitación se realizará la segunda semana de Agosto y la capacitación se concretará los días viernes de cada semana en el mes de Septiembre. Con cada jornada de capacitación se llevará a cabo la evaluación.

El programa incluirá:

- Diferenciación entre web 1.0 y web 2.0.
- Trabajar con soltura en el entorno web 2.0 y aprovechar las herramientas básicas.
- El poder de la información en la red y como aprovecharlo en el trabajo.
- Conocer los recursos multimedia más importante de la red.
- Seguridad de la información que se comunica.
- Tiempo y actualización de los contenidos difundidos por los nuevos canales de comunicación.
- La importancia que ocupan en la actualidad las redes sociales.

Recursos:

- Materiales: papel, lapicera, carpeta, pizarrón, marcador, apuntes didácticos.

- Técnicos: computadora, cañón.
- Humanos: capacitador (relacionista público) agentes municipales.
- Financieros: honorarios del relacionista público, insumos varios.

Presupuesto:

- Honorarios del relacionista público: \$12.000
- Gastos de insumos: \$ 650

Evaluación:

Se evaluará la capacitación en general y los resultados a través de una planilla de observación que completará el profesional de Relaciones Públicas.

<i>Capacitación de la web 2.0 y los medios de comunicación.</i>				
Le solicitamos responda este breve cuestionario, marcando con una X, de manera anónima.				
¡Muchas gracias!				
Variables	Muy Bueno.	Bueno.	Regular.	Malo.
Calidad de la capacitación.				
Precisión de los contenidos expuestos.				
Claridad del capacitador.				
Exposición de ejemplos.				
Aplicación de los contenidos en su actividad.				

CAPACITACIÓN EN WEB 2.0 Y CANALES DE COMUNICACIÓN

TODOS LOS DÍAS VIERNES DE SEPTIEMBRE

A las 09:00hs

En la municipalidad de Ulapes

El programa incluirá:

- Diferenciación entre web 1.0 y web 2.0.
- Trabajar con soltura en el entorno web 2.0 y aprovechar las herramientas básicas.
- El poder de la información en la red y como aprovecharlo en el trabajo.
- Conocer los recursos multimedia más importante de la red.
- Seguridad de la información que se comunica.
- Tiempo y actualización de los contenidos difundidos por los nuevos canales de comunicación.
- La importancia que ocupan en la actualidad las redes sociales.



MUNICIPALIDAD DEL DPTO.
Gral San Martín
-LA RIOJA-

TV

CAPACITACIÓN EN WEB 2.0 Y CANALES DE COMUNICACIÓN

TODOS LOS DÍAS VIERNES DE SEPTIEMBRE

A las 09:00hs

En la municipalidad de Ulapes

El programa incluirá:

- Diferenciación entre web 1.0 y web 2.0.
- Trabajar con soltura en el entorno web 2.0 y aprovechar las herramientas básicas.
- El poder de la información en la red y como aprovecharlo en el trabajo.
- Conocer los recursos multimedia más importante de la red.
- Seguridad de la información que se comunica.
- Tiempo y actualización de los contenidos difundidos por los nuevos canales de comunicación.
- La importancia que ocupan en la actualidad las redes sociales.



MUNICIPALIDAD DEL DPTO.
Gral San Martín
-LA RIOJA-

Táctica n° 7: Debatiendo

Descripción: uno de los temas detectados en la etapa de diagnóstico es la presencia de los rumores por ello se realizarán jornadas de debates divididas en dos etapas de 60' (sesenta) minutos dirigida a los jefes de las distintas secretarías y áreas de la institución (funcionarios). Con dicha táctica se busca identificar y escuchar los intereses de los empleados que puedan afectar a la organización en el futuro cercano, dar a conocer la función del rumor en las organizaciones, aprender a detectar la presencia de ellos y saber actuar ante la detección de los rumores.

Antes de finalizar la actividad se redactará una conclusión a fin de que sea trabajada en la segunda jornada. El siguiente encuentro (Septiembre) tendrá como objetivo verificar que hayan sido comprendidos e implementados los conceptos abordados en el debate anterior.

El programa de la primera jornada será:

- Que es un rumor.
- Como funciona un rumor y cuál es su consecuencia directa en las organizaciones.
- Que se puede hacer para contrarrestar la presencia de los rumores.

El programa de la segunda jornada será:

- Como sacarle provecho a los rumores.
- Dominar las técnicas y las herramientas «anti rumor».

Tiempo:

El debate se implementará la tercera semana de Abril y Septiembre del 2017. Mientras que la evaluación de dicha táctica se hará conjuntamente con la realización de la jornada.

Recursos:

- Materiales: papel, lapicera, carpeta, pizarrón y marcadores, apuntes didácticos.
- Humanos: jefes de secretarías de la municipal, relacionista público (capacitador).
- Técnicos: computadora, cañón.
- Financieros: horarios del relacionista público, insumos varios.

Presupuesto:

- Honorarios del relacionista público: \$12.000
- Gastos de insumos: \$400

Evaluación: Se realizará una encuesta de satisfacción donde se consultará acerca de la utilidad de la capacitación y además el profesional de Relaciones Públicas completará una planilla de observación el día de la capacitación.

<i>Debatiendo.</i>				
Le solicitamos responda este breve cuestionario, marcando con una X, de manera anónima.				
¡Muchas gracias!				
Variables	Muy Bueno.	Bueno.	Regular.	Malo.
Calidad del debate.				
Precisión de los contenidos expuestos.				
Claridad del Relacionista público.				
Exposición de ejemplos.				
Aplicación de los contenidos en su actividad.				

Planilla de observación	
Fecha:	
Criterio	Observación
Miembros de la institución	
Participantes	
Temas abordados en la reunión	
Conclusiones	

Debatiendo

Primera jornada

Día: martes 18/04

Hora: 10:00hs

Lugar: municipalidad de Ulapes



El programa de la primera jornada será:

- * Que es un rumor.
- * Como funciona un rumor y cuál es su consecuencia directa en las organizaciones.
- * Que se puede hacer para contrarrestar la presencia de los rumores.

Debatiendo

Segunda jornada

Día: martes 12/09

Hora: 10:00hs

Lugar: municipalidad de Ulapes



El programa de la Segunda jornada será:

- * Como Sacarle Provecho a Los Rumores.
- * Dominar las técnicas y las herramientas «anti rumor».



Ulapes, La Rioja 05 de Abril de 2017

Estimados miembros:

Tenemos el agrado de dirigimos a ustedes para invitarlos a participar de la reunión con el Intendente Municipal que se llevará a cabo el martes 18 de abril a las 10 hs. en la sala de reuniones de la municipalidad.

La reunión se realiza con el objetivo identificar y escuchar los intereses de los empleados que puedan afectar a la organización en el futuro cercano, dar a conocer la función del rumor en las organizaciones, aprender a detectar la presencia de ellos y saber actuar ante la detección de los rumores.

Por favor confirmar su presencia al área de relaciones públicas enviando un correo electrónico a veronica.laurenti@gmail.com
Sin más, se aprovecha la oportunidad para saludar cordialmente.

Intendente Municipal Rodolfo Flores



Ulapes, La Rioja 05 de Septiembre de 2017

Estimados miembros:

Tenemos el agrado de dirigimos a ustedes para invitarlos a participar de la reunión con el Intendente Municipal que se llevará a cabo el martes 19 de septiembre a las 10 hs. en la sala de reuniones de la municipalidad.

La reunión se realiza con el objetivo de verificar que hayan sido comprendidos e implementados los conceptos abordados en el debate anterior, como sacar provecho a los rumores y dominar las técnicas o herramientas anti rumor.

Por favor confirmar su presencia al área de relaciones públicas enviando un correo electrónico a veronica.laurenti@gmail.com
Sin más, se aprovecha la oportunidad para saludar cordialmente.

Intendente Municipal Rodolfo Flores

Invitación a las jornadas de debate vía mail.

Programa n° 3: Más cerca, más unidos.

Dicho programa tiene como finalidad principal mantener a los miembros unidos, identificados con la institución, siempre es pos de lograr un trabajo mancomunado y ser parte de un todo.

Objetivos:

- Conservar una comunicación formal e informal y organizada con los miembros.
- Contribuir a un mayor conocimiento por parte de todas las áreas acerca del funcionamiento y actividades de la institución.
- Generar un contacto más directo y personalizado con el público interno.

Publico: todos los miembros de la municipalidad de Ulapes.

Táctica n° 8: “Compartiendo un café”

Descripción: La táctica consiste en realizar un desayuno con los miembros de la institución, esta acción se desarrollará el último viernes de cada mes por la mañana con una duración de cuarenta y cinco minutos (45´) emulando un desayuno de trabajo con un objetivo específico.

Lo que se busca con esta acción no es suprimir las reuniones que se realizan actualmente, sino generar nuevos espacios que complementen el acercamiento entre Intendente y sus empleados en un ambiente en donde se sientan distendidos y escuchados, a fin de plantear sus inquietudes laborales, sugerencias o compartir a través de un café la actualidad del municipio.

Las invitaciones se harán a través de la cartelera, publicando anuncios llamativos días previos y también se publicará en el mail interno de cada uno de los miembros de la institución indicando de qué se trata, lugar, fecha, hora y forma de inscripción. Todos los que quieran participar deben inscribirse en la recepción de la municipalidad. La mesa de desayuno tendrá un cupo limitado de 20 personas, en caso que ese número fuese superado los que excedan ese número integraran la próxima mesa de desayuno.

El Relacionista Público estará presente en los desayunos para controlar asistencia de los participantes como así también dejar constatado los temas tratados en dicho desayuno y evaluar la acción.

Tiempo:

La invitación al desayuno será la primera semana de cada mes, de tal manera que la última semana se llevará a cabo la reunión, esto se dará todos los meses a partir del mes de Abril hasta fin del año 2017 una vez al mes, mientras que la evaluación será al mismo momento en el que se realice la reunión.

Recursos

- Materiales: sillas mesas, vasos descartables, platos.
- Técnicos: computadora, conexión a internet.
- Humanos: relacionista público, intendente, jefes de área y empleados de planta, encargado de atender en el desayuno.
- Financieros: honorarios del relacionista público, pastelería, cafetería, vasos descartables.

Presupuesto:

- Coffee Break: \$600
- Honorarios del relacionista público: \$12.000

Evaluación

Se realizara a través de una grilla de observación que será completada por el relacionista público.

Planilla de observación	
Fecha:	
Criterio	Observación
Miembros de la institución	
Participantes	
Temas abordados en la reunión	
Conclusiones	



TV





Ulapes, La Rioja 04 de Mayo de 2017

Estimados miembros:

Tenemos el agrado de dirigimos a ustedes para invitarlos a participar de un desayuno con el Intendente Municipal que se llevará a cabo el viernes 26 de mayo a las 9hs. en la sala de reuniones de la municipalidad.

La reunión se realiza con el objetivo de generar nuevos espacios que complementen el acercamiento entre Intendente y sus empleados en un ambiente en donde se sientan distendidos y escuchados, a fin de plantear sus inquietudes laborales, sugerencias o compartira través de un café la actualidad del municipio.

Por favor realizar su inscripción por mesa de entrada de la municipalidad ya que es con cupo limitado de 20 participantes.

Sin más, se aprovecha la oportunidad para saludar cordialmente.

Intendente Municipal Rodolfo Flores

Táctica n° 9: “Activando el cuerpo”

Descripción: La táctica consiste en la realización de actividades deportivas en donde se buscare fomentar el trabajo en equipo de los miembros de la institución.

Las actividades a realizar son:

Fútbol mixto: a través de la organización de dos torneos de fútbol mixto entre los miembros de la municipalidad de Ulapes. Cada torneo se llevará a cabo en la cancha del Club San Martín ubicada en la calle Belgrano s/n. Los equipos se conformaran en función de la cantidad de inscriptos, cumpliendo la condición de mixtos en al menos dos femeninos por equipo, la modalidad elegida es “fútbol 8”. Cada partido será de 40 minutos dividido en dos tiempos de 20 y 20 con 5 minutos de descanso en el intervalo. Los interesados en participar del torneo de fútbol deberán inscribirse de manera personal en la mesa de entrada de la municipalidad.

En movimiento: la actividad está destinada a las mujeres de todas las edades pertenecientes a la institución, contará de clases de gimnasia, baile y yoga con una duración de cuarenta y cinco (45) minutos por parte de dos profesores de educación física, la actividad será llevada a cabo en el polideportivo municipal.

Al finalizar la jornada de actividades se realizará la entrega de premios del torneo de fútbol para el primer y segundo puesto, además se llevará a cabo un brindis.

Tiempo:

La primera jornada se llevará a cabo el sábado 17 de Junio y el segundo encuentro el sábado 14 de Octubre del 2017, previéndose tres semanas de planificación antes de la fecha de las actividades.

Recursos:

- Materiales: camisetas de fútbol, pelotas, silbatos, colchonetas.
- Técnicos: no contiene.
- Humanos: profesores de educación física, árbitro, empleados en general.
- Financieros: honorarios de profesores de educación física, premios, gastos del brindis.

Presupuesto:

- Honorarios de los profesores de educación física: \$1.600
- Gastos del brindis: \$ 1.000
- Premios: \$1.500
- Honorarios Relacionista público: \$12.000

Evaluación:

La evaluación de la táctica se realizará a través de la observación de la convocatoria en ambas jornadas.





Afiches promocionales.

Táctica n°10 “Celebrando juntos”

Descripción: se llevará a cabo el evento de fin de año con actividades relativas a la comunicación de valores culturales y corporativos. Con esta táctica se buscará reforzar los valores culturales y sociales, que interactúen y construyan vínculos activos de amistad. Las actividades a desarrollar serán:

- **Nuestro tesoro:** con este lema se dividirá a los empleados de acuerdo al área a la que pertenecen y deberán buscar en la institución carteles alusivos a los valores de la organización, cada cartel equivale a un punto, el grupo de empleados que junte más puntos ganara el juego.
- **Aportando un granito de arena:** en esta actividad cada grupo deberá escribir sus ideas sobre aspectos que se deberían mejorar en cuanto a la responsabilidad social del municipio.
- **Jugando con cultura:** se realizaran juegos recreativos a fin de que todos los empleados puedan participar.
- **Pintar en colores:** se realiza un taller de pintura en donde cada uno de los empleados que desee podrá realizar su cuadro que represente la municipalidad y luego serán expuestos al final de la jornada.
- **Concurso de talentos:** los empleados presentan a un jurado determinado sus habilidades vinculadas al canto, baile, arte, entre otras.

Para finalizar la jornada se realizará un brindis con todos los presentes y el intendente municipal dará un mensaje de despedida y agradecimiento a los empleados que día a día aportan a la gestión municipal.

Tiempo:

La planificación del evento será la segunda semana de Noviembre. La invitación a la jornada será la última semana de Noviembre personalmente como así también será comunicada a través de la cartelera informativa.

La jornada se llevará a cabo la tercera semana de Diciembre, más precisamente el día 15 de Diciembre de 2017.

Recursos:

- Recursos materiales: sobres, marcadores, block de hojas, cuadros, pinturas de acrílico.
- Recursos técnicos: computadora.
- Recursos humanos: empleados de la municipalidad de Ulapes.
- Recursos financieros: honorarios del relacionista público, materiales didácticos, invitaciones, pinturas, cuadros, bebidas, comida.

Presupuesto:

- Materiales didácticos(sobres, marcadores, lapiceras, hojas): \$400
- Diseño e impresión de invitación: \$900
- Cuadros: \$800
- Pinturas: \$650
- Bebida: \$800
- Comida: \$1.200
- Honorarios del relacionista público: \$12.000

Evaluación:

La evaluación de la táctica se realizará a través de la encuesta trimestral de comunicación interna a los miembros de la institución.



Táctica N° 11: “Ayudando al otro”

Descripción: consiste en una iniciativa de acciones comunitarias llevadas adelante por los miembros de la institución, en donde se comprometen a realizar actividades que van más allá de sus labores cotidianas.

Lo que se pretende lograr con dicha acción es que los miembros de la institución comprendan cual es el fin esencial de la institución, el compromiso, el respeto, el trabajo en equipo, que su labor va más allá de cumplir su horario laboral en la institución, generar impacto positivo en la comunidad y demostrar que juntos pueden ayudar al prójimo. Para llevar adelante esta acción se invitará a los empleados de la institución a realizar distintas actividades como colocación de plantines en espacios verdes, recolección de juguetes, materiales de estudio para los niños de cada centro vecinal, libros para los centros estudiantiles. Las actividades se desarrollaran los días viernes del mes de Agosto y se comunicaran a los empleados a través del mail interno, como así también se emitirá un mensaje recordatorio mediante la cartelera institucional.

Tiempo:

Esta acción se planificará la primera semana de Julio en donde se elaborará el listado de centros vecinales de Ulapes, la implementación será a partir del mes de Agosto.

Recursos:

- Recursos materiales: materiales didácticos, libros, plantines, juguetes.
- Recursos técnicos: computadora, cartelera informativa.
- Recursos humanos: empleados de la municipalidad de Ulapes, relacionista público, miembros de los centros vecinales.
- Recursos financieros: honorarios del relacionista público.

Presupuesto:

- Honorarios del relacionista público: \$12.000
- Compra de plantines: \$1.500

Evaluación: Se evaluará esta acción a través de la encuesta institucional aplicada de manera trimestral.





Ulapes, La Rioja 05 de Julio de 2017

Estimados miembros:

Tenemos el agrado de dirigirnos a ustedes para invitarlos a participar de acciones comunitarias en los centros vecinales de nuestro pueblo en donde todos seamos parte de actividades que van más allá de las tareas laborales cotidianas.

Las actividades a realizar será colocación de plantines en espacios verdes, recolección de juguetes, materiales de estudio para los niños de cada centro vecinal, libros para los centros estudiantiles.

Las actividades se desarrollaran los días viernes del mes de Agosto a las 10 am. El lugar de encuentro será en la sala de reuniones de la municipalidad.

Ante cualquier consulta comunicarse al área de relaciones públicas enviando un correo electrónico a veronica.laurenti@gmail.com

Sin más, se aprovecha la oportunidad para saludar cordialmente.

Intendente Municipal Rodolfo Flores

17. Presupuesto general

Programa	Táctica	Concepto	enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	septiembre	Octubre	Noviembre	diciembre	Total por programa	Total
Comunicandoo	Manual de inducción de comunicación interna de la Municipalidad de Ulapes	Honorario diseñador grafico				\$ 1.000									\$ 21.200	
		gastos de impresión de ejemplares				\$ 700										
	Creacion del mail interno	Honorario programador			\$ 4.000											
	Cartelera informativa	Honorario diseñador grafico			\$ 4.000											
		Led TV 32			\$ 6.500											
Superencias con futuro		Honorario programador				\$ 4.000										
		aplicación				\$ 1.000										
Capacitez para crecer	Capacitacion en manejo basico de PC	Gastos de insumos					\$ 650								\$ 2.300	
	Capacitacion en web 2.0 y canales de comunicación	gastos de insumos								\$ 650						
	Debatiendo	Gastos de insumos				\$ 500					\$ 500					
Mas cerca mas unidos	Compartiendo uncafé	Coffee Break				\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 20.850	
	Activando el cuerpo	honorarios profesores de educacion fisica						\$ 1.600				\$ 1.600				
		gastos de brindis						\$ 1.000				\$ 1.000				
		Premios						\$ 1.500				\$ 1.500				
	Celebremos juntos	materias didacticos												\$ 400		
		diseño e impresión de invitacion												\$ 900		
		pituras												\$ 650		
		cuadros												\$ 800		
		bebidas												\$ 1.000		
		Comida												\$ 2.000		
Ayudando al otro	compra de plantines								\$ 1.500							
Honorarios relacionista publico		\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 144.000		
Total mensual		\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 26.500	\$ 19.800	\$ 13.250	\$ 16.700	\$ 12.600	\$ 14.100	\$ 13.750	\$ 16.700	\$ 12.600	\$ 18.350		\$ 188.350	

18. Evaluación general

Resultados esperados	Resultados logrados	Resultados inesperados		Instrumento
		Positivo	Negativo	
Sistematizar y coordinar el uso de los canales y medios de comunicación interna.				-Encuesta de comunicación interna -evaluación cuantitativa.
Generar espacios de comunicación que contribuyan y promuevan una coordinada gestión de la información.				-Encuesta de comunicación interna -Planillas de Observación
Fomentar la identificación y compromiso del público interno con la organización.				-Encuesta de comunicación interna -Planillas de Observación
Gestionar el cambio, las diferencias y las situaciones conflictivas dentro de la organización.				-Encuesta de Satisfacción de Capacitaciones -Planillas de Observación
Fomentar el desarrollo y formación del personal en las áreas más sensibles de trabajo.				-Encuesta de comunicación interna -Planillas de Observación
Fortalecer las relaciones entre los diferentes estamentos organizacionales.				-Encuesta de comunicación interna -Planillas de Observación

19. Conclusión

Como hemos sostenido a lo largo de este trabajo final de graduación, la “comunicación interna” cumple un rol fundamental en la gestión de una organización, puesto que mediante un buen empleo de la misma se pueden transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores de la institución, generando una cultura continua y dinámica, creando fidelidad y sentido de pertenencia. Es decir, la comunicación interna aporta interesantes ventajas a las organizaciones tanto en efectividad, diferenciación de gestión y motivación del personal.

La gestión de las Relaciones Públicas e Institucionales en la administración pública ha ido creciendo a lo largo de los últimos años, si bien hay instituciones que aún no toman conciencia de la importancia que amerita analizar e intervenir en la responsabilidad comunicativa que tienen todos los integrantes de la organización más allá de su puesto, función o jerarquía. Los empleados resultan ser un público prioritario al momento de elaborar y transmitir los objetivos de la gestión municipal. Es un error verlos como simples emisores sin reconocer en ellos la prioridad de saber qué es lo que pasa en el municipio. Cuanto más involucrados se sientan los empleados con la gestión, mejor será la comunicación con ellos. Fomentar las acciones de interacción, motivación e identidad es una manera de afianzar el contacto con los empleados y de optimizar su rendimiento.

En la primera etapa del presente trabajo de graduación, se realizó una investigación para analizar la comunicación interna de la municipalidad de Ulapes Dpto. Gral. San Martín, La Rioja.

A través del diagnóstico se pudo identificar la falta de información sobre la importancia de la comunicación interna y sus beneficios. Si bien la institución destinaba esfuerzos comunicacionales para realizar su trabajo de la mejor manera, no evidenciaba una actualización de los canales que utilizaba o reconocía como soportes importantes para implementar. En cuanto a la dirección de la comunicación se presentaba total centralización en los mandos altos sin considerar a todos los miembros de la institución, además los sujetos no recibían de manera constante información sobre los objetivos o metas que perseguía la organización ocasionando la presencia de conflictos o rumores dentro de la misma.

A raíz de haber identificado estos puntos sobre los cuales se hizo necesario trabajar, surgió el desafío de proponer un plan de relaciones públicas internas acorde a la realidad, la cultura y el tamaño de la institución, tendiente a mejorar la gestión de la comunicación interna en la municipalidad de Ulapes.

El profesional de relaciones públicas e institucionales a través de la aplicación del plan elaborado en la institución busca promover un proceso de comunicación gubernamental eficiente que proporcione la creación de medios formalizados donde fluya una correcta retroalimentación, es indispensable para desarrollar cualquier tipo de acción que facilite conocer las necesidades y promover una imagen positiva de los diferentes públicos involucrados, además logrando de esta manera repercutir directamente en los ciudadanos de Ulapes.

Al finalizar este trabajo, hemos apreciado la importancia de la aplicación de las relaciones públicas en el ámbito gubernamental, inserto en un escenario dinámico y ante una sociedad sensible a las necesidades de los diferentes públicos, es por ello que se reconoce al talento humano como el verdadero motor de las organizaciones.

Sin duda, contar e invertir en un público interno que se sienta identificado con la institución y colabore dando todo de sí, no resulta ser un costo para la organización sino una inversión en su recurso humano, en la búsqueda de logros compartidos, el crecimiento y la supervivencia organizacional.

20. Bibliografía

Anguera, M (1978) Metodología de la investigación en las ciencias humanas. Madrid, España. Ediciones Catedra.

Avilia Lammertyn, Roberto. (1999). Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas de comunicación integradora. Buenos Aires, Argentina. Editorial Imagen.

Asensio Romero, Pedro. (2006). El libro de la gestión municipal. Ediciones Díaz de Santos S.A.

Bernays, E. (1995). Cristalizando la Opinión Pública. Madrid, España. Gestión 2000.

Brandolini, Alejandra., González Frígoli Martin. (2009). Comunicación Interna: claves para una gestión exitosa. Buenos Aires, Argentina. La Crujía.

Bonilla Gutiérrez, C. (1988). La comunicación, función básica de las Relaciones Públicas. México. Editorial Trillas.

Capriotti, P. (1992). La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integradora. Madrid. Editorial Ateneo.

Elizalde, L. (2005) La comunicación gubernamental: Problemas y soluciones estratégicas en Elizalde, L.; Fernández, D. y Riorda, M. (2006) La construcción del consenso. Gestión de la comunicación gubernamental. Ed. La Crujía. Buenos Aires.

García Jiménez, J. (1998). La comunicación interna. Madrid, España. Editorial Díaz de Santos S.A.

Fernández Collado, C. (1997). La comunicación en las organizaciones. México. Editorial Trillas.

Martínez, B. (2001). Análisis del Clima Laboral: una herramienta de gestión imprescindible. S/D.

Muriel, M. y Rota, G. (1980) Comunicación Institucional. Enfoque Social de Relaciones Públicas. Quito. Ecuador. Editora Andino.

Riorda, M. (2006) Hacia un modelo de comunicación gubernamental para el consenso en Elizalde, L.; Fernández P, D. y Riorda, M. (2006) La construcción del consenso. Gestión de la comunicación gubernamental. Ed. La Crujía. Buenos Aires.

Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional: gestión y comunicación. Buenos Aires, Argentina. Editorial La Crujía.

Robbins, S. (1987). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

Schein, E. (1988) La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Barcelona. Editorial Plaza y Janes.

Serra, Andrés (1977) derecho administrativo. Editorial Porrúa S.A.

Vieytes, R. (2004) Metodología de la Investigación en Organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas. Buenos Aires, Argentina. Editorial de las Ciencias.

Villafañe, J. (1998) Imagen positiva. Madrid, España. Ediciones Pirámides.

Wilcox, D. L. (2006). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid, España. Editorial Pearson Educación.

Web

CAPRIOTTI, Paul (1998) La comunicación interna. Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo. (Consultado el 09/09/15)

Matilla, K. Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las Relaciones Públicas.

Fuente:<https://books.google.es/books?id=hSwLHT32sIoC&pg=PA4&dq=matilla+2009&hl=es419&sa=X&ei=1WTVcyEEpPfggSR9bHYCA&ved=0CDgQ6AEwBA#v=onepage&q=matilla%202009&f=false> (Consultado el 18/09/2015).

21. Anexo



Ilustración 1 ENTRADA DEL PUEBLO



Ilustración 2MUNICIPALIDAD DE ULAPES LA RIOJA

Guía de pautas

Área 1. Descripción del puesto de trabajo

- Información personal del entrevistado.
- Antigüedad en el puesto de trabajo.
- Tareas y responsabilidad del puesto de trabajo.
- Cantidad de personal a cargo.
- Espacio físico de su trabajo.

Área 2. Público interno

- Públicos internos y sus características.
- Existencia de áreas, departamentos dentro de la municipalidad.

Área 3. Comunicación interna

- Personal a cargo del área.
- Plan de comunicación interna de la municipalidad de Ulapes.
- Canales de comunicación interna y su utilización.
- Contenidos que se envían.
- Frecuencia del envío de los contenidos.
- Vectores comunicacionales.

Área 4. Clima laboral

- Convivencia diaria.
- Relaciones interpersonales.
- Sentido de pertenencia y motivación.
- Manifestaciones culturales en la municipalidad.
- Expectativas e intereses de los públicos internos.
- Ruidos y rumores presentes en el trabajo.

Guía de análisis

Categoría de análisis	Revista institucional	Mail interno	Informes /notas	Redes sociales	Invitaciones especiales
Contenido					
Tema	Valores corporativos Cuestiones sociales	Actualidad sobre la entidad Cuestiones laborales	Cuestiones laborales	Actualidad sobre la entidad. Cuestiones sociales y laborales	Actualidad sobre la entidad Cuestiones sociales
Objetivo de la comunicación	Motivacional	Operativo	Operativo	Motivacional	motivacional
vocabulario	Formal	Formal	Formal	Formal	Formal
Composición del mensaje	Texto:60% imagen:40%	Texto:100% Imagen: 0%	Texto:100% Imagen: 0%	Texto:30% imagen:70%	Texto: 80% Imagen:20%
Canal	Escrito	Electrónico	Escrito	electrónico	Escrito
Observación	Elaborada una vez al año, contiene resumen institucional de la gestión municipal		Vocabulario técnico	Errores de ortografía	
Características comunicacionales					

Emisor del mensaje	Mandos altos	Mandos altos	Mandos altos	Mandos medios	Mandos medios
Destinatario del mensaje	Público interno de la entidad. Público en general	Público interno de la entidad	Público interno de la entidad	Público interno de la entidad. Público general	Público interno de la entidad
Sentido	Descendente	Descendente	Descendente	Transversal	Descendente
feedback	No	Si	No	Si	No
Fomenta la relación interpersonal	Identidad institucional Convivencia	Producción	Producción	Producción Identidad institucional	Identidad institucional
Características Institucionales					
Identidad visual	Si	No	Si	Si	Si
Valores	Si	No	No	No	No
Nombre de la institución	Si	Si	Si	Si	Si
Información de contacto	Si	Si	Si	Si	Si

Cuestionario

1. sexo F
 M

2. Antigüedad _____

3. Área de su puesto de trabajo _____

4. ¿Cómo ve en general la gestión municipal?
- a. Muy eficiente
 - b. Eficiente
 - c. Algo eficiente
 - d. Poco eficiente
 - e. Nada eficiente

5. ¿Cómo se entera de las novedades que ocurren en la municipalidad de Ulapes?
- a. Por reuniones con sus superiores
 - b. Por el encargado de su área de trabajo
 - c. Por comentarios de sus compañeros
 - d. Otros

En caso de otros ¿Cuáles?

.....
.....
.....

6. ¿Cuáles de estos medios se utiliza para comunicar en la municipalidad de Ulapes?
Puede marcar más de una opción
- a. Reuniones

- b. teléfono
- c. Comunicación personal
- d. Cartelera
- e. E mail
- f. Redes sociales
- g. Otros

En caso de otros ¿Cuáles?

.....

.....

.....

7. ¿Cómo evaluaría la comunicación entre las diferentes áreas de la municipalidad?

- a. Muy eficiente
- b. Eficiente
- c. Algo eficiente
- d. Poco eficiente
- e. Nada eficiente

8. ¿Sobre qué temas recibe más información desde la entidad? Pueda marcar más de una opción.

- a. cuestiones laborales
- b. Informes sobre el desarrollo de actividades de la municipalidad
- c. Valores corporativos
- d. Sobre aspectos sociales
- e. Otros

En caso de otros ¿Cuáles?

.....
.....
.....

9. ¿Con qué frecuencia recibe información sobre cuestiones internas de la entidad?

- a. Diariamente
- b. Semanalmente
- c. Quincenalmente
- d. Mensualmente

10. ¿de qué forma se comunica con sus superiores?

- a. De manera directa y formal
- b. De manera directa e informal
- c. De manera indirecta por medio de terceros
- d. No tiene comunicación con sus superiores

11. ¿Cuál es el medio que le resulta más cómodo para recibir información?

- a. Comunicación personal
- b. Teléfono
- c. correo electrónico
- d. cartelera informativa
- e. Otros

En caso de otros ¿cuáles?

.....
.....
.....

12. ¿Con que frecuencia le gustaría recibir la información?

- a. Diariamente
- b. Semanalmente
- c. Quincenalmente
- d. Mensualmente

13. ¿Con qué frecuencia le pide su jefe opiniones y/o sugerencias?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Nunca

14. ¿Se siente identificado con la cultura de la municipalidad de Ulapes?

- a. Si
- b. No

En caso de No ¿porque?

.....
.....
.....

15. ¿Qué valores o características desearía que tenga la entidad? Puede marcar más de una opción.

- a. Responsabilidad
- b. Persistencia
- c. Capacidad de aprendizaje
- d. Creatividad e innovación
- e. Trabajo en equipo
- f. Optimista
- g. Liderazgo

16. ¿Cuál cree que es el nivel de rumor que existe dentro de la entidad?

- a. Muy alto
- b. Alto
- c. Medio
- d. Bajo
- e. Muy bajo

17. ¿Sobre qué versan la mayoría de los rumores dentro de la municipal?

- a. Situaciones de injusticias, favoritismos, amiguismos
- b. Bajo desempeño de una área
- c. Vida privada de los miembros
- d. Nuevas incorporaciones de personal
- e. Aumentos de sueldos
- f. Otros

En caso de otros ¿Cuáles?

.....

18. ¿Dónde considera que nacen la mayoría de los rumores en la entidad?

- a. Intendencia (mandos altos)
- b. Mandos medios (jefes de departamentos, áreas)
- c. Empleados de planta

19. Indique cuál es su grado de acuerdo a las siguientes afirmaciones.

Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	Bastante en desacuerdo	En total en desacuerdo
“la gestión municipal actual trasmite sentido de pertenencia y constante motivación a sus miembros”				
“el ambiente de trabajo es muy bueno”				
“estoy informado siempre de las novedades que ocurren en la municipalidad”				
“la municipalidad cuenta con				

suficientes herramientas de comunicación”				
---	--	--	--	--

Modelo de Encuesta de comunicación interna Trimestral.

Se le solicita que marque con una cruz la respuesta más acorde a sus ideas y sentimientos.

La encuesta es anónima por lo que no debe incluir ningún tipo de dato personal.

1) Sexo:

Femenino

Masculino

2) Antigüedad:.....

3) Área de trabajo.....

4) ¿Usted se encuentra motivado en su trabajo?

a) Si

b) No

¿Por qué?

5) ¿considera útil el manual de identidad?

a) Sí.

b) No.

6) ¿Cómo considera el contenido que se difunde a través del manual de inducción?

a) Muy bueno.

b) Bueno.

c) Malo.

d) Muy malo.

7) ¿Qué información incorporaría al manual de inducción?

.....

8) ¿Encontró información de su utilidad en el mail?

a) Si

b) No

9) ¿Considera que debería publicarse otro tipo de información en el mail?

a) Si ¿Cuál?

b) No

10) ¿Con qué frecuencia lee la información en el mail?

a) Todos los días

b) 2 o 3 veces por semana

c) Una vez por semana

d) Una vez al mes

e) Nunca

11) ¿Le resulta fácil el manejo de los canales de comunicación existentes?

a) Si

b) No

12) ¿Encontró información de su utilidad en la cartelera?

a) Si

b) No

13) ¿Considera que debería publicarse otro tipo de información en la cartelera?

a) Si ¿Cuál?

b) No

14) ¿Con qué frecuencia lee la información en la cartelera?

a) Todos los días

b) 2-3 veces por semana

c) Una vez por semana

d) Una vez al mes

e) Nunca

15) ¿Considera que fue productiva la jornada?

a) Si.

b) No. ¿Por qué?

16) ¿Cómo calificaría el desempeño de todos los participantes de la jornada?

a) Muy Bueno

b) Bueno

c) Malo

d) Muy Malo

17) ¿Considera que es importante mantener y hacer este tipo de actividades para los empleados?

a) Si.

b) No. ¿Por qué?

18) ¿Ha participado e involucrado con las actividades sociales llevadas a cabo?

a) Si

b) No

¿Porqué?.....

19) ¿Participó de las actividades llevadas a cabo por la gestión municipal (eventos, acciones sociales, capacitaciones)?

a) Si

b) No

¿Porqué?.....

c) A veces

d) Nunca

20) Usted considera la comunicación de la municipalidad como:

a) Muy eficiente

b) Eficiente

c) Poco Eficiente

¿Por qué?.....

21) ¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de la municipalidad de Ulapes?

- a) Muy Satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Poco Satisfecho
- d) Nada Satisfecho

22. ¿Usted se encuentra a gusto trabajando en la municipalidad de Ulapes?

- a) Si
- b) En parte
- c) No

¿Por qué?.....

Muchas gracias por su aporte.

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERSIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Laurenti Verónica Antonella
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	36.141.597
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Gestión de la comunicación interna en la municipalidad de Ulapes la Rioja
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	VeronicaLaurenti10@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<p>Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i></p>	<p>SI</p>
<p>Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i></p>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: Córdoba, 02 de marzo de 2017

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:
_____certifique
la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado
