

TRABAJO FINAL DE GRADUACION



LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES

GESTION DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS INSTITUCIONES POLICIALES

CASO: División Policía Turística de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Marina Elizabeth Gamarra.

VRPI 02645.

Tutor Roberto Utrera.

Buenos Aires, Julio 2019

INDICE

AGRADECIMIENTOS.....	3
RESUMEN.....	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCION	6
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.	8
OBJETIVOS	10
MARCO REFERENCIAL.....	11
MARCO TEORICO	29
DISEÑO METODOLOGICO	52
OPERACIÓN DE VARIABLES.....	55
EXPOSICION DE RESULTADOS.....	56
CONCLUSIONES PARCIALES DE LA ETAPA DE ANALISIS.....	75
ANALISIS FODA	81
CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO DE CAMPO	82
PLAN DE RELACIONES PUBLICAS INTERNAS	84
INTRODUCCION	85
ANALISIS DE FACTIBILIDAD	86
OBJETIVOS DEL PLAN.....	88
PROGRAMAS DE ACCION.....	89
Cronograma de aplicación.....	108
PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA:.....	109
EVALUACION GLOBAL DEL PLAN	112
GRILLA DE EXPOSICION DE RESULTADOS:	113
Conclusión final del Plan Estratégico:.....	114
BIBLIOGRAFIA	116
ANEXOS.....	118

AGRADECIMIENTOS

Frases, autores, pensadores, filósofos e infinidades de personas y personalidades nos inspiran, motivan e incentivan a continuar, a esforzarnos por nuestros sueños. Describen la vida como una montaña rusa, con subidas y bajadas, con emociones encontradas, sin embargo, no existe testimonio más importante que el de uno mismo. Luego de muchos años, y de variar carreras fallidas, encontré mi vocación: COMUNICAR.

En este largo camino de búsqueda, debo agradecer a todos los que me acompañaron, bancaron y alentaron a continuar, a no bajar los brazos y tener fe en mí misma. Disculpas, si me olvido de alguno, pero cada uno sin importar el orden ha influido y contribuido para que llegue este día.

A mis hijos, Vicky, Jere y Santi, el motor de mi vida. Sin ellos no lo hubiera logrado.

A Fer, mi compañero de la vida, quien creyó en mí.

A mi madre, de quien herede la RESILENCIA para seguir a pesar de todo.

A mis compañeras y compañeros, que fueron un gran apoyo y pilar, con quienes a pesar de vivir en diferentes latitudes siempre estuvimos cerca.

A mi tutor, Roberto Utrera, por su paciencia y apoyo.

A todos los que me acompañaron, colaboraron y alentaron, GRACIAS

TOTALES. -

RESUMEN

El presente trabajo final de graduación tiene como eje principal, analizar la gestión de la comunicación interna de la Policía Turística de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Esta es una división, que cuenta con varios años de actividad y desempeño en el ámbito de la capital de nuestro país. Para obtener un diagnóstico que nos permita poder evaluar el estado en el cual se encontraba internamente nuestro caso, se desarrollaron diferentes técnicas de investigación como entrevista a los miembros que integran la división y aquellos que poseen una relación directa con la seguridad y el turismo, encuesta y análisis de contenido mediante una grilla de observación, para analizar a los distintos públicos internos, el clima interno, las necesidades que estos manifestaran, el tipo de cultura organización, que tipo de comunicación predomina. individualizar los canales de comunicación empleados, los tipos de mensajes y de esta manera evaluar la situación actual de nuestra organización. Ante lo analizado y los resultados obtenidos, fue necesario desarrollar un Plan de Relaciones Publicas Internas, que permitiera fortalecer los canales de comunicación interna existentes. Mediante la implementación de diferentes programas que contribuyeran a mejorar el clima interno de los distintos niveles jerárquicos, que les permitiera recobrar los valores, sentimientos de pertenencia e identidad institucional a fin de lograr de manera satisfactoria el cumplimiento de los objetivos planteados. Este tipo de intervenciones, nos permite visualizar la importancia que tiene la actualidad, la gestión adecuada y consciente de la comunicación interna en la Instituciones Policiales, en donde el profesional de Relaciones Publicas tiene una ardua tarea de generar cambios internos innovadores, que indudablemente contribuirán positivamente en la imagen que reflejarán socialmente.

Palabras Claves: Relaciones Publicas- Cultura Organizacional- Comunicación Interna – Públicos.

ABSTRACT

The main objective of this final graduation work is to analyze the management of the internal communication of the Tourist Police of the Autonomous City of Buenos Aires. This is a division, which has several years of activity and performance in the area of the capital of our country. In order to obtain a diagnosis that allows us to evaluate the state in which our case was internally, different research techniques were developed such as interviews with the members that make up the division and those that have a direct relationship with security and tourism. and content analysis through an observation grid, to analyze the different internal audiences, the internal climate, the needs that they manifest, the type of organizational culture, which type of communication predominates. individualize the communication channels used, the types of messages and in this way evaluate the current situation of our organization. Given the analysis and the results obtained, it was necessary to develop an Internal Public Relations Plan, which would allow the strengthening of existing internal communication channels. Through the implementation of different programs that contribute to improving the internal climate of the different hierarchical levels, which would allow them to recover the values, feelings of belonging and institutional identity in order to satisfactorily achieve the fulfillment of the proposed objectives. This type of intervention allows us to visualize the importance of current affairs, the adequate and conscious management of internal communication in the Police Institutions, where the Public Relations professional has an arduous task of generating innovative internal changes, which undoubtedly will contribute positively in the image that they will reflect socially.

Key Words: Public Relations – Organizational Culture- Internal Commucation -Publics.

INTRODUCCION

La comunicación en las instituciones, más allá de su origen y estructura orgánica, se remite a los primeros grupos sociales que se conformaron ante necesidades económicas, culturales y sociales, cuyas reglas se fueron transformando a la par de dichos grupos.

Por lo que el éxito de las organizaciones no solo depende de su comportamiento en el ámbito en el cual se desarrolla, sino de cómo se comportan los integrantes de esta, a través de la gestión adecuada de su cultura organizacional. Siendo condición necesaria un correcto análisis, planificación y ejecución de las comunicaciones internas, herramientas indispensables para el fortalecimiento, desarrollo y crecimiento de la “Genesis” cultural de la organización.

La comunicación interna es el motor de la organización, es el medio por el cual se van a transmitir los mensajes a sus integrantes: misión, función, valores, objetivos y en el caso de la nuestra en cuestión, los pilares que la fundamentan, con el propósito de generar en sus integrantes el sentido de pertenencia.

La Policía, institución pública, no se encuentra ajena al estudio de sus relaciones y como se llevan a cabo las comunicaciones en los diferentes niveles jerárquicos que la componen. La Policía Turística de la Ciudad de Buenos es un área dedicada a la protección, asistencia, contención e información al turista en los corredores turísticos, conformada por oficiales intérpretes de distintos idiomas extranjeros, con perfil dirigido a la proximidad y atención al ciudadano tal como lo requiere la especialidad.

En ese contexto las Relaciones Publicas, como disciplina tiene el objetivo de generar y mantener relaciones efectivas con y entre los públicos de una Institución, comunicación externa e interna, que permitan la aplicación de técnicas y profundizar estrategias a fin de optimizar los canales de comunicación mediante los cuales se desea llegar a estos.

Pero no debemos cerrarnos, en la simple aplicación dentro de la institución, también debemos tener una mirada dirigida hacia el otro sector, aplicando a las relaciones públicas como integradora de esta y el sector turístico. Mediante la correcta información, persuasión y adaptación del mensaje puede lograr que todos los actores turísticos, incorporen a la seguridad turística como una herramienta más que fortalece y favorece a su actividad.

Que el buen desarrollo de las relaciones publicas internas, permita acciones con su público tal manera, que se sientan sean el motor de la institución, motivando a estos a ser parte de los resultados, de los éxitos y los fracasos que se presenten, concientizando como mencionamos anteriormente, que son los portavoces de la imagen institucional.

El siguiente trabajo final de graduación, propone llevar a cabo un exhaustivo diagnóstico de todas las variables que inciden en el desarrollo de la comunicación interna de la Policía Turística de la Ciudad de Buenos Aires.

El mismo consta de dos etapas, en la primera de diagnóstico se utilizaron diferentes métodos de investigación, que permitieron obtener la información necesaria para analizar el estado actual de las

comunicaciones internas de la misma. Esta etapa también consta de un sustento teórico, en el cual se expuso desde la mirada de diferentes autores e idóneos en la especialidad, cada punto que conforman el objeto de estudio.

En la segunda parte del trabajo, y acorde a los resultados que arrojó la etapa de diagnóstico, se implementó un plan de relaciones públicas, constituidos por tácticas específicas para fortalecer y reestablecer las comunicaciones internas de la organización, que permitirán mejorar el clima interno con la finalidad de mejorar la imagen de esta.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.

La comunicación funciona a todos los niveles humanos como un proceso integral, en ese valor constante radica su vitalidad. Que constituye un aspecto central en la vida de las instituciones. El poder de circular, de generar información, de transmitir contenido y valores la hace más que importante en todos los ámbitos.

Por lo tanto, es necesario que podamos comprender la realidad e interpretar el entorno de las organizaciones, públicas y privadas, utilizando las diferentes herramientas que posibilitan concretar ese objetivo.

En este proceso, nos encontramos con las instituciones que son organizaciones o grupo de individuos que comparten un objetivo en común, de manera individual y colectiva a la vez. Todos los integrantes de la institución conforman un sistema, donde cada uno de ellos afectan al todo de la institución. Cada parte se interrelaciona entre sí con un propósito en común, más allá de sus objetivos individuales.

Ante este contexto, resulta necesario transmitir conceptos y valores fundamentales de la Institución, donde el crecimiento del capital humano se encuentre acompañado por una estrategia de comunicación interna orientada a reducir tensiones entre las obligaciones institucionales y los intereses personales. La misma debe desarrollarse con profesionalismo, previo diagnóstico, que refleje la situación y el sentimiento que posee cada individuo en su ámbito laboral.

La comunicación interna debe ser dirigida de manera bidireccional entre todos los niveles que integran a la organización, generando desde los altos mandos un sentimiento de pertenencia en los distintos estamentos piramidales. Con el objetivo de que todos se impliquen y contribuyan a fortalecer la cultura organizacional.

Las nuevas tecnologías ayudan a cambiar la dirección de la comunicación interna, convirtiéndola en flexible y multidireccional entre los miembros de la organización, generando un gran impacto en la vida organizacional.

Por lo tanto, las Relaciones Públicas es la disciplina que se ocupa de gestionar la comunicación de las organizaciones, con el objetivo de mantener, obtener, incrementar la credibilidad y confianza entre los diferentes públicos internos. Promueve acciones tendientes a estrechar los vínculos existentes dentro de la organización, a fin sea capaz de transmitir identidad, sentido de pertenencia y respaldo en cada uno de los distintos niveles. Una gestión responsable y profesional por parte de las relaciones públicas, debe permitir la integración de sus miembros a través del entendimiento mutuo, derribando barreras comunicacionales, generando un clima óptimo y armónico. Que la competencia y el crecimiento profesional sean el motor motivacional, que en la participación conjunta se vea reflejada la concreción de los objetivos organizacionales.

En el caso de las Fuerzas de Seguridad, las relaciones públicas e institucionales tiene la misión de llevar a cabo un plan de comunicación, que sea capaz de reflejar los valores internos de quienes la componen, con el objetivo que estos se afiancen, que los mensajes transmitidos desde los altos mandos sean los adecuados y permitan a los mandos medios e inferiores convertirse en voceros de la institución. Estos son los que a primera mano están en contacto con el público externo, a fin de evitar incoherencias o acciones malintencionadas. Partiendo de la premisa que son los empleados,

quienes a través de sus experiencias, relatos y comentarios aportan la credibilidad necesaria para cambiar el paradigma negativo y conformar la imagen positiva ante los públicos que interactúa.

Para que todos los conceptos planteados, puedan dar como resultado el cumplimiento de los objetivos con los cuales fue creada la organización, es imprescindible contar con un plan de relaciones públicas internas que refleje las expectativas del personal sin que se desvíe de los propósitos de la institución, tratando de buscar el punto en común entre la organización o institución y sus públicos, buscando el medio más conveniente para lograr la aceptación y el beneficio en ambas partes. Partiendo de la base que todas las acciones que genere deberán tener como resultado mejorar la imagen percibida, como resultante de los mensajes que provienen del interior de la organización.

Si todo lo que decimos comunica, lo que no decimos, por defecto, también. Será responsabilidad del relacionista público, que esto se cumpla positivamente. Convertir a los integrantes de la policía turística en embajadores de la institución, mediante su actitud frente a los turistas, sus conocimientos, utilizando tácticas que los hagan sentir parte de esta, para luego exteriorizarla. Que, al mencionar a la Ciudad de Buenos Aires, sea sinónimo de seguridad, hospitalidad y felicidad.

“Nada puede enseñarle a un hombre, solo a que se descubra dentro de sí mismo” GALILEO GALILEI.

OBJETIVOS

Objetivo General:

- Analizar la gestión de la comunicación interna de la Policía Turística de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Objetivos Específicos:

- Relevar los principales aspectos que caracterizan y definen la cultura de la Policía Turística de la Ciudad.
- Evaluar las acciones y tácticas de comunicación interna de la Institución.
- Caracterizar los públicos internos de la organización.
- Revelar las principales manifestaciones culturales de la institución.
- Determinar el impacto de los rumores en la comunicación interna y el clima organizacional.

MARCO REFERENCIAL

Proceso de creación

La Policía Turística de la Ciudad de Buenos Aires, es una División que pertenece a la Superintendencia de Seguridad Comunal, cuyo organismo de mando y control es el Ministerio de Justicia y Seguridad de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El accionar de esta fuerza de seguridad se encuentra reglamentado en el Decreto Ley N° 5688, sancionado el 17 de noviembre de 2017 por la Legislatura Porteña, en el cual se establecen las bases jurídicas e institucionales fundamentales del “Sistema Integral de Seguridad Pública de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires”. Basándose en principios rectores que determinan los lineamientos referentes a su composición, misión, función, organización, dirección, coordinación y funcionamiento. La Policía de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires está conformada 6.721 Oficiales de la Policía Metropolitana y 18.349 Oficiales y Suboficiales transferidos de la Policía Federal Argentina.

La Policía de la Ciudad tiene bajo su responsabilidad velar por el orden y la seguridad de sus semejantes, estando legal y moralmente obligada a ser eficiente en el cumplimiento de su deber, resultado que podrá alcanzar mediante un equilibrio entre lo profesional y los valores que guiarán su comportamiento:

- **Visión:**

“Una Policía innovadora al servicio de quienes viven, estudian, trabajan, y disfrutan en la Ciudad, eficiente en la prevención y combate del delito; motivo de orgullo de la comunidad”.

- **Misión:**

“Cuidar la Ciudad trabajando de forma innovadora, transparente y eficiente”.

- **Propósito:**

“Cuidar a las personas para que puedan disfrutar su vida en la Ciudad, respetando la ley, garantizando el orden y la convivencia”.

- **Valores:**

- **Honor:** Representar con orgullo y admiración a la profesión policial demostrando lealtad y compromiso absoluto a la Policía de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y a nuestra comunidad.
- **Servicio:** Trabajar en forma proactiva y en permanente cooperación, promoviendo la colaboración y el diálogo entre la comunidad y nuestra institución.
- **Disciplina:** Observar las leyes y normas de la institución para garantizar la cohesión de sus miembros ante el cumplimiento de todas sus funciones.
- **Respeto:** Garantizar un servicio cortés y garante de los derechos y de la dignidad de la comunidad a la que servimos.

- **Integridad:** Demostrar y mantener los más altos estándares éticos a nivel personal y organizacional. Asegurar gestión e información transparente.
- **Excelencia:** Contar con profesionales de la seguridad altamente calificados, con formación especializada y visión integral para asegurar el desempeño más eficiente frente a cada oportunidad de acción.

Presentación Policía Turística de la Ciudad

El 05 de febrero del presente año, el actual Jefe de Gobierno de la Ciudad Lic. Horacio Rodríguez Larreta junto al Ministro de Justicia y Seguridad Dr. Martín Ocampo y el Secretario de Seguridad Dr. Marcelo D'Alessandro, inauguraron las instalaciones de la dependencia ubicada en Avenida Corrientes 436 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Presentaron el cuerpo de Oficiales Interpretes de la Policía Turística de la Ciudad, comunicando a todos aquellos que visitaran la ciudad, se encontrarían protegidos por policías capacitados, para enfrentar las dificultades típicas a las que potencialmente están expuestos turistas nacionales y extranjeros.



Figura 1. Frente y acceso a la Comisaría de Policía Turística, ubicada en Avenida Corrientes 436 esquina calle Reconquista, en el interior de Plazoleta San Nicolás



Figura 2. Día de inauguración de las instalaciones y presentación en diversos medios televisivos de la Policía Turística de la Ciudad de Buenos Aires. Presentes Jefe de Gobierno, Ministro de Justicia y Seguridad de la Ciudad, Secretario de Seguridad y parte del plantel de la Policía Turística.

La creación de esta división se dio en el marco de lo establecido en el antes mencionado Decreto Ley N° 5688 Sistema Integral de Seguridad Pública, cuyos artículos 68 y 69 expresan:

ARTICULO 68: que es una fuerza de seguridad creada para el cumplimiento de las funciones de seguridad general, prevención, conjuración, investigación de los delitos, protección y resguardo de personas y bienes, y de auxiliar de la Justicia.

ARTICULO 69: Destacando que es una institución civil armada, jerarquizada profesionalmente, depositaria de la fuerza pública del Estado en el ámbito de la Ciudad, con excepción de los lugares sujetos a jurisdicción federal”.

La necesidad de protección, seguridad y asistencia está dirigida a un público mayor que los ciudadanos, está vinculada con los turistas y visitantes. Este derecho se encuentra plasmado en la Constitución Nacional y en la Ley Nacional de Turismo Nro.25.997 en su Título IV artículo 37, que refiere a la protección al turista mediante la implementación de políticas públicas de seguridad dirigidas hacia estos.

ARTÍCULO 37.- Procedimientos. La autoridad de aplicación debe instrumentar normativas de procedimientos eficaces tendientes a la protección de los derechos del turista y a la prevención y solución de conflictos en los ámbitos mencionados. La autoridad de aplicación podrá establecer convenios de cooperación, delegación y fiscalización con otros órganos oficiales o locales y con entidades privadas. (Ley Nacional de Turismo Nro. 25997)

La Ley Nro. 600/01 hace lo propio en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, mencionado la misma intención en la Sección I, artículo 8 inciso j, vinculando de esta manera a las distintas Instituciones públicas con un mismo objetivo en común.

ARTICULO 8 inc. j) elaborar y poner en marcha programas, planes y campañas de desarrollo de promoción turística del distrito en el orden nacional e internacional, con la participación del sector privado. (Ley de Turismo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires Nro. 600/01)

MISION Y FUNCION DE LA POLICIA TURISTICA

La misión de Policía Turística de la Ciudad es, la cobertura de áreas, corredores y senderos turísticos, a través de la implantación de oficiales operativos de facción, quienes recorren los puntos turísticos de relevancia en post de brindar seguridad general y aproximación con el turista.

Para lograrlo utiliza herramientas tales como el idioma, la cultura patrimonial y calidez en la atención, de manera de generar tranquilidad y satisfacción de quienes visitan la ciudad. Procurando con su accionar, un mensaje multiplicador que augure el incremento del turismo en la Ciudad de Buenos Aires.

Es de suma relevancia mencionar que el objetivo general de esta área es lograr celeridad y eficacia en los procedimientos, teniendo en cuenta las adversidades con las que se enfrenta el turista o visitante, a saber:

- Escasez de tiempo de permanencia en el destino turístico.
- Desconocimiento del idioma nacional.
- Desconocimiento del Orden Jurídico local.
- Diversidad Cultural.
- Desconocimiento del entorno.

La función específica de la Policía Turística se describe en distintas acciones que realizan sus integrantes, siendo estas:

- Brindar protección a través de tareas preventivas a los visitantes y/o turistas nacionales y extranjeros, mediante la implementación de las correspondientes ordenes de servicio.
- Ofrecer información referente a la ciudad, priorizando los conocimientos culturales del patrimonio existente, siempre con un dejo de consejo sobre el modo correcto de desenvolverse en la metrópolis evitando inconvenientes.
- Asistir al turista en caso de ser necesario, procurando acompañarlo desde el primer momento que se toma contacto hasta que el mismo se encuentre en un lugar seguro.

- Aplicar mecanismos de contención en circunstancias en que el turista se halle en una situación traumática, abordando el asunto desde lo emocional, brindando un apoyo oportuno.

Juntamente con las tareas de prevención y vigilancia que se efectúan acorde a la necesidad de seguridad de cada corredor, se realizan otros tipos de actividades que enaltecen la división y que facilitan la realización de las tareas diarias.

Los oficiales deben adecuar su conducta, durante el desempeño de sus funciones, al cumplimiento de los deberes legales y reglamentos vigentes, accionando de manera que garanticen la seguridad pública de todos los habitantes. Siempre actuando con la responsabilidad y la ética que su función exige, como funcionarios públicos, cuya meta es la preservación y la protección de la libertad, los derechos de las personas y el mantenimiento del orden público.

COMPOSICION. RECURSOS HUMANOS

Al frente de la misma se encuentra un Oficial de Dirección, que coordina, controla y dirige una totalidad de 57 oficiales, entre supervisión y operativos. La totalidad del personal, se encuentra capacitada para dar una respuesta efectiva a las necesidades diarias, que cada corredor turístico presenta o cumplimentar ordenes de servicios, donde se solicite la intervención de oficiales intérpretes de manera simultánea, y aun así no descuidar el eje principal del área.

Los efectivos que componen el cuadro de oficiales de supervisión y operativos, en un ochenta por ciento cuentan con amplios conocimientos de idiomas extranjeros. Tales como inglés, portugueses, francés, italiano, japonés, alemán, coreano y chino mandarín. Aquellos que se encuentran en proceso de aprendizaje, son choferes de patrulleros. Esta distribución de roles permite lograr una adecuada y eficaz utilización de los recursos humanos.

Pero como no se encuentra aislada del resto de las unidades policiales, que componen la Policía de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, es necesario mencionar que su tarea constituye un servicio público, tendiente a la promoción de las libertades y los derechos de las personas y como consecuencia de ello, a la protección de estas ante hechos lesivos hacia dichas libertades y derechos. Accionar que no solo abarca a los ciudadanos de la nación sino también a todos aquellos que visiten nuestro territorio.

RELACIONES INSTITUCIONALES

La persona encargada de las relaciones consulares e institucionales coordina entrevistas con Embajadas y Consulados, con asiento en la ciudad, cuyo objetivo es fomentar las relaciones bilaterales. Informando a los funcionarios diplomáticos cuáles son tareas que se realizan, describiendo situaciones habituales que suceden con los turistas e indagando como cada Nación responde ante dichas circunstancias.

En cada reunión, se proporcionan teléfonos de contacto directo ante cualquier emergencia. Considerando, que los ciudadanos extranjeros que concurren según el caso, a las oficinas o ante un policía turístico de facción, lo hace para que su problema sea solucionado lo más pronto posible, para poder continuar con sus vacaciones o poder regresar a su país. En el caso de que se presente en el Consulado de su país de origen, para que los funcionarios se contacten directamente, y puedan

recibir las indicaciones de cómo debe proceder el ciudadano según el protocolo de asistencia al turista.

En el marco de representación institucional se asiste a la celebración de los días nacionales que brindan las Embajadas, teniendo la oportunidad en dichas ocasiones de dar a conocer la tarea que lleva a cabo la Policía de la Ciudad y en especial la Policía Turística a otros ámbitos que también están vinculados al bienestar de la comunidad toda. La asistencia a estos eventos permite que se generen relaciones con Fuerzas Federales de otras Naciones, se programen reuniones para futuras acciones conjuntas y se intercambien experiencias.

Al estar vinculados al turismo de manera directa, mantiene una estrecha relación con el Ente de Turismo de la Ciudad de Buenos Aires. Se coordinan jornadas de capacitación conjuntas en el ámbito público y privado. Considerando que la seguridad es transversal al turismo, por lo tanto, se proporcionan las herramientas necesarias, para que así sea. Dependiendo de la rama o actividad, para prevenir e informar, cómo actuar ante la ocurrencia de un acto delictivo en donde el protagonista sea un turista.

La Policía Turística de la Ciudad año a año (anteriormente como Policía Metropolitana) ha participado en la Feria Internacional de Turismo, realizada en el predio de La Rural en el barrio de Palermo. Dicho evento es el más importante del ámbito turístico que se celebra en Latinoamérica, donde se reúnen expositores de todo el país y del mundo.

En dicho evento los oficiales interpretes forman parte de un stand, en ocasiones propio y en otras participando junto al stand de Ciudad de Buenos Aires. Entregan folletería con consejos de seguridad en distintos idiomas, informan a los visitantes de las funciones del área y coordinan reuniones con los Directores de Turismo provinciales y/o municipales, a fin de interiorizarlos en la seguridad turística y su importancia a la hora de fomentar el turismo en su región. Lo fundamental de brindar la protección adecuada y a tiempo al visitante.

La Defensoría del Turista, ente autárquico que actúa proporcionando protección del tipo administrativo comercial a los turistas, es otra de las entidades con las cuales posee estrecha relación. Se trabaja conjuntamente a fin de generar acciones innovadoras en seguridad que brinden una solución rápida y de calidad a las necesidades del sector turístico.



Figura 3. Reunión con el Embajador de la Republica Plurinacional de Bolivia, Dn. Santos Tito, el Agregado Policial de la Embajada Coronel Rómulo Delgado Rivas y demás representantes diplomáticos y el titular de la Policía Turística Comisionado Mayor Gustavo Lotocki.



Figura 4. Participación en Feria Internacional de Turismo edición 2017, realizada en el predio de La Sociedad Rural Argentina de Palermo.



Figura 5. Capacitación en Seguridad Turística dictada en el Municipio de Lujan provincia de Buenos Aires, a policías locales y provinciales, agentes de tránsito, guías e informantes turísticos. Evento promovido por la Dirección de Turismo de Lujan.

COMPETENCIA

En párrafos anteriores hemos mencionado que la policía turística brinda protección, asistencia, información y contención en los senderos y/o corredores turísticos de la ciudad de Buenos Aires, pero no los distinguimos. Si bien toda la metrópoli es merecedora de la mirada y el asombro del visitante, existen zonas que son turísticas por excelencia o por historia, según como quiera interpretarse.

Los oficiales intérpretes recorren las zonas de Caminito en el Barrio de La Boca, punto turístico de visita obligada por aquellos que llegan a la ciudad. Sus antiguos conventillos, bodegones, artistas y cercanía con uno de los Estadios de Fútbol, Club Atlético Boca Juniors, mas importantes lo hacen anfitrión de turistas de diversas nacionalidades que necesitan estar protegidos y cuidados por los oficiales capaces de entender sus necesidades.

En el Barrio de San Telmo, más precisamente en Plaza Dorrego, se despliega personal que recorre las inmediaciones de la plaza, donde se albergan artesanos y artistas ofreciendo sus productos a los visitantes. Sobre calle Defensa se desarrolla la Feria de San Telmo, reconocida internacionalmente por la venta de antigüedades, que convoca una masiva e importante cantidad de concurrentes, constituyendo un blanco apropiado de delincuentes conocidos como pungas o carteristas para

ejecutar sus fechorías sin ser detectados. Este punto turístico cuenta con una cantidad de oficiales intérpretes que los domingos se duplica para evitar los acontecimientos mencionados ut supra.

Mencionamos dos puntos turísticos importantísimos, que reúnen a turistas por su colorido, pasión futbolera y el tango, pero nos resta describir el sitio donde esta gran parte de la historia de los argentinos que también debe ser cuidado, resguardado y protegido. El Cementerio de La Recoleta es uno de los lugares más emblemáticos, porque en el descansan las figuras que construyeron nuestro país, que fueron pioneros en su causa o que simplemente su historia personal y particular se ha convertido en leyenda urbana despertando el interés y la curiosidad de quienes visitan la ciudad.



Figura 6. Corredor Turístico Caminito en el barrio de La Boca. Que comprende el Pasaje Caminito y sus calles laterales, pintorescas y coloridas con diversas ofertas turísticas.

IDENTIDAD VISUAL

Ante la creación de esta nueva Policía, que está encargada de la seguridad, se gestionó y diseñó un nuevo logo (escudo) y tipografía que transmitiera los principios rectores y valores por los que fue creada. Así mismo, a fin de no generar discordia entre los oficiales, cuyas fuerzas de origen fueran la Policía Metropolitana y la Policía Federal Argentina, se utilizaron colores totalmente diferentes a los que identificaban a las nombradas. En el Escudo de la Institución predomina en color Sian cuya interpretación es la proximidad de las fuerzas de seguridad, una policía comunitaria comprometida y participativa con la sociedad, el color plata en la representación cartográfica del mapa de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, significando la verdad, pureza y la justicia. También lo conforman los ciudadanos / habitantes del territorio como símbolo de integración.

La Policía turística, como parte de un todo, en su uniforme diario posee como (elemento de identidad visual directo) en el brazo izquierdo porta el Escudo de la Policía de la Ciudad. Distinguiendo su especialidad con planiques y/o banderas del idioma que cada oficial interprete domina y posee conocimientos, colocadas en lado izquierdo del pecho a la altura del plexo. Completando el correcto uso de los distintivos que son parte del uniforme, lo hacen con un gafete con la jerarquía que ostentan y otro con el nombre y apellido cuyas letras son el color Sian en concordancia con el escudo institucional.

El escudo identificatorio de la Policía Turística al momento se encuentra en proceso de elaboración por los integrantes del área de marca de la Policía de la Ciudad

En los móviles plateados (patrulleros) se identifican y distinguen por la frase internacional TOURIST POLICE, colocada en las puertas laterales para fácil visualización durante sus recorridas los corredores turísticos.



Figura 7. Oficial Turístico interprete de dos idiomas: inglés- japonés. Las banderas del idioma lo distinguen del resto de los integrantes de la Policía de la Ciudad. Su correspondiente gafete con nombre y apellido, jerarquía y escudo institucional.



Figura 8. Oficiales Turísticos, frente al móvil identificado con la frase *Tourist Police*



Figura 9. Folleto con datos de contacto y medidas de seguridad en diversos idiomas: español, inglés y portugués.



Figura 10. Escudo Institucional. Fuente: <https://escudo+policia+de+la+ciudad+png&>

ORGANIGRAMA

En lo que respecta al organigrama institucional, debemos mencionar tanto la línea jerárquica ascendente de la cual depende directamente y en línea jerárquica descendente, todos los niveles medios e inferiores que la componen estructuralmente.

Organigrama de la Superintendencia de Seguridad Comunal – Línea Jerárquica Ascendente de la cual depende la Policía Turística.

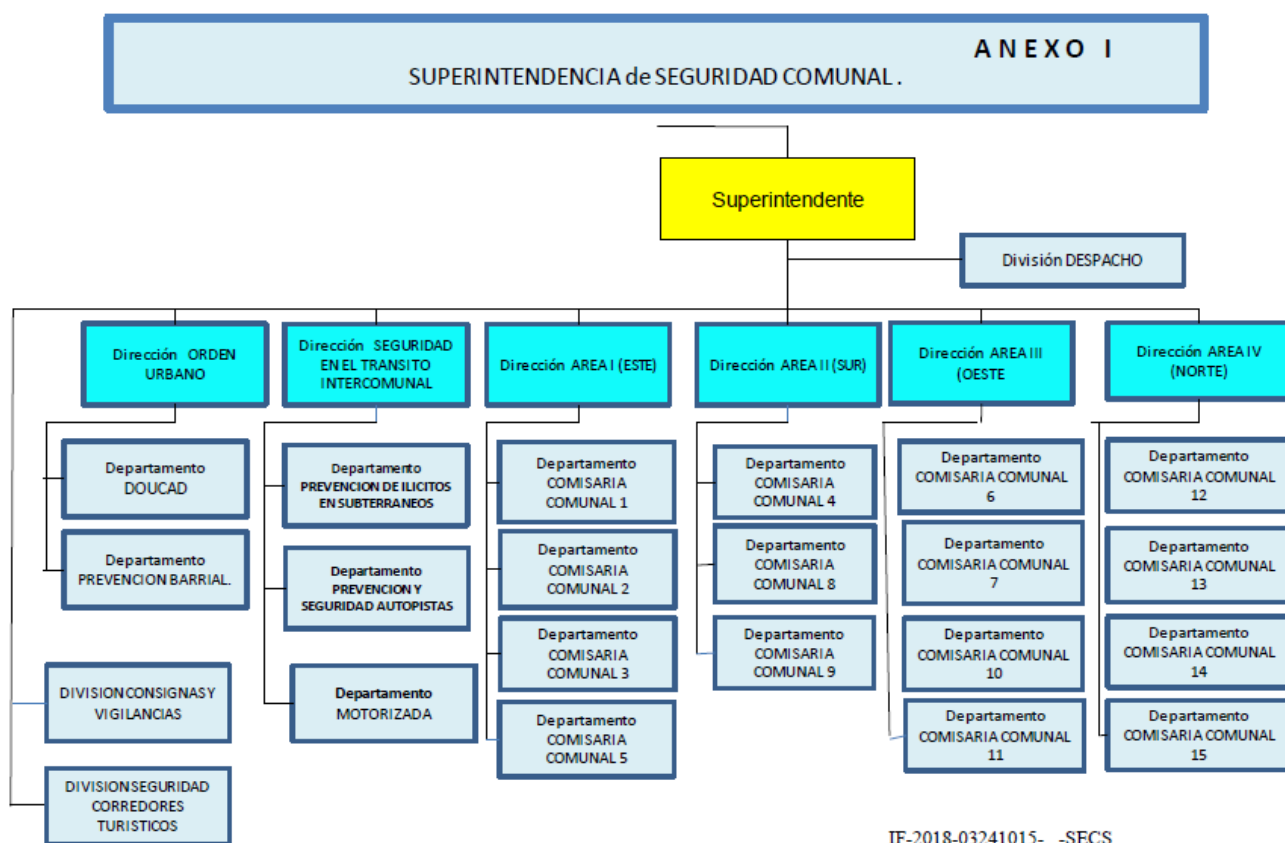


Figura 11. Fuente: página oficial de la Policía de la Ciudad/ comunicación interna/extranet. Organigrama general de la Policía de la Ciudad.

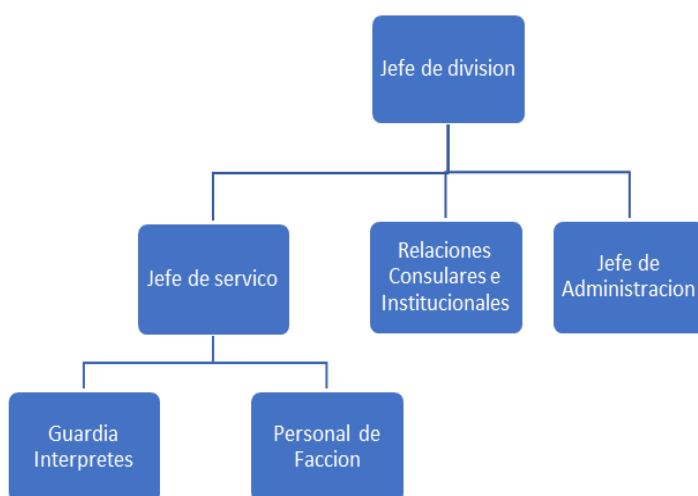


Figura 12. Organigrama de la Policía Turística – Línea Jerárquica descendente. Producción propia

Descripción de funciones del Organigrama, acorde a la superioridad jerárquica:

Jerarquía: orden de superioridad que determina las relaciones que se ejerce sobre otro como consecuencia de la posesión de un grado superior en una escala jerárquica.

La escala jerárquica reconoce cuatro categorías	
1. El Cuadro de Oficiales Superiores	3. El Cuadro de Oficiales de Supervisión
Superintendente	Inspector Principal
Comisionado General	Inspector
2. El Cuadro de Oficiales de Dirección	4. El Cuadro de Oficiales Operativos
Comisionado Mayor	Oficial Mayor
Comisario	Oficial Primero
Subcomisario	Oficial

Figura 13. Escala jerárquica. Fuente: Manual de la Policía de la Ciudad de Buenos Aires.

Jefe de División: cargo ocupado por un efectivo del cuadro de Oficiales de Dirección

Jefe de Servicio: cargo ocupado por un efectivo del cuadro de Oficiales de Supervisión.

Jefe de Administración: cargo ocupado por efectivo del cuadro de Oficiales de Supervisión, en ausencia de este, dicho cargo puede ser ocupado por un Oficial Mayor.

Encargado de Oficina de Relaciones Consulares e Institucionales: cargo ocupado por efectivo del cuadro de Oficiales de Supervisión, en ausencia de este, dicho cargo puede ser ocupado por un Oficial Mayor.

Guardia de intérpretes y personal de facción: grupo de oficiales operativos, con conocimientos avanzados en diferentes idiomas.

REPERTORIO DE PUBLICOS

Públicos Interno

- Personal de la Policía de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Personal con Estado Policial
- Personal sin Estado Policial.

Publico Mixto

- Familiares del personal de la Policía de la Ciudad.
- Proveedores

Públicos Externos

- Sociedad en General
- Funcionarios de organismos Nacionales, Internacionales, Provinciales, y Municipales
- Medios de comunicación
- Universidades
- Organismos No Gubernamentales
- Ente de Turismo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Defensoría del Turista y Defensoría del Pueblo.
- Ministerio Publico Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Fuerzas Federales de Seguridad.
- Policías Provinciales, Locales y/ o Municipales
- Defensa Civil
- Empresas proveedoras del Gobierno de la Ciudad.
- Ministerios, secretarias y Direcciones de Turismo provinciales y municipales.
- Cámara Argentina de Turismo.
- Organismos Privados que regulan la actividad turística.

En el mapa de públicos que se detalla, se puede observar, un amplio abanico de público externo, de todos aquellos que de una u otra manera se comunican y relacionan con la Policía Turística de la Ciudad de Buenos Aires.

Pero nuestro público target, u objetivo, son los públicos internos y mixtos. Aquellos que vamos a analizar, ver sus conductas, costumbres, valores y relaciones. En el apartado de recursos humanos, mencionamos que la policía de la ciudad de buenos aires, se basa en una estructura verticalista y jerarquizada. Compuesta por oficiales, cuya primera jerarquía es la de oficial hasta la máxima que puede ocupar el lugar de jefe, Comisionado Mayor son quienes componen la división de la Policía Turística.

Todos son oficiales operativos e intérpretes, a quienes se les dirige directamente el objetivo de la institución. Quienes lo van analizar, desarrollar sus propias conclusiones y ejecutarlos de manera tal que con su actitud influyan en los públicos semi internos y externos.

Detallamos al personal sin estado policial, como público interno también, está compuesto por auxiliares de distintas categorías (técnica, profesional), que apoya administrativamente las funciones del personal con estado policial. A estos, también debe considerarlos voceros de la institución, ya que con su desempeño y funciones permiten que se lleven adelante las tareas que complementan las tareas operativas.

Y vamos a concluir esta breve explicación, con el público mixto, que abarca a los familiares del personal de la policía de la ciudad (con/sin estado policial), proveedores. Quienes poseen una imagen o visión de la institución no por estar vinculados directamente, sino por tener una relación personal o laboral con algunos de sus integrantes.

ANALISIS DEL SECTOR

La tendencia mundial por viajar, conocer nuevos escenarios, nuevas culturas, las amistades en red que movilizan a personas de otras latitudes a países que en otras épocas era inimaginable visitar. Este movimiento obliga al Estado a responder mediante sus instituciones, para garantizar la seguridad de los visitantes.

Si bien para muchos, esta especialidad al nombrarla resulta totalmente desconocida, en varias ciudades de Latinoamérica cuyo mayor ingreso es el turismo, han tomado la iniciativa de cuidar a todos aquellos que contribuyen al crecimiento económico, que genera fuentes de trabajo en muchos sectores y que pone a su país en el mapa de los mejores lugares turísticos.

Por parte del Área de Prensa perteneciente del Ministerio de Justicia y Seguridad de la Ciudad, hay un notable compromiso en mostrar más allá de los límites territoriales a la policía turística, generando contenido para ser retransmitido en las redes sociales a los miles de usuario que navegan por estas. Las publicaciones se hacen a través de las cuentas Policía de la Ciudad y Seguridad BA tanto en *Facebook, Instagram, Twitter y You Tube*, donde la gente de Redes sube pequeños fragmentos del trabajo del área. Al ser cuentas que de la policía de la ciudad en general, no solo donde se expone la labor de la Policía turística, la continuidad de las actividades se pierde o no llega a tener la repercusión deseada.

Tal como hemos mencionado anteriormente es una policía nueva que apuesta a la innovación, a explorar nuevos canales de comunicación que permitan transmitir su identidad. Basándose en las nuevas tecnologías como herramientas que ayuden a romper los estigmas con los que la sociedad concibe la imagen policial, tratando de llegar a la mayor cantidad de públicos posibles y que estos sean voceros encargados de multiplicar el mensaje percibido.

No solo a nivel de públicos externo se busca cambiar la idea de policía, sino a nivel interno fomentando en su personal el sentido de pertenencia a la Institución, que a través de ellos se vean reflejados los propósitos por los cuales fue creada. Mediante una cuenta denominada Comunicación Interna, a la cual tiene acceso todo el personal, cuya finalidad es mantenerlos informados continuamente de las acciones que se llevan a cabo a nivel institucional, los beneficios con los que cuenta el personal y sus familiares, convenios con otras instituciones a las que pueden acceder para

capacitarse académicamente o practicar diversas disciplinas deportivas. En este mismo espacio se puede acceder a tutoriales de actuación, a las actualizaciones jurídicas de las que depende el desempeño policial, posee un apartado para consultas para gestiones administrativas que dan la opción de respuestas preestablecidas o los redireccionan al sector correspondiente. Es una de las apuestas innovadoras con las que se intenta seducir al personal y desapegarlo de tradiciones rígidas, que poco se interesaban en la opinión y participación de sus integrantes.

En base a lo expresado, al comienzo de este apartado, la Policía de la Ciudad de Buenos Aires, no es la única institución pública que ha tomado conciencia en el notable crecimiento del turismo, tan bien han hecho lo propio algunas policías provinciales de nuestro país. En algunos casos, por iniciativa del propio Ministerio de Seguridad y en otros conjuntamente con la Dirección/Secretaría de Turismo, advirtiendo que se debe garantizar la seguridad e integridad de los turistas que arriban a los distintos puntos turísticos a que promocionan a nivel nacional e internacional.

Si bien, no son muchas las policías turísticas que podemos mencionar, algunas de las que mencionaremos tienen una organización y forma de trabajo muy similar a la policía turística de la ciudad de Buenos Aires.

En la provincia de Mendoza, existe una División de Asistencia al Turista, que opera en las distintas localidades asistiendo, informando y acompañando a los visitantes que hayan sido víctimas de ilícitos o necesiten orientación. Sus integrantes hablan diferentes idiomas, tales como inglés, portugués entre otros. Se distinguen por sus uniformes, en verano llevan chombas blancas, bermudas negras y gorra, con inscripción POLICIA TURISTICA.

La oficina central está ubicada en la ciudad de Mendoza, dentro de las instalaciones del Ente Autárquico de Turismo de dicha ciudad, disponiendo de otras oficinas descentralizadas en ciudades como Guaymallén y Lujan de Cuyo. Generalmente recorren la ciudad y los lugares turísticos en bicicleta, vehículos policiales plateados para el caso de recorridos extensos o traslados de detenidos y/o damnificados. También cuentan con la capacitación en turismo y otras disciplinas vinculadas a la calidad y atención al cliente, de manera de realizar un trabajo más abocado a la proximidad y acercamiento con el ciudadano.

Otras de las policías, que cuenta con una división especializada y lleva algunos años en la Policía Turística de Salta. Cuya creación data del año 2004, tras haber recibido, sus integrantes y hoy su titular, la capacitación de la ya disuelta Policía Turista de la Policía Federal Argentina. Si bien, tiene unos cuantos años trabajando en la especialidad, las dimensiones geográficas de la provincia, la cantidad de habitantes y otras circunstancias, conllevan a una modalidad de trabajo similar, pero con menos resonancia que las policías turísticas mencionadas. Si bien, cuentan con un fuerte apoyo nivel gobierno tanto en lo que concierne a lo policial como a la rama del turismo, aún debe crecer en cuanto a las relaciones con otras policías y representaciones diplomáticas en el país, que desconocen su labor.

La más reciente noticia sobre policías turísticas, fue el lanzamiento para la temporada de verano, de la Policía de San Luis, que mostraron un nuevo uniforme, con colores que permiten se distinga a los 28 efectivos que la integran del resto de los integrantes de la fuerza. Como detallamos en las anteriores, su oficina central está en la capital puntana.

La finalidad de la fuerza es la prevención del delito en los sectores turísticos de la provincia, sus integrantes están capacitados en idiomas, en diferentes niveles como inglés, portugués, lenguajes de

señas y también en primeros auxilios. Se destaca que son capacitados como todos los integrantes de la policía puntana, pero especialmente abocados a la asistencia, orientación y contención a los turistas. Son convocados a todos los eventos que convoquen concurrencia masiva de turistas nacionales y/o extranjeros. Podemos observar que, en esta policía, también prepondera la proximidad entre los oficiales y la ciudadanía, con colores amigables en su uniforme que desmitifique la barrera comunicacional existente.

También podemos mencionar a la Policía Turística de Jujuy, cuyo proyecto de creación data de la sanción del proyecto legislativo provincial del año 2012, corporizándose en el año 2018 a raíz de un trabajo conjunto del Ministerio de Seguridad y De Turismo provincial. Conformada por veinte efectivos, con oficinas en San Salvador de Jujuy, entre sus funciones se puede mencionar prevención y asistencia general en yungas y otras zonas turísticas; control en hoteles, hostales y alojamientos turísticos, agencias de remises o taxis. Respecto a los idiomas, algunos de los oficiales dominan inglés y portugués por el momento, cuentan con capacitación virtual por parte de la Secretaria de Turismo, cuya oferta académica es amplia en materia turística y se adecua a los horarios laborales de los interesados.

Por último, pero no menos importante, la policía de la provincia de Córdoba también cuenta con una unidad especializada en asistencia al turista. Su forma de trabajo, es distinta a las mencionadas anteriormente, ya que sus integrantes se despliegan solo en la ciudad capital y en temporada alta de turismo.

Está compuesta por 60 efectivos aproximadamente, con un organigrama similar a la policía de la ciudad de Buenos Aires, se distinguen por un chaleco con la inscripción Policía Turística. También hablan diferentes idiomas, ingles en varios niveles, entre los más habituales como portugués, italiano, francés y alemán.

Finalizando este análisis, podemos destacar que la mayoría de las policías turísticas nacionales, tienen la misma composición orgánica, salvando las diferencias geográficas, demográficas, poblacionales y de recepción turística. Algunas tienen personal abocado exclusiva y permanentemente a la función, otras según las necesidades estacionales o eventuales; pero todas apuntan a la asistencia del turista.

Y todas, fallan en lo mismo, la difusión correcta por parte de la institución a la que pertenecen, porque el conocimiento de cuya existencia, es exiguo. La actividad que llevan a cabo solo es comunicada, esporádicamente, por la ocurrencia de un hecho donde la víctima haya sido un turista, cuya gravedad tomo trascendencia pública. En sí, la falta de información y vinculación, tanto en el sector público como privado, de la seguridad y el turismo conlleva a la desinformación de los visitantes respecto a que cuentan con este servicio, que les asegura una estadía tranquila y placentera en el destino turístico elegido.

Ante este amplio escenario, viendo como hasta el momento se ha mostrado la labor de la policía turística de la ciudad, podemos vislumbrar que las comunicaciones forman parte de las políticas internas de la organización, tanto hacia afuera como hacia adentro de esta.

Pero aun, es necesario trabajar sobre las bases del sentido de pertenencia e integración en nuestro sistema social, internalizar entre quienes lo conforman que el cambio sea sinónimo de transformación, mejora, de aceptar nuevos desafíos y romper con esos paradigmas que colocaban a la policía en un lugar totalmente aislado y excluido dentro del espectro social.

MARCO TEORICO

ORGANIZACION.

Para dar comienzo a nuestro estudio, deberíamos comenzar por el concepto de organización expresado por la escuela funcional estructuralista: “Las organizaciones son sistemas que tienen metas, intenciones y necesidades y cuyas relaciones con su medio pueden definirse como interacciones funcionales”. (Abravanel, 1992,12p.). Esta definición nos llevar seguir indagando en otros autores con el fin de llegar a la definición que describa a nuestra organización.

Grunning y Hunt (2000) miran dentro de la organización para plantear que un sistema es un conjunto organizados de partes o subsistemas que interactúan y donde cada subsistema afecta a los demás, así como a la organización total. Dentro de cada subsistema nos encontramos que los mismos están conformados por personas que desarrollan un papel o un rol para lograr un fin común: el funcionamiento correcto y eficaz de la organización.

Dentro de este contexto podemos describir a la organización como un sistema vulnerable al entorno, dependiente de sus efectos, que interactúa de manera continua y constante respondiendo a la demanda de una planificación precisa, expeditiva y objetiva con este.

Abravanel (1992) menciona que cualquiera sea el tipo de organización, se encontrara constituida por tres elementos interrelacionados:

1- Un sistema sociocultural compuesto por relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de la gerencia.

2- Un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos afectivos.

3- Los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia; que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos.

Desde el enfoque de la Teoría de Administración, nos encontramos con otras concepciones de organización que tal vez nos describa o acerque a la que estamos estudiando. La teoría que desarrollaba Fayol en su enfoque clásico de la organización la concebía como una estructura, reflejando concepciones antiguas, tradicionales, rígidas y jerarquizadas cuyos ejemplos más significativos eran la organización militar y la eclesiástica.

Su concepción totalmente estática y limitada, descarto cualquier tipo de asociación con el factor humano. Caracterizando a la organización como verticalista, que sigue una línea de autoridad de la cual se imparten todas las directivas que los sectores inferiores de la misma deben acatar, para posteriormente reportar el logro de sus objetivos, a sus mandos superiores.

En el libro de Idalberto Chiavenato (2006) podemos recorrer los distintos enfoques en cuanto a la definición, estructura, división y ordenamiento de las organizaciones, sin embargo, es preciso enfocarnos en la que los autores clásicos se especializaron en definir. La base de la organización según esta corriente es la división de trabajo, con lo cual no hablamos de tipo de organizaciones sino de la definición como tal estructura. Por lo tanto, la división puede ocurrir en dos direcciones:

1. *Vertical: según los niveles de autoridad y responsabilidad, definiendo los diferentes niveles de la organización con sus diversos grados de autoridad. La jerarquía define este grado de autoridad, toda organización debe tener una escala jerárquica que determine autoridad. De esta concepción de ordenamiento surge la denominación línea de autoridad para significar la autoridad de mando y jerárquica de un superior sobre un subordinado.*
2. *Horizontal: según las actividades desarrolladas en la organización. Cada departamento y secciones del mismo nivel se encargan de una actividad específica. Esta garantiza homogeneidad y equilibrio, para lo cual se implementa la departamentalización, que refiere a la especialización horizontal de la organización. La homogeneidad se logra cuando todos los que se desempeñan en un mismo departamento trabajan al mismo tiempo, en un mismo proyecto y proceso para un mismo cliente y en un mismo lugar. Cualquiera de esos factores (función, proceso, clientela y localización) proporciona la departamentalización. La idea básica de esta corriente era que más departamentalización tuviera la organización, más eficiente sería.*

Siguiendo con esta corriente la organización solo se la tomaba como un medio para un fin. Por lo tanto, este tipo de estructura formal solo tenía como propósito la eficiencia desde un punto de vista técnico y económico. Si bien en lo desarrollado en párrafo anteriores, es muy similar a nuestra organización en cuestión y a lo largo de la investigación trataremos de abordar otros aspectos que hacen al desarrollo de esta.

En discrepancia con lo que nos mencionaba Taylor, Peter Druker afirmaba que la organización es el fenómeno social más representativo de la era en la que vivimos (Bonilla, 1999). Por lo tanto, debemos entender a la organización como un sistema social que tiene ciclos muy parecidos al ser humano, comienza con un proceso de nacimiento o constitución, estructuración, desarrollo o crecimiento, concreción de sus objetivos hasta su desaparición. Cada una de estas etapas que les dan forma o sentido a las organizaciones, son variables que van a depender de la actuación o trabajo coordinado de sus integrantes, de los procesos y mecanismos de comunicación, de las estrategias que diseñe para poder cumplir con sus metas, de las habilidades que desarrollen para superar crisis organizacionales.

Las organizaciones desde su concepción tienen objetivos que la impulsan a realizar acciones para lograr el fin por el cual han sido creadas. Estos objetivos organizacionales pueden describirse en las siguientes (Bonilla, 1999, 19-20p.):

- **Objetivos económicos:** esos son los que tienen como finalidad satisfacer a los inversionistas, que las decisiones financieras que toma la empresa logren cubrir con sus obligaciones ya sea con acreedores y con sus empleados reconociendo de manera equitativa y justa sus servicios prestados.
- **Objetivos de Servicio:** que sus servicios se encuentren a la altura de sus consumidores, satisfacer todas las necesidades de demanda y calidad, con la expectativa de ofrecer siempre las mejores condiciones.
- **Objetivos sociales:** ser participe activo en la comunidad en donde sus servicios produzcan valor agregado en la contribución social. Que el desarrollo de su actividad promueve el bienestar social generando fuentes de trabajo para la población local. Ayudar al crecimiento local mediante el pago de impuestos de servicios públicos.

- **Objetivos técnicos:** procurar el avance tecnológico en cada área que forma parte de la organización, acompañando el crecimiento global permitiendo mediante la utilización de nuevas tecnologías el logro de los distintos objetivos planteados.

Si hablamos de objetivos debemos hablar de las acciones que se llevan a cabo para el cumplimiento de estos. Los elementos que hacen posibles los objetivos que llevaron a la creación de la organización se denominan Recursos, estos pueden ser materiales, técnicos, humanos y financieros. Podemos darnos cuenta a simple vista que no distan con los objetivos, ya que cada recurso de manera individual o conjunta esté ligado a cada uno de ellos. Describiremos de manera sencilla y sintética para poder entender que cada elemento que conforma a las organizaciones es fundamental para su desarrollo.

Según Bonilla (1999) los recursos se clasifican en:

- **Materiales:** son aquellos bienes tangibles que posee la organización, tales como inmuebles, instalaciones, maquinarias, equipos, instrumentos y herramientas, materia prima; todo lo que es inventariable y contribuye al funcionamiento de esta.
- **Técnicos:** son los bienes tangibles e intangibles cuya propiedad le pertenece a la organización, que funcionan como herramientas auxiliares en la coordinación de los recursos materiales y humanos.
- **Humanos:** son los elementos transcendentales para la existencia de la organización, de estos depende el manejo, la administración y funcionamiento de los demás recursos. Estos tienen características propias de las personas como el desarrollo de ideas, la creatividad, la innovación, la demostración de sentimientos, el desarrollo de habilidades, la acumulación de experiencia; características que los distinguen de los demás recursos con los que cuenta la organización.
- **Financieros:** son aquellos elementos monetarios con los que cuenta la empresa, el origen de estos puede ser propios o de terceros, los cuales resultan indispensables para la ejecución de los objetivos y la toma de decisiones.

TIPOS DE ORGANIZACIONES

Podemos citar que existen varios, muchos o algunos tipos de organizaciones. Pero nos enfocaremos en la primera diferenciación, la cual distingue en formales e informales. Las formales, son por las cuales se estructuran la mayoría de las instituciones en la que se existe la división de trabajo, cuyas acciones son coordinadas para conseguir un objetivo predeterminado. En ellas, las relaciones interpersonales imperan la dirección y los mecanismos de control. Son aquellas que se constituyen con un propósito.

Las organizaciones informales, son reuniones espontáneas de individuos que a su vez son parte de una organización formal. En este tipo de organizaciones prima la comunicación entre sus integrantes de manera desestructurada, no siguen un lineamiento común, la participación a las mismas es voluntaria y radica la posibilidad de elegir a sus participantes. (Bonilla, 1999).

Las informales según Chiavenato (2006) tienen una serie de características que son de gran influencia en el desarrollo de la organización:

1. *Relación de cohesión o antagonismo: se crean relaciones entre quienes trabajan en la empresa, generando simpatía o antipatía.*
2. *Estatus: en estos grupos informales algunos de sus integrantes adquieren cierta posición social o estatus en función del papel que desempeñan dentro del mismo, independientemente del cargo o posición que ocupen en la organización formal.*
3. *Colaboración espontánea: realizan actitudes voluntarias de colaboración entre pares.*
4. *Posibilidad de oposición a la organización formal: este tipo de actitudes en contraposición a la organización formal surgen del desacuerdo o descontento cuando la dirección es incapaz de generar un clima de buenas relaciones humanas entre el personal.*
5. *Patrones de relaciones y actitudes: los grupos informales se desarrollan con espontaneidad, reflejan en sus actitudes los intereses y aspiraciones del grupo.*
6. *Cambios de nivel y modificaciones de los grupos informales: estas fluctuaciones se dan a raíz del cambio de niveles en la organización formal.*
7. *La organización informal trasciende a la organización formal: sus reuniones o agrupaciones van más allá del espacio que comparten dentro de la organización formal, son manifestaciones espontáneas que surgen de sus integrantes.*
8. *Estándares de desempeño en los grupos informales: estos estándares pueden ser más o menos amplios, pueden concordar u oponerse a los que establece la organización formal, dependiendo del grado de motivación del grupo frente a los objetivos de la empresa. En este tipo de organización el individuo se encuentra condicionado al reconocimiento de los integrantes del grupo, esperando tal reconocimiento.*

La necesidad natural de las personas de relacionarse e interactuar en un ámbito cotidiano origina este tipo de organizaciones.

La organización formal es antagónica a la informal, esta tiene una estructura organizacional, se basa en directrices, normas y reglamentos que delimitan sus funciones, procedimientos y rutinas. Demarca el tipo de relaciones que se deben llevar a cabo, tanto entre los integrantes de esta como también con otras empresas con las que se relaciona dependiendo a la actividad a la cual se dedica. Se encuentra dividida en departamentos, divisiones o áreas en la cual cada una tiene su autoridad máxima siguiendo estándares de conducta, cuya finalidad es que los objetivos planteados sean alcanzados y que exista un equilibrio interno.

Podemos destacar como característica relevante, el racionalismo con que se desarrollan este tipo de organizaciones. Concibe que, mediante la jerarquización y el comportamiento racional de sus miembros, estos funcionaran de manera efectiva.

Para este trabajo lo que vamos a analizar son las organizaciones formales, las cuales se distinguen en tres grandes tipos: Institución, Empresas y Organizaciones representativas. A nosotros nos concierne caracterizar a las Instituciones, por tratarse de orden público.

Institución

Según los diferentes enfoques, se puede concebir una institución como un grupo de personas unidas y organizadas, con el propósito de conseguir un fin determinado o también como un conjunto de mecanismos que permite que los individuos se interrelacionen y participen unos con otros en relaciones estructurales más o menos persistentes.

En ambas el elemento principal son los individuos, describiendo una estructura formal básica. Pero realmente debemos ubicar a la institución como un sistema social, que mediante la utilización de recursos que actúan coordinadamente para la concreción de los objetivos por los cuales fue creada. (Bonilla, 1999)

Esto nos lleva a entender a la institución como una organizadora de grupos, en la que sus miembros funcionan como un todo, para todos y por todos. En el libro de María Luisa Muriel podemos encontrar otra interesante definición de las Instituciones Públicas, “son aquellas que pertenecen a la Nación (en nuestro caso a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires) y son administradas por el gobierno”. Independientemente de las funciones que caractericen a cada institución pública lo que caracteriza a cada una de ellas, es que han sido o son creadas en función del bien común.

Enfocaremos nuestro análisis en la Institución pública, más precisamente en la Policía Turística de la Ciudad cuya conformación es estrictamente formal, clásica y verticalista. Cabe destacar que esta división es parte de un conjunto de organismos los cuales se encuentran englobados dentro de la Policía de la Ciudad de Buenos Aires.

Funcionamiento de las Instituciones Policiales

Dentro la estructura social las instituciones policiales han sido creadas bajo la órbita del Estado Nacional, Provincial y Municipal o Local, como una organización pública con la intención de ser un elemento estructurador dentro de la misma. Con el objetivo de atender a las demandas de los ciudadanos, crecer, avanzar y adaptarse a los cambios paralelamente a ellos. Pesa sobre esta, la obligación de tener un accionar responsable ante la sociedad, para lograr su legitimación y al mismo tiempo conseguir un posicionamiento adecuado a costa de una percepción positiva de sí misma. (Cancelo San Martín, 2007).

Como hemos señalado en los párrafos donde definimos a la organización formal, esta se destaca por ser un sistema regulado, caracterizado por flujos materiales de información y de procesos de decisión, incluyendo los distintos niveles de flujo de trabajo, según nos refiere Idalberto Chiavenato en su obra cuando desarrolla las distintas Teorías de administración. “La escala jerárquica (niveles jerárquicos de mando, con grado de autoridad y de responsabilidad) es un elemento típico de la organización militar” que dio origen y coadyuvo a constituir los primeros ejemplos organizacionales. (Chiavenato, 2006;73p.)

En este contexto podemos desarrollar el funcionamiento estructural, cuya máxima figura de mando institucional está representada por el Ministro de Justicia y Seguridad que tiene la función de conducción jurídica, operativa y administrativa de la institución. Quien, respondiendo al modelo tradicional de organización según Henri Fayol, delega las funciones de control, dirección y supervisión al Jefe de Policía, cuya figura está representada por la jerarquía máxima dentro del cuadro de oficiales de la Institución.

El Jefe de Policía fiscaliza el funcionamiento operativo y administrativo de las distintas dependencias y especializaciones que componen el cuerpo policial. Es responsable de los servicios policiales que se llevan a cabo y de la coordinación de este acorde a las funciones previstas en el

artículo 90 de la Ley N° 5688. Es colaborador activo en el diseño, modificación y/o reestructuración del Plan Integral de Seguridad Pública.

Orgánicamente el nivel de mando inmediato está compuesto por cinco Superintendencias (Seguridad Comunal, Investigaciones, Violencia Familiar y de Género, Operaciones y Orden Urbano y Policía Científica); siete Direcciones autónomas (Tecnologías Aplicadas a la Seguridad, de Protección y Seguridad Gubernamental, de Análisis e Información Delictual, de Secretaria General, de Control de Desempeño Profesional, de Coordinación y Enlace con el ISSP, de Contralor Servicios Policiales Complementarios); dos de Departamentos descentralizados (Aviación Policial y Asesoría Legal Policial). En este amplio organigrama se encuentra la División de la Policía Turística, como ya lo mencionamos en el Marco Referencial, que depende de la Superintendencia de Seguridad Comunal.

Cada uno de los niveles jerárquicos descriptos están compuestos por Departamentos, División, Oficinas de Apoyo Operativo y Administración que completan el organigrama institucional, cuyo funcionamiento depende de una marcada división de funciones estandarizada y profesionalizada que permite el desarrollo de la Policía como tal.

Según Bonilla existen una serie de funciones que distinguen a las organizaciones, en las Instituciones Policiales son las de carácter administrativos las que poseen mayor similitud y se adecuan a su estructura orgánica. Por constituir un conjunto de normas, procedimientos y programas, métodos y medio de control que rigen a cada parte y función de esta. Siendo las siguientes funciones:

- **Planeación:** nace de la exigencia de señalar fines a la acción humana; fijar metas y dar marco al ejercicio de la libertad de acción dentro de una organización. Incluye fijación de objetivos y elaboración de normas rectoras. Las Instituciones Policiales no pueden dejar librado nada al azar, ya que con el logro de sus objetivos y el de su accionar es que consigue legitimarse socialmente.
- **Organización:** sus servicios requieren de una planeación, coordinada a los efectos de concretar con los objetivos esenciales tales como la prevención y la seguridad general. Marcar los lineamientos por los cuales se rige, las responsabilidades, el ejercicio del orden y propiciar el control de la fuerza.
- **Dirección:** es la función que sienta las bases para la actuación de jefes y subordinados, mediante relaciones jerárquicas preestablecidas, con una marcada división de funciones basada en facultades y deberes prefijados a fin de cumplir con el objetivo principal de creación de la institución.
- **Control:** comprueba el cumplimiento de los programas, mediante revisiones y evaluaciones periódicas. Compara acciones realizadas con aquellas programadas en los proyectos originales.

Las instituciones que revisten carácter público deben justificar su existencia, con mayor vigor que las privadas, en la sociedad de la cual se nutren por diversas razones. Canelo Sanmartín (2017), en su análisis a la Guardia Civil española, detallo una serie de razones que son comunes a todas las instituciones públicas o fuerzas de seguridad, siendo las siguientes:

- *Deben legitimar su existencia mediante el reconocimiento y la confianza de aquellos a quienes sirven (la sociedad, el pueblo). La sociedad ha de valorar el servicio que se le*

ofrece y, mediante esta valoración, justificar o desestimar la existencia de la Institución. Debiendo comunicar con las herramientas que disponga, su labor a fin de que pueda ser valorada.

- *Los ciudadanos financian y mantienen con sus impuestos a la Institución, por lo tanto, desean saber qué hace y saber si cumple con las funciones por las que fue creada. De esta manera la institución se encuentra obligada dar y emitir una respuesta, a quienes, de manera indirecta son sus jefes.*
- *Asimismo, la sociedad sufre las consecuencias de la inseguridad ciudadana y necesita saber que las instituciones que luchan contra ella son efectivas y trabajan en esa labor.*
- *La sociedad está involucrada en las actividades de la Institución, debido a que sus actividades demandan participación ciudadana.*
- *La administración de las Instituciones públicas debe ser transparente, para los ciudadanos, sin perjuicio de sus propias funciones y con limitaciones legales que estén establecidas.*
- *Los miembros de estas Instituciones forman parte de la sociedad, necesitan ser reconocidos e identificarse con ella. Esto requiere que su labor profesional y la organización en la cual desempeñan su actividad estén integradas y reconocidas por el entorno.*

Culmina comentando que, para la concreción de estos puntos, es necesario que se instrumentalice una política de comunicación global, que le permita a la institución generar una imagen positiva y obtener reputación, que a su vez no sería posible si no se inculca a sus integrantes la identidad y la cultura institucional que debe percibir entre ellos, y que será la que el exterior de esta recibirá. (Cancelo Sanmartín, 2017, 89p).

Las instituciones policiales son organismos burocráticos, que se basan en procedimientos formales fijos y como resaltamos en párrafos anteriores en funciones basadas en el control. Este tipo de acciones estrictas, inflexibles, centralizadas, basadas en el cumplimiento de reglas y procedimientos estáticos, resulta un entorno desfavorable para el desarrollo de la comunicación interna. Creando entre sus integrantes subgrupos donde los intereses personales priman a los de la organización; generando individualismo, desmotivación en sus actos y poca participación. Pero del comportamiento interno es lo que desarrollaremos en los siguientes puntos de este trabajo final de graduación, a fin de poder llegar al diseño de un plan de comunicación que optimice las relaciones dentro de la propia institución.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de una organización puede comprenderse en el contexto de “Cultura Organizacional,” entendiéndose como una disciplina conformada por cuestiones subjetivas que se manifiestan en los valores y acciones colectivas de los miembros de la organización.

El texto de Abravanel “Teorías sobre la cultura organizacional” nos explica las diferentes teorías expuestas por cada una de las escuelas que se dedicaron a estudiar la concepción de cultura. La escuela funcional-estructuralista, la cual tenía la influencia de Malinowski, exponía a las

organizaciones como sistemas socioculturales funcionales, que se encontraban necesariamente en armonía con el macrosistema en el plano cultural. En el marco de lo expuesto por esta corriente, cada organización acorde a sus valores, ideologías y características específicas podrían desarrollar otros subsistemas dentro de las mismas. (Abravanel, 1992).

Acercándonos a nuestra organización en cuestión habría que concebir a la cultura organizacional como un sistema de ideas, dentro de un contexto dinámico cargado de símbolos junto a un conjunto de cogniciones funcionales o de estructura mental profundo y subconsciente, basada en el comportamiento humano.

La idea de la cultura en las organizaciones es, que la identidad colectiva prime a la identidad individual, en donde la expresión deseada sea nosotros, reforzando así la pertenencia a la organización y a su imagen.

Dentro de la cultura de una empresa podemos observar diferentes conductas que la caracterizan, que la distinguen del resto, acciones que son generadas por sus propios miembros.

Sin embargo, no podemos quedarnos con una sola definición de cultura de las organizaciones o cultura organizacional, ya que a pesar de estar compuesta por elementos implícitos y explícitos cada organización o institución es culturalmente particular e individual. Lo tanto debemos sumar la definición que Paul Capriotti en su obra *Branding Corporativo* nos comparte, diciendo que podemos identificar a la Cultura Corporativa como “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos” (Capriotti, 2009, 24p.)

También nos señala, que existen tres factores fundamentales que integran la cultura de cualquier organización o institución, cada uno de ellos están descriptos en distintos planos y aspectos. En primer lugar, hace referencia a los factores sociológicos, tales como las normas, los valores, los ritos, los mitos y tabúes. Los valores los podemos definir como “el conjunto de principios que la organización posee con relación a determinadas conductas específicas (valores de uso) y sobre los fines u objetivos de su existencia (valores de base)”.

En nuestra organización en cuestión, como también en las distintas instituciones policiales, se rige por los valores de honor, servicio, disciplina, respeto, integridad y excelencia, los cuales se encuentran estrechamente relacionados con los pilares institucionales por los que fue creada. El objetivo principal de la institución es cuidar al ciudadano, velar por el orden y seguridad de estos, trabajando de forma proactiva y en permanente cooperación con la comunidad y demás instituciones.

Sin embargo, las creencias son aquellos principios que los integrantes de la organización presuponen como establecidos, que comparten inconscientemente en distintos aspectos dentro de esta. La fidelidad a la investidura que lleva y confiabilidad que el accionar de los efectivos policiales son algunos de los pensamientos que se supone están prestablecidos más allá del objetivo orgánico que constituye a la organización.

Y por último nos habla de las pautas o normas de conducta, como modelos en los que se basan los integrantes de la organización, visibles en la manera de hacer y de ser o pensar. Las pautas de conducta del personal policial se encuentran plasmadas en su ley orgánica, donde se establece el hacer, por lo cual sus actos deben ser ejecutados con ética y objetividad. Debe conducirse tanto en su vida profesional como civil honrando a la institución a la que pertenece, debiendo mantener el decoro y la integridad durante sus horas de servicio y cuando viste su uniforme.

Es primordial que aquellos que forman parte de las instituciones policiales, hombres y mujeres, se desempeñen respetando al ciudadano, con mentalidad abierta para responder eficazmente a las necesidades de estos, haciendo cumplir las normas con respeto e integridad a fin de cumplir con los objetivos de servir, brindar protección y seguridad. Deben ser personas fieles, comprometidas, demostrando voluntad y vocación de servicio, condiciones indiscutibles para que cumplan con su labor de la manera más satisfactoria. (Capriotti, 2009, 25p.)

Ritos Organizacionales

Estos son una forma de adoración organizacional que según Abravamel (1992) en su obra “Cultura Organizacional”, tiene cuatro características:

1. *El aspecto litúrgico, en su calidad de forma de adoración colectiva, los ritos implican con mucha frecuencia un compromiso personal y un grado de participación notables.*
2. *El aspecto representacional, los ritos se refieren a principios internos, tales como el espíritu corporativo, que sostienen y guían la corporación.*
3. *Una doble función: los ritos consolidan y animan periódicamente a la identidad del grupo.*
4. *Un papel purificador: los ritos permiten la expresión de los sentimientos, sean buenos o malos, y facilitan la creación de bienes colectivos más profundos.*

En nuestra organización se pueden ejemplificar como ritos organizacionales, aquellos programas que se llevan a cabo cuando se incorpora un nuevo integrante, a quien metódicamente se le explican los procedimientos que diariamente son parte de la función. Con esta práctica se intenta que la persona comience a integrarse y a identificarse con los propósitos de la organización.

A simple vista estos procedimientos pueden pasar inadvertidos o tomarse como saberes propios de la función, pero constituyen componentes importantes que definen la cultura de esta y que consciente o inconscientemente se transmite a cada uno de sus integrantes.

Es una regla básica para todos los efectivos policiales, presentarse a su servicio correctamente uniformados, que el mismo se encuentre en perfectas condiciones ya es el que los distingue como personal policial, debe lucirse prolijo con los atributos e insignias que correspondan al grado y especialidad que desempeñen, portar su arma reglamentaria y demás elementos provistos que le permitan desarrollar sus tareas de manera adecuada acorde a lo que establecen las leyes y reglamentos por los que se rige el accionar policial. En otras épocas se realizaba un ritual, para contextualizarlo, que se conocía en el ámbito policial como “pasar revista”. Diariamente cuando el personal policial se disponía a tomar servicio, quien se encontraba a cargo de dicho turno, nombraba por su jerarquía y apellido a cada uno de los efectivos policiales para controlar que comenzara su jornada laboral con el uniforme completo y en condiciones, como así también diera a conocer alguna novedad de relevancia que entorpezca o impidiera el desarrollo normal del servicio.

Paul Capriotti (2009), define a los ritos como “la serie de actos formalizados y estereotipados por los miembros de la organización”. Precedentemente hemos detallado algunos de los tipos de ritos que él nos describe, donde pudimos ver que, un acto repetitivo y adoptado define la cultura organizacional por la que se rigen los individuos que la integran.

Hábitos organizacionales

A diferencia de los ritos, “los hábitos se basan en la forma. Son conductas constantes que llegan a ser estructuradas. Tienen influencia en el desarrollo de la organización, debido a que son el reflejo de conocimientos de la experiencia y de los errores, son enseñanzas del pasado. Expresan los valores en los cuales se sostiene la organización, así también lo hacen los rituales, mejoran la cohesión y transmiten sentimientos, ya que están sustentados en un compendio de significaciones culturales internas”. (Abravanel, 1992; 42p.). Quienes integran instituciones policiales deben ser personas, fieles, comprometidas y con vocación de servicio.

En uno de los párrafos del autor hace referencia, a que el hábito es la forma, en si nos habla de la manera en que se conducen sus integrantes dentro de la organización. Se puede resumir en la frase... “Habitualmente lo hacemos así” ..., simple que marca una historia, una conducta con continuidad en el tiempo, que no personifica, sino que identifica al individuo con el lugar en el cual se desempeña.

Ceremonias Organizacionales

Son acontecimiento o celebraciones colectivas, compuestas por tradiciones, costumbres y convenciones, facilitan la expresión emotiva (Abravanel, 1992).

Tienden a generar lealtad de los grupos de la organización, con el objetivo de fortificar el sentimiento colectivo de pertenencia. Tienen una estructura en la cual permite a los individuos que son parte de la organización se expresen, tiene carácter ritual. La distensión que experimentan en la celebración de cada ceremonia les permite vivir una experiencia emotiva, participando activamente de la mística grupal. Con su participación se pretende que se intensifique el sentimiento de pertenencia.

Todas estas demostraciones simbólicas forman parte de la cultura que hacen a la esencia de la organización, diferenciándola y generando en sus integrantes una conexión cuyo propósito es lograr que contribuyan al objetivo de esta.

Este tipo de ceremonias en las instituciones policiales, como bien describimos en el párrafo anterior, son de carácter tradicional y emotivo, ya que suelen recordar a los efectivos policiales los valores por lo que se rigen, permiten renovar el sentido de pertenencia y en muchos casos renuevan la vocación de servicio que los motivo a ingresar a la Escuela o Instituto de Formación Policial. Si bien son celebraciones tradicionales, se adecuan y amoldan al momento social en el que se celebran, incorporando a actos estrictamente militares y estructurados, sin perder la formalidad, practicas modernas en donde se prioriza a la satisfacción de la persona en función de obtener un mayor sentimiento de integración institucional.

LAS RELACIONES PÚBLICAS

En lo que respecta a las Relaciones Publicas, lo definimos de la siguiente manera: “son una ciencia, arte y técnica que a través de los sistemas estratégicos y tácticos de acciones de comunicación institucional integradora, tienen como objetivo crear, mantener o modificar la imagen de los entes

públicos o privados, buscando conseguir una opinión favorable en los diferentes grupos de interés con los que la organización interactúa” (Ávila Lammertyn, 1997, 9p.).

Para el autor del libro 90 tácticas de Relaciones Publicas, Palencia – Lefler Ors (2008), las prácticas de las relaciones públicas permiten a las empresas poner a disposición de todos los públicos que se dirigen a los valores de estas, con la intención de ser conocidas y valoradas. Siendo una herramienta al servicio de la gestión empresarial de las empresas, instituciones u organismos públicos o privados.

El relacionista público en su rol de comunicador, tiene como función desarrollar estrategias integrales para generar un plan de comunicación interna eficiente y que se adecue a las necesidades que los públicos de la organización necesitan para el cumplimiento de sus propósitos. Previo a la generación de un plan debe ser capaz de detectar los problemas de comunicación existentes entre los miembros y los distintos niveles de la pirámide jerárquica de mandos y áreas de desarrollo.

El plan estratégico debe basarlo en cuatro pasos fundamentales: diagnóstico, planificación, ejecución y seguimiento del plan. El éxito de este depende de la capacidad de adaptarse que tiene el comunicador, teniendo en cuenta que las organizaciones, sus realidades, están en cambios constantes por lo que su plan debe prever esas modificaciones (Brandolini, 2009; 23p.).

En nuestra organización el relacionista público tiene que hacer hincapié en vincularse con los públicos internos para conocerlos en profundidad, analizar sus comportamientos y poder verificar que comprenden la filosofía de la organización y la identidad institucional.

José Daniel Barquero en su libro Dirección Estratégica de las Relaciones Publicas (2010) propone que se lleve a cabo una auditoria social, a fin de investigar la situación social interna y así analizar si las técnicas y políticas seguidas se deben reforzar o mantener, para descartar interpretaciones erróneas producto de la subjetividad individual de cada uno de los integrantes. A continuación, enumeraremos los puntos que permitirán conocer el estado social de la organización:

- 1- Conocer el grado de integración con la empresa de todo el personal interno.
- 2- Detectar conflictos, si los hubiese, con el consecuente aporte de soluciones urgentes en caso necesario.
- 3- Analizar discretamente las relaciones entre la Jefatura, los sindicatos (en nuestra organización por ser una fuerza de seguridad, se carece de una figura sindical externa que vele por los derechos de los empleados) y/o los empleados.
- 4- Indagar en la opinión que merece por parte de los empleados (oficiales subalternos) la Jefatura.
- 5- Indagar en la opinión que la Jefatura posee de los oficiales subalternos.
- 6- Analizar el criterio que se utiliza para incrementos salariales, compensaciones por función o desempeño como también para la promoción al grado inmediato dentro del escalafón jerárquico.
- 7- Investigar sobre el conocimiento que tienen los empleados en cuanto a los valores y pilares por los cuales se creó la institución, si están informados adecuadamente y a tiempo.
- 8- Analizar si desarrollan sus funciones en el destino adecuado, que les permitan trabajar satisfactoriamente y contribuya a un mayor rendimiento.

- 9- Estudiar las situaciones o turnos (horarios) en los que hay más problema de personal, sus causales.
- 10- Averiguar si los empleados (oficiales de policía) creen verdaderamente en la institución, como se puede solucionar en caso de ser negativo, con el objeto de mantener, aumentar, fomentar su credibilidad y confianza.

En este tipo de instituciones públicas, las relaciones públicas deben poner énfasis en generar credibilidad y legitimación de su imagen, intentando lograr la plena aceptación de la ciudadanía. Se debe tener en cuenta que, para lograr el objetivo externo, es importante que se trabaje puerta adentro procurando un dialogo constante entre quienes la conforman, intentando que se consideren parte de un todo sólido y consciente de sus obligaciones y de las responsabilidades que conllevan ser un funcionario público.

COMUNICACION

La comunicación es un factor imprescindible en las Relaciones Publicas, es responsabilidad del profesional en buscar cuales son los medios más efectivos y eficaces para transmitir los mensajes de la institución, en función de lo que se quiere decir, como se desea impactar con su mensaje en el público objetivo, recursos (tecnológicos, humanos, físicos y económicos) con los que cuenta y analizar el momento indicado para transmitir dicho mensaje.

La comunicación es el soporte técnico y herramienta fundamental de las Relaciones Publicas. Según los autores Brandolini y González Frigoli: “la comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. En cuyo modelo intervienen diferentes factores: emisor, receptor, mensaje, canal, respuesta, ruido, barreras y puentes. El cual implica un proceso de comprensión por parte del receptor, una respuesta que puede ser un cambio de actitud o modo de pensar”. (Brandolini-González Frigoli, 2009;9-10p.)

El propósito de la comunicación estratégica es “establecer y/o mantener relaciones de confianza y de interés mutuo entre las organizaciones y públicos o, al menos, evitar clima de desconfianza” (Aced, 2016; 28p.).

No solo las organizaciones se caracterizan por una composición formal e informal, también la comunicación puede distinguirse en estos dos grupos:

La comunicación formal es aquella estrechamente vinculada a la labor en sí. Se caracteriza por ser planificada, sistémica y delineada por quienes dirigen la organización. La misma se lleva a cabo mediante canales oficiales, se expresa de manera escrita para adquirir un carácter legal y legítimo. Debe cumplir con todas las reglas, normas y tiempos establecidos por la organización lo que hace lenta su trasmisión.

La comunicación informal: si bien en esta también se comunican temas laborales, son realizadas mediante canales informales. Al no estar regidas por las normas institucionales su divulgación es mucho más rápida, pero también puede generar desconfianza en la veracidad del mensaje, ya que puede alterarse o cambiar el sentido de lo que se desea comunicar. Este tipo de accionar puede generar rumores que entorpecer el desempeño de los empleados y atentan a la armonía con la cual se pretende llevar adelante los objetivos organizacionales.

Los autores del libro *Comunicación interna en la empresa* (Aloy, Delgado y Roca Pérez, 2005, 91-92p.) se remontan a una denominación de los tiempos de la Guerra Civil para caracterizar a la comunicación informal, en donde K. Davis (1953) sostenía “es la comunicación que no sigue los circuitos oficiales de la organización, sino que fluye de forma espontánea en el curso de las interacciones de su personal, denominándola *grape vine* (comunicaciones confusas o clandestinas)”

Con características parecidas a lo citado en párrafos anteriores; la rapidez de su divulgación, por ser de transmisión personal, corre según las intenciones de quienes las comunican. La exactitud de los datos que transmiten, aunque... “cuando circulan a través de contextos dominados por la ansiedad y la excitación o su contenido resulta de gran importancia para los afectados, la información que difunden puede quedar gravemente deformada” (Aloy, Delgado y Roca Pérez, 2005,93p). Y como última característica, es que estos mensajes poseen demasiada información, generando confusiones en ciertas ocasiones. Suelen proporcionar buen *feedback* entre superiores y subordinados, generando una red de facilitadores en las relaciones humanas, por el alto contenido de carga emocional que depositan en los mensajes.

Direccionalidad de la Comunicación:

Existen tres sentidos en los cuales se puede llegar a comunicar:

- **Descendente:** es la comunicación generada desde los niveles o áreas superiores de la empresa y desciende hacia los sectores medios e inferiores utilizando los canales oficiales. Su objetivo principal es que todos estén en conocimiento de cuáles son los objetivos y metas de la organización. Pretende lograr confianza y credibilidad, fomentar la participación, agilizar los canales de información, otorgándole poder y autoridad a los roles jerárquicos, tendiente a reducir los rumores dentro de la organización.

La comunicación descendente tiende a, que todos los integrantes:

- Conozcan, reconozcan y entiendan las metas y objetivos de esta.
 - Generar confianza y credibilidad.
 - Generar canales dinámicos de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.
 - Maximizar la operatividad de la información.
- **Ascendente:** esta comienza en la dirección contraria, son los niveles bajos de la pirámide organizacional los que hacen llegar la información a los niveles superiores y mandos medios. En este sentido los empleados tienen la oportunidad de expresar sus puntos de vista, en relación con el trabajo y tareas que desempeñan o sobre sus responsables. Si bien fomenta la participación, en ocasiones crea un clima de tensión, es un buen recurso para mejorar las acciones. Tiene como objetivo el aporte de ideas, la participación de todos los sectores y estimula el consenso.
 - **Oblicuas o Transversales:** esta se da entre las distintas áreas o niveles jerárquicos que comparten funciones dentro de la organización. Se da en aquellas que tienen estrategias globales y concurren participación de diferentes sectores. Tiende a motivar el espíritu de trabajo en equipo, aumentar el rendimiento, ganar eficacia y satisfacción, incrementa la competitividad y potenciar la innovación. (Brandolini- González Frigoli, 2009; 35-36p.)

La direccionalidad de la comunicación interna, posibilita que se distinga y reconozca la trayectoria que realizan los mensajes por los diferentes medios o soportes comunicacionales. Estos se encuentran estrechamente vinculados a un objetivo específico, lo cual permite la multidireccionalidad de la estructura guiada por cada uno de los vectores.

COMUNICACION INSTITUCIONAL

Esta parte de la comunicación podemos definirla como un sistema global de comunicación entre la organización y sus diversos públicos. Conformada por una estructura compleja, específica y particular de relaciones, dadas entre la organización y sus diversos públicos; que implementa un conjunto abierto de acciones generadoras de un flujo de información utilizable para los sujetos de la relación comunicacional, permitiendo que ambas partes alcancen sus objetivos establecidos (Capriotti, 2009).

No podemos reducirnos a definir a la comunicación, como una acción simple que ejecutan los diferentes integrantes de una organización. Esta es “el sistema coordinador entre la Institución y sus Públicos, que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos, y a través de ello, contribuir al desarrollo nacional” (Muriel y Rota, 1980; 31p.).

La Institución no es una estructura aislada, la Teoría de los Sistemas, lo enmarca dentro de un sistema mayor (o suprasistema), que conforma un escenario político, económico y social determinado, en el cual se desarrolla. Podemos describir a la institución como componente del macrosistema general, denominado sociedad general al cual pertenece de manera intrínseca. Así mismo cada Institución está compuesto, por subsistemas que se interrelacionan entre sí, en donde cualquier fluctuación o modificación en una de sus partes afecta en todo el sistema.

Como sistema social la Institución es un sistema abierto, que se interrelaciona con su entorno posibilitando influir y ser influido por las acciones de este. Su relación con el medio ambiente es el resultante de cambios constantes, dinámicos y continuos; en lo que refiere a su composición estructural, el ejercicio de sus funciones y la conducta de sus integrantes.

La comunicación institucional está ligada al bienestar social, cuyo principal objetivo es la satisfacción de las necesidades sociales, convirtiéndose en el instrumento fundamental que une a la organización con los ciudadanos. Debe pensarse de manera tal que el emisor (entidad) y el receptor (ciudadanía) mantenga un constante *feed-back* y genere participación ciudadana, que permita construir vínculos duraderos y genuinos.

Remontándonos a los principios de las Relaciones Públicas, estas iniciaron por acontecimientos durante la Primera Guerra Mundial con los conocidos Comités de Guerra, a fin de comunicar a la sociedad con tácticas persuasivas los sucesos, mediante el modelo asimétrico bidireccional que buscó el método científico con el cual el público se interesara en la Institución. En fin, esta introducción nos da pie a desarrollar la comunicación institucional en el marco de las fuerzas policiales o de seguridad de nuestros tiempos.

COMUNICACIÓN EN LAS FUERZAS DE SEGURIDAD

La autora del libro “La Comunicación en las Fuerzas de Seguridad” nos describe como se gesta y se exteriorizan los objetivos de una institución pública y con un peso importante dentro de la sociedad, ya que estas son indispensables para el correcto funcionamiento de la misma. Al ser de naturaleza pública se encuentran obligadas a generar una comunicación efectiva y cuyas acciones respondan inequívocamente a las necesidades de la sociedad.

En un estudio preliminar la autora del libro vislumbra “En Argentina se hace evidente la necesidad de gestar un cambio organizacional y comunicativo en la fuerza policial. La sociedad argentina percibe a la misma como una organización de inseguridad y perpetradora de delitos de toda índole” (Cancelo San Martín, 2007). Por lo tanto, es evidente, que se debe dar un giro a la ineficacia comunicativa, a fin de cambiar la percepción que tiene la sociedad de todas las fuerzas de seguridad y policiales, intentando recuperar la confianza y la legitimidad de su accionar mediante un plan de comunicación persuasivo.

Desde el inicio de este trabajo final de graduación, venimos mencionando el concepto de legitimación y confianza, altamente ligado al concepto de comunicación. Por lo tanto, es ilógico pensar que las instituciones públicas, más precisamente las fuerzas policiales no tienen nada que comunicar, por el contrario, sus acciones exigen un alto porcentaje de participación ciudadana, ya que es a través de la recepción de denuncias de distintos delitos es como genera lazos comunicativos, a los fines de establecer estrategias que permitan disminuir, combatir y desalentar la comisión de actos delictivos. Es necesario aclarar que informar, no es comunicar, esto implica un alto compromiso institucional al momento de difundir las acciones positivas, en las cuales se perciba su identidad e intencionalidad, con una imagen pública positiva que contrarreste la percepción de corrupción y negatividad que la sociedad sostiene de sus integrantes.

COMUNICACION INTERNA

“La comunicación interna es la que está específicamente dirigida al público interno, al personal de la empresa, a todos sus integrantes y surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.” (Brandolini- González Frigoli, 2009; 25p.)

Las empresas deben atender a la gestión de la comunicación interna, ya que los trabajadores también son parte del público al cual deben dirigir los mensajes corporativos. Existen diversas herramientas que permiten facilitar la gestión de comunicación interna, tales como publicaciones internas o redes sociales corporativas. (Aced, 2016).

La implementación de un correcto plan de comunicación interna apunta a generar un buen clima laboral, propiciando un cambio de actitudes e implicación de mejorar y maximizar la productividad de los empleados. (Brandolini- González Frigoli, 2009)

Di Génova (2016,83p.) nos explica que existen 7 dimensiones de acción para aportar valor en la Comunicación Interna, que pueden y deben intervenir para aportarle valor a una organización, denominadas por el Lic. Alejandro Formanchuk y que constituyen “El modelo de las 7 Áreas de Valor de la Comunicación Interna” siendo las siguientes:

- 1- *Esencial: que la organización exista.*
- 2- *Operativa: que la gente sepa hacer su trabajo.*

3- *Estratégica: que sepa porque debe hacerlo.*

4- *Cultural: que sepa cómo debe hacerlo.*

5- *Motivacional: que quiera hacerlo.*

6- *Aprendizaje: que sepa como lo está haciendo.*

7- *Inteligencia: que proponga como hacerlo.*

Cada área está conectada entre sí, conforman un sistema.

La comunicación interna que las organizaciones sostienen con y para sus empleados es fundamental para la dinámica de la organización, ya que implementada correctamente mejora la eficacia, actuación y competitividad de estas en el ámbito en que desarrollan su actividad. Estos desempeñan un rol estratégico tanto dentro como fuera de la organización, debido a que los empleados en general son portavoces de la identidad de esta, son quienes consciente o inconscientemente transmiten los objetivos de la organización hacia el exterior de esta.

El eje principal de la comunicación interna es la motivación, estrechar vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando, ofrecer un agradable clima laboral, que el personal se organice y labora entorno a los objetivos éticos y productivos de la organización. (Brandolini- González Frigoli, 2009)

Objetivos de la comunicación interna

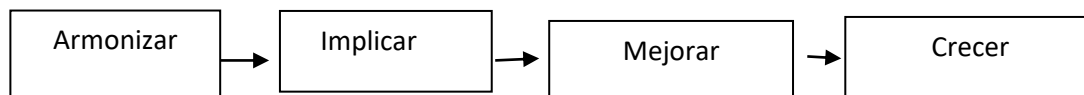


Figura 14. Objetivos de la comunicación interna. Fuente Brandolini-González, 26p.,2009.

Definamos cada uno de estos conceptos que surgen a través de la gestión de la comunicación interna:

- **Armonizar:** permite que la labor cotidiana se realice evitando discrepancia, mediante el dialogo, la comunicación e interacción de las distintas áreas y niveles de mando.
- **Implicar:** generar compromiso del personal fomentando el trabajo en equipo con el fin de lograr los objetivos asumidos por la organización.
- **Mejorar:** mediante la aplicación de una estrategia de comunicación interna clara, en la que todos los integrantes de la organización tienen conocimiento de los objetivos de la organización, generando las condiciones óptimas y necesarias orientadas a mejorar los niveles de producción.
- **Crecer:** con la información adecuada den donde se da a conocer el rumbo de la empresa, se genera una actitud positiva e independiente que permita alcanzar las metas propuestas oportunamente.

Los relacionistas públicos deben tener como misión, generar acciones tendientes a fomentar la integración entre los distintos niveles de la organización, que fortalezcan aquellos puntos donde la comunicación comienza a ser deficiente, a fin de evitar que los problemas se agraven y repercutan en los objetivos de la organización.

En el desarrollo de estas acciones es importante que los directores, gerentes o superiores comprendan que sus integrantes (empleados de todos los niveles dentro de la pirámide organizacional) son el elemento clave, cuya participación en la toma de decisiones contribuye y tiende a mejorar el clima laboral, el rendimiento en el proceso productivo y las relaciones laborales tanto con los mandos superiores, medios y sus pares. Tal como lo propone Avilía Lammertyn (1999) “Se logrará así que se sientan parte del proceso en el cual son protagonistas y no meros espectadores. Ponerse la camiseta es mucho más que una metáfora, es la posibilidad concreta de generar un clima laboral favorable y que ayude de manera exitosa a cumplir con las filosofías, políticas, estrategias y tácticas de la comunidad de la que forma parte” (Avilía Lammertyn, 1999;177p.)

Por su parte la autora Laura Verazzi (2018), en su más reciente obra Guía fundamental de la Comunicación Interna, nos señala algunas características fundamentales de esta variante dentro de la comunicación:

- Consolida (da forma a) una identidad corporativa.
- Procura satisfacer la necesidad de información de los empleados. Permite hacer circular normas o procedimientos que repercuten en su trabajo diario, sus tareas y atribuciones, pero también en relación con los beneficios sociales, las oportunidades de promoción y desarrollo profesional, etc.
- Da voz a los colaboradores y permite hacer llegar sus opiniones y puntos de vista mediante canales específicos habilitados para este *feedback*.
- Permite transmitir los objetivos estratégicos a toda la organización.
- Facilita que todo el plantel conozca las decisiones, los puntos de vista y los criterios de los líderes en temas que afectan directamente.
- Es un agente de cambio, dado que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión, la alineación de los empleados con los objetivos de la empresa.
- Promueve la participación y la colaboración dentro de la organización.
- Permite a la organización mantener la organización entre los diferentes departamentos, con lo que favorece la interacción y la disminución de tensiones y conflictos con las relaciones interpersonales.
- Contribuye a crear un clima de confianza, motivación, participación, pertenencia y compromiso.

Dentro de la comunicación, en este apartado, la comunicación interna no se debe olvidar, que más allá de los planes, las estrategias y las tácticas que empleemos para mejorarla o reforzarla, uno de los componentes más importantes es el humano. Por lo cual para que sea efectiva se necesita la participación y el involucramiento de todos sus integrantes. Pero en ciertas ocasiones, existen conductas apáticas, que son nocivas para la comunicación interna, repercutiendo en los altos

mandos, en los procesos de producción y finalmente en la imagen pública. Esta es una pequeña introducción al tema que a continuación desarrollemos.

RUMORES

Cundo nos detuvimos a describir los tipos de Comunicación, hablamos de formal e informal, luego nos adentramos en la comunicación institucional y más profundamente en la interna. Por lo tanto, los rumores formal parte de todo este circuito de acciones comunicacionales, y podemos definirlo como la información verbal que circula dentro la organización, que carece de medios probatorios pero que no es desestimada totalmente. Avilia Lammertyn (1999), nos da una definición de película, porque nos dice “Sus informaciones son más atractivas y espectaculares que las oficiales o formales, pero los resultados pueden ser nefastos” (Avilia Lammertyn,1999;185p). Es por eso, que este tipo de mensaje necesita algún tipo de respaldo por parte de la institución, ya que se encuentra sujeto a malas interpretaciones y por lo general trascienden y se expande manera más rápida al saltarse los canales formales por los cuales la organización hace llegar sus mensajes.

Todo comportamiento humano tiene un porque, Di Génova (2016) nos detalla dos condiciones fundamentales que hacen que el rumor se propague: la necesidad que el tema contenga cierto grado de importancia, que sea de interés tanto para el receptor como para el emisor y que el mensaje o mejor dicho el contenido real contenga incertidumbre. Estas acciones están ligas a deficiencias que la organización tiene de transmitir sus mensajes, a una ausencia de noticias o a conductas emocionales, tensión o desconfianza, que transita el individuo con el entorno que lo conducen a generar este tipo de mensajes.

Los rumores tienen la característica de ser altamente veraces, quien lo emite genera confianza en el receptor, es un asunto importante y coincidente con la realidad, entre mezcla hechos ciertos con hipótesis que generan incertidumbre y tensión en el receptor. Es habitual que circulen mensajes referentes a reducción de personal, promociones o incorporaciones nuevas entre otros que despiertan sentimientos tales como ansiedad, miedo y cambios en los estados de ánimo de los integrantes de la organización.

Pero como todo aquello que no está legitimado o sustentado fehacientemente, los rumores a medida que corren, boca en boca, van perdiendo forma, se reduce, se vuelve lacónico falto de detalles, con versiones disimiles que no permitan sea modificable. Los rumores permiten muchas deformaciones en su narración, pueden centrarse en una parte específica de los hechos, reteniendo solo estos dentro de un contexto mayor.

Vamos a distinguir una de las clasificaciones, en la que varios autores se han detenido, por su esencia, ya que el fin de esos rumores es afectar directamente en la organización (Avilia Lammertyn, 1999, 186p.)

- Negro (agresivo): va en contra de una persona o grupo, atacando y difamando. Solo ocasiona malestar, enojo, discordia. Es técnico.
- Gris (amenaza): genera miedo, espanto, temor ante acontecimientos futuros. Es gris porque puede ser en ocasiones beneficioso, por ejemplo, ante desgracias que oficialmente no pueden comunicarse pero que con certeza se sabe que ocurrirán. También llamado “espantajo”, no es técnico.

- Rosa (ensueño): apela a las fantasías, ilusiones y esperanzas, actuando como incentivo o motivación (de acuerdo con las características del receptor). Puede ser peligroso si esas ilusiones no se concretan en el mediano plazo, aunque pueda pensarse razonablemente que con el tiempo se llegan a olvidar. Puede ser técnico.

Este tipo de comunicación informal suele ser fuerte dentro de las organizaciones, sin embargo, mediante el empleo de herramientas de comunicación eficientes y como “siempre bajo la ley básica; decir la mejor verdad, de la mejor manera y el mejor momento”, se los puede debilitar y combatir. (Avilia Lammertyn, 1999,222p). Para evitar que se generen es necesario, gestionar la comunicación interna de manera estratégica, de manera que sus destinatarios reciban los mensajes emitidos por la institución, correctamente y de fácil comprensión, cuyo contenido satisfaga sus necesidades, se creen canales directos que tiendan a disminuir sensaciones de angustia e incertidumbre, pero lo fundamental es que las relaciones de comunicación se centren en un constante *feed-back* entre los distintos niveles.

Este dispositivo, da origen a personajes típicos que operan dentro de la red cultural:

Narradores: grandes contadores de historias, reales y/o ficticias, que buscan obtener poder e influencia entre sus pares. Dentro de la pirámide organizacional, ocupan puestos estratégicos, no son líderes, pero son influenciadores, mantienen vivas historias y anécdotas de la empresa que refuerzan la identidad, aunque también generan un estado de alerta permanente ante posibles despidos o situaciones similares que alteren la estabilidad. **Sacerdotes:** son aquellos que siempre están dispuestos a guiar a sus compañeros, a escuchar y a responder ante cualquier hecho que necesite de su opinión y experiencia. Son fundamentales para mantener en pie la cultura de la organización.

Murmuradores: son aquellos, que estando cerca de sus compañeros, lo que se diga siempre lo comunican a los jefes. El murmurador, tiene el don de ser escuchado por los jefes y sus dichos provocan grandes catástrofes. No son líderes, al contrario, su presencia pasa inadvertida, no se destacan en por sus virtudes, pero los jefes los reconocen, dada la información que poseen.

Chismosos: son los que mejor manejan la comunicación informal, sus chismes carecen de seriedad y veracidad alguna, son los bufones de la organización. No obstante, a ello, son temidos debido a su influencia en los distintos niveles de la organización y el poder de la rápida diseminación del chisme que poseen.

Espías: son empleados fieles y leales que informan a alguien en particular. Son personas serias y respetadas, su identidad pasa inadvertida, ya que, por lo general agradan a todos no son conflictivos. Mantienen sus canales abiertos, no esperan ascender con la información que manejan, pero si mantienen su estabilidad laboral. Se encargan de certificar la veracidad de los llamados radio pasillos.

Cofradías: son dos o tres personas que operan para realizar alguna acción en común. Mantienen lealtad entre sus integrantes, tienen objetivos claros y del resultado de su conducta, debidamente establecido el reparto del botín. Son como una especie de Subcultura, dentro de la organización.

Todos estos tipos de personajes, cuyas acciones son generadoras de diversos tipos de comunicaciones no formales, en cierta medida, su existencia es conveniente para la organización, caso contrario se deberían mejorar los canales de comunicación interna, para desarticular estas conductas.

Clima Interno

En el apartado anterior mencionamos a los rumores, cuya circulación dentro la organización distorsiona el objetivo de la comunicación formal, consecuentemente generando un clima de incertidumbre e inestabilidad entre los empleados de los distintos niveles de esta.

Por lo tanto, la distorsión en la comunicación repercute directamente en la identidad corporativa, debilita la cultura organizacional. Esta surge, de una supuesta carencia de información, dando origen a lo que Daniel Scheinshon (1997, 228p.) denomina dispositivo de comunicación “clandestina”.

Todos estos factores mencionados, componen lo que definiríamos como clima laboral, que es lo que vive cada organización puertas adentro. Esta vida, que está relacionado a lo cotidiano de cada integrante de la organización, es lo que las relaciones públicas deben gestionar para optimizar el desarrollo de las actividades y fortalecer el sentido de pertenencia.

Es importante, poder evaluar el clima interno con el objetivo de conocer el grado de adhesión que los empleados poseen respecto al proyecto de la organización. Se pueden utilizar diversas herramientas, que pueden suministrar como se siente cada uno de los integrantes del publico interno.

En este sentido la gestión de la comunicación interna, mediante el empleo de acciones bidireccionales, que se posicione en la mente de su público interno de manera que se identifiquen con la organización. Consecuentemente, esta imagen formada en el interior de la misma, será la que ellos mismos proyecten hacia el exterior.

Mencionamos diversas actitudes, acciones, conductas y estrategias, que conformar el clima laboral de la organización, para que este sea óptimo. Es indispensable enfocarse en las necesidades del publico interno más próximo, los empleados de todos los niveles jerárquicos; brindando capacitación, participación en el proyecto organizacional; factores diferenciadores que contribuyen a la integración y fomentan el sentido de pertenencia.

Canales Internos de comunicación

Los canales de comunicación interna son herramientas, que utiliza la organización, algunas tradicionales, innovadoras o más utilizadas o de mayor utilidad al momento de hacer llegar la información institucional, segura y confiable.

Existen dos grandes grupos de medios, los mediatos y los inmediatos. Los primeros son aquellos que se presentan de manera física, tales como *house organ*, cartelera, correo electrónico, intranet, memos, páginas web, *blog*, folletos, etc. Los otros, al contrario, se producen cara a cara sin ningún elemento físico como medio trasmisor del mensaje, cara a cara de manera presencial.

Mediante la utilización de estas herramientas o canales, lo que intenta la organización es satisfacer las necesidades de esta y su vez incidir en de forma positiva en el mapa de públicos.

Desde las relaciones publicas es necesario poseer una visión holística de organización, comprendiendo que los intereses de sus integrantes no solo giran en percibir una remuneración justa, condiciones dignas de trabajo, en un ambiente de cordialidad, seguridad social, sino que

también es menester los incentivos tales como el reconocimiento a la labor, capacitaciones continuas, promociones y progreso personal. Gestionar la transmisión del mensaje de la cultura organización estratégicamente, que permita generar un clima interno, en donde los empleados se sientan identificados con los objetivos y misión de la empresa, gradualmente comiencen a experimentar el sentimiento de pertenencia e integración entre los distintos niveles jerárquicos. Por lo tanto, el relacionista público tiene la misión de coordinar todos los factores comunicaciones detectados, previa interpretación, e integrar a los altos mandos y empleados a fin de internalizar los valores institucionales, los permitirían cumplir satisfactoriamente con los objetivos de la organización.

PUBLICOS

Todas las instituciones se encuentran vinculadas a una gran variedad de públicos, el Licenciado en Relaciones públicas será el encargado de definir la problemática a la que se enfrenta, y en base a ello, establecer cuáles son los mensajes y los canales que deba priorizar con relación al tipo de público. Con esto nos acercamos a una definición, entre tantas, que le dio Sanz de la Tajada al público objetivo “conjunto de personas, definidas en función de características propias (diferentes en cada caso), a quienes dirige las acciones de comunicación” (Sanz de la Tajada, 1996).

Según Capriotti (2009) identificar los públicos de una organización “implica reconocer a los individuos u organizaciones que tengan una interacción similar con una organización, y agruparlos” como miembros de un público determinado. Para poder diferenciarlos lo más conveniente es confeccionar un Mapa de Públicos, que permita detectar al conjunto específico de públicos con los que la organización se relaciona.

Por su parte, Muriel y Rota (1980) identifican a los públicos como a aquellos individuos o grupos de interés, que se encuentran vinculados con la organización, en sentido que poseen una relación bidireccional de afectación, cuyo objetivo es el logro de los objetivos de ambos.

La comunicación interna está enfocada en llegar el público interno de la empresa, que no exclusivamente son los recursos humanos de la misma. También se debe considerar a los trabajadores tercerizados, a la familia de los empleados, a los accionistas y proveedores son parte del público interno, de forma indirecta. La característica de este tipo de públicos radica en el interés y el tipo de vinculación que poseen con la organización, están estrechamente identificados con sus acciones y la misión de esta. (Brandolini, 2009, 30p.).

Este tipo de públicos es el de principal interés dentro de las organizaciones, conformado por sus empleados, vinculado intrínsecamente a ella y que puede ser compuesto por cientos o miles, conformando un grupo heterogéneo.

Dentro de estos grupos debemos distinguir los diferentes niveles, están los que conducen y lideran, y aquellos que solo forman parte de un grupo que no tiene personal a su cargo. Es en los grupos de mando y conducción en donde se desarrollan las bases de las comunicaciones internas, serán los encargados de evaluar, ser coherentes en la toma de decisiones y a su vez serán pasibles de las opiniones que otros niveles de la organización posean de estos.

La clave de la comunicación interna se dará en los mandos medios, que actuaran como canales entre sus pares y la instancia superior. Estos deben estar instruidos y capacitados en base a que

desarrollen capacidades comunicacionales que contribuyan a un óptimo desarrollo de la organización.

Para la Laura Verazzi (2018) la definición de públicos internos es estrecha ya que existe un determinado grupo de personas que no se encuentran físicamente, pero que trabajan o están vinculadas con la organización. Podemos mencionar el caso de las consultorías, personal de tiendas franquiciadas, vendedores por catálogos, asistencias técnicas entre otros. Por lo tanto, debe valorarse a todos los que integran este grupo, teniendo en cuenta cuáles son sus necesidades, gestionar sistemas de incentivos mediante un trabajo consciente y responsable de quien se encuentre a cargo de la comunicación interna.

Resaltemos algunas de las características que distingue a este tipo de públicos (Verazzi, 2018, 27p):

- *Heterogéneos: el pertenecer a una misma organización con un objetivo en común, no implica que debe ser un grupo homogéneo en relación con otros aspectos.*
- *Diversos: no constituyen un único grupo, distintos criterios van a determinar la diversidad de públicos.*
- *Multifuncional: un mismo empleado puede integrar diferentes grupos.*
- *Interconectados: los públicos no se encuentran encasillados, sus puntos de vistas, comentarios, opiniones y sus relaciones con la organización están interpelados por discursos circulantes, por ende, compartidos por todos.*
- *Dinámicos: los públicos experimentan cambios continuos, en su composición, actitudes, opinión y comportamiento. Este tipo de fluctuación también puede generar cambios en el lugar que ocupen dentro de la organización.*

Aunque nos aboquemos a la comunicación interna de la organización, las relaciones publicas tiene una función integradora por lo tanto también debemos hacer referencia a otros públicos con los que se relaciona la organización.

Para Antonio Di Génova (2016,62p.) el mapa final de públicos nos muestra dos aspectos complementarios:

- *Los caracteres tipológicos comunes a cada subgrupo, que permiten establecer tipos en función de rasgos psicológicos que le son propios.*
- *Las posiciones topológicas de cada público, desde un análisis dinámico de los nexos que los une entre sí, esto es, los vectores de la interrelación y de acción reciproca.*

Ya mencionamos a los públicos que se identifican y están estrechamente vinculados a la organización, ahora detallaremos dos grupos de públicos:

Público Semi Interno: el mismo está conformado por aquellos que están relacionados con la institución y que no son accionistas o empleados, sin embargo, pueden ayudar a la concreción de los objetivos organizacionales. Dentro de este grupo podemos mencionar familiares de los empleados, proveedores, consultoras *ad hoc*.

Publico Externo: es todo grupo de interés al cual la organización se encuentra unida comercial o institucionalmente, ya sea por ser quienes reciben sus servicios o productos, porque supervisan o establecen normas que regulan la actividad. Este tipo de públicos puede estar compuesto por: clientes, gobierno (nacional, provincial y/o municipal), medios de comunicación, etc.

Podemos concluir diciendo, que los públicos son un componente activo, creativo y sumamente importante en el proceso de comunicación de cualquier organización, son quienes le dan un sentido e interpretación a esta.

En dichas circunstancias Capriotti (1992) nos señala que debemos tener en cuenta:

- Contexto. El destinatario va a consumir en el mensaje en un determinado contexto.
- Circunstancia. Aquí se refiere a la situación concreta en la que se encuentra el receptor.
- Capacidad comunicativa. Es el universo discursivo del destinatario al momento de interpretar el mensaje.
- La personalidad: que va a ser el indicador de las preferencias de los receptores al momento de la recepción de los mensajes.

A modo de cierre del presente marco teórico, estamos en condiciones de afirmar que las Relaciones Publicas dentro de una organización, deben tender a gestionar una comunicación reciproca entre sus integrantes, basada en el entendimiento mutuo. Deben tener la capacidad de generar un plan de comunicación interna que tienda a motivar a sus integrantes, implementando canales de comunicación efectivos a fin de evitar incertidumbres, que permitan armonizar las necesidades de sus empleados con el objeto de la empresa.

El público interno hoy, es el más importante, al que deben dirigir sus políticas de comunicación las empresas, sus empleados son los mejores portavoces. La gestión de la comunicación interna tiende a generar espacios de comunicación que faciliten involucrar, tener y tomar parte de los procesos orientados a construir valores en las organizaciones, se fomenten los sentimientos de pertenencia, donde se sientan escuchados y participen de la toma de decisiones.

Una de las habilidades de las relaciones públicas es la persuasión, tratar de incidir o influir en el comportamiento o las decisiones del otro. Por lo tanto, se debe buscar la aceptación de manera estratégica a fin de generar reciprocidad entre la organización y su público interno.

A través de los temas desarrollados intentaremos mediante este trabajo:

1. Revelar el grado de pertenencia y satisfacción del personal con la institución.
2. Conocer qué tipo de relaciones existe entre los distintos niveles jerárquicos.
3. Distinguir el tipo de información que prepondera en la organización.
4. Indagar en relación con la pertinencia, claridad y contenido de la información que recibe el personal, y esta refleja el objetivo de la organización.
5. Percibir la posibilidad de conflictos, actuales o potenciales, aportando soluciones factibles.

DISEÑO METODOLOGICO

FICHA TECNICA N° 1

Tipo de Estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista Personal
Instrumento	Guía de Pautas
Población	Publico Interno – Semi interno de la Policía Turística de la Ciudad.
Criterio Muestral	No probabilístico – intencional
Muestra	7 casos. Se entrevisto a dos (02) oficiales operativos, un (01) oficial de supervisión, un (01) familiar, un (01) representante de la Embajada de Taiwán, (01) integrante del Ministerio de Justicia y Seguridad de C.A.B.A. perteneciente a la Subsecretaria de Capital Humano; (01) periodista, Jefa de Redacción de la Revista Turística el Mensajero.

FICHA TECNICA N° 2

Tipo de Estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Observación sistémica
Instrumentos	Grilla de observación de canales y soportes de comunicación interna.
Población	Tácticas de comunicación interna de la Policía Turística.
Criterio Muestral	No probabilístico – Intencional
Muestra	Canales y Soportes de comunicación interna. 09 casos (cartelera, boletín informativo, memos y ordenes internas, intranet, correo oficial, academias institucionales, reuniones de personal jerárquico, capacitaciones externas, eventos (participaciones en ferias y/o celebraciones especificas)

FICHA TECNICA N° 3

Tipo de estudio	Descriptivo
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Población	Oficiales de Dirección, Supervisión y Operativos de la División Policía Turística, 57 oficiales.
Criterio muestral	No probabilístico – causal o incidental
Muestra	53 oficiales operativos de la División Policía Turística.

Para poder seguir sustentando el presente trabajo se utilizarán estrategias técnico-metodológicas cualitativa y cuantitativa. Implementando el tipo de investigación exploratoria y descriptiva.

En la primera etapa de la investigación la cual se refleja en las fichas técnicas N° 1 y N° 2, se tratará de definir las cualidades del objeto de estudio de primera mano, juntamente con esta efectuará un análisis de la comunicación interna y “establecer un marco de ideas generales cuando no hay información previa” (Vieytes, 2004, p.90).

Con el fin de obtener información general, se recolectarán datos de forma cualitativa mediante entrevista personal, a público interno y semi interno, que conforman la muestra de nuestra investigación.

Se entrevisto a un oficial de supervisión, dos oficiales operativos, todos integrantes de la policía turística y para ampliar el contexto, también se incluyó en el estudio a un familiar y un funcionario diplomático de la Embajada de Taiwán, quienes verterán una opinión desde otra perspectiva, permitiendo un análisis más profundo de la organización.

Cada entrevista personal se realizó en un ámbito desestructura, donde entrevistador y entrevistado tenían amplio conocimiento de la entrevista. Siendo el entrevistador quien conducirá al entrevistado a responder de manera objetiva y honesta sin que desvirtuar el sentido de esta.

El instrumento aplicado para esta etapa de la investigación, es de una guía de pautas. El entrevistador, mediante un listado cuyos temas surgen del marco teórico y objetivos de la investigación, va guiando a cada uno de los entrevistados hacia las repuestas que luego permitirán efectuar el análisis de datos.

Para concluir esta etapa, se complementará con la técnica de observación sistémica, que nos permita medir y describir nuestra organización, brindando información completa y exhaustiva de lo analizado.

Se utilizará como técnica de recolección, el análisis de contenido, mediante una grilla de observación de canales y soportes de comunicación interna, que aportaran datos precisos.

Como población se seleccionaron aquellos elementos o medios, que son utilizados para comunicar, informar y difundir, mensajes de relevancia, información u órdenes destinada al interior de la organización, a los efectos de aportar información representativa y objetiva a la investigación.

La muestra elegida es intencional, no probabilístico, compuesto por siete canales y soportes de comunicación interna, tanto en soporte físico como informático.

En la segunda etapa de la investigación, se aplica la técnica tipo cuantitativa sistémica intentando comparar, comprobar y medir cuantitativamente el objeto de estudio.

La misma se encuentra plasmada en la ficha N° 3, siendo un estudio de carácter descriptivo, en el cual podemos recoger la mayor cantidad de datos que nos lleven a conocer cómo funciona la comunicación interna de la organización.

Como instrumento de recolección de datos se realizará un cuestionario dirigido al público interno. La encuesta será del tipo descriptivo, entre los integrantes de la población de la organización. A modo de que los datos fueran precisos y completos se tomó como muestra al cuerpo de oficiales operativos, en un total de 53, de la organización.

El criterio muestral utilizado será no probabilístico causal o incidental, acorde a la muestra seleccionada por la rapidez y facilidad de acceso a los sujetos encuestados (Vieytes, 2004).

OPERACIÓN DE VARIABLES

A continuación, se muestra el siguiente cuadro, donde se distinguen las variables de observación, que aportar una mejor perspectiva de análisis de la gestión de la comunicación interna de la Policía Turística de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en la actualidad.

Variable	Dimensión	Subdimensión	Indicador	GP	C	GO	
Comunicación interna	Gestión de la comunicación interna	Cultura Organizacional		1.1	9.a	1 al 09	
				1.3	11		
		Objetivos de la comunicación		1.4	9	1 al 09	
	Medios de Comunicación Internas	Mensaje	Canales de información		3.1	3 8	1 al 09
			Frecuencia		3.7		
					5.2	5	5
			Vocabulario				2
	Clima interno		Tipos de mensajes		3.3.	4	2
					3.5	7	
			Relaciones interpersonales		2.3	12	0
					5.1	16	
			Identificación con la organización		1	13	8
					1.3	14	9
					4.3	15	
	Motivación			4.4			
			5.5	17			
			5.6	15.a	7		
			5.7				

GP: Guía de pautas.

C: Cuestionario

GO: Grilla de Observación

EXPOSICION DE RESULTADOS

En este apartado detallaremos los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de datos utilizados acorde el tema que dio origen al presente trabajo final de graduación. Estos se analizarán e interpretarán con relación a los objetivos planteados.

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Esta fue la metodología seleccionada para realizar las entrevistas personales que se realizaron a tres integrantes de diferentes jerarquías de la policía turística, a un familiar, un representante diplomático, un integrante de la Subsecretaría de Capital Humano del Ministerio de Justicia y Seguridad y por último, a la Jefa de Redacción del Multimedios Turístico “El Mensajero”.

Entrevistados N°1 y N° 2

Oficiales Operativos de la Policía Turística de la Ciudad de Buenos Aires

	Oficial Primero Moreno Noelia Soledad (Interprete de idiomas inglés y portugués)	Oficial Primero Morales Sabrina Magali (Interprete de idioma francés)
1. Antigüedad en el área Atributos personales	“Es oficial de Policía, está en la policía turística desde que se creó la misma. Es profesora de inglés y portugués, posee estudios universitarios con orientación es calidad y atención al cliente” ... Desde que se recibió del Instituto Superior de Seguridad Publica, siento la necesidad de ayudar”	“Es oficial de Policía, se encuentra trabajando en el área desde el año 2013” ... Cuando me encontraba en el Instituto de Formación, me entrevistaron de la Policía Turística, y al tener conocimientos de idioma francés, quede seleccionada de una cantidad de 550 cadetes” ...
2. Función que desempeña	Es intérprete de idioma, se desempeña como oficial operativo. Cuando recorre, y	“Soy interprete de idioma francés, la institución me otorgó una beca en la Alianza Francesa para poder

<p>Misión</p> <p>Identidad Cultural</p>	<p>se acerca un turista lo asiste en el idioma que hable el damnificado. Lo acompaña a realizar la denuncia judicial o administrativa. Distribuye folletos, con los contactos de la dependencia, en diferentes idiomas. Consejos de seguridad. Para que también los mismos turistas, hagan llegar a sus amigos o allegados que vengan al país.</p> <p>La gran mayoría se siente reflejada con el área donde estamos. “</p>	<p>continuar mis estudios” ... Es una experiencia muy linda, conocer gente, el trato con los turistas, no solo se lo asiste en el idioma también orientándolo en los lugares turísticos, restaurantes, teatros y demás atracciones para disfrutar en la ciudad” Aprendemos de culturas e idiomas diferentes... En enero o en noviembre es cuando más turistas franceses llegan a Buenos Aires y en esa época es cuando hago mayor cantidad de asistencias.</p>
<p>3.</p> <p>Tipos de Comunicación</p> <p>Tipos y canales de comunicación</p>	<p>“Al ser un área tan chica existe buena comunicación con los superiores y sus pares. El clima laboral es bueno, hay compañerismo, nos entendemos entre todos.</p> <p>La información la recibimos vía mail, telefónicamente, por <i>whatsapp</i>, grupos de guardia, información entre compañeros.</p> <p>Los mensajes son a tiempo y la información es correcta, con anticipación a los cambios que haya.</p> <p>.. Es buena la comunicación formal, la comunicación informal está ligada a corroborar si se leen los mails o las ordenes internas.</p> <p>... Como en todos los ámbitos, existen rumores, pero no perjudican al área. Pero existe mucho compañerismo ...</p>	<p>La comunicación es como en cualquier trabajo, con algunos se tiene más afinidad que con otros. pero tratamos de llevarnos bien entre todos, por una cuestión de compañerismo...</p> <p>Veo muy bien la comunicación con el personal, se utilizan los mails y los grupos de <i>whatsapp</i> para comunicar las novedades... sino es de compañero a compañero...</p> <p>“Existe una aplicación que se llama comunicación interna, donde podemos ver los recibos de sueldos, las Ordenes Diarias, novedades que da la institución” Es una obligación para nosotros tener que leer las Ordenes Diarias...”</p> <p>Hay rumores, pero cuando surgen se conversa para que las cosas estén bien...</p> <p>Los problemas que surgen se hablan con los jefes de servicio para poder encontrar una solución... Generalmente la comunicación informal es más utilizada, que los medios oficiales.</p>

<p>4. Aspecto Motivacional y de reconocimiento.</p>	<p>“El área cuenta con capacitación en idiomas, en turismo. Participamos de feria de turismo, visitas a Embajadas. Se trata de que todos participemos de las actividades”</p> <p>Se generan acciones para que el personal se identifique con la especialidad”</p>	<p>“Actualmente estoy estudiando francés, gracias a la beca que me dio esta policía ...” El área nos da las herramientas para capacitarnos, existe la posibilidad para estudiar... es cuestión de cada uno.</p>
<p>5. Acciones a implementar para mejorar el proceso de comunicación interna.</p>	<p>“No creo que haya algo para cambiar, nos estamos manejando bien”</p>	<p>Nos gustaría tener un programa de incentivos, como ser ... “el oficial del mes...” Que se reconozca el trabajo de los que están involucrados con el área... una cosa así (SIC)</p>

ENTREVISTA N°3

Inspector Leandro Cristian VEDIA, jefe de servicio e intérprete de idiomas

	<p>Inspector VEDIA Leandro Cristian (Interprete de idiomas inglés e italiano)</p>
<p>1. Antigüedad en el área Atributos personales</p>	<p>“Desde hace dos años es parte de la Policía Turística. Con sus compañeros rota su puesto, puede ser fiscalizador o jefe de servicio. Su jerarquía está dentro del cuadro de oficiales de supervisión.”</p>
<p>2. Función que desempeña Misión Identidad Cultural</p>	<p>Es oficial de supervisión además de ser intérprete de idioma. Su función es conducir y guiar al personal que está bajo sus órdenes. Se encarga de trasladar al turista damnificado, a realizar la denuncia judicial o administrativa. “A dónde vamos siempre escucho buenas referencias del personal, se encuentra bien vista la dependencia ...” Todos tenemos la idea fija de asistir al turista, que es lo primordial en el área ...</p>
<p>3. Tipos de Comunicación Canales Tipos y de canales de comunicación</p>	<p>“hay buena gente, un buen clima. Se saben respetar el uno al otro, aunque haya diferencia como en todas las organizaciones...”</p> <p>Se trata de hablar de manera individual si son dos o tres personas; en el caso de ser un grupo se habla con todos para poder solucionar el problema o cualquier suceso. Al ser un área tan chica existe buena comunicación con los superiores y sus pares.</p>

	<p>“Yo en lo personal me manejo con el mail, es tan rápido como los mensajes por <i>whatsapp</i>, ya que hoy en día la mayoría tiene sincronizado en su teléfono celular el correo electrónico, así se recibe la información de manera rápida” ...</p> <p>“Siempre hay grupo de <i>whatsapp</i> que la información llega más rápido que los autorizados” ...</p> <p>Tenemos un celular provisto donde uno se puede comunicar con todos los que integran el área, saber quién está cerca. Este dispositivo no tiene acceso a redes sociales es solo para comunicarse ... Es una herramienta que se implementó por estadísticas, suponiendo que sirven para que el personal pueda brindar un mejor servicio a la comunidad”.</p>
4. Aspecto Motivacional y de reconocimiento.	<p>“El área está motivada y el mejor incentivo que se le puede dar a un oficial es alguna beca que le dé la posibilidad de estudiar un idioma. Teniendo en cuenta las necesidades de cada uno, tanto personales como económicas cuenta con esta posibilidad de continuar capacitándose” ...</p>
5. Acciones a implementar para mejorar el proceso de comunicación interna.	<p>“No creo que haya algo para cambiar, nos estamos manejando bien” Los sistemas funcionan bien ...</p>

Entrevistas 4 y 5

Entrevista al SR. Darío Fernando González, familiar de un integrante de la Policía Turística. Quinta y última entrevista a la Coronel Lisa Chang, Agregada de Defensa de la Embajada de Taiwán en Argentina.

	SR. Darío Fernando González, familiar de un integrante de la Policía Turística	Coronel Lisa Chang, Agregada de Defensa de la Embajada de Taiwán en Argentina.
1. Antigüedad en el área Atributos personales	“Mi relación es de pareja, tenemos una familia constituida de hace muchos años”	“Mi nombre es Chang Li Yu, en mi idioma, más conocido como Lisa, estoy aquí por casi dos años, mi rango es de coronel del Ejército de Taiwán”
2. Función que desempeña	“Creo que ellos nos representan de forma internacional, con los	“Acá soy representante de Seguridad de la Embajada, soy como nexo de la Embajada con todas las policías”

<p>Misión</p> <p>Identidad Cultural</p>	<p>turistas. Quienes les dan información que tal vez otra persona o empleado no pueda darles”. Ellos son quienes dominan los idiomas para poder ejercer esa función.</p> <p>Tengo entendido que otras policías también tienen esta especialidad, pero no tienen la publicidad que debieran para que todos las conozcan.</p> <p>“yo lo que veo es que tiene una dedicación exclusiva en lo que hace, lo tiene muy incorporado”</p>	<p>Por medio de distintos eventos que asistimos, conocí a la Policía Turística. Fue en el evento de Bolivia donde el Agregado policial me los presentó a Uds.</p> <p>“Como policía turística pertenece a policía de la ciudad, son muy amables y ayudan mucho a los turistas”</p> <p>“Tienen una función distinta, a los otros policías”.</p>
<p>3.</p> <p>Tipos de Comunicación</p> <p>Canales Tipos y canales de comunicación</p>	<p>“Veo de utilidad esta policía”, ya con el caudal de turista que recibe la ciudad”</p> <p>Están acorde para responder sus necesidades.</p> <p>Ellos actúan como nexo entre las Embajadas, Consulados y el turista.</p> <p>Utilizan un gafete o bandera que los distingue por el idioma que dominan y pueden comunicarse con el turista.”</p> <p>Hoy es todo a nivel de redes sociales, el que viene a nuestro país se entera de las novedades por intermedio de estas herramientas”</p> <p>También de una manera más directa, pude apreciar su participación en la Feria de Turismo, donde contaban a los que se acercaban de que trataba la policía turística”</p>	<p>“No recuerdo, cuando visite algún lugar turístico. Antes tal vez no los hubiera reconocido, pero con la información que nos han dado en las reuniones y los folletos que nos han entregado; ahora puedo identificarlos fácilmente. Este presenta muy bien, lo que hacen.</p> <p>Nos ayudaron a solucionar problemas con nuestros paisanos, en un inconveniente con la tarifa de taxi. Los han hecho sentir como en casa, muy buena atención.</p> <p>Hemos intercambiado teléfonos, que nos mantiene en contacto permanente por cualquier eventualidad.</p>
<p>4. Aspecto Motivacional y de reconocimiento.</p>	<p>“Se capacita continuamente para mejorar en lo que hace,</p>	<p>“Gracias a su ayuda, hemos podido dar el curso de chino mandarín a los</p>

	demuestra que no es solo un trabajo que cuenta con un sueldo, lo hace por vocación”	oficiales de policía turística” Esperamos poder incrementar las posibilidades de becas de estudio y de intercambio con nuestro país” que permitirían un crecimiento personal, profesional y cultural para los oficiales de la policía turística”
5. Acciones a implementar para mejorar el proceso de comunicación interna.	Creo que debe quedar mucho por hacer, tal vez mas difusión. No puedo opinar internamente que hay que mejorar, pero hasta el momento vienen haciendo un excelente trabajo	“Creo que hasta ahora funciona todo muy bien, tanto los teléfonos de emergencias que ustedes tienen de la Embajada y los que me han dado de sus oficinas” Todo muy bien.

Entrevista N° 6

Entrevista a la Licenciada Noelia Fernández, integrante de la Secretaria de Desarrollo de Capital Humano, del Ministerio de Justicia y Seguridad de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

	Licenciada Noelia Fernández. Integrante de la Secretaria de Desarrollo de Capital Humano. Ministerio de Justicia y Seguridad.
1. Antigüedad en el área Atributos personales	“Soy Licenciada en Relaciones Labores, me desarrollo en el área de desarrollo de Capital Humano, anteriormente me desempeñe el área de cultura organizacional laboral del Ministerio de Seguridad”
2. Función que desempeña Misión Identidad Cultural	“Desde nuestra área lo que hacemos es generar proyectos que ayuden al desarrollo del policía en su función, se diseñan talleres de actualización profesional acorde a las necesidades que se van presentando en la policía”. Se hacen evaluaciones del potencial del policía y del desempeño de cada uno de los efectivos. Se evalúan las necesidades que se presentan desde las comisarias comunales y vecinales, evaluando el clima interno y necesidades para luego llevar a cabo distintos planes de acción. Se está elaborando el nuevo manual institucional, debido a los nuevos cambios en los puestos de trabajo y se están rediseñando

	los protocolos de trabajo de cada uno de estos.
3. Tipos de Comunicación Canales Tipos y canales de comunicación	<p>Para poder evaluar esto, sinceramente tengo que decir que no poseo mucho conocimiento de la función es si de la policía turística, más allá de saber que son parte del organigrama.</p> <p>Se le extendió un folleto informativo, donde evaluó su contenido: si bien la foto, muestra a un policía junto a unos turistas, lo hace desde una mirada asistencial e informativa, tal vez no desde una postura policial, obviamente que eso tiene que ver con lo que desean transmitir.</p> <p>“Este bárbaro, que este en distintos idiomas y que aconseje al turista como manejarse, tal vez el plano tendría que tener zoom para que oriente la ubicación de la comisaria... se pierde donde está ubicada”</p> <p>Muy bien lo de los teléfonos, desconocía que el 911 solo operaba en castellano, ya que rápidamente se puede asistir en el idioma del damnificado.</p>
4. Aspecto Motivacional y de reconocimiento.	Sería conveniente mayor participación de taller de especialización que se dicta a la policía en general, sobre las áreas específicas. El reconocimiento de la labor de los pares es muy importante, tanto para el que tiene una especialidad como para aquel, que en alguna circunstancia en particular puede llegar a necesitar de su colaboración, entonces debe saber cómo hacia dónde dirigirse.
5. Acciones a implementar para mejorar el proceso de comunicación interna.	Es necesario que tenga una mayor visibilidad dentro de la policía de la ciudad de Buenos Aires, hacer que los conozcan mejor, que entiendan cuál es su función, como comunicarse con el área, que todos sepan que existe el área que sus integrantes hablan diferentes idiomas. “Esto lo hemos hecho con otras áreas, y creo que estaría bueno que la policía turística tenga la posibilidad de contarlos” Es necesario encontrar la forma interactiva de contar lo que hacen, que el policía de parada porque y para que tiene que contactarse con Uds.”

Entrevista N° 7

Entrevista a la Licenciada María Inés Martínez, Jefe de Redacción del Multimedia Turísticos “El Mensajero”

	Licenciada en Ciencias Antropológicas María Inés Martínez. Editora de la Revista “El Mensajero”.
1. Antigüedad en el área Atributos personales	<p>“Trabajo en la revista desde los años 90, cuando tenía más una mirada de publicidad para agencias de viajes. Me desempeñe en todas las áreas de la editorial, desde la parte administrativa, investigativa, relaciones públicas y desde hace 10 diez años, por mi formación académica me aboque a la parte periodística como jefa de redacción.”</p> <p>La revista siempre tuvo el objetivo de hacer del turismo una actividad más profesional.</p>
2. Función que desempeña Misión Identidad Cultural	<p>“ Tenemos contacto con la policía turística desde su creación allá por el año 2002, cuando recién la inauguraba Policía Federal” Les hemos realizado notas comentando su función, entrevistando a cada uno de los titulares que han pasado por la institución” En la actualidad también, tenemos el pleno conocimiento de su función y su servicio, tal vez es el turista quien desconoce que cuenta con este tipo de policía, con este servicio en cual los efectivos hablan distintos idiomas y pueden asistirlos”</p> <p>A nivel ciudad este año, el Ministerio de Justicia y Seguridad, ha desarrollado un programa de seguridad turística donde se incluyó a la Asociación de Hoteles, Restoranes, Bares y Cafés, tratando que haya mayor seguridad en la periferia de los corredores turísticos y lugares donde habitualmente se mueve el turista en la ciudad. “Desde la parte privada la seguridad que se le brinda al turista debe ser prioritaria, ya que la boca en boca es terrible y los afecta directamente” Se evalúan las necesidades que se presentan desde las comisarias comunales y vecinales, evaluando el clima interno y necesidades para luego llevar a cabo distintos planes de acción.</p> <p>El turismo en nuestro país ocupa la tercera posición en el ingreso de divisas, es una de las actividades que más aporta al crecimiento del país, aunque siempre e la vinculo al esparcimiento y no a las distintas disciplinas que involucra directa o indirectamente. Desde el turismo se pueden hacer muchas cosas, y la seguridad es importante ya que le aporta un factor fundamental a la actividad.</p>
3. Tipos de Comunicación Canales Tipos y canales	<p>“Se lee algo de que hay una policía turística, de que hay policías capacitados en diferentes idiomas, tanto a nivel nacional e internacional. No es una herramienta que se le ofrece al turista, pero deberían realizarse más campañas ofreciendo mayor seguridad a quien eligen los diversos destinos turísticos. "Excepto, aquellos casos, donde las noticias publican hechos de</p>

comunicación	trascendencia, pero sabemos que publican lo que les conviene (SIC)...”
4. Aspecto Motivacional y de reconocimiento.	Creo que aún falta concientización, no desde las bases medias, pero si en las escalas superiores, de lo que aporta el turismo al país, desde el aspecto económico y laboral. Se debe reconocer el gran aporte del factor humano es primordial en la actividad.
5. Acciones a implementar para mejorar el proceso de comunicación interna.	“Se debe enfatizar en la difusión de la existencia de la especialidad, a nivel popular, falta mostrarse”. Sabemos que trabajan denodadamente, pero talvez se les debería destinar mayores recursos, personal, etc.; acorde a la cantidad de visitantes que se reciben” Y como dijo el Secretario de Turismo de la Nación, “se recibe más de 3.000.000 de turistas (datos del 2018), debería tener más presencia y más personal para que la gente sienta que es un destino seguro, y si es seguro la gente viene...”

Grilla de Observación:

A continuación, se presentará otro de los instrumentos utilizados para la recolección de datos, en este caso se utilizó un método cuantitativo, mediante los diferentes medios que emplea la organización para transmitir los mensajes:

	cartelera	boletín informativo	memos ordenes internas	intranet	correo oficial	academias institucionales	reuniones con el personal jerárquico	capacitaciones	ferias eventos	
Comunicación interna	OBJETIVO DEL MENSAJE	Informar novedades en general	Informar novedades administrativas, legales, cambios en la estructura de la organización y de relevancia al personal.	Comunicar actividades, solicitar información de las distintas áreas o del personal,	Difundir las distintas actividades que se llevan a cabo, permitir al personal que mediante una herramienta digital este comunicado	Conectar a los integrantes de la policía de la ciudad, con otras organizaciones, con el aval institucional.	Impartir al personal directivas, lineamientos de acción, comunicar novedades, escuchar opiniones del personal	Generar un mayor acercamiento entre la jefatura y los niveles medios.	Generar mayores y mejores herramientas para el desarrollo de la función.	Generar el sentimiento de pertenencia y participación
	VOCABULARIO	Formal	Formal	Formal	Formal	Formal	Formal/Informal	Formal/Informal	Formal/técnico	Formal
	ESTILO DE COMUNICACIÓN	Informativo	Informativo /Normativo	Normativo	Informativo/ Publicitario	Informativo	Normativo/Informativo	De opinión	Formativo	Informativo
	COMPOSICIÓN DEL MENSAJE	Textos/imágenes	Textos	Textos	Imágenes/ textos	Texto	Imágenes/Oral	Oral (charla)	Oral/Escrito	Oral/Imágenes
	FRECUENCIA DEL MENSAJE	Diaria	Diaria	Diaria	Esporádica	Esporádica	Mensual	Espontanea	Esporádica	Esporádica
	ATENCIÓN AL MENSAJE	Escasa	Escasa	Normal	Escasa	Escasa	Normal	Normal	Normal	Escasa
	VALORACIÓN DEL MENSAJE	Neutra	Neutra	Positiva	Positiva	Nula	Positiva	Positiva	Neutra	Negativa

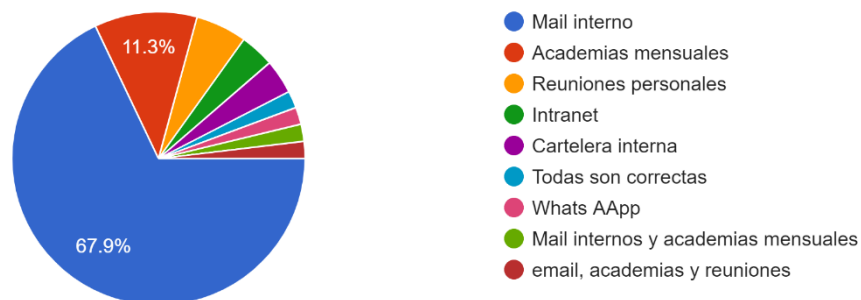
Encuesta

A continuación, se expondrán, mediante gráficos, los resultados del cuestionario, que consto de 19 preguntas, realizado a 53 oficiales integrantes de la Policía Turística, con la intención de analizar las diversas opiniones que tienen los integrantes de esta policía en relación a la misma.

El plantel este compuesto por hombres y mujeres, entre 23 y 50 años de edad, algunos de ellos se incorporaron ni bien egresaron del Instituto Superior de Seguridad Publicas, otros provenientes de Fuerzas Federales Argentinas y de distintas Policías Federales o Provinciales. En este contexto, cada uno respondió de manera anónima e individual, sabiendo que se trataba de un estudio de campo, sin que el resultado de sus respuestas causare un perjuicio a su condición laboral.

¿ Que medios emplea el área para enviar información ?

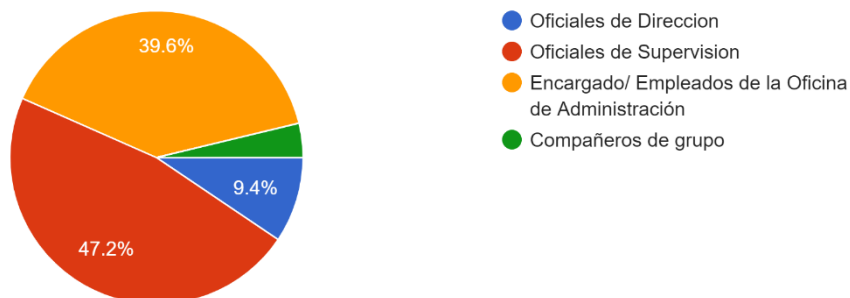
53 respuestas



En este punto de nuestra indagacion podemos ver que el 67 % de los encuestados respondi que la organización se comunica mediante el mail interno, tomando este como medio de contacto oficial. Solo un 11, 3 % la recibe en el cara a cara en las academias mensuales, y en proporciones menores reciben la informacion por otros canales, que indican una falta de homogeneidad en la internalizacion en cada uno de estos canales.

¿ Cual es el área responsable de comunicar novedades o información útil ?

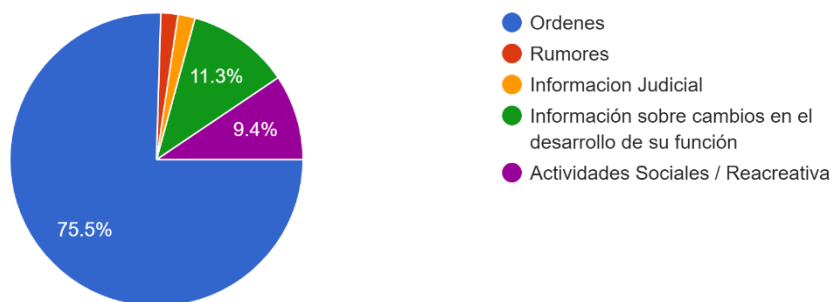
53 respuestas



La mayoría de los encuestados un 47, 2% identifico a los mandos medios como los encargados de comunicar novedades o informacion, por lo cual se vislumbra un alto grado de relacion entre estos y la parte operativa. El 30, 6 % tambien identifico al area que tiene la responsabilidad de elaborara o redireccionar los mensajes que se reciben del Ministerio de Justicia y Seguridad y/o de Instituciones Externas.

¿ Que tipo de información recibe ?

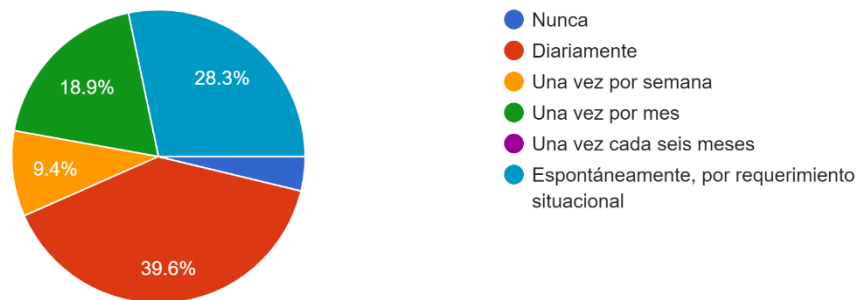
53 respuestas



En relación al tipo de información en un alto porcentaje, 75,5 % de los encuestados respondió que son ordenes, y no como lineamientos de trabajo. El 11,3 % respondió que solo se le comunica alguna modificación en sus tareas u horario. En menor grado, un 9,4 % lo que reciben son actividades sociales o recreativas. Lo que menos circula, son rumores e información judicial, estos datos permiten analizar la percepción de los mensajes que se transmiten.

¿ Con que frecuencia se comunican los mandos Superiores?

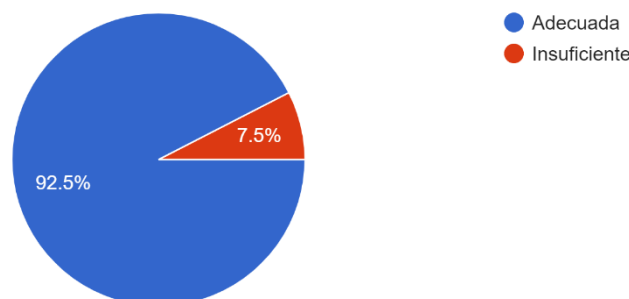
53 respuestas



En esta pregunta podemos observar la frecuencia con la que los encuestados evaluaron son transmitidos los mensajes por parte de los mandos superiores. Si bien la grafica, muestra que en un 39,6 % considera que estan comunicados, es muy subjetivo y susceptible este dato. Tambien, un alto porcentaje repondio, el 28,3%, que la comunicacion es espontanea, por lo que denota una incidencia de comunicaci3n informal. Luego el 18,9 % marco una disparidad repondiendo que la frecuencia con que sus superiores hacen llegar sus mensajes es una vez al mes, lo que nos marca el punto en donde la comunicaicon no esta llegando o no es emitida de la forma correcta. Continuando con este criterio un 9,4 % afirmo que sus superiores se comunican una vez por semana y un 2 % nunca, estos son los grupos que muestran la relatividad y la subjetividad del analisis.

¿ Como considera la informaci3n recibida ?

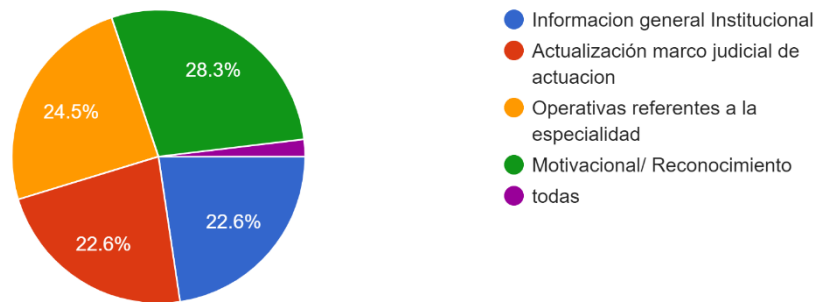
53 respuestas



Observando las respuestas obtenidas en relaci3n a la pertinencia de la informaci3n, el 92,5% de los encuestados la considera adecuada en relaci3n a sus funciones y obligaciones. Solo un m3nimo porcentaje la considero insuficiente, mostrando la necesidad de an3lisis del contenido.

¿ Que tipo de información le gustaría recibir ?

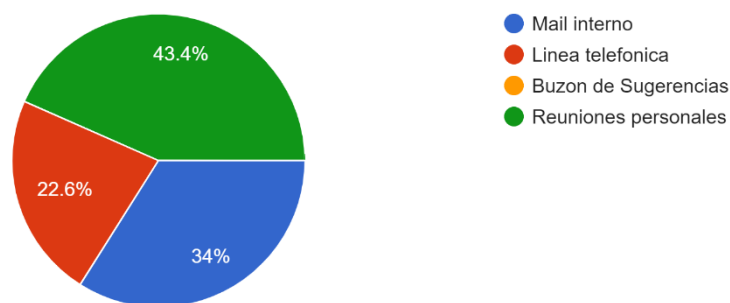
53 respuestas



Siguiendo con la indagacion, profundizamos en relacion al contenido de la informacion, las respuestas han sido homogeneas en general, mostrando una amplia necesidad en adquirir conocimientos e incorporar herramientas de trabajo. Pero si observamos, una leve inclinacion en la motivacion y reconocimiento se llevo el primer puesto con un 28, 3% de los resultados. En un 24, 5 % respondieron que desean especializarse en su funcion y un 22, 6% simultaneamente indico que les gustaria recibir informacion institucional y judicial.

¿ Que medios dispone para realizar consultas o sugerencias a los mandos medios y superiores?

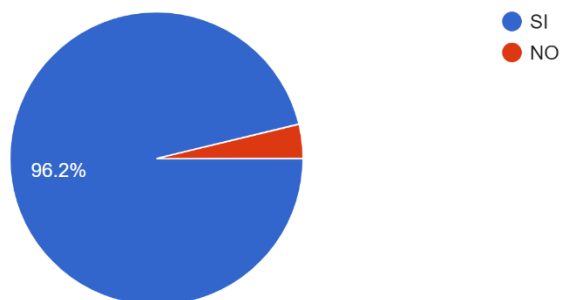
53 respuestas



En este punto de nuestra indagación, se puede observar que la mayoría respondió que el medio más utilizado para consultar a los distintos niveles jerárquicos son las reuniones personales con un 43, 3%. Estas respuestas poseen una amplia relación con la pregunta 3, marcando una tendencia marcada a la comunicación informal. Otro canal plenamente identificado es el mail interno con un 34% y no menos importante la línea telefónica, con un 22, 6 % de las respuestas.

¿ Conoce los objetivos de la Policía Turística ?

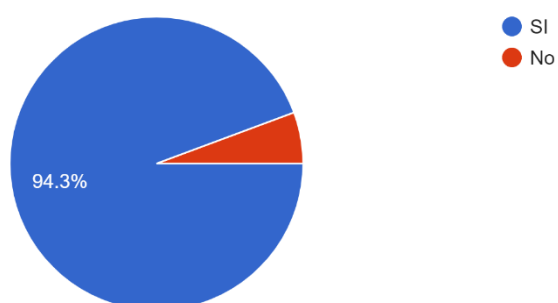
53 respuestas



En este punto, indagando el interior de la Policia Turistica de la Ciudad, el 96, 2 % de los encuestados conoce los objetivos de esta. Mostrando que se saben cual es la genesis de su oficio. Solo un 3,8 % desconoce los objetivos de la division. Estas minorias a las que debemos prestar atencion, para identificar la falencia existencnte en la gestion de la comunicaci3n institucional.

Si respondio de manera afirmativa.¿ Se siente identificado con estos ?

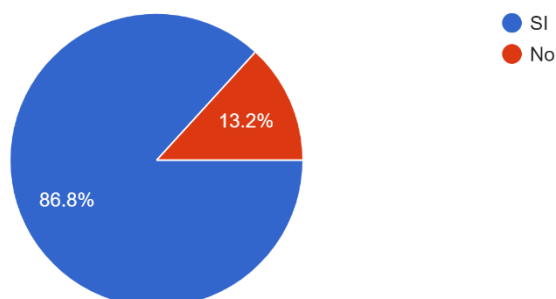
53 respuestas



En concordancia con la pregunta anterior, el 94, 3% de los encuenstados se identifica con los objetivos de la Policia Turistica de la Ciudad, un numero mas que satisfactorio al momento del analisis. El 5,7 % es el grupo que no se identifica, dentro de este grupo se prodria relacoonar al 3,8 % que desconoce los objetivos, pudiendo ser el indicador de la falta de identificacion con los objetivos.

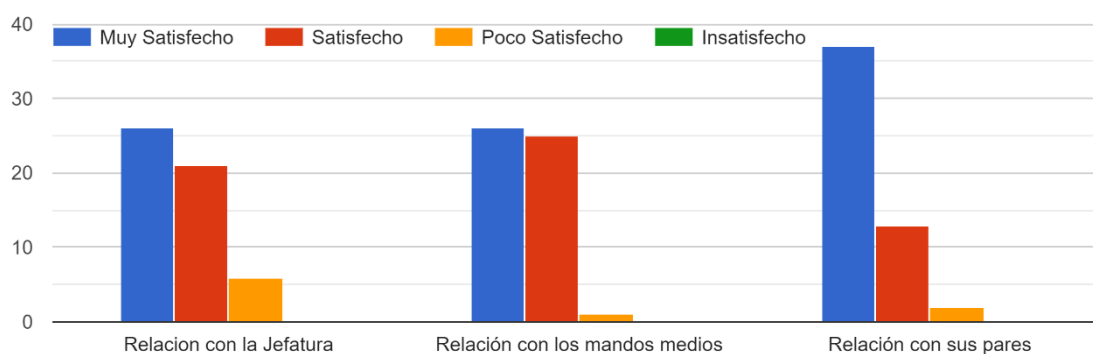
Cuando se incorporo a la P.T. , se le brindo información relacionada con la cultura y la finalidad del área

53 respuestas



Este bloque de preguntas, es importante detallar, ya que al incorporarse a un trabajo o una organización se debe conocer lo específico de su actividad y la finalidad de la misma. El 86, 8% respondió haber sido informado de la cultura, al momento de su incorporación y un 13, 2 % contestó de manera negativa, un leve aumento con la pregunta relacionada a los objetivos.

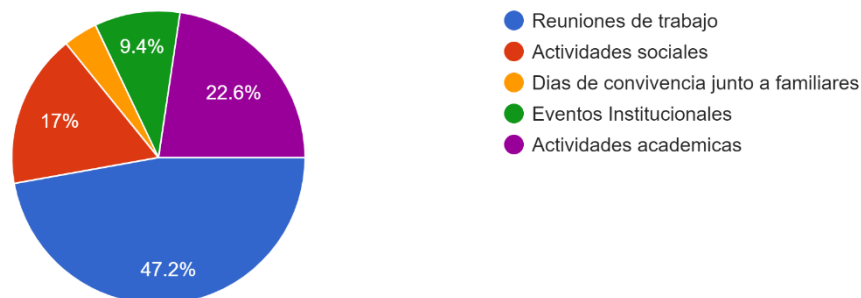
Marque con una cruz la opción que represente cuan satisfecho se encuentra



Indagando en las relaciones interpersonales entre los diferentes niveles jerárquicos de la institución, en tanto en los mandos superiores y medios mayoría manifestó sentirse muy satisfecho y satisfecho, mostrando un contundente aumento entre pares, la brecha es más notoria y marcada. Y el grado de insatisfacción es mayor con la Jefatura, triplicando el resultado con los mandos medios y entre pares.

Indique cual de estas actividades generarían integración en el área

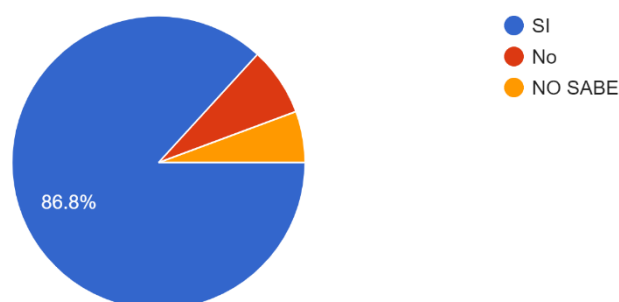
53 respuestas



En este punto se intento indagar en las preferencias y las necesidades del area, un alto porcentaje 47, 2 % repospondio reuniones de trabajo, demostrando que el cara a cara y la coordinacion laboral son un punto fuerte. El 22, 6 % refierio la necesidad de actividades academicas, las cuales tambien son un punto estrechamente relacionado a la pregunta (que tipo de informacion desea recibir), las acitvidaes sociales tambien son de interes pero en menos medida solo un 17 % mostro interes o lo considera menos integrador que las opciones anteriores. En un numero muy escaso creyo integrador hacer parte de las actividades de la institucion a sus familiares, solo un 3,8 % de los encuestados.

¿Considera que tiene posibilidades de desarrollo personal dentro de la Institución?

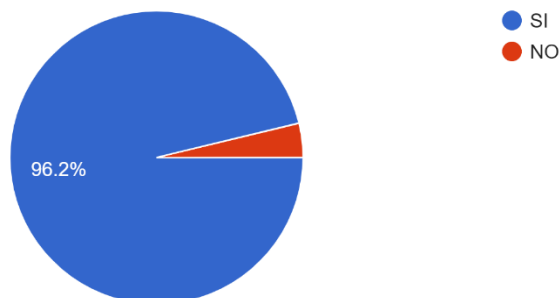
53 respuestas



En cuanto al crecimiento profesional de los encuestados, una gran mayoría respondió tener posibilidades de desarrollo dentro de la institucion, un total del 86,8 % afirmo esa circunstancia. Un 7, 5% respondió negativamente y un 5,7 % no sabe si existe la posibilidad de desarrollo. Esto hace una correlacion al conocimiento de los objetivos de la Institucion.

¿Identifica Ud. los valores de la Institución ?

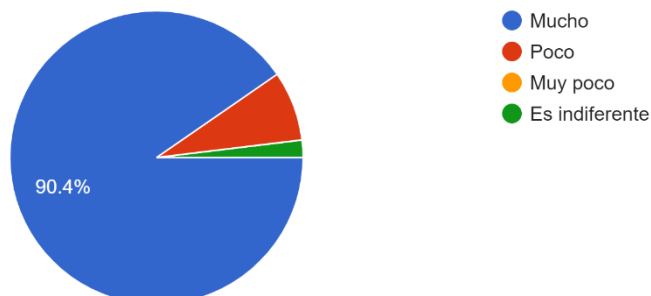
53 respuestas



Este es una pregunta clave en relación a la cultura de la institución y el involucramiento de sus miembros, un 96,2% respondió que identifica los valores que rigen su accionar. Solo una infima parte respondió, no identificarlos un 3,8 %. Nos aporta como resultado, estar frente a una organización con valores arraigados, preponderantes en la fuerzas policiales o militares, los cuales en ocasión tienden a confundirse con costumbres o rituales.

Si su respuesta fue afirmativa. ¿En que medida comparte esos valores?

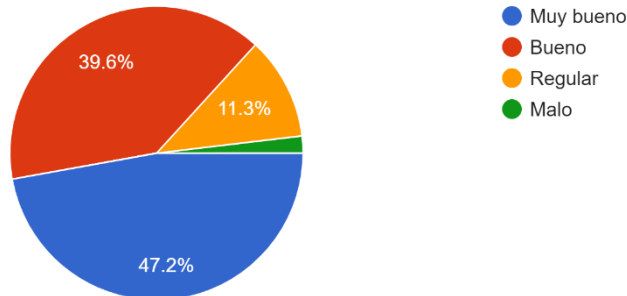
52 respuestas



Los resultados de esta pregunta, que complementan a la pregunta anterior, afirman aun mas que los integrantes de la Policia Turistica, conforman una institucion de valores fuertes y arraigados, el 90,4 % afirmo compartir mucho con estos; un 7,7% respondió poco y un 1,9 % le es indiferente. Mostrando que nos encontramos ante un grupo solido, practicamente homogeneo.

Como considera el clima interno entre el personal de los niveles jerárquicos medios e inferiores

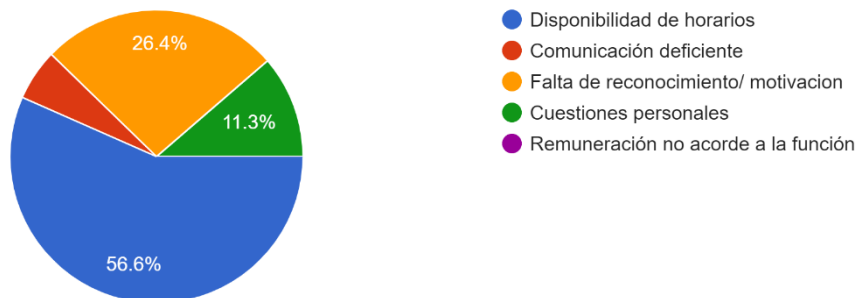
53 respuestas



Como medimos el clima interno, de forma ascendente, descendente u horizontal? Esta pregunta nos muestra que los distintos niveles jerarquicos conviven en un alto nivel de armonia, un 47, 2 % respondio que es muy bueno y un 39,6 % bueno, marcando una comunion entre estos niveles. En tanto a aquellos, que respondieron que el clima interno es regular (11,3%) y malo (1,9%) denotando que estas respuestas pueden encontrarse sesgadas por diferencias personales u operativas.

¿ Cuales de estos factores inciden en el clima interno ?

53 respuestas



En esta última indicación donde se trató de reflejar que factores pueden incidir positiva o negativamente en el clima interno laboral, el 56,6 % respondió que la disponibilidad de horarios es un factor incidente, no obstante, el 26,4 % volvió a mencionar otro aspecto importante que influye en el día a día dentro de la institución, la falta reconocimiento y motivación, también mencionado cuando se indago acerca de la información que deseaban recibir. Las cuestiones personales a su criterio inciden en un 11,3%, respuesta que coincide con la pregunta anterior (clima interno regular), y un 5,7% considero que la comunicación deficiente es un factor condicionante.

CONCLUSIONES PARCIALES DE LA ETAPA DE ANALISIS

Entrevista personal

En el caso de los integrantes de la Policía Turística de la Ciudad, se e entrevistó a los oficiales operativos, Oficial Primero Noelia Soledad Moreno y el Oficial Primeo Sabrina Magali Morales, tomando la misma tesitura que con el oficial de supervisión, creando un ambiente distendido y personal, procurando que no se sintieran observadas ni evaluadas con relación a sus respuestas. Si bien su función y grado de responsabilidad dentro de la organización, es diferente al entrevistado anterior, se notó el compromiso y apego que poseen con la institución como así también la función que realizan.

Durante el encuentro hicieron hincapié, en el clima laboral en que trabajan expresaron ser escuchadas, respaldadas por sus superiores como por sus pares. Si bien son conscientes del riesgo que tiene la profesión que eligieron, manifestaron sentirse agradecidas de tener la oportunidad de pertenecer a un área diferente en donde se les permitiera desarrollar otras habilidades, conocer personas de otros países. Consultado la manera en que los distintos niveles del área se comunican, mencionaron canales formales, pero no estrictamente institucionales.

Por lo general, reciben las novedades vía correo electrónico, mensaje de *WhatsApp* y en persona. Ambas tomaron estos canales como formales ya que son los más utilizados, si bien la Policía de la Ciudad provee a cada uno de sus integrantes un correo oficial, es el menos utilizado ya que requiere del ingreso a una plataforma (extranet) que aún no está arraigada entre los efectivos.

Describieron las distintas aplicaciones existentes para informarse, pero solo las utilizan cuando es obligatorio, ya que por lo general es para actualizar datos personales, descargar recibo de haberes y otro tipo de trámite, pero no ingresan por iniciativa propia. El envío de mensajes entre compañeros es habitual, se encuentra incorporado el transmitir una novedad de boca en boca, el envío de mensajes de texto o la creación de grupos de *WhatsApp* tanto para actividades oficiales como para reuniones informales entre compañeros.

Manifestaron su conformidad con relación a los canales de comunicación, el lenguaje empleado en los mensajes lo consideraron correcto, acorde a la institución a la cual pertenecen. Ellos mismos en ciertas ocasiones se convierten en comunicadores, ya que la cotidianidad, el compartir muchas horas de trabajo acompañados por charlas, genero vinculo más estrecho entre los oficiales del mismo rango.

Reconocieron el interés por parte de los mandos altos e intermedios de la organización, en la capacitación, enfocada en el crecimiento personal y profesional de cada uno de los oficiales. Como servidores públicos comprenden que deben transmitir con su presencia la identidad de la Institución, que vestir un uniforme en las condiciones adecuadas, portar una bandera del idioma que dominan, ser instruidos, educados, cordiales y amables con los turistas que se acercan requiriendo información o informando que han sido víctimas de algún ilícito, los convierte en portavoces del mensaje que se desea transmitir a la sociedad.

Mencionaron que existen fricciones como en todo ámbito laboral, donde trabajan hombres y mujeres de distintas edades, condiciones familiares y aspectos en general propios de los grupos de trabajo. Estas situaciones no suelen incidir en el desempeño de sus tareas o en la operatividad diaria.

Con el objetivo de tener mayores herramientas de análisis, se entrevistó al Oficial de Supervisión Leandro Christian Vedia, quien tiene la función de fiscalizar y controlar los servicios, el funcionamiento de la dependencia, al personal a sus órdenes y velar por los bienes que la institución provee para el desarrollo de su labor diaria.

Durante el desarrollo de la entrevista se mostró colaborativo, respondiendo de manera objetiva cada una de las preguntas, demostrando un alto grado de involucramiento con su profesión, predispuesto a continuar capacitándose. No obstante, enfatizo en el ambiente ameno donde trabaja y que ante la aparición de conflictos se adoptan medidas adecuadas para que estos sean resueltos rápidamente de manera que no afecten el normal desarrollo del servicio, siempre respetando la integridad y las libertades personales. Cuando se le pregunto referente a la comunicación dentro de la institución, en los diferentes niveles, se manifestó conforme con los canales que se utilizan, el contenido de los mensajes y la pertinencia que tienen los mismos. Se observo que la comunicación informal predomina a la comunicación formal, debido a las características de la organización, al tiempo que sus integrantes tienen dentro de esta. Si bien se trata de un organismo del estado, con lineamientos de conducta tendientes a ser rígidos y estrictos, existe una comunión entre sus integrantes que sin desviarse de los principios básicos institucionales generan un clima laboral distendido y confortable. También enfatizo, en la necesidad de la capacitación constante, en fortalecer los conocimientos en los idiomas que cada oficial domina, en la actualización respecto a su función como servidor público respecto a leyes, normas de actuación: Si bien destaco, que tanto quien conduce el área como la persona encargada de difundir temas de interés, están comprometidas con el resto del personal se deberían adoptar medidas más exigentes con aquellos que no se adaptan o no demuestran interés en la especialidad.

A continuación, desarrollemos la respuesta de los otros entrevistados, un familiar quien resulto ser pareja de uno de los oficiales. Nos reunimos con el Señor Darío Fernando González, comenzamos con las preguntas de rigor para conocer su vínculo y grado de conocimiento con la organización. Nos respondió de manera cordial y con mucho detalle, si bien antes de que su esposa fuese parte de la organización no tenía conocimiento de esta, nos dijo que posee un alto grado de compromiso con su profesión y que trasmite ese sentimiento a su entorno, describió detalladamente la función que cumple la Policía Turística de la Ciudad de Buenos Aires.

Expreso su grado de satisfacción respecto al servicio que brindan, considerando de mucha utilidad la existencia de un grupo de policías capacitados en distintos idiomas, información turística y cultura de la ciudad, al servicio de los turistas. Enfatizo en la necesidad de capacitación continua, que el clima laboral, los reconocimientos, las oportunidades de participación en eventos masivos, el fortalecimiento de lazos con otras organizaciones, incentiva al crecimiento profesional.

Si bien, su cercanía le permite tener un conocimiento amplio, esto nos indica que su valoración es subjetiva, que su conocimiento no proviene por parte del área de dirección de la organización, donde no se vislumbra la intención de generar integración y participación de quienes no conforman en plantel de personal.

Para seguir con una mirada más integral de la policía turística de la ciudad, se entrevistó al Coronel Lisa Chang, Agregada de Defensa de la Embajada de Taiwán en Argentina. El encuentro se llevó a cabo en las oficinas de la Embajada, ubicada en Avenida de mayo 546 de la Ciudad Autónoma de

Buenos Aires, en un clima cordial y distendido, teniendo en cuenta la relevancia de donde nos encontrábamos.

Tanto el coronel Chang, como el Sr. González, son ajenos a la organización, pero si están relacionados con algún o la mayoría de sus integrantes.

Durante la entrevista, comento, como conoció a la policía turística, durante el encuentro con uno de sus integrantes en la celebración del Día Nacional de Bolivia en la Embajada del mencionado país. Comento sorprendido, por la existencia de un área especializada en la asistencia al turista y la importancia que tiene contar con personal policial capacitado en distintos idiomas.

Manifestó sentirse conforme, respecto a los mecanismos que utilizan para dar a conocer la labor que llevan a cabo en la ciudad, como han resuelto problemas de ciudadanos taiwaneses que visitaban Buenos Aires. Y en ese punto, referencio, percibir el sentido de pertenencia que tienen los integrantes de la policía turística, ya que trabajan con vocación y dedicación en pos del bienestar del ciudadano.

Expresando, que, si no existiera comunión entre sus integrantes, no podrían ayudar a aquellos son ajenos a la institución. También expreso, satisfacción por la calidez con la que fue recibida e integrada por los oficiales de Dirección de la Policía Turística, el lazo de amistad y camaradería que se generó de compartir distintos eventos y reuniones.

Por parte de la Embajada, tienen presente la información que le fuera suministrada. Siendo de mucha utilidad para transmitir a los taiwaneses, pudiendo evitar situaciones indeseadas y que perturben su visita.

Finalizando la charla, expreso sus deseos de que integrantes de la policía turística, tengan la posibilidad de aprender el idioma chino mandarín, en su país y vivir la experiencia de conocer su cultura.

Continuamos avanzando en la investigación y se sumaron otros entrevistados, que desde sus posiciones nos aportaron datos relevantes que ayudarían, al posterior análisis para la implantación de un plan de relaciones públicas.

La Licenciada Fernández, desde su lugar en la Secretaría Desarrollo del Capital Humano del Ministerio de Justicia y Seguridad, nos comentó su tarea dentro de la policía y lo mucho que podría aportar para una mayor visibilidad de la policía turística, como se hacen con otras divisiones que desean dar a conocer su trabajo y mostrar su utilidad en día a día del policía de parada.

También, manifestó en un tomo poco alentador el contenido del folleto (se adjunta en los anexos) en donde la imagen no muestra al policía en una postura de protección sino de asistencia, si vio positivo que este expresado en distintos idiomas y sugirió un cambio de formato en cuanto al mapa, reclamando más visibilidad de la dependencia.

Estas últimas entrevistas, si bien están realizados en el contexto externo a la organización, sabemos que, la imagen de la organización es el producto de los que se transmite desde el interior de la misma. La comunicación interna va de la mano de la comunicación externa, por lo tanto, podemos analizar que debe intensificar el trabajo que se hace a nivel macro, para poder aumentar los niveles de visibilidad que se tiene de la policía turística de la ciudad.

Finalizando esta diagnostica, nos reunimos con la Licencia María Inés Martínez, Jefa de Redacción del multimedia turístico “El Mensajero”. Una de las entrevistadas, con mayor conocimiento de la

policía turística, sin ser miembro de esta. Aporto comentarios, muy constructivos, en materia de seguridad turística, emparentando ambas disciplinas y/o profesiones según la óptica del espectador.

Desde el punto de vista evolutivo, es muy significativo ofrecer un destino turístico seguro, con policías capacitados que entiendan la problemática a la que se enfrenta un turista en condiciones de vulnerabilidad o simplemente que pueda asistirlo en su idioma natal. También, hizo el comentario de la iniciativa del Ministerio de Seguridad y de la AHRCC (Asociación de Hoteles, Restaurantes y Cafés de la Ciudad) en trabajar de manera conjunta, a fin de tratar dentro de las políticas públicas la seguridad turística.

Si bien, los entrevistados coincidieron en que se necesita hacer mayor hincapié en la difusión de la labor de la policía turística, podríamos tomar una frase que dijo la Licenciada Martínez y transformarla de manera positiva “La boca en boca es terrible”. Como hacerlos, *stakeholders* quienes tienen el verdadero poder para desarrollar acciones en la opinión pública, que conlleven a revertir esta situación de poca visibilidad.

Análisis de Contenido:

Se analizaron los distintos soportes de comunicación por los que la policía turística, difunde los mensajes a sus integrantes, observando las características de cada uno de ellos.

Entre los canales analizados encontramos los gráficos, verbales y digitales. El primero de los observados, fue la cartelera. Esta se encuentra ubicada en el hall principal, sobre la pared de ingreso a los vestuarios. Por lo tanto, todo el personal tiene acceso a esta siendo imposible ignorarla. Se observó, que los mensajes eran de tipo informativo y a su vez normativos, en menor medida, muchos eran reiteración de mensajes emitidos por otros canales. Es un método antiguo comunicacional, pero muy utilizado y en ocasiones de utilidad.

En relación al Boletín Informativo, Intranet y Correo Oficial, a pesar de ser herramientas digitales, que intentan que el personal acceda a ellas desde cualquier dispositivo (computadora, Tablet, celular), aun no logran tener una total aceptación o consideración. Si bien, envían mensajes claros, pertinentes, de índole institucional y general, no son utilizadas asiduamente, excepto cuando emitan información que, en lo personal y particular de cada uno de los oficiales, considere de su interés son visitadas.

Los memos y órdenes internas son comunicados que emite un área específica, con mensaje preciso y pertinente, a título normativo a fin de impartir órdenes concretas de actuación. No permiten la participación, solo la aceptación del mensaje.

En relación a la Academias Mensuales y la Reuniones con el personal jerárquico, se destaca que, en ambas, la dinámica de cada una tiene una opinión positiva por parte del personal. En las academias se articula el discurso del orador con presentaciones fílmicas, que permiten se genere intercambio de opiniones, despeje de dudas o refutación de lo expuesto. Intercala, el mensaje formal e informal, siempre manteniendo el sentido y el objetivo que tiene mes a mes cada academia.

Las reuniones con el personal jerárquico, se desarrollan en un clima cordial, donde el personal expresa sus sentimientos o dudas. También, se realizan para la resolución de conflictos entre compañeros, generar un acercamiento entre pares y superiores, modificar formas de trabajo o simplemente para derribar barreras, que por la posición en la pirámide jerárquica siempre pueden existir.

Las capacitaciones se lograron visualizar que todas son correctas, dirigidas a la especialidad, pero que redundan en su contenido. Si nos basamos en los resultados que arrojó la encuesta, relacionado a los intereses que tenía el personal, un 25, 4% tenía interés en capacitarse exclusivamente en la especialidad. Pero también, manifestaron un marcado interés en aspectos legales e institucionales con un 22, 6% en ambos temas, porque se ve el interés de participación de los efectivos.

Eventos y celebraciones especiales, no es aspecto en que se destaque la participación de todos efectivos, por eso se muestran neutrales hacia estos acontecimientos. Solo participan aquellos, que poseen a consideración de la dirección los atributos y condiciones más que necesarias, para representar al área. Por cual genera un clima interno, de celos y competencia entre algunos de los oficiales, respuesta que se ve reflejada en el resultado de la encuesta en cuanto al reconocimiento que arrojó un 28,2 %, por lo tanto, se nota esa necesidad de valoración.

En relación con nuestro objetivo de revelar los principales aspectos que caracterizan y definen la cultura:

Los resultados reflejaron un alto grado de compromiso, ya que el 96% de los encuestados tienen claros los objetivos de la Policía Turística, indicando que solo unos pocos desconocían la razón o significado de su función. Preguntado si al momento de incorporarse al área recibieron la capacitación básica e indispensable para optar por solicitar cambio destino, la gran mayoría respondió afirmativamente. Se puede observar con estos resultados que nos encontramos con un grupo homogéneo de trabajo, que si bien identifican valores y pautas de conducta aún existen necesidades en que su compromiso sea reconocido, que se generen tácticas que fomenten el sentido de pertenencia y tiendan a motivar la identidad y la cultura organización.

En relación con evaluar acciones y tácticas de comunicación interna de la institución:

Los medios de comunicación utilizados en los tres vectores comunicacionales, utilizados para recibir información y/o novedades, realizar consultas e impartir directivas utilizan en su mayoría mail interno (no Institucional), la línea abierta, *WhatsApp* y reuniones informales.

Estos medios detallados, dato que coincide con lo aportado en las entrevistas personales, son tomados como medios formales, porque están incorporados en la cultura de cada uno de sus integrantes. Un alto número de encuestados consideraron que la información que reciben por estos canales cuasi – formales, es la correcta. En relación con el contenido o a temas de interés hubo respuestas dispares pero tendientes a mejorar la calidad del servicio. La cartelera de novedades que se encuentra en el ingreso al vestuario del personal, que contiene información actualizada, se utiliza como recordatorio de lo publicado en el Boletín Oficial, conociendo que el personal aún no tiene la conducta de ingresar diariamente a leer las publicaciones.

Si bien existen canales formales de comunicación, son los menos utilizados o consultados, consideran tedioso tener ingresar a plataformas fueran de las que ya están habituados. Por lo tanto, en concordancia con el objetivo planteado, se deben mejorar los canales de comunicación existentes, aplicar acciones que motiven al personal a utilizar las herramientas comunicacionales que ofrece y provee la Institución, tales como intranet, el portal ci.policia.delaciudad.gob.ar cuyas aplicaciones son de gran utilidad tanto en lo personal como en lo profesional, APPS del celular asignado, tecnologías innovadoras que complementan a los canales tradicionales.

En relación con caracterizar los públicos internos de la organización.

La Policía Turística de la Ciudad, está compuesta por Oficiales de Dirección, Supervisión y Operativos. En el marco referencial distinguimos la división de grados jerárquicos y la responsabilidad y función de cada uno de estos.

Pero también podemos distinguir a dos grupos muy marcados por la función que realizan, el personal de calle y el personal de oficina o interno.

El grupo compuesto por el personal de calle, aquellos que cumplen funciones operativas en los corredores turísticos. Lo integran oficiales de supervisión que deben fiscalizar y controlar al personal subalterno, también saber guiar y acompañar a aquellos que no cuentan con demasiada experiencia laboral. Los oficiales operativos son una conformación variada, entre los que procuran en desempeñarse de forma correcta acorde a los lineamientos marcados por la superioridad, aquellos que desean pasar desapercibidos, cumpliendo con lo mínimo que exige su jerarquía, antigüedad o permanencia en la especialidad; están los incitadores silenciosos son aquellos que manifiestan su disconformidad entre sus pares, detectan a quien comparte esos sentimientos y los incitan que se expongan ante sus superiores.

Este grupo por lo general es el que plantea las desigualdades, la falta de reconocimiento y en ciertas ocasiones los cambios de horario injustificado. Este tipo de manifestaciones que podrían desencadenar en conflictos internos afectando la operatividad del área.

El grupo de personal de administración o interno es un grupo homogéneo que tiene como función cooperar con el personal del grupo de calle con relación a trámites administrativos. Si bien este grupo tiende a manifestar que están involucrados con los valores de la organización, pero simplemente repiten un discurso rígido y robotizado que difiere de los pilares institucionales. Sus actos tienden a burocratizar y demorar las respuestas que se espera de los integrantes de las internas.

Existe cierta tensión entre ambos grupos, ya que el grupo de la calle considera que el personal interno no atiende a tiempo sus necesidades, que en ocasiones la información que transmite es deficiente e inadecuada y a fuera de tiempo, que solo procuran complacer los requerimientos de la superioridad.

En relación con el lugar que ocupan los rumores.

Podemos afirmar que a pesar de ser una organización donde prepondere la comunicación informal, donde la información que reciben el personal se caracterice por el correo electrónico personal o se conformen grupos de *WhatsApp*, algunos relacionados a los laboral otros por vínculos de amistad que se gestaron por la cantidad horas de trabajo compartidas a diario.

En base a los resultados obtenidos de la encuesta, notamos que los rumores no son un factor de incidencia dentro de la organización. Este tipo de divulgación suele trascender, en épocas específicas y propias de la Institución. Para contextualizar, en el mes de diciembre de cada año los oficiales reciben la noticia de que fueron o no promovidos al grado superior inmediato, generando incertidumbre entre quienes cumplieron todos los requisitos de postulación. Esta situación genera ansiedad y angustia, que actúan como disparador de mensajes que contienen cierto grado de veracidad y que a medida que se amplía pierde forma, detalles específicos hasta llega a convertirse en una verdad irrefutable.

Ante este contexto, es indispensable generar información suficiente y de calidad, que disminuya la posibilidad de que los rumores se propaguen y perjudiquen las relaciones internas, que consecuentemente afectarían la operatividad y la imagen de la Institución.

ANALISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Marcada analogía entre los valores institucionales y los valores del personal.</p> <p>Red cultural jerárquica, que permite un funcionamiento de organización estable y delimitado.</p> <p>Sistema claro de comunicación interna, a pesar de la informalidad de los canales.</p> <p>Buen clima interno, con marcada preponderancia a la resolución de conflictos</p>	<p>El interés manifiesto del personal de crecer profesional y personalmente.</p> <p>La necesidad de generar una mayor comunión entre todos niveles jerárquicos, que permitan mayor integración e información.</p> <p>El fácil acceso a canales de comunicación formales, que acortan los tiempos de recepción de la información.</p>	<p>El desconocimiento y el uso inadecuado de las herramientas de comunicación interna.</p> <p>La falta de motivación y reconocimiento generalizado, por parte de los mandos superiores.</p> <p>La inexistencia de un sistema de comunicación interna adecuado a las características de los integrantes de la organización.</p> <p>Mensajes imprecisos, que generan descontentos en sectores, con poco sentido de pertenencia.</p>	<p>La falta de capacitación en Liderazgo y Conducción de los mandos medios.</p> <p>El tomo en que se emiten los mensajes, provoca reticencia y resistencia, por su unidireccionalidad y rigidez.</p> <p>Un sector mínimo del personal, que no tolera cambios.</p>

CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO DE CAMPO

En esta etapa, habiendo aplicado los diferentes métodos y técnicas de investigación, tomando en consideración los datos que arrojaron. Estamos en condiciones de realizar algunas apreciaciones que permitirán ubicarnos en la situación actual, desde el punto de vista comunicacional, a fin de continuar con el proyecto de un plan de comunicación correcto y positivo.

En relación al primer objetivo, donde nos resultaba necesario caracterizar los aspectos que definen la cultura de la Policía Turística de la Ciudad, se pudo establecer que es una organización con valores muy fuertes, dentro de una red cultural basada en ritos y rituales. La simple respuesta “nosotros lo hacemos así”, nos permite determinar un trabajo mecanizado, poco flexible y con valores arraigados. Lo que es necesario es poder gestionar un sistema de comunicación interna, donde sea posible aprovechar esos valores exponencialmente, y que sean el motor de nuevos ritos que nutran positivamente a la organización, dejando de lado aquellos que por su mecanicidad pueden jugar de manera negativa para el crecimiento y desarrollo interno. Estas nuevas herramientas que se van incorporando para mejorar la comunicación, deben ser conectores de las relaciones interpersonales, fortaleciéndolas desalentando cualquier tipo de aislamiento o subgrupos que alteren la convivencia.

Siguiendo el orden de nuestra indagación o búsqueda comunicacional, debíamos evaluar las acciones y tácticas de comunicación interna. Esta nos develo, que existe una confusión al momento de evaluar cual es cual. Si bien, se emplean variados canales de comunicación interna, con los que la organización intenta hacer llegar sus mensajes o transmitir valores, prepondera la comunicación informal. Si bien existe una diversidad de herramientas desde las digitales, hasta las más tradicionales como cartelera, reuniones o capacitaciones, no resultan de ser atractivas y el mensaje expresado no transmite, sino que ordena. Motivo por el cual, el personal manifiesta cierta resistencia a los medios que se les proporciona, afectando fundamentalmente a la relación identidad proyectada e imagen percibida por el público interno.

En relación a la caracterización de los públicos de la organización, hay una marcada diferencia entre los internos propiamente dichos y aquellos que se vincula por el tipo de relación que establecen, interna y externamente. Se noto el predominio, de las diferencias jerárquicas propias de una institución pública y policial, confirmando que la comunicación descendente posee preponderancia, no siendo así única vía direccional que toman las comunicaciones. Es importante fortalecer la figura de los mandos medios, quienes tienen la misión de lograr una convivencia armónica entre los niveles inferiores y superiores.

Referente a las principales manifestaciones culturales que los oficiales dieron a conocer, todas culmina con un descontento generalizado en la falta de motivación, reconocimiento y desarrollo personal que perciben por parte de los mandos jerárquicos superiores. Uno de los indicadores más precisos, fue la disponibilidad de horario con un marcado porcentaje de respuestas y la necesidad de generar actividades que involucren todos los niveles de la pirámide. Debemos mencionar la fidelidad y el compromiso, que la mayoría ha manifestado, en como reflejan diariamente los valores institucionales cuando salen a cumplir con su vocación más que con su deber hacia la sociedad que cuidan y protegen. Por eso es importante, la aplicación de las relaciones públicas e institucionales, diseñando un sistema de motivación e incentivos, ya que ha sido una de las marcadas manifestaciones, y hasta el momento es un aspecto de la comunicación al que se le ha restado importancia, dando por sentado el deber ser.

Y, por último, determinar el impacto de los rumores en la comunicación interna, si nos basamos en las encuestas serían nulos, ahora si cruzamos esos datos con el resto de las repuestas y las entrevistas, observamos que no hay una noción del significado de la palabra rumor. Se lo asocia a noticias malas, rumores negros, no a información distorsionada o que haya sido comunicada fuera de los canales formales y que perdió credibilidad a medida que fue circulando.

Por todo lo expuesto, es necesaria la intervención de un profesional de relaciones públicas, capaz de generar un plan de acción, que fomente la integración entre los integrantes de la organización y que optimice la gestión de canales de comunicación interna.

Generar un plan de relaciones públicas, que permita la correcta planificación, ejecución y evaluación de aquellas acciones necesarias que permitan mejorar los canales de comunicación interna actuales e incorporar canales innovadores; fomentar actividades que promuevan la integración y mejoren el clima interno. Debe ser un plan que fortalezca los vínculos entre las áreas, que fomente el trabajo en equipo, que permita reestablecer los valores culturales y de identidad con la organización.

Se debe tener en cuenta, cual es la misión de la policía turística de la ciudad, la protección de la sociedad, entendiendo que sus integrantes son parte de la misma. En razón a ello, el plan debe ser integrador con acciones que no sean ajenas a la sociedad a la cual pertenecen.

Por lo tanto, es necesario gestionar un plan acorde a las características mencionadas, con ideas transformadoras, que dinamicen el estado de estancamiento y antigüedad institucional, en que se encuentra la policía turística, entendiendo que su público interno posee el potencial suficiente para ser considerado *stakeholders*, simplemente es necesario dar el primer paso.



PLAN DE RELACIONES PUBLICAS INTERNAS

INTRODUCCION

Mejorar las comunicaciones internas, mediante el diseño de un plan de relaciones públicas e institucionales es la punta pie inicial que le permitirá a la Policía Turística de la Ciudad de Buenos Aires, poder concretar sus objetivos organizacionales dentro del marco de la comunicación actual, efectiva y estratégica. La propuesta está dirigida, no a cambiar sino a mejorar y optimizar los canales ya existentes, orientando a los públicos internos de la importancia y las ventajas que genera el manejo correcto de cada uno de estos.

Además, de fomentar la bidireccionalidad de las comunicaciones, motivándolos a la participación en nuevas propuestas e intentando romper con la rigidez con la cual son interpretados los mensajes, sin desvirtuar los valores culturales actuales, que estos continúen sosteniendo y fortaleciendo los pilares que hoy sustentan a la Policía turística de la Ciudad.

El profesional de relaciones públicas tiene el poder de efectivizar la propuesta, mediante su habilidad comunicacional, que le permitirá analizar, comprender y evaluar las necesidades y problemáticas, que la institución manifiesta a lo largo del tiempo. Es el encargado de vincular a los públicos con la institución, saber distinguir los momentos óptimos para el desarrollo de su estrategia, aprovechar las oportunidades, sobrellevar los altibajos o conflictos internos, entendiendo que las comunicaciones y las relaciones se encuentran en constante movimiento.

El diseño de un plan efectivo, con objetivos y tácticas claras y definidas impactaran en el progreso y avance no solo de la institución sino también de sus públicos internos, generando una sinergia mutua de mejoramiento.

ANALISIS DE FACTIBILIDAD

DIMENSIONES	FACTIBILIDAD		
	ALTA	MEDIA	BAJA
POLITICA	X		
HUMANA	X		
ECONOMICA	X		
TECNICA	X		
MATERIAL	X		

Ahora vamos a analizar cada una de las dimensiones, que nos indicaran si la implementación de un plan de relaciones públicas, resultara viable o no, para nuestra organización:

Dimensión política: ante la necesidad de mejorar y optimizar las relaciones internas, se cuenta con el apoyo de los oficiales de dirección (jefatura), mostrándose predispuestos a los cambios y la modernización de las comunicaciones. Por lo tanto, se considera alta la predisposición para la puesta en marcha de un plan de relaciones públicas.

Dimensión humana: el área cuenta con un oficial encargado de las relaciones institucionales, pero no así que gestione la comunicación interna. Sera necesario contar con la asesoría del área de comunicación interna del Ministerio de Justicia y Seguridad, existiendo la posibilidad, también de la contratación de un consultor externo. La dimensión humana es alta.

Dimensión Económica: en la actualidad cuenta con una caja chica, que le permitirá poder solventar los costos que genera la implementación y ejecución del plan. En caso, de superar el presupuesto, se cuenta con la aprobación del Ministerio de Justicia y Seguridad, ya que desde la creación de esta nueva policía procura políticas de integración y comunicación tendientes a mejorar la cultura institucional. Podemos afirmar que la probabilidad de esta dimensión es alta.

Dimensión Técnica: en cuanto este aspecto, la organización posee todos los recursos y tecnologías necesarias para la ejecución del plan. Por lo tanto, la dimensión técnica es alta.

Dimensión Material: respecto a esta dimensión, la factibilidad es alta, ya que la organización cuenta con una estructura edilicia sólida y adecuada para llevar a cabo las acciones del plan.

Por lo mencionado, se puede afirmar que es factible la implantación de un Plan de Relaciones Publicas acorde a las necesidades de la Policía Turística de la Ciudad.

OBJETIVOS DEL PLAN

Objetivo General

- ✚ Fortalecer la gestión de la comunicación interna de la Policía Turística de la CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES.

Objetivos Específicos

- ✚ Contribuir a la creación de vínculos labores y personales entre los diversos públicos internos de la institución.
- ✚ Generar espacios de intercambio que permitan crear nuevas herramientas de comunicación, que propicien la participación y el acercamiento entre los públicos internos.
- ✚ Contribuir a afianzar los valores, misión, visión para lograr mayor identidad institucional entre sus integrantes.
- ✚ Mejorar el clima interno, a partir del trabajo en la motivación, compromiso y satisfacción de los públicos internos.

PROGRAMAS DE ACCION

PROGRAMA 1 APRENDER A COMUNICARNOS CONOCERNOS	PROGRAMA 2 MOTIVADOS-CONECTADOS	PROGRAMA 3 PERTENECER TIENE SUS RESULTADOS
1. Creación de la mesa de Comunicación Interna de la Policía Turística de la Ciudad.	5. Conocemos el lugar donde trabajamos. Convocatoria a la realización de videos (<i>storytelling</i>) contando lo que sabemos del área.	9. Celebremos el estar unidos. Día de la Policía Turística. Celebración y reconocimiento al personal destacado.
2. Capacitación en Comunicación Interna dirigida a Oficiales de Dirección y Supervisión.	6. Líderes para el cambio. Coaching de conducción y liderazgo.	10. Perfeccionarse no es aburrido. Jornada de Paint Ball.
3. Primer Foro debate de los integrantes de la policía turística de la Ciudad.	7. Si aprendemos más, rendimos más y mejor. Participación en talleres de perfeccionamiento y especialización.	11. Hemos recorrido un largo camino y merece ser contado. Revista anual de actividades, logros y anécdotas de todos aquellos que comparten los días con la policía turística.
4. Novedades 2.0 – Creación de un portal interno de empleado, informe sobre temas relacionados a la seguridad turística a nivel nacional e internacional.	8. Reflejemos quienes somos. Convocatoria a la participación de la creación del escudo identificador de la Policía Turística.	12. Un final todos juntos. Cena de fin de año junto a familiares y amigos.

PROGRAMA 1. APRENDER A COMUNICARNOS ES CONOCERNOS.

Este programa contiene las tácticas necesarias, en primer lugar, para capacitar a los diferentes estamentos que conforman el público interno, en relación a la importancia y la necesidad gestionar de manera eficaz la comunicación interna institucional.

Táctica 1. Creación del área relaciones públicas y comunicaciones

Objetivo: incorporar a la estructura orgánica, un área específica que gestione estratégicamente comunicación interna institucional.

Destinatarios: Publico interno.

Descripción: se elevará la propuesta vía instancia, a fin tomen conocimiento de la necesidad de incorporar al organigrama de la policía turística de la ciudad, el área específica donde se traten y resuelvan cuestiones propias de la especialidad. Esta área, estará a cargo de un profesional de las relaciones públicas e institucionales, quien tendrá a su cargo la planificación, ejecución, evaluación y sistematización de los diferentes programas de comunicación propuestos mediante el presente Plan de Relaciones Publicas Internas. El profesional a cargo de los diferentes programas deberá monitorear y realizar el seguimiento de cada una de las tácticas incluidas en cada uno.

Se llevará a cabo una búsqueda interna de personal, convocando a aquellos efectivos capacitados en comunicación, recursos humanos o disciplinas afines, cuyos perfiles estén acorde a los requisitos y obligaciones del puesto. Generando de esta manera, no solo un nuevo puesto de trabajo, motivación en el personal respecto a la valoración, el reconocimiento y desarrollo profesional del personal.

El plan será monitoreado por el consultor de relaciones públicas, que diseñará e implementará los programas y las acciones correspondientes, a fin de lograr con los objetivos del plan general de relaciones públicas internas.

Recursos:

Humanos: consultor de Relaciones Publicas, Recursos Humanos.

Materiales: ampliación del mobiliario de la actual área administración, se solicitará mediante comunicación oficial al Departamento de Necesidades del Ministerio de Justicia y Seguridad que provea de todos los muebles y útiles necesarios (escritorio, sillas, computadoras, teléfonos fijos, ficheros, impresoras) El área de comunicaciones será la encargada de la instalación de los programas informáticos específicos y demás conexiones telefónicas y eléctricas.

Evaluación: resultados obtenidos de la implementación del Plan estratégico de Relaciones Publicas internas.

Análisis de percepción a los diferentes públicos internos.

Táctica 2. Capacitación en Comunicación interna y clima interno organizacional.

Objetivo: Concientizar a los Oficiales de Supervisión y Dirección, de lo necesario e importante de una buena gestión de la comunicación interna.

Descripción: esta táctica consiste en capacitar a los oficiales encargados de conducir y guiar al personal, brindando las herramientas necesarias para gestionar eficientemente la comunicación interna dentro del área de la policía turística. La misma tiene la finalidad de que estos mandos medios y superiores comprendan la importancia de la gestión de la comunicación, buscando mejor resultado y eficiencia en la labor diaria de aquellos que comandan.

Se llevan a cabo tres (03) talleres en los que se abordaran temas que ayuden a construir y mejorar los canales de comunicación interna. Los mandos medios y superiores de conducir, orientar y guiar a los subalternos adquirirán en cada uno de ellos las herramientas necesarias para afrontar posibles crisis de clima interno, como así tener la capacidad de distinguir conductas que desaten o desemboquen en catástrofes.

Contenido del *Taller de Comunicación Interna*.

Comunicación. ¿Sabemos que es la comunicación?

Como comunicamos. Formas de Comunicar (Verbal – No Verbal)

A quienes comunicamos. Tipos de públicos y su importancia.

Comunicaciones IN DOOR/OUT DOOR.

Comunicación 2.0 vs. Comunicación tradicional

Tácticas de Comunicación interna.

Taller de Clima Interno

Tipos de Relaciones

Roles

Tipos de canales

¿Que necesitamos para mejorar? ¿Cómo lo logramos?

Programas de incentivos

Motivación vs Amesetamiento.

Taller de Cultura Organizacional

Hábitos y Malos Hábitos.

Valores

Identidad, Imagen y Realidad

Nuevas tecnologías y el desuso de las formalidades escritas.

Convocatoria: vía mail – cartelera de empleados

The flyer is set against a light blue background. At the top, the title "Capacitacion en Comunicacion" is written in a light orange, italicized font. Below the title is the logo of the "POLICIA DE LA CIUDAD", which consists of a shield-shaped emblem with a globe and the text "POLICIA DE LA CIUDAD" to its right. In the center is an illustration of several stylized human figures in business attire, some holding devices, surrounded by colorful speech bubbles containing icons for a document, a pie chart, a group of people, a mail envelope, and a smartphone. Below the illustration, the text "Taller dirigido a Oficiales de Supervision y Direccion" is written in the same light orange, italicized font. Further down, the purpose of the workshop is stated: "Introducción a la comunicación para un mejor desarrollo de nuestra tarea." in a light orange font. At the bottom left, the date and time "Viernes 16:00 hs ." and the location "Sala de reuniones Primer Piso Avda. Corrientes 436 C.A.B.A." are listed in a light orange font. At the bottom right, there is a small illustration of two police officers in uniform, one male and one female.

Capacitacion en Comunicacion

POLICIA DE LA CIUDAD

Taller dirigido a Oficiales de Supervision y Direccion

Introducción a la comunicación
para un mejor desarrollo de
nuestra tarea.

Viernes 16:00 hs .
Sala de reuniones Primer Piso
Avda. Corrientes 436 C.A.B.A.

Responsable: consultor en Relaciones Publicas.

Materiales: sala de reunión en piso de la dependencia.

Diseño de *flyer* en formato papel y digital para la convocatoria.

Kit de materiales del curso: carpeta dos solapas tamaño A4, con material informativo de la capacitación impreso, hojas en blanco para anotaciones, lapicera. Se enviará vía mail, en formato PDF contenidos dictados en el taller.

Elementos de proyección: notebook. Pantalla. cañón. Puntero laser.

Coffe Break: Termos de café/ agua caliente

Jarra de agua

Variedades de Té.

Azúcar/Edulcorante/Stevia

Vasos térmicos descartables/ Servilletas de papel/Revolvedores

Medialunas.

Evaluación. Al finalizar el taller se solicitará a los participantes, que respondan un breve cuestionario en base a los conceptos dados.

Cuestionario

1- ¿Comprendió todos los conceptos desarrollados en el taller?

▪SI

▪NO.

▪

2- ¿Considera oportunos y de aplicación en la policía turística, los conceptos desarrollados, en referencia a la comunicación?

▪SI

▪NO. Detalle motivos.

3- ¿Considera que los conceptos desarrollados cubren las necesidades del área?

▪SI

▪NO. Detalle motivos

4- Señale el grado de satisfacción, en relación al contenido y la posibilidad de implementación.

▪Muy Satisfecho

▪Satisfecho

▪Poco satisfecho

▪Insatisfecho. Detalle motivos.

Táctica Nro. 3: Foro- Debate del personal de la Policía Turística de la Ciudad.

Objetivo: Fomentar la participación de todos los integrantes mediante la comunicación transversal, en relación a cuestiones que hacen a la especialidad como también al desarrollo de la labor diaria. Promoviendo la sistematización y el trabajo en equipo de cada una de las áreas/ secciones.

Destinatarios: Publico interno de la Policía Turística.

Descripción: Luego de la implementación de la primera etapa del programa inicial de Relaciones Publicas Internas, poseyendo personal con los conocimientos esenciales de la gestión de las comunicaciones. Se convocará, voluntaria y abiertamente, a todos aquellos que se encuentren interesados en implementar una nueva forma de relacionarse, plantear las condiciones laborales y debatir sobre los temas que enriquecen a la especialidad y preocupan en materia de seguridad turística. Si bien, podría desarrollarse de manera presencial o virtual, primeramente, se hará presencial en las instalaciones de la dependencia. Previamente, se designará un modelador del encuentro, que tendrá la facultad de coordinar los tiempos y la participación de cada uno de los asistentes. Este tipo de tácticas, donde se fomenta la transversalidad de las comunicaciones permite, la participación de todos los sectores, en un clima de escucha, donde expongan sus experiencias diarias, plantear dudas de índole judicial o de procedimientos e incorporar hábitos comunicacionales que mejoren su rendimiento.

Se comenzará planteando las temáticas resultantes de la investigación tales como:

- Servicio: Problemática habitual que plantea el personal a la hora de cumplir sus funciones y articularla con sus necesidades personales como también cumplir con la exigencia de capacitación.
- Motivación: Existe desde los altos mandos interés en motivar al personal, percibe el personal subalterno esas intenciones. Los empelados actualmente generan interés o es necesario innovar.
- Especialización: en este se debatirán temas judiciales y de protocolo de actuación, toma de denuncias y respuesta que se brinda al momento de efectuar una asistencia.

Este tipo de encuentros, posterior evaluación del desarrollo del primero, se realizarán bimestralmente, en complemento a las academias mensuales que dicta la Policía de Ciudad de Buenos Aires, con la finalidad de mantener un *timing* laboral en constante movimiento y acortar las brechas generacionales y jerárquicas que podrían actuar como posibles barreras comunicacionales.

Responsable: Consulto de Relaciones Públicas.

Materiales: Sala de reuniones del primer piso.

Coffe Break

Pizarra y Marcadores.

Termos de café/ agua caliente

Jarra de agua

Variedades de Té.

Azúcar/Edulcorante/Stevia

Vasos térmicos descartables/ Servilletas de papel/Revolvedores

Medialunas.

Evaluación: Se entregará un cuestionario a cada uno de los asistentes para conocer el impacto y grado de satisfacción que generó el encuentro.

Cuestionario

1- ¿Cómo considera esta primera experiencia?

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala. Detalle Motivos

2- ¿Cómo percibió el clima del encuentro?

- Calmo
- Tenso
- Cordial
- Bajo Presión
- Evaluativo
- Otro. Describa

3- ¿Logro comunicarse con todos los niveles jerárquicos?

- SI
- NO

4- ¿Cómo considera este tipo de encuentros dentro de la policía turística?

- Muy positivo
- Positivo
- Poco positivo
- Nada positivo

5- ¿Quisiera continuar participando de estos?

- SI

▪NO

6- ¿Algún tipo de sugerencia para mejorar u otro tipo de cuestión?

.....

Táctica Nro. 4 Creación del Portal Web Interno del Empleado.

Objetivo: Familiarizar a los integrantes de la policía turística con las nuevas tendencias comunicacionales, que internalicen la tecnología como herramienta de trabajo y que les permita estar continuamente informado sin descuidar su rol como servidor público. Fomentar la integración, mediante las opciones publicar, opinar o modificar el contenido de los posteo, apuntan a enriquecer el feedback entre todos los integrantes del área y a conocer los intereses de cada uno.

Destinatarios: publico interno de la Policía Turística.

Descripción: Junto a los responsables del área de sistemas, se solicitará el diseño web, para Android, de un blog interno. En donde todos los integrantes de la policía turística, tendrán la posibilidad de subir o leer información relacionada a la seguridad turística, primordialmente, como así también tendrán acceso a las novedades y actualizaciones de las normativas judiciales que rigen su actuación policial. En este espacio tendrán la posibilidad de comentar, opinar y/o sugerir temas de debate para próximos encuentros, también podrán colgar información que consideren ayudara al resto de los integrantes a mejorar su rendimiento e incremente sus conocimientos. Estarán al día con las novedades y actividades que se desarrollen a nivel nacional e internacional relacionadas al turismo y la seguridad.

Se solicita la configuración bajo el sistema Android, para que pueda ser utilizado en los equipos celulares personales y los provistos por la institución, cuyo administrador de contenido será quien evaluara si alguna publicación no se encuentra dentro de los parámetros establecidos o posee contenido inapropiado.

Responsable: consultor de Relaciones Publicas

Materiales: diseñador web.

Evolución. Se hará un análisis de percepción y participación en relación a los ingresos que se sucedan a la plataforma.

PROGRAMA 2 CONECTADOS – MOTIVADOS

Táctica Nro. 5 Conocemos el lugar donde trabajamos. Convocatoria abierta a participar del Rosco-Tourist. Utilizando la técnica del *storytelling*.

Objetivo: incrementar el sentido de pertenencia y afianzar la cultura organizacional. Promover la identificación institucional entre el público interno.

Destinatarios: Publico interno.

Descripción: Cada semana, en una primera etapa de dos meses, se realizarán las participaciones de los integrantes de los distintos turnos. Mediante el proceso de un juego, el conocido Pasapalabra de Iván, se les preguntara acerca de la Policía Turística de la Ciudad, con el fin de despertar el interés de todos los integrantes de la policía turística. Para la convocatoria se lanzarán unos videos cortos, vía mail y el portal del empleado, donde podrán visualizar la participación de sus compañeros en el desafío. Con la idea de que se sume la mayor cantidad de participantes también, se colocaran en la cartelera imágenes con el roscó en acción. Se publicarán los puntajes obtenidos, al portal del empleado para que puedan ser visualizados en cualquier momento que deseen. Esta técnica permite, mediante la gamificación, reforzar los valores, refrescar los objetivos y la misión de la organización; pero no las importante es que afianza el sentido de pertenencia de sus integrantes. Es una manera de renovar y/o recordar el porqué de donde se encuentran.

Recursos:

Humanos: consultor de Relaciones Publicas, Recursos Humanos que diseñe las consignas y preguntas que conformaran el roscó. Director de edición fílmica. Diseñador web.

Materiales: cámara de filmación, banner de promoción con la consigna y convocatoria.

Evaluación: Análisis de percepción y participación a los diferentes públicos internos.

Táctica Nro. 6. Líderes para el cambio. Coaching de Liderazgo y Conducción

Objetivo: Brindar a los responsables de conducir y guiar al personal subalterno, táctica y herramientas que les permita poder llevar adelante cada grupo de trabajo, resolver conflictos y lograr mayor compromiso, mediante la motivación adecuada. Fomentar el trabajo en equipo

Destinatarios: Oficiales de Dirección, Inspectores y Oficiales Mayores en condición de ascenso.

Descripción: se contrata a un coach experto en liderazgo de grupos y conocimientos en fuerzas de seguridad, a fin de que asesore y capacite a los oficiales que tienen personal a su cargo. Se aplican las técnicas de coaching a fin de que puedan superar aquellas barreras que impiden la unión de los grupos, siempre sin perder los lineamientos institucionales. Que comprendan que la adhesión en ciertas ocasiones, se logra mediante la motivación, sepan brindar contención, ayudar al desarrollo y la aplicación estratégica de tácticas conductuales, antes que con la aplicación de medidas coercitivas para el cumplimiento de los objetivos. Se tratará que mediante esta capacitación se reduzca la conflictividad, mejore la comunicación y rompa el paradigma que las instituciones policiales están incapacitadas a emplear políticas de conducción más flexibles y con resultados más efectivos. Este tipo de capacitación permitirá relevar las problemáticas existentes, visualizar a aquellos que poseen la capacidad innata de líderes con los que aún se encuentran reticentes a los cambios comunicacionales. Esta capacitación se realizará en grupos reducidos, con una duración de dos meses cada uno, a fin de poder incorporar en profundidad tanto conocimientos teóricos y prácticos.

Taller Lideres para el Cambio

Modulo 1. Liderazgo y gestión del capital humano. Trabajo en equipo.

Definición de liderazgo

Cualidades del Líder y rol del líder

Formas de Gestión de Liderazgo.

El trabajo en equipo.

Modulo 2 Motivación y Gestión para el cambio organizacional.

Inteligencia emocional. Definición y gestión

Técnicas de automotivación, motivación, iniciativa y competencia.

Aptitudes del líder y el poder de gestión para el cambio cultural.

Modulo 3. Las relaciones y comunicaciones humanas

Definición y origen de la autoridad. Autoridad y poder.

Delegación y rol de funciones

Importancia de la comunicación

Modulo 4. Líder para el cambio.

Persuasión. Definición y técnicas.

Pensamiento lateral.

Creatividad y resolución de problemas.

Recursos: Humanos: profesional especializado en Recursos Humanos, coaching ontológico.

Profesión responsable de la Área de Comunicación interna de la Policía Turística de la Ciudad de Buenos Aires.

Económicos: arancel corporativo de la totalidad del curso, por cada grupo designado.

Evaluación: Exámenes correspondientes al curso, que brindaran datos de los conocimientos adquiridos por los asistentes. Informe de desempeño suministrado por los profesionales a cargo del desarrollo del mismo. Encuesta breve al finalizar cada uno grupos.

Encuesta de Evaluación

1. ¿Considera de utilidad este tipo de capacitación?

SI

NO

2. ¿Comprendió los conceptos desarrollados en el curso?

SI

NO

3. ¿Desea continuar con estas capacitaciones?

SI

NO

4. Detalle en que tipo de capacitaciones desea participar.

.....

Táctica Nro. 7. Si aprendemos más, rendimos y brindamos mejor servicio.

Objetivo: Otorgar las herramientas necesarias para el desempeño de su función, fomentar el sentido de pertenencia mediante la especialización. Mejorar el bienestar laboral y profesional de los oficiales sin distinción de rango.

Destinatarios. Publico interno.

Descripción: Esta táctica consiste en motivar a los oficiales, mediante el otorgamiento de becas y descuentos de estudios en diferentes academias de idiomas. Las becas de estudios son otorgadas por representantes de Embajadas involucradas en la seguridad dirigida el ciudadano extranjero. Se intenta acercar a los oficiales a culturas diferentes, mediante el aprendizaje de lenguas extranjeras y así motivarlos a continuar capacitándose, más allá la mera cuestión profesional sino también por enriquecimiento personal. Permite un mayor involucramiento y dedicación, promueve la identidad que incide en la imagen que transmiten al turista cuando son asistidos por ellos. Si bien, es una táctica donde los conocimientos adquiridos se verán reflejados en el largo plazo, a medida que son incorporados y enriquece la labor diaria, motivara a la integración general y satisfacción individual. La difusión de estos beneficios se realizará con publicaciones mensuales y semestrales en el portal del empleado y también con afiches informativos al comienzo de cada curso de idiomas o al lanzarse una nueva oferta académica, a fin de que pueda aprovechar todas las oportunidades que se le presentan.

Responsable: encargado de la Oficina de relaciones consulares y responsable del área de comunicación interna.

Recursos: Grilla con listado de academias de idioma adheridas al convenio de becas y descuentos de la Policía de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Embajadas amigas.

Evaluación: Al finalizar cada nivel de idioma adquirido se solicitará un reporte de desempeño, como así también se contabilizaran la cantidad de intervenciones que cada oficial haya tenido en el idioma respectivo.

Se entrevistará a cada uno, a fin de que expresen sus comentarios acerca de los cursos, la metodología de enseñanza, las dificultades que se les pudieron haber planteado, si continúan con intenciones de avanzar o de aprender otro nuevo.

Táctica Nro. 8 Reflejemos quienes somos. Creación del Escudo de la Policía Turística de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Objetivo: Fomentar el sentido de integración y pertenencia entre el público interno. Motivar a la participación y promover a la identificación del publico interno con los valores y objetivos de la institución.

Destinatario: publico interno.

Descripción: consistirá en que se reúnan en grupos de 5 o 6 oficiales, para diseñar el escudo identificador de la división, a fin de que puedan reflejar el grado de involucramiento que tienen con la institución, plasmándolo en el distintivo que los hará visibles e identificara no solo a nivel institucional y local, también los hará visible internacionalmente. A cada grupo se les entregaran cuadernillos, con las características, medidas y reglas de la heráldica que deben considerar y respetar al momento de diseñar el escudo. Se les dará un plazo de un mes a cada grupo, para que

entreguen su proyecto con las especificaciones y detallen que justifiquen su elección. Finalizado, cada grupo, subirá un video corto detallando el significado de cada uno de los elementos que componen el escudo y que motivo su elección.

Una vez definido el proyecto ganador o seleccionado, se realizarán las comunicaciones oficiales pertinentes ante la Secretaria General del Ministerio de Justicia y Seguridad de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, para su evaluación, resolución, publicación y posterior uso en el uniforme diario de los oficiales.

Responsable: profesional de relaciones públicas del área de comunicación interna.

Recursos:

Humanos: diseñador gráfico del área de marca del Ministerio de Justicia y Seguridad.

Materiales: cuadernillo en tamaño A4 con Lineamientos de diseño del Escudo. Reglas y significados de la heráldica.

Pendrives para la entrega en formato digital.

Papel fotográfico para la impresión del diseño terminado.

Evaluación: Mediante el portal web del empleado, se realizará una votación, donde los mismos integrantes elegirán el escudo que será la imagen y la identidad de la Policía Turística de la Ciudad.

Seguidamente se les solicitará a todos, los que participaron en la confección de los escudos como aquellos que solo votaron, que respondan una encuesta respecto esta experiencia.

Encuesta de evaluación.

1. ¿Como considero la iniciativa de ser partícipes en la creación del escudo?

MUY SATISFACTORIA

SATISFACTORIA

POCO SATISFACTORIA

NADA SATISFACTORIA

2. ¿Le pareció correcta la manera de selección del escudo ganador?

SI

NO. Detalle

3. ¿Siente que refleja la misión y los valores de la Policía Turística de la Ciudad?

SI

NO. Detalle

4. ¿Considera que experiencia como estas motivan, fomentan la integración y el trabajo en equipo?

SI

NO. Detalle

PROGRAMA 3. APRENDER A COMUNICARNOS ES CONOCERNOS.

Este programa contiene las tácticas necesarias, que facilite espacios de intercambio entre los integrantes de la policía turística de la ciudad, como también con los otros tipos de públicos (semi interno y externo) con los que se vincula a diaria. Que permita afianzar el sentido de pertenencia dentro de la organización y que este se vea reflejado en sus acciones, que se un espacio que promueva la camaradería y el compañerismo, forjando acciones que continúen por el camino de la concreción del objetivo fundamental de la institución: el bien común de los ciudadanos.

Táctica 9. Celebremos estar unidos. “Celebración del Día de la Policía Turística”

Objetivo: Fomentar el sentimiento de unión, camaradería y pertenencia a la institución. Motivar al esfuerzo conjunto mediante el reconocimiento a la labor diaria, la dedicación y el esfuerzo.

Destinatarios: Público interno/ Público semi-interno.

Descripción: Esta es una de las tácticas más tradicionales dentro de las fuerzas de seguridad, donde se afianza el sentimiento y los valores institucionales. Con esta práctica se motiva al personal a la integración. Se celebrará un nuevo aniversario de la policía turística de la ciudad, con una ceremonia invitando a participar a integrantes del área, autoridades de las diferentes Superintendencias, Direcciones y Departamentos que componen la Policía de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con motivo de integrar a todos los elementos que la conforman. A la misma asistirán representantes del Poder Judicial de la Nación, Secretaria de Turismo, Embajadores, cónsules y agregados Policiales y Militares, para continuar afianzando los lazos de unión entre la familia policial y las demás organizaciones. Se entregarán diplomas y plaquetas a los oficiales que hayan tenido un desempeño más que satisfactorio en su labor, se reconocerá el esfuerzo de aquellos que a lo largo del año hayan superado obstáculos y se mostraron comprometidos con la institución. Se propondrá a las representaciones extranjeras a que colaboren con la entrega de las distinciones, a fin que el evento se torne más relevante.

Para generar integración y participación se sugerirá al personal distinguido, que comparta este momento tan especial junto a algún familiar (madre, padre, cónyuge, hijo, hermano, etc.) o allegado. Con la intención de fortalecer los vínculos, con aquellos que a diario sostienen y acompañan a cada uno de los oficiales en el camino de la profesión que eligieron, al ingreso del auditorio se dispondrá de un Libro de Registro de invitados, con la posibilidad de escribir mensajes dirigido al personal o simplemente estampar su firma. También se les entregará un cupón para que completen sus datos personales y correo electrónico, a fin de hacerles llegar todas las novedades y beneficios que les brinda la institución.

Responsable: Consultor de Relaciones Públicas, del área de Comunicación Interna.

Recursos Materiales: Diplomas y placas recordatorias. Auditorio Centro Metropolitano de Diseño de la Ciudad, sin costo de alquiler a organismos dependientes del Gobierno de la Ciudad. Contratación de servicio de catering que incluya, mantelería, cristalería, servicio de mozos.

Contratación de locutor – maestro de ceremonias.

Evaluación: Se enviará mail de agradecimiento a todos los concurrentes, personal distinguidos, funcionarios y aquellos invitados que completaron sus datos en el cupón entregado. Dentro de los tiempos esperados, se medirán los comentarios positivos y/o negativos así evaluar la reacción e impacto que produjo dicho evento en cada uno de los públicos.

TACTICA Nro.10. Perfeccionarse no es aburrido. Jornada de Paint Ball.

Objetivo: Generar un espacio de integración y cooperación entre los distintos niveles de la organización. Incentivar a la especialización mediante practicas desestructuradas que contribuyan positivamente de forma individual y grupal, consecuentemente impactando en la mejora del clima laboral.

Destinatarios: Publico interno.

Descripción: Este tipo de tácticas donde se traslada la habitualidad del trabajo, en un ámbito desestructurado, pero sin perder la familiaridad de lo cotidiano nos permite estimular los sentimientos de cooperación, integración, trabajo en equipo y desarrollo personal de cada uno de los integrantes de la organización. Esta actividad, que en otros ámbitos laborales seria empleada para vivir nuevas experiencias, en el caso nuestra organización nos permite desarrollar actitudes y conocer debilidades desde una perspectiva más amplia que la tradicional. En este tipo de experiencias, donde se reflejarán las cualidades innatas de todos los integrantes, se permite el cambio de roles y afloran las capacidades individuales, liderazgo, conducción, toma de decisiones o gestión en situaciones críticas, resultan más que constructivas para la percepción de aquellos que por la jerarquía que ostentan las desarrollan al ciento por ciento.

Si bien, la institución procura la capacitación de los oficiales en sus habilidades cognitivas y las prácticas de tiro o destrezas deportivas. En general, son percibidas como una carga generando stress y en ocasiones rechazo a su práctica. Organizando este tipo de actividades lo que se intenta, es motivar el pensamiento estratégico, el trabajo en equipo y el empleo de las reglas operacionales que los uniformados conocen , en un ambiente lúdico y relajado que no los aleja del objetivo esencial de su profesión que es la protección y el bien común de todos, para finalmente demostrar que la correcta instrucción no siempre es rígida sino que también puede avanzar siguiendo a las tendencias innovadoras de desarrollo y desempeño del personal que se implementan en otros ámbitos.

Como la intención es que participen la mayor cantidad de integrantes, operativos y administrativos de la policía turística, la actividad se dividirá en dos jornadas, en el mes de septiembre como corolario a las otras tácticas desarrolladas en Plan Estratégico de Comunicación. Se dispondrá de toda la logística para el traslado desde la dependencia hacia el predio donde se llevarán a cabo los juegos de combate con pintura. Luego de la jornada, previamente se coordinará con la empresa la

ambientación acorde a las intenciones de lo que se busca generar en los oficiales, se proyectaran los momentos de tensión, anecdóticos y graciosos que se vivieron durante la misma a fin de continuar con el ambiente relajado y desestructurado de la actividad. Seguidamente se pedirá a los cabezas de grupo que expresen sus opiniones de lo vivido y puedan relacionar la experiencia con lo cotidiano que como personal policial les toca vivir. Para reponer energías y continuar sumando visiones positivas, se hará una pizza party/ sándwiches urbanos a la parrilla con gaseosas y/o jugos, al finalizar la jornada se volverá a trasladar a todos hacia la dependencia. Otro factor que insta a sumar valor e integración, con aquellos oficiales que son madres de niños, no mayores de 12 años, que los lleven a la actividad ya que la locación cuenta con un sector de juegos infantiles y se contratara el servicio de guardería para su tranquilidad y disfrute. Los niños se reunirán con sus madres una vez finalizados los juegos de combate para compartir la comida todos juntos.

Vía mail se difundirá, con un mes de antelación aproximadamente, el evento y se aplicará un recordatorio cinco días antes. Se solicitará la confirmación vía mail de los oficiales y a las que son madres la aclaración de datos de sus hijos, para organizar el servicio de guardería a la Empresa realizadora del evento.

Responsable: consultor de Relaciones Públicas.

Recursos: Solicitud al Área Logística, minibús para el traslado.

Contratación de la empresa de Paint Ball, la cual incluye el servicio de catering y guardería infantil.

Evaluación: Se registrarán los comentarios que se realicen al finalizar los juegos de combate, antes de la comida. En el Portal web del Empleado se subieran fotos y videos de algunos momentos, entonces, se evaluarán las cantidades de comentarios positivos y negativos en relación a la experiencia. El consultor no solo estará a cargo de la organización del evento, sino también tendrá la tarea de observar, las instancias preliminares a este, la aceptación que tuvo la propuesta, la cantidad de personal femenino que sumo a sus niños para poder compartir la experiencia y que la maternidad la excluya de vivirla, durante el desarrollo como interactuaron más allá de las posiciones jerárquicas y por último interpretar las expresiones durante los comentarios de lo vivido. Toda esta información la volcara por escrito para su análisis y continua mejora en los planes de comunicación futuros.

Táctica 11. – Todo lo que hicimos merece ser contado. Lanzamiento de la Revista Interna.

Objetivo: Promover las acciones realizadas por la Policía Turística de la Ciudad hacia sus públicos internos. Fortalecer la identidad institucional y mantener informado a sus integrantes de su situación dentro de esta.

Destinatarios: Publico interno/ Publico semi-interno.

Descripción: Esta táctica permitirá que, mediante la publicación bimestral de la revista institucional o house organ, los oficiales de la policía turística de la ciudad sientan valorada su labor diaria y su dedicación al servicio de los turistas. Logrando con esta táctica, que se sientan identificados y escuchados por el área a la que pertenecen, noten el reconocimiento a sus esfuerzos por parte de sus superiores sintiendo que se celebran sus logros y progresos profesionales. Que, a través de esta,

puedan dar a conocer a sus familiares el motivo que los hace faltar tantas horas lejos de ellos, pero que son reconocidos y forman parte de un gran equipo. También permitirá publicar eventos o acontecimientos de relevancia institucional como cambio de autoridades en el organigrama, apertura e inauguración de áreas destinadas al personal femenino en condiciones especiales, beneficios dentro y fuera de la institución, aniversarios, natalicios o fallecimientos (naturales o en cumplimiento del deber), retiros y todo tipo de información que promueva la integración del personal y su entorno. En cada publicación, se destinará la sección “En Primera Persona” u otro título que identifique el propósito de la misma, en la cual se seleccionará a un personal para que relate sus experiencias dentro de la institución, desde su decisión a formar parte de una fuerza policial, una asistencia insólita con un turista o alguna experiencia o situación que desee compartir porque reforzo o genero algún cambio en su percepción laboral.

Se invitará a otros públicos a participar en cada edición, ya sea para comentar su relación con la Policía Turística, informar las actividades que la institución u organización a la que pertenece realiza de forma articulada o vinculada con la seguridad, y otros temas vinculados al turismo y a la seguridad en la ciudad autónoma de Buenos Aires. dentro de las fuerzas de seguridad, donde se afianza el sentimiento y los valores institucionales.

Responsable: Consultor de Relaciones Publicas, del área de Comunicación Interna.

Recursos Materiales: impresión de ejemplares solicitados a Imprenta del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Evaluación: Se enviará un ejemplar al domicilio de cada oficial, el cual en la contratapa contendrá un link para que respondan una breve encuesta. Para reforzar el nivel de evaluación, se enviará la misma encuesta por *WhatsApp* al teléfono asignado de cada uno de los oficiales dentro de la aplicación Comunicación Interna.

Encuesta de opinión.

1.¿Recibe a tiempo cada el ejemplar de cada edición?

Si

No. Indique inconvenientes

2. ¿Considera positivo la edición de la revista?

Si

No

3. Mencione cuál de las secciones le genera mayor interés.

En Primera persona

Editorial del mes

Actividades de la Policía Turística

Invitados de Lujo

- Beneficios
- Turismo
- Sociedad Turística

4. Considera que se debe abordar algún tema especial o adicionar otra sección?

- Si. Mencione la sección o tema a adicionar.
- No

Gracias por responder.

Táctica 12. Un final todos juntos. Cena de Fin de Año junto a familiares y amigos.

Objetivo: Reforzar las relaciones interpersonales, afianzar la integración y el compromiso de los integrantes de la Policía Turística de la Ciudad. Fortalecer los vínculos entre todos los públicos internos a fin de generar un mayor sentimiento de pertenencia e identidad respecto a la institución.

Destinatarios: Público interno/ Público semi-interno.

Descripción: Esta es una de las tácticas más efectiva y eficiente en términos comunicativos, que permite reforzar la horizontalidad de las comunicaciones. Genera canales directos, que promueve el dialogo, la integración y el contacto personal. A diferencia de la celebración del “Dia de la Policía Turística”, en este evento propiciara un clima distendido, ameno y de interacción entre todos los invitados.

Se realizará un cóctel, con sistema de barras y *finger food*, y barra libre de bebidas para que los invitados puedan interactuar sin la presión de estar estáticos en mesas determinadas. Esto permitirá mayor comunicación e intercambio entre todos los niveles jerárquicos y los familiares o amigos invitados. Los integrantes de la policía turística podrán asistir junto a un acompañante, debiendo confirmar asistencia en el link de la invitación que recibirán a sus correos electrónicos. Se celebrará el último viernes de octubre finalizada la jornada laboral, el Salón Central del Edificio Molina del Ministerio de Justicia y Seguridad. La velada dará comienzo con palabras alusivas por parte del Comisionado Mayor Lotocki, proponiendo un brindis por un año de trabajo conjunto. Posteriormente se proyectarán videos de los diferentes momentos vividos por todos los integrantes de la división, algunos fueron tácticas del presente plan de relaciones públicas. Se ubicará en una de las esquinas del salón una cabina fotográfica para quienes deseen retratar la velada, con la opción de imprimirlas o subirlas a sus redes sociales. Para el gran cierre se contratará una banda musical y se repartirá cotillón para que todos los invitados disfruten al máximo de esta velada inolvidable.

Responsable: Consultor de Relaciones Publicas, del área de Comunicación Interna.

Recursos Materiales: Contratación del servicio de Catering completo, alquiler de livings, mantelería y cristalería. Contratación de mozos/as. Contratación de animación, sonido e iluminación. Alquiler de cabina fotográfica. Cotillón.

Evaluación: Se enviará mail de agradecimiento a todos los concurrentes y se adjuntará un link para que emitan sus comentarios. Dentro de los tiempos esperados, se medirán los comentarios positivos y/o negativos así evaluar la reacción e impacto que produjo dicho evento en cada uno de los públicos.

A EJECUTAR;!!!!!!!



Cronograma de aplicación	ACTIVIDADES	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	
		APRENDER A COMUNICARNOS ES CONOCERNOS	Creación Mesa de Comunicación												
	Capacitación C.I.														
	Primer Foro Debate														
	Novedades 2.0 – Portal del														
MOTIVADOS CONECTADOS	Conocemos donde Trabajamos	Convocatoria a participar del video #Rosco Tourist#													
		Proyección													
	Líderes para el cambio														
	Aprendemos más. rendimos	Cartelera													
		Portal del													
	Reflejemos quienes somos “Escudo Tourist Police”	Jornada de capacitación													
Presentación de Proyectos Selección/ publicación															
PERTENECER TIENE SUS RESULTADOS	Celebremos estar juntos														
	Perfeccionarse NO es aburrido	Evento “Dia Policia													
		Jornada													
	Hemos recorrido un largo camino y merece Contado. Revista Anual	Jornada													
		Diseño													
		Selección de Impresión Distribución													
	Un final todos Juntos	Cena de Cierre													

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA:

ACTIVIDADES	Julio	Agosto	Septiembre	octubre	noviembre	Diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	Junio	julio	Total
Mesa de Comunicación Interna	20.000													20000
Capacitación en Comunicación Interna		27350		27350		27350								82050
Foro debate de Policía Turística		3780			3780			3780						11340
Portal Web interno del Empleado		70000	3000	3000	3000	30000	3000	3000	3000	3000	3000			97000
Conocemos el lugar donde trabajamos			7025	6000	6000	2050								21075
Líderes para el cambio				70680	70680									141360
Aprendemos más, rendimos más y mejor.		150	150	150	150			150	150	150	150	150		1350
Reflejemos quienes somos			2700			500								3200
Celebremos estar unidos								64800						64800
Perfeccionarse no es aburrido Jornada de Paint Ball					57000									57000
Hemos recorrido un largo camino y merece ser contado Revista Anual						34000								34000
Cena Final de Cierre						111320								111320
Honorarios Profesionales	20000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	
Total	20000	140730	52875	147180	180610	106900	43000	111730	43150	43150	43150	40150	40000	1006945

Detalle de presupuesto:

Capacitación en Comunicación interna

Honorarios de consultor: \$60000

20 kits de contenidos \$ 15000

Refrigerios: \$ 7050

Costo total: \$ 82050

Foro Debate Policía Turística: #3 Foros

Refrigerios: \$ 2350.

Librería: \$ 1430

Costo total: \$ 11.340

Conocemos el lugar donde Trabajamos. El Rosco Tourist

Banner Promocional: \$775

Afiches Promocionales y de Resultados: \$ 500 (5 afiches al inicio – 5 afiches con resultados)

Filmación de videos duración 3 meses: \$ 18.000 (\$ 6000 mensuales)

Edición de videos \$ 1800.

Costo Total: \$ 21.075

Líderes para el cambio. Curso de Liderazgo y conducción de equipos.

Arancel corporativo (25% descuento) 20 alumnos: \$ 70.680 mensuales duración 2 meses.

Costo Total: \$ 141.360

Aprendemos más, rendimos más y mejor. Promoción gráfica y portal web talleres y cursos de capacitación:

Afiches promocionales: \$ 150 mensuales.

Costo Total: \$1350

Reflejemos quienes somos. Convocatoria a la participación de creación escudo identificador.

Clase de capacitación de diseño: \$ 2700

Impresión de proyectos: \$ 500.

Costo Total: \$ 3200

Celebremos estar Unidos. “Aniversario Dia de la Policía Turística”

Impresión diplomas de reconocimiento x 20: \$600

Placas de reconocimiento x 5: \$ 5600.

Catering 100 invitados: \$ 50.000

Mozos 3: \$ 3600

Fotógrafo: \$ 5000.

Costo total: \$ 64.800

Perfeccionarse no es aburrido. Jornadas de Paint Ball.

Traslado sin costo a cargo de la División Automotores.

Juego de escape por jornada: \$ 11.500

Catering en el lugar: \$ 10.000

Servicio de guardería: \$ 7000

Costo total 2 jornadas: \$ 57.000

Hemos recorrido un largo camino y merece ser contado. Revista Anual de Actividades

Impresión de 250 ejemplares de 16 páginas: \$ 34000

Un final todos Juntos. Cena de Fin de Año.

Catering 150 invitados: \$ 70.000

Mozos y mantelería: \$ 25.000

Cotillón: \$ 2570

Animación: \$ 5500

Cabina Fotográfica: \$ 8250

Costo Total: \$ 111.320

Costo Total del presupuesto incluyendo los honorarios de profesional de Relaciones Publicas:

\$ 1.006.945

EVALUACION GLOBAL DEL PLAN

En el presente plan estratégico, se contempló en cada una de sus tácticas, el seguimiento y evaluación concreta de las mismas. Luego se ira avanzando paulatinamente, para arribar a un nuevo análisis y diagnóstico que permita revisar, rever o efectuar modificaciones al plan implementado. Una auditoria consciente permite concretar el objetivo del mismo, estar atentos y alertas en cuanto a su ejecución e implementación, por posibles errores que la entorpezcan.

La base del plan se basó en la posibilidad de brindar a los integrantes de la Policía Turísticas, de maximizar los canales de comunicación interna existentes, como así también mostrarles nuevas alternativas que fortalecerían y enriquecerían la cultura organizacional, permitiendo la adaptabilidad constante, facilitando al relacionista público el abordaje de las distintas instancias evaluativas del desarrollo del clima interno.

Para planificar las actividades y el costo de las mismas, se idearon de manera concadenada y que la realización de las primeras tácticas den lugar a la realización de las siguientes, siempre atendiendo y escuchando las necesidades planteadas en la etapa de recolección de datos.

La mayor atención, seguimiento, estará en aquello que los objetivos del plan estratégicos destinados a mejorar y fortalecer, las canales de comunicación mediante los cuales los niveles jerárquicos responsables de la masa operacional, los motiven y permitan generar nuevos y mejores espacios de interacción que ayuden al crecimiento simultaneo de cada uno de ellos junto a la institución. Concluyendo en un entorno colaborativo, de trabajo en equipo e identidad entre todos los integrantes de la Policía Turística.

Para analizar los resultados de la propuesta, serán aquellos que se recolecten del desarrollo de los distintos programas y tácticas, a fin de conocer el grado de cumplimiento en función de los objetivos planteados al comienzo. Se reforzará con una encuesta de clima interno, similar al instrumento de recolección que permitió la planificación del plan comunicacional, contrastando opiniones, de los distintos momentos. Los resultados positivos o negativos en relación a los objetivos planteados y cada uno de los programas ejecutados, serán expuestos en una grilla que permitirá visualizarlos sintetizada mente y con claridad.

GRILLA DE EXPOSICION DE RESULTADOS:

Objetivos Específicos	Programas	Cumplimiento de los objetivos	Manifestaciones Positivas/Negativas	Relevancias a tener en cuenta:
Contribuir a la creación de vínculos y relaciones entre los diversos públicos internos de la institución.	¡¡¡Aprender a comunicarnos es conocernos!!!			
	¡¡¡Pertenece Tiene sus resultados!!			
Generar espacios de intercambio que permitan crear nuevas herramientas de comunicación, que propicien la participación y el acercamiento entre los públicos internos.	¡¡¡Aprender a comunicarnos es conocernos!!!			
	¡¡¡Motivados-Conectados!!!			
	¡¡¡Pertenece tiene sus resultados!!!			
Contribuir a afianzar los valores, misión, visión para lograr mayor identidad institucional entre sus integrantes.	¡¡Motivados-Conectados!!!			
	¡¡¡Pertenece tiene sus resultados!!!			
Potenciar el clima interno, de manera tal que impacte positivamente, reforzando la motivación para lograr mayor compromiso y satisfacción dentro de la organización.	¡¡¡ Aprender a comunicarnos es conocernos!!!			
	¡¡¡Motivados – Conectados!!!			
	¡¡¡Pertenece tiene sus resultados!!!			

Conclusión final del Plan Estratégico:

Todo cambia, se transforma y se mueve, y la comunicación es la gran protagonista de ese cambio dentro y fuera de las organizaciones. Por lo tanto, es necesario que las relaciones públicas internas estén preparadas para gestionar y sostener esos cambios. Si bien nuestra Institución de estudio, se encuentra en un contexto complejo y poco explorado en materia de comunicación interna, ya que nos adentramos en ámbito policial, no está aislada de la sociedad y del resto de las organizaciones que ya han comenzado a explorar en su interior para el logro de sus objetivos. Por el contrario, debe integrarse a la sociedad a la cual pertenece, mediante la inserción de su hacer diario a la par de las distintas organizaciones que conviven con ella y la comunidad.

El profesional de las relaciones públicas debe lograr un balance entre los principios rectores que rigen el accionar policial y la satisfacción del personal, que son los portavoces de los valores instituciones. Debe gestionar mecanismos eficientes que empoderen a los mandos inferiores, que comprendan que en sus manos se encuentran la seguridad y el bienestar de la sociedad en la cual perviven. No obstante, a ello, tiene la tarea de instruir y concientizar a los niveles jerárquicos altos de la institución, de los cambios coyunturales y estructurales, que la rodean y que es necesario mirar hacia el interior, volver a renovar valores, crear nuevos rituales que transformen las antiguas relaciones rígidas e inflexibles. Se debe trabajar en la construcción de lazos bidireccionales y equitativos, que permitan la participación y la integración de sus integrantes solamente sino con la sociedad toda.

El presente plan de relaciones públicas internas derivado de las observaciones previas, tiene como objetivo fortalecer los canales de comunicación interna preexistentes, mediante la gestión estratégica de estos, y generar una transformación cultural de alto impacto, desmitificando viejas costumbres que no contribuían al desarrollo personal de sus integrantes y de la institución misma.

El público interno de las instituciones, hoy día, es considerado el más importante, el que necesita mayor atención por parte los niveles de conducción. Estos tienen no solo la llave de la empresa, hablando en términos corporativos, ellos son quienes tiene la misión de ejecutar y posibilitar con el logro de los objetivos de la institución, que, en el caso de la Policía Turística de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, es el bien común de los ciudadanos y de los extranjeros; pero acá no termina todo. Son los portavoces y los comunicadores directos de difundir esos objetivos y de generar vínculos estrechos con los públicos externos con los que se relaciona la Institución.

La comunicación interna actual es una herramienta fundamental, posibilitadora de cambios, que permitirá generar lazos fuertes de confianza e integración entre los públicos internos, permitiendo que se restablezcan los sentimientos de pertenencia y se construyan relaciones prosperas entre sus integrantes, que converjan en el crecimiento y desarrollo de la Institución.

Cada uno de los programas y tácticas del presente han sido pensados para generar la integración de los públicos internos, en concientizar a aquellos que hoy tienen la misión de conducir y dirigir al personal, en que este activo intangible e invaluable que posee la institución policial es al que se debe apuntar, al que se le debe prestar la debida atención y escuchar, quienes en un futuro también tendrá en sus manos la responsabilidad de guiar y acompañar a los nuevos integrantes. Insistir en la

motivación y el reconocimiento, motores que incentivan a continuar, a pesar de los sinsabores de la profesión, a fomentar el dialogo y fortalecer la premisa donde el todo se forma de las partes pequeñas.

No estamos hablando de imposibles, hablamos de posibilidades y la gestión de la comunicación es el camino del cambio, que permitirá se implemente políticas comunicacionales inclusivas y que optimicen el clima laboral generando de esta manera beneficios a la institución para el logro de sus objetivos.

El presente plan de relaciones públicas internas deberá lograr el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados, gestionando estratégicamente las comunicaciones organizacionales. Sera indispensable a los niveles de conducción de la institución a un cambio en la transmisión de la filosofía organizacional, guiarlos en los procedimientos comunicacionales capaces de fomentar una escucha profunda, que permita soluciones de bases sólidas y prolongadas en el tiempo.

BIBLIOGRAFIA

- ABRAVANEL H. (1992) Cultura Organizacional, Editorial Legis: Bogotá.
- ACED, Cristina (2016) Relaciones Publicas 2.0 Como gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital, Editorial UOC: Barcelona.
- ALOY, J; DELGADO, M; ROCA PEREZ, X. (2005). Comunicación interna en la empresa. Editorial UOC: Barcelona.
- AVILA LAMMERTYN, Roberto (1997) RR.PP. Estrategias y tácticas de la comunicación integradora, Editorial Imagen: Buenos Aires.
- BARQUERO, José Daniel y otros (2010). Dirección Estratégica de las Relaciones Públicas. Editorial Profit: Barcelona.
- BONILLA GUTIERREZ, Carlos (1999) La comunicación función básica de las relaciones públicas, Editorial Trillas: México.
- BRANDOLINI, Alejandra- GONZALEZ FRIGOLI, Martin (2009) Comunicación Interna, Editorial La Crujía: Buenos Aires.
- CANCELO SANMARTIN, Mercedes (2017) La Comunicación en la Fuerzas de Seguridad, Editorial UOC, Barcelona.
- CAPRIOTTI, P. (1992). La imagen de la empresa – Estrategia para una comunicación integrada. Editorial Ateneo: España.
- CAPRIOTTI, Paul (2009) Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa, Editorial Andros: Santiago de Chile.
- CARRETON BALLERTER, Ma Carmen (2009) Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna. Editorial Limecop: Alicante.
- CHIAVENATO, Idalberto (2006) Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw Hill Interamericana: Cuajimalpa.
- DI GENOVA, Antonio (2016) Manual de relaciones públicas e institucionales. Estrategias y tácticas relacionales y de comunicación, Editorial Ugerman: Buenos Aires.
- GRUNNING, James E, HUNT, Todd (2000), Dirección de las Relaciones Publicas, Editorial Gestión; Barcelona.
- ILLESCA, Washington Dante (2000) Como planear las relaciones públicas. Ediciones Macchi: Buenos Aires.
- MURIEL M.L. y ROTA G. (1980) Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas. Editorial Andina: Quito.
- SANZ DE LA TAJADA, L. (1996). Auditoria de la Imagen de la Empresa. Métodos y técnicas del estudio de la imagen. Editorial Síntesis: Madrid.

SCHEINSOHN, D. (1997) Mas Alla de la imagen Corporativa. Como crear valor a través de la comunicación estratégica. Editorial Macchi: Buenos Aires.

VERAZZI, L. – CUENCA, J. (2018). Guía fundamental de la Comunicación Interna. Editorial UOC: Barcelona.

VIEYTES, Rut (2004) Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: Epistemología y técnicas, Editorial De las ciencias: Buenos Aires.

VILLAFANE, Justo (1998) Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Editorial Pirámide: Madrid.

Bibliografía Digital

CANCELO SANMARTIN, Mercedes (2007) La política de comunicación institucional como determinante de la imagen en los cuerpos de seguridad del estado: estrategias propuestas a la Policía Argentina. http://www.cienciated.com.ar/ra/usr/9/376/n6_m6pp59_76.pdf

Ley 600/01, https://www.buenosaires.gob.ar/areas/leg_tecnica/

Ley Nacional de Turismo N° 25.977, <http://www.derecho.uba.ar/institucional/ley-nacional-de-turismo-25997>

Ley N° 5688/16. Sistema Integral de Seguridad Pública de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. <https://ci.policia.delaciudad.gob.ar/extranetCiudad/index.php?modulo=informacion2&accion=normativa&componente>

MANUAL INSTITUCIONAL DE LA POLICIA DE CIUDAD DE BUENOS AIRES (2018), <https://ci.policia.delaciudad.gob.ar/ExtranetCiudad/pdf/ManualInsti>

ANEXOS

Anexo 1. Guía de Pautas

1. Conocimiento de la Policía Turística de la Ciudad
 - 1.1. Historia
 - 1.2. Conformación
 - 1.3. Misión
 - 1.4. Objetivos
2. Características del lugar en la organización
 - 2.1. Áreas
 - 2.2. Funciones.
 - 2.3 Niveles jerárquicos.
3. Canales de Comunicación
 - 3.1. Medios de comunicación
 - 3.2. Tipo de comunicación
 - 3.3. Tipos de mensajes
 - 3.4. Encargados de la comunicación.
 - 3.5. Preponderancia de la comunicación formal / informal.
 - 3.6 Ruidos, Rumores o radio pasillo en la comunicación.
 - 3.7. Pertinencia en los mensajes
 - 3.8. Necesidades comunicacionales
4. Clima laboral.
 - 4.1. relaciones internas
 - 4.2 Normas de trabajo (aceptación o rechazo)
 - 4.3 Identidad laboral. Involucramiento
 - 4.4. Sentimiento de pertenencia.
 - 4.5. Sistema de reconocimiento.
 - 4.6. Aspectos desmotivacionales
5. Aspectos generales a mejorar
 - 5.1. Relaciones entre niveles jerárquicos
 - 5.2. Frecuencia en las comunicaciones
 - 5.3. Responsabilidad en la función que desarrolla
 - 5.4. Relación identidad- imagen
 - 5.5. Posibilidades de desarrollo profesional y personal
 - 5.6. Horarios. Remuneración. Esparcimiento
 - 5.7. Posibilidades académicas

Encuesta

COMUNICACIÓN INTERNA POLICÍA TURÍSTICA DE LA CIUDAD DE BS AS.

1. ¿Cómo se entera de las novedades que suceden en la Policía Turística? *

Reuniones con personal jerárquico
Reuniones con el personal de Administración
Comentarios de compañeros
Otros:

Opción 1

2. ¿Cuál es el área responsable de comunicar novedades o información útil? *

Oficiales de Dirección
Oficiales de Supervisión
Encargado/ Empleados de la Oficina de Administración
Compañeros de grupo

3. ¿Qué medios emplea el área para enviar información? *

Mail interno
Academias mensuales
Reuniones personales
Intranet
Cartelera interna
Otros:

4. ¿Qué tipo de información recibe?

Ordenes
Rumores
Información Judicial
Información sobre cambios en el desarrollo de su función
Actividades Sociales / Recreativa

5. ¿Con que frecuencia se comunican los mandos Superiores?

Nunca
Diariamente
Una vez por semana
Una vez por mes
Una vez cada seis meses
Espontáneamente, por requerimiento situacional

6. ¿Como considera la información recibida? *

Adecuada
Insuficiente
Otros:

Si en la respuesta anterior indico insuficiente. Justifique

Tu respuesta

7. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir? *

Información general Institucional
Actualización marco judicial de actuación
Operativas referentes a la especialidad
Motivacional/ Reconocimiento
Otros:

Si respondió otros. Mencione el tipo de información deseado

Tu respuesta

8. ¿Qué medios dispone para realizar consultas o sugerencias a los mandos medios y superiores?

Mail interno
Línea telefónica
Buzón de Sugerencias
Reuniones personales

9. ¿Conoce los objetivos de la Policía Turística? *

SI
NO

Si respondió de manera afirmativa. ¿Se siente identificado con estos?

SI
No

10. ¿Qué tipo de información prepondera en el área?

Formal ascendente
Formal descendente
Formal transversal
Informal

11. Cuando se incorporó a la P.T., se le brindo información relacionada con la cultura y la finalidad del área

SI
 No

12. Marque con una cruz la opción que represente cuan satisfecho se encuentra

	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	POCO SATISTIFECHO	INSATISFECHO
Relación con la Jefatura				
Relación con los mandos medios				
Relación con sus pres				

13. Indique cuál de estas actividades generarían integración en el área

Reuniones de trabajo
 Actividades sociales
 Días de convivencia junto a familiares
 Eventos Institucionales
 Actividades académicas

14. ¿Considera que tiene posibilidades de desarrollo personal dentro de la Institución?

SI
 No
 NO SABE

15. ¿Identifica Ud. los valores de la Institución?

SI
 NO

Si su respuesta fue afirmativa. ¿En qué medida comparte esos valores?

Mucho
 Poco
 Muy poco
 Es indiferente

16. ¿Cómo considera el clima interno entre el personal de los niveles jerárquicos medios e inferiores?

Muy bueno
 Bueno
 Regular
 Malo

17. ¿Cuáles de estos factores inciden en el clima interno?

Disponibilidad de horarios

Comunicación deficiente

Falta de reconocimiento/ motivación

Cuestiones personales

Remuneración no acorde a la función

Anexos.

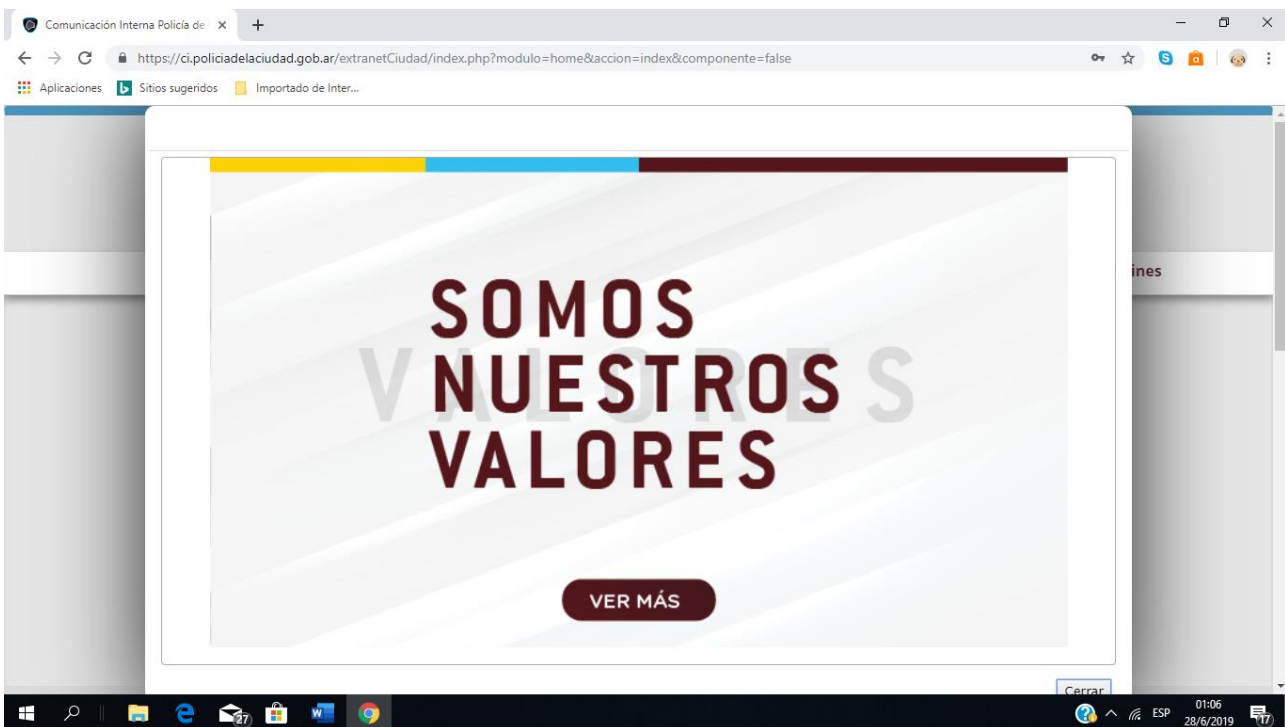
Canales de comunicación interna utilizados en la actualidad.



Jornada de Capacitación en Concientización Turística, dictada por el Ente de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Fuente Propia

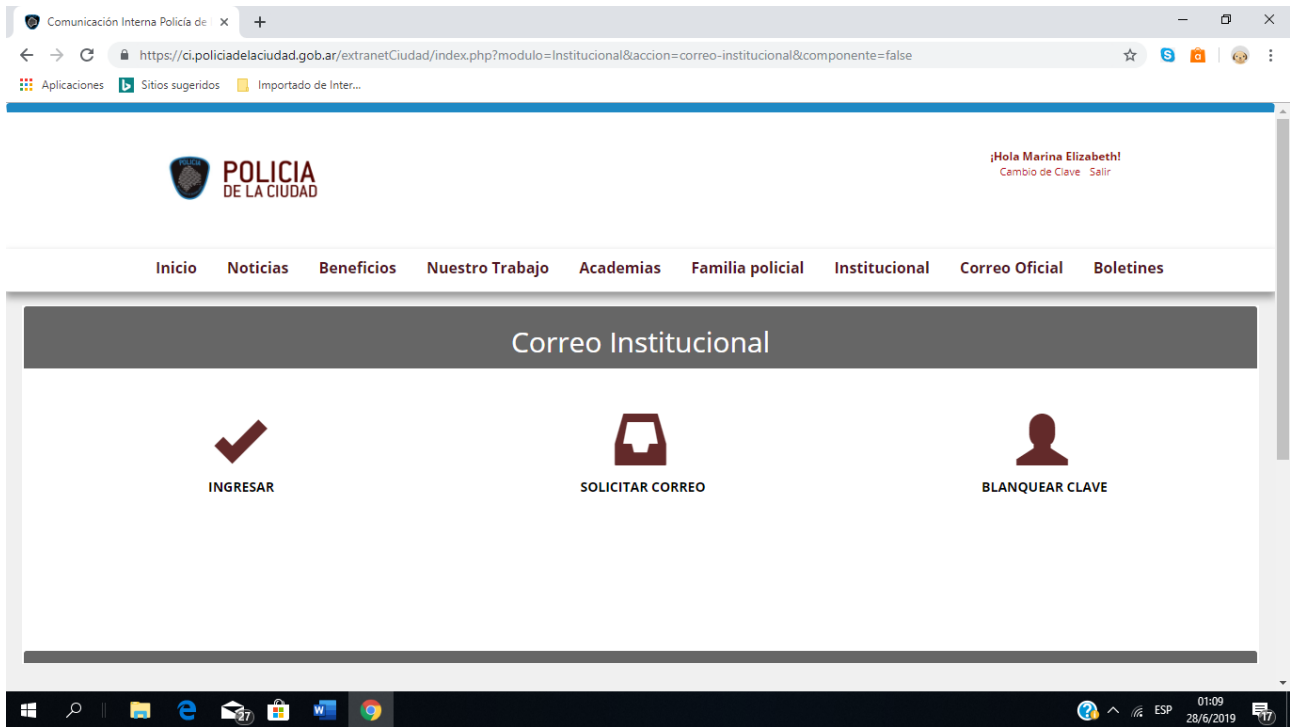


Academia Mensual, dictada por el Titular de la Policía Turística en el marco de la capacitación continua del personal. Fuente Propia.



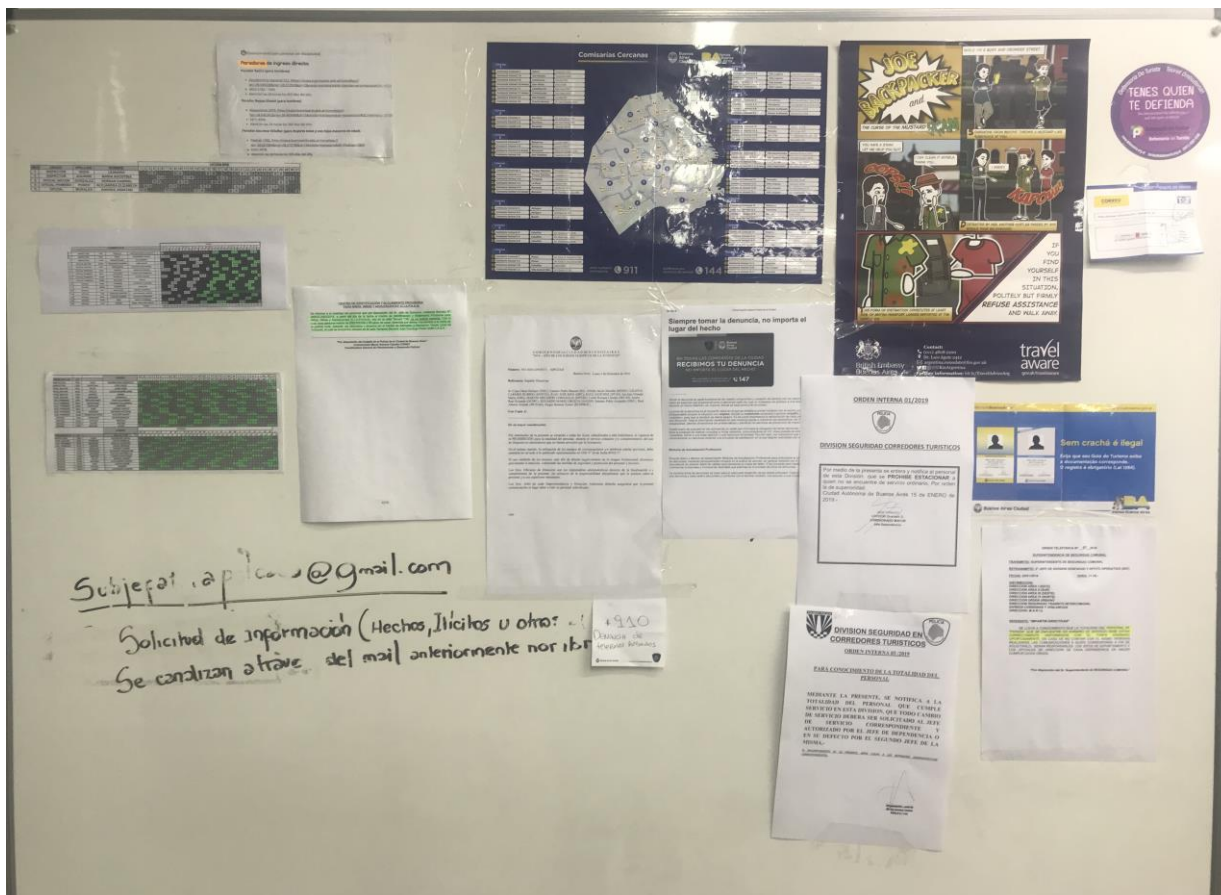
Screen Shot. Ingreso a Intranet Institucional. Fuente

<https://ci.policiaelaciudad.gob.ar/extranetCiudad/index.php?modulo=home&accion=index&componente=false>



Correo Institucional. Fuente

<https://ci.policiaelaciudad.gob.ar/extranetCiudad/index.php?modulo=home&accion=index&componente=false>




Cartelera de novedades, dispuesta al ingreso del vestuario. Fuente Propia.

Recibidos - managimara / X Intranet X Comunicación Interna Pula X Comunicación Interna

dad/index.php?modulo=Informacion&accion=policiaTuristica&componente=false

berencias nuestro trabajo Academias Patrimonia policial institucional correo

Conocé a la Policía Turística



Es importante que todo el personal de la fuerza conozca la existencia de la Policía Turística.

17 de diciembre de 2018

La Policía Turística es una división dependiente de la Superintendencia de Seguridad Comunal, que tiene como misión servir y cumplir las funciones de prevención, asistencia, contención y brindar información en los distintos corredores turísticos de la Ciudad de Buenos Aires.

La dependencia se encuentra físicamente en la avenida Corrientes 436. Allí se encuentra una guardia permanente de personal formado en distintos idiomas (Inglés, portugués, francés, italiano, japonés, guaraní y alemán, y en proceso de aprendizaje de coreano y chino mandarín) abocado en asistir a los turistas que necesiten ayuda.

La división también cuenta con personal operativo que se despliega en binomios cubriendo la extensión de las zonas turísticas de la Ciudad para asistir a quienes sufran inconvenientes en la vía pública. Las áreas cubiertas son:

- Caminito, en La Boca,
- Plaza Dorrego, en San Telmo,
- Cementerio de La Recoleta,
- Parada Cero del Bus Turístico de la Ciudad, Av Roque Saenz Peña 728.

La asistencia que brinda la Policía Turística va desde contención a víctimas de algún delito hasta brindar información para orientar o asesoría en caso de, por ejemplo, sufrir un incumplimiento contractual por parte de un hotel.

Es importante que todo el personal de la fuerza conozca la existencia de la Policía Turística, ya que puede ser de gran ayuda a la hora de tratar con quienes visitan la Ciudad o con extranjeros con quienes la diferencia de idioma sea una barrera para el entendimiento. La Policía Turística está a disposición de cada integrante de la fuerza para aportar sus conocimientos.

Contacto:

- 15-5050-3293 o 15-5050-9260
- serv.turista@gmail.com
- policiaTuristica@buenosaires.gob.ar
- relaciones.touristpolice@gmail.com

Último

ESTADÍSTICAS UNIDICEN DE

17/12/2018 profes

PRESENCIA JURÍDICA OBLIGATORIA

29/11/2018 presentarse institui deberá Patrim

COMUNICACIÓN ASCE

03/01/2018 la nómina policial

Tags

#Policia

boletín Informativo. Fuente :

<https://ci.policia.delaciudad.gob.ar/extranetCiudad/index.php?modulo=home&accion=index&componente=false>



POLICÍA DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES
ORDEN DEL DÍA INSTITUCIONAL
Nº 113

Buenos Aires, Martes 18 de Junio de 2019

"El contenido de la presente es de conocimiento obligatorio para todo el personal de la Policía de la Ciudad"

"Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley ejecutarán en todo momento los deberes que les impone la ley, sirviendo a su comunidad y protegiendo a todas las personas contra actos ilegales, en consonancia con el alto grado de responsabilidad exigido por su profesión".

El Jefe de la Policía de la Ciudad de Buenos Aires, hace saber:

I. JEFATURA

SALUTACIÓN DÍA DE LA BANDERA

La Jefatura de la Policía de la Ciudad hace llegar una especial salutación a la totalidad del personal de esta Institución, con motivo de una nueva conmemoración del "Día de la Bandera" y honrar así a su creador el General Manuel Belgrano, quien el 20 de junio de 1820 en Buenos Aires pasó a la inmortalidad. La bandera es el símbolo, pero la Patria la hacemos todos, día a día, generación tras generación. Una Nación tiene identidad cuando se construye fundada en principios y valores que le son propios e intransferibles. Desde cada uno de los lugares que ocupamos en esta noble Institución, los exhortamos a seguir aplicando el legado de quienes condujeron el destino de nuestra Patria y construyeron un mejor país para todos.

¡Feliz Día de la Bandera!

II. CEREMONIAL

"JURA DE FIDELIDAD A LA BANDERA NACIONAL"

Con motivo de llevarse adelante la Jura de Fidelidad a la Bandera Nacional de los alumnos que forman parte de la Tercera Promoción del Curso de Formación Inicial para Aspirantes a Oficial de la Policía de la Ciudad y del Curso de Formación Inicial para Aspirantes a Bombero Calificado del Cuerpo de Bomberos de la Ciudad, es que se realizará la ceremonia, conforme al dispositivo que se detalla a continuación:

FECHA: 19 de Junio de 2019

HORA: 16.00 horas

LUGAR: Plaza de Armas del Instituto Superior de Seguridad Pública, sito en Santiago de Compostela 3801, de esta Ciudad.

- En caso de lluvia la ceremonia se suspende hasta nuevo aviso.

Orden Interna. Fuente:

<https://ci.policiaelaciudad.gob.ar/extranetCiudad/index.php?modulo=home&accion=index&componente=false>

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD 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>	GAMARRA MARINA ELIZABETH
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	26.068.528
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	GESTION DE LA COMUNICACIÓN INTERNA. POLICIA TURISTICA DE LA CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES.
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	marujila@hotmail.com
	Universidad Siglo 21

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:

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

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

Lugar y fecha: Córdoba, 2019.-

Marina Elizabeth Gamarra

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

_____certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.

