



Universidad Nacional de Córdoba  
Repositorio Digital Universitario  
**Biblioteca Oscar Garat**  
**Facultad De Ciencias De La Comunicación**

**DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL INTERNA  
EN LA MUNICIPALIDAD DE MALAGUEÑO**

Clarisa Cometto,

Emiliano Rojas

Lisandro Teme Pernasetti

***Cita sugerida del Trabajo Final:***

Cometo, Clarisa; Rojas Emiliano; Teme Pernasetti, Lisandro. (2019). "Diagnóstico y planificación de la comunicación institucional interna en la Municipalidad de Malagueño". Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inérita). Disponible en Repositorio Digital Universitario

***Licencia:***

Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional





Universidad Nacional de Córdoba  
Facultad de Ciencias de la Comunicación  
Ciclo Académico 2019

**Trabajo Final de Grado: Diagnóstico y Planificación de la comunicación  
institucional interna en la Municipalidad de Malagueño**



**Director de Tesis:**

**Félix Lovera**

**Co-Director de Tesis:**

**Santiago Andraos**

**Alumnos:**

**Cometto, Clarisa: 39.620.572**

**Rojas, Emiliano: 38.339.176**

**Teme Pernasetti, Lisandro: 39.013.330**

## Agradecimientos y dedicatoria:

A nuestras familias, por su apoyo y cariño incondicional en todo este largo trayecto.

A Félix Lovera y Santiago Andraos, por ayudarnos a orientar nuestro trabajo final de grado.

A los compañeros, profesores y amigos de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, que hicieron de este recorrido, un camino ameno y agradable.

Por último y no menos importante, a todas las cátedras y nuestra Facultad por el conocimiento transmitido a lo largo de nuestros 5 años de cursado.

Junio del año 2019

# Abstract

En el presente trabajo llevaremos a cabo una investigación diagnóstica en la Municipalidad de Malagueño (MM), nuestro campo de estudio. Reconoceremos y analizaremos, a partir del marco teórico seleccionado (Scheinson, Brandolini y Amado Suárez), distintas temáticas y categorías conceptuales utilizando como insumo diversas fuentes y herramientas de recolección de información.

Nuestro enfoque de estudio está orientado a la investigación de la comunicación institucional interna que se produce en la Municipalidad. Al tratarse de un trabajo orientado fundamentalmente al público interno, consideramos esencial prestar atención al factor humano dentro de la organización y su interrelación: analizar la comunicación implica partir de las personas. Trabajamos, a su vez, desde el enfoque sistémico y organicista propuesto por los autores utilizados.

Para ello tenemos en cuenta no solamente a los directivos de la organización, sino también a los mandos medios y al resto de los empleados. Todos ellos son importantes ya que en todo momento se están comunicando, y por lo tanto, son los que definen la naturaleza de la comunicación en la Municipalidad.

La propuesta final consiste en una planificación que sirva de atenuante frente a las necesidades de comunicación y nudos críticos reconocidos en la etapa diagnóstica. Estará compuesto por diferentes programas y proyectos que tendrán como resultante definitiva la construcción de diferentes productos.

**Palabras claves:** Municipalidad de Malagueño (MM) - Comunicación Institucional - Comunicación Interna - Público interno - Diagnóstico - Planificación - Programas - Productos

**Tema:** “Diagnóstico y Planificación de la comunicación institucional interna en la Municipalidad de Malagueño”

# Índice

## Capítulo 1

1.2 Introducción.....	5
1.3 Justificación del Tema.....	6
1.4 Objetivos.....	8
1.5 Preguntas de Investigación.....	8

## Capítulo 2

<b>2.1 Marco Institucional de Referencia.....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Contexto histórico y sector de las instituciones municipales.....	9
2.1.2 Dimensión Económica.....	11
2.1.3 Dimensión Política y Jurídica Normativa.....	14
2.1.4 Dimensión Socio-Cultural.....	16
2.1.5 Dimensión Tecnológica.....	20

## Capítulo 3

<b>3.1 Marco Teórico.....</b>	<b>23</b>
3.1.1 Instancia de Diagnóstico.....	25
3.1.2 Instancia de Planificación.....	41

## Capítulo 4

<b>4.1 Marco Metodológico.....</b>	<b>43</b>
------------------------------------	-----------

## Capítulo 5

<b>5.1 Diagnóstico.....</b>	<b>48</b>
5.1.1 Análisis de Vínculos/Públicos.....	50
5.1.2 Análisis de Personalidad.....	55
5.1.3 Análisis de Cultura.....	72
5.1.4 Análisis de Identidad.....	82
5.1.5 Análisis de Imagen.....	89

5.1.6 Análisis de Comunicación.....	93
5.1.7 Nudos Críticos.....	103
5.1.8 Aspectos positivos a considerar.....	104

## **Capítulo 6**

<b>6.1 Propuesta de Planificación.....</b>	<b>105</b>
6.1.1 Programa 1: Filosofía Organizacional Municipal.....	107
6.1.2 Programa 2: Formalizando la Comunicación Interna.....	117
6.1.3 Programa 3: Escucha y Participación.....	124

## **Capítulo 7**

<b>7.1 Conclusiones Finales.....</b>	<b>132</b>
--------------------------------------	------------

<b>Bibliografía.....</b>	<b>135</b>
--------------------------	------------

## 1.2. Introducción

En primer lugar, indagamos acerca del contexto histórico e institucional de las instituciones públicas en Argentina, llevando a cabo una mirada desde lo más general hacia lo más particular, que incumbe puntualmente a las municipalidades. Allí incluimos un breve recorrido histórico, como así también una caracterización de las municipalidades desde el punto de vista político, legal, económico y sociocultural. Luego presentamos un apartado dedicado exclusivamente al marco teórico, en donde exponemos los autores centrales que nos servirán de guía para la investigación, con sus respectivos aportes teóricos a este trabajo. Asimismo planteamos nuestro marco metodológico, compuesto por todos los instrumentos de recolección de datos y las técnicas de muestreo empleadas.

Una vez realizado el estudio preliminar de las municipalidades en el país, iniciamos la etapa de salida al campo, para relevar toda la información necesaria y compatible con los autores escogidos. Esta indagación constituyó nuestro principal insumo a la hora de relacionar e interpretar lo recabado con los conceptos teóricos de los autores. El proceso consecuente consistió en volcar la información, dialogar con ella e interpretarla con el marco teórico y referencial, con el fin de poder expresarla en el análisis del diagnóstico propiamente dicho.

El propósito de toda esta investigación previa es conocer la realidad institucional de la Municipalidad de Malagueño, para de esa manera tener una mirada global que permita trazar el camino hacia la instancia de planificación. Este último es el paso final de nuestra tesis, en la cual ofrecemos una propuesta que intente solucionar ciertos desajustes en materia de comunicación. Cabe aclarar que los programas y proyectos aportados no serán ejecutados, sino que debemos entenderlos como tentativas posibles de ser aplicadas en un futuro determinado. La ejecución quedará a disposición de la MM y dependerá de las decisiones que tome la organización a nivel institucional.

## 1.3. Justificación del Tema

La comunicación interna está ganándose una reputación cada vez más alta en la consideración de los directivos de las organizaciones; un buen funcionamiento de ella implica no solo acelerar y hacer más efectivos los procesos productivos sino que también contribuye al establecimiento de un clima laboral agradable para sus trabajadores, quienes tienen en claro cuál es la filosofía organizacional, la cultura, la esencia de la institución, y trabajan en armonía y en relación a ella.

La realización de un diagnóstico acerca de la realidad comunicacional de la Municipalidad de Malagueño, supone saber cuales son las necesidades de una institución pública que, dicho sea de paso, no posee una persona encargada de la Comunicación. A través de este primer acercamiento se podrá detectar cuáles son las necesidades de comunicación del público interno, qué canales se utilizan para transmitir los mensajes claves emitidos por las autoridades máximas y cómo es la naturaleza de relación comunicativa entre las distintas áreas que componen la municipalidad. Cuestiones que muy probablemente los líderes de la institución ni siquiera se hayan preguntado.

La Municipalidad de Malagueño está en proceso de expansión. Hace doce años que el partido de Unión por Córdoba presidido por el Intendente Pedro Ciarez está al frente de la institución, y en las recientes elecciones, llevadas a cabo en el mes de mayo, los ciudadanos volvieron a confiar en su gestión por cuatro años más. El horizonte es prometedor para intervenir en comunicación, y, en este sentido, Cristian Sánchez (próximo a recibirse de Abogado e interesado en el funcionamiento de la comunicación organizacional) y el Secretario General, saben que la comunicación es un pilar clave para el desarrollo y funcionamiento de la Municipalidad. En sentido amplio, entendemos que la comunicación institucional a nivel interno proporciona las pautas necesarias para democratizar la comunicación dentro de una institución determinada. Más aún, si se trata de una organización gubernamental al servicio de los intereses de la ciudadanía, resulta evidente determinar si esta democracia comunicacional es coherente con el sistema político que rige en el Municipio.



La realización de este diagnóstico permitirá conocer cuáles son los aspectos a mejorar. Nuestra intención es brindarles un panorama de la realidad comunicacional de la institución, teniendo en cuenta las temáticas de intervención planteadas por Daniel Scheinsohn a la hora de pensar en Comunicación Interna. Además, una vez analizada la información recolectada, podremos desarrollar una planificación que tenga como objetivo principal satisfacer y solucionar las necesidades y debilidades diagnosticadas.

La realización de programas con sus respectivos proyectos de comunicación será nuestro aporte final y esencial para que la Municipalidad optimice su comunicación. Esto supondrá un aporte significativo desde lo teórico en el cual tendrá lugar el diagnóstico y desde lo práctico a través del desarrollo de la planificación. Paralelamente, y no menos importante, la elaboración del trabajo no solo nos permitirá demostrar los conocimientos adquiridos en estos cinco años de cursado y así convertirnos en licenciados; sino que también nos brindará la oportunidad de adquirir experiencia en el campo llevando a cabo actividades como verdaderos comunicadores institucionales.

# 1.4. Objetivos

## Objetivos Generales

- Diagnosticar la comunicación organizacional interna de la Municipalidad de Malagueño durante el primer semestre de 2019.
- Proponer un plan de comunicación interna para satisfacer las necesidades de comunicación reconocidas en el diagnóstico.

## Objetivos específicos

- Caracterizar a la organización y a sus públicos internos.
- Reconocer procesos, flujos, mensajes y canales de comunicación que tienen lugar en la institución.
- Identificar las necesidades del público interno en materia de comunicación.
- Elevar una propuesta de planificación que englobe programas con sus respectivos proyectos.
- Diseñar productos para optimizar la comunicación interna.

# 1.5. Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las características principales de la organización?
- ¿Cómo está conformado el público interno de la institución?
- ¿Qué actividades, canales, procesos y flujos de comunicación tienen lugar en la Municipalidad? ¿Cómo circula la comunicación, en qué dirección y con qué tipo de formalidad?
- ¿Cómo se caracterizan los mensajes? ¿Qué valor se le otorga a la recepción, comprensión y feedback de ellos?
- ¿Qué necesidades de comunicación manifiestan los empleados de la institución?
- ¿Qué programas y productos podrían ser planificados y elaborados para optimizar y mejorar la comunicación interna de la institución?

# CAPÍTULO 2

## 2. 1. Marco Institucional de Referencia

### 2. 1. 1. Contexto histórico y sector de la organizaciones municipales

#### **Orígenes e historia de los municipios en Argentina<sup>1</sup>**

En este apartado se da cuenta de la evolución de los municipios y su proceso de transformación a lo largo de la historia; se señala un recorrido que va desde la época de la conquista hasta la actualidad. Adentrarse en la historia de este tipo de instituciones en Argentina, se considera fundamental para comprender la naturaleza y estado actual de ellas. Conocer la base fundacional y los propósitos de estos modelos de gestión, darán cuenta del camino transitado, las vicisitudes atravesadas y los cambios producidos a través del tiempo.

**En sus inicios, el surgimiento de los municipios en nuestro país tuvo lugar bajo una forma de organización que descansaba en los cabildos e intendencias. Todas las ciudades tenían su cabildo y los recursos provenían de la explotación de sus bienes propios (casas y tierras comunales) y los arbitrios, que se obtenían por la percepción de ciertos impuestos y derechos.**

El intendente, nombrado directamente por el rey, tenía a su cargo las funciones de hacienda, justicia, guerra y policía; el fomento económico y progreso material, impulsó a la agricultura y ganadería, protección de la industria, minería y comercio, construcción y conservación de caminos, puentes, seguridad y asistencia al tránsito de caminantes y transportes, aliento del mejoramiento edilicio, persecución de vagos, etc.

---

<sup>1</sup> Iturburu, Mónica Silvana (1999). Municipios Argentinos: Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local. Buenos Aires, Argentina. INAP. Recuperado de [http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/municipios\\_argentinos.pdf](http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/municipios_argentinos.pdf)

**La caída del gobierno central en 1820 facilitó la concreción del deseo de autonomía provincial, quedando totalmente desmoronada la estructura intendencial.** Esta nueva organización significó la abolición de los cabildos y sus múltiples funciones pasaron a nutrir las atribuciones de los nuevos poderes ejecutivo, legislativo y judicial de las flamantes provincias.

**El periodo entre la declaración de la Independencia hasta la Constitución de 1853, se caracteriza porque el papel del Estado fue muy limitado si se lo compara con el rol activo y casi central de la escena económica que tomaría en los años siguientes.** No intervenía como productor de bienes y servicios, sino que lo hacía de manera indirecta para apoyar al sector agropecuario, regular el proceso inmigratorio y el comercio exterior, procurando equilibrar el déficit de la balanza comercial con el ingreso de capitales y obteniendo recursos para su financiamiento. Por entonces, el rol de los municipios comenzó a redefinirse y a legislarse. **La Constitución Nacional de 1853 estableció: “Cada Provincia dictará para sí una Constitución (...) que asegure su administración de justicia, su régimen municipal y la educación primaria. Bajo estas condiciones, el Gobierno federal garante a cada provincia el goce y ejercicio de sus instituciones”.**

Las constituciones provinciales fueron las encargadas de definir las competencias y los recursos de la jurisdicción municipal. Se destaca la preeminencia que otorgaron a la dimensión administrativa en las funciones municipales, reservando la política a los gobiernos provincial y nacional, reduciendo la autonomía al manejo económico-administrativo de la institución local como si se tratara de una empresa privada; en cuanto a las potestades tributarias, fueron limitadas al cobro de tasas retributivas de servicios.

Hasta 1973, tanto los gobiernos constitucionales como los de facto mantuvieron el sesgo centralista y agudizaron el proceso de desfederalización que incluyó obviamente, la materia fiscal. **Esta desfederalización implicó también la desmunicipalización del país. Se transfirieron al sector privado y al Estado provincial y nacional servicios públicos cuya prestación estaba a cargo de los municipios, así como la policía de tránsito que pasó a las órbitas provinciales.**

**En lo político, el proceso de consolidación democrática favoreció las tendencias de reforzamiento de lo local. Anticipándose a la reforma nacional, se modificaron nueve**

constituciones provinciales y todas incluyeron, en mayor o menor grado, el concepto de autonomía de los municipios.

Recién en 1994 se reformó la Constitución Nacional, que otorgó la autonomía a los municipios. El artículo 5° en la actualidad agrega “asegurando la autonomía municipal y reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero”. El proceso descrito ha transformado sustancialmente el papel del Estado produciendo una fuerte transferencia de funciones hacia los Municipios - de hecho y de derecho- de funciones y competencias que antes se encontraban en manos de los niveles nacional y provinciales.

## 2.1.2. Dimensión Económica

Saber cómo se sustentan las municipalidades y a través de quiénes o qué institución lo hacen, es un dato importante a tener en cuenta. En relación con el marco general del federalismo fiscal argentino y su evolución en las últimas décadas, corresponde considerar el peso de cada nivel de gobierno en el consolidado de las distintas jurisdicciones, es decir, cómo se distribuyen los ingresos y los gastos entre el Estado nacional, el conjunto de gobiernos de nivel provincial y los municipios argentinos. A modo ilustrativo, la situación en 1993 y en 2013 era la siguiente:

Distribución de ingresos y gastos por nivel de gobierno:

Nivel de Gobierno	Ingresos		Gastos	
	1993	2013	1993	2013
Nacional	78%	80%	52%	58%
Provincial	16%	16%	39%	33%
Municipal	6%	4%	9%	9%

Fuente: Elaboración según datos del mecon.

El cuadro indica, en el caso de los ingresos, una fuerte concentración en el nivel superior. Esto está en línea con **la teoría vinculada a la eficiencia recaudatoria, que supone que la misma aumenta cuando la recaudación se realiza en las jurisdicciones de mayor espacio de intervención**. A su vez, la situación relevada en el año 2013 no difiere, en este plano, de la que se apreciaba hace veinte años, más allá de una considerable merma de la recaudación municipal.

La diferencia entre lo que recauda y lo que gasta cada nivel jurisdiccional, junto con la desigualdad territorial, es lo que da lugar a la necesidad de un sistema de transferencias intergubernamentales. **De estas transferencias, las más importantes son las que se realizan a través de las leyes de coparticipación, que definen un porcentaje importante tanto de los ingresos provinciales como de los municipales**. En gran parte del territorio nacional, y muy especialmente en las provincias de mayor peso poblacional y económico, los municipios tienen como principal fuente de recursos propios el cobro de tasas retributivas de servicios.

**La mitad de los recursos municipales provienen de lo que se recibe de la coparticipación y de otras transferencias corrientes, nacionales y provinciales. Los recursos genuinamente propios (impuestos, regalías e ingresos no tributarios que incluyen tasas, derechos, contribuciones y otros) alcanzan solamente el 40%. Esto implica que los municipios argentinos poseen una gran dependencia de las transferencias provenientes de los niveles superiores de gobierno, ya que con los recursos propios obtienen solamente dos de cada cinco pesos de su presupuesto.**

En su obra “Teoría de la Hacienda Pública”, Albi, Contreras y González Páramo (1992) definen a los **ingresos públicos como los recursos que capta el sector público, valga la redundancia, para realizar sus actividades. Desde un punto de vista cuantitativo, los impuestos suelen constituir el principal componente de los ingresos públicos**. Los autores presentan distintos tipos de ingresos:

### **Ingresos voluntarios**

Los ingresos voluntarios también son ingresos que las personas no están obligados a pagar como: derivados de la venta de bienes y servicios, rentas del patrimonio público (alquileres de edificios públicos), Derivados de las ventas de activos patrimoniales (ventas de edificios públicos), derivados de la realización de operaciones de crédito.

### **Ingresos coactivos**

Estos son los ingresos que Adam Smith denominaba derivados del **poder de coacción que el Estado tiene sobre los particulares**. Son obtenidos a partir del poder penal y del poder fiscal. Son los **impuestos, las tasas y las contribuciones especiales**.

➤ **Impuestos**: En la mayoría de legislaciones surgen exclusivamente de la "potestad tributaria del Estado", con el objeto principal de financiar sus gastos. Los impuestos son actualmente la principal vía de ingresos públicos y representan al menos, entre el ochenta y cinco y noventa por ciento del total de los ingresos.

➤ **Tasas**: Las tasas son los tributos que el estado cobra por la realización de un determinado servicio o actividades en régimen de derecho público. Actualmente no tienen en sí una finalidad recaudatoria sino más bien de racionalizar y limitar el uso de los servicios públicos.

➤ **Contribuciones especiales**: Las contribuciones especiales son contribuciones de mejora ocasional por la realización de una obra pública o de un servicio público, realizada en interés público, pero que proporciona ventajas concretas o beneficios especiales a determinados individuos.

### **Ingresos contractuales**

Son los denominados por Smith como ingresos originarios y que el Estado puede obtener igual que podría derivarlos de un individuo particular. Encajan dentro de este apartado los procedentes de prestaciones de bienes y servicios por el Estado mediante negocio o una relación contractual.

### 2.1.3. Dimensión Política y Jurídica Normativa

En su artículo, Pérez Porto y Gardey (2014) distinguen a grandes rasgos entre las instituciones del sector público que se encuentran en el denominado nivel nacional, las cuales son dirigidas de forma centralizada y actúan en todo el territorio de un país, y las que están en **el nivel territorial (también llamado regional), que se encuentran en una localidad, ciudad, municipio, departamento o provincia. En este segundo grupo están los gobernadores e intendentes, quienes se encargan de ejercer el poder de la zona/región/ciudad que le haya sido asignada dentro del país.**<sup>2</sup>

Tal como sostiene Daniel Cravacuore (2007) en su trabajo de investigación acerca de los municipios argentinos<sup>3</sup>, la definición del régimen municipal corresponde a cada una de las veintitrés provincias, que en sus Constituciones lo incluyen como un capítulo específico en cada una de ellas. **Los requisitos para la constitución de nuevos gobiernos locales, potestad del legislador provincial, varían sustancialmente en las distintas provincias, aunque resulta mayoritaria la fijación de mínimos de población. La Argentina tiene, de acuerdo a los últimos datos existentes, un total de 2.252 gobiernos locales, de cuáles 1.151 son municipios y 1.101 son gobiernos locales sin jerarquía municipal.**

**En las municipalidades, como en todas las instituciones públicas o que dependen del Estado, la política juega un papel central.** El intendente para ganar las elecciones, debe formar un equipo de trabajo que tendrá, sin duda alguna, tintes y orientaciones políticas. En el caso de Córdoba, la coalición puede estar ligada al partido de Unión por Córdoba, al Pro, al Radicalismo o al que fuere. Es muy importante saber cuál es el partido que está al mando en el Gobierno tanto provincial como Nacional. De ello dependerá en gran parte las relaciones que se puedan establecer entre los distintos niveles gubernamentales.

**De esta manera, la mayoría del personal que trabaja en las distintas áreas de las municipalidades es afín a las ideologías políticas del partido o equipo al mando. Muchas**

---

<sup>2</sup> Pérez Porto y Gardey (2014). Definición de Sector Público. Definición.de. Recuperado de <https://definicion.de/sector-publico/>

<sup>3</sup> Cravacuore, Daniel (2007). Los municipios argentinos (1990-2005). Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Cravacuore%202007.pdf>



**veces los empleados son grandes pilares a la hora de realizar las campañas políticas en las elecciones.**

Si de competencias se trata, históricamente en Argentina las municipalidades han desempeñado y llevado a cabo las siguientes funciones:

- a) **La construcción y al mantenimiento de la infraestructura urbana**
- b) **La regulación y control de las actividades que se desarrollan en el territorio,**
- c) **La asistencia a la población en riesgo, a través de la asistencia social directa, la atención de la salud de baja complejidad y la defensa civil ante desastres naturales.**

A partir de 1957 las provincias argentinas comenzaron a reconocer expresamente en sus constituciones la autonomía de sus municipios, e incluso su facultad constituyente para darse sus propias cartas orgánicas. **La sentencia del 21 de marzo de 1989 de la Corte Suprema de Justicia de la Nación Argentina interpretó que los municipios eran constitucionalmente autónomos.** Este fallo y los reconocimientos de las constituciones provinciales fueron recogidos en la reforma de la Constitución Nacional de 1994 que, como mencionamos anteriormente, consagró la autonomía de los municipios argentinos:

*“Cada provincia dicta su propia constitución, conforme a lo dispuesto por el art. 5° asegurando la autonomía municipal y reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero.” (art. 123)*

Los aspectos de la autonomía municipal enumerados en la Constitución Nacional, significan:

Institucional: Se refiere a la posibilidad de dictar su propia carta orgánica obteniendo "plena autonomía". Si no puede hacerlo es una "autonomía semiplena", que es el caso de la provincia de La Pampa.

Político: Se refiere a la capacidad de elección de sus propias autoridades locales.

Administrativo: Se refiere a la capacidad de gestionar servicios públicos, obras públicas, poder de policía, etc.

Económico: Se refiere a la capacidad de gerenciar el gasto público municipal.

Financiero: Se refiere a la posibilidad de establecer impuestos.

La mayoría de las provincias optó por establecer requisitos poblacionales para permitir el dictado de cartas orgánicas. Los municipios que no dictaron su carta orgánica se regulan de acuerdo a las respectivas leyes orgánicas municipales de cada provincia.

## 2.1.4. Dimensión Socio-Cultural

Teniendo como referencia el trabajo de investigación "Modelos de cultura organizacional en la administración pública argentina"<sup>4</sup>, realizado por los licenciados en ciencias políticas Gustavo Blutman y María Soledad Méndez (2001), **podemos expresar que la cultura existente en el sector público argentino tiende a ser de índole apática y anómica**. Los autores hacen hincapié en el alto grado de rutinización en las tareas, donde lo importante es cumplir con lo procedimentalmente regulado, y no tanto, con el alcanzar los objetivos y metas propuestos. En consecuencia, **las dependencias públicas como las municipalidades serían organizaciones caracterizadas por la omnipresencia de reglas destinadas a establecer qué se hace y cómo se hace y no tanto para qué se hace**.

**Los márgenes de flexibilidad y libertad en las tareas tienden a ser escasos**. Este conjunto de rasgos, sumados a otros como la disfuncionalidad y la lentitud, son reflejo de un tipo de institución que denota una cultura organizacional, que podemos denominar como **“cultura atada a la lógica del expediente”**. Sostienen que al preguntarle a los encuestados<sup>5</sup> respecto del contenido de tareas que existe en la organización en las cuales trabajan el 44,6% afirmó que el mismo es en general rutinario y el 22,7% manifiesta que el contenido estaría fijado

---

<sup>4</sup> Blutman y Méndez (2001). Modelos de cultura organizacional en la administración pública argentina. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/blutman.pdf>

<sup>5</sup> La población en estudio fue el personal comprendido en el Sistema Nacional de Profesión Administrativa (SINAPA), es decir el escalafón de la mayor parte de los empleados de la Administración Pública Central. Las encuestas fueron aplicadas a 390 personas y se contó con la ayuda para el diseño de la muestra del Instituto de Estadística y Matemática Actuarial de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Tanto para la elaboración como para la recolección de datos y el análisis participaron un grupo de alumnos y graduados de la Universidad.

según el criterio del jefe. Solamente el 6,9% sostiene que el contenido de las tareas se caracteriza por la creatividad y la innovación.

Al sostener que la cultura presenta rasgos anómicos, se basan en el **énfasis puesto en los procedimientos y en el contenido normativamente regulado de las tareas**, que no necesariamente significa claridad en las metas, propósitos o misión de la institución. De acuerdo a este trabajo de investigación casi la mitad de los encuestados manifiestan su desacuerdo respecto a la existencia de objetivos o propósitos orientadores a largo plazo. **Más de la mitad afirman que no hay una estrategia clara para el futuro y que la estrategia existente no conlleva a cambios en la forma de trabajar.** Todas estas respuestas encuentran su más clara definición en la percepción de los propios empleados respecto de la motivación que ejerce la visión sobre ellos: **casi el 68% considera que el nivel de entusiasmo y motivación de la visión organizacional sobre los empleados es baja.**

**Otro de los puntos destacados por los autores es la falta de consenso existente entre el público interno. Mayoritariamente los empleados manifiestan la dificultad para llegar a un acuerdo respecto de los objetivos perseguidos y a la forma de solucionar temas problemáticos.** Esto se ve reforzado más aún con la existencia de diversas subculturas organizacionales que no tienden a compartir una visión común, lo cual puede observarse a la hora de coordinar proyectos entre unidades, áreas o departamentos distintos. Con respecto a la circulación de la información, más del 40% de los empleados plantean en que la dirección no expresa públicamente sus objetivos y que la circulación libre de información se restringe a las personas de confianza y que la información que se divulga es esencialmente aquella que establecen las normas y procedimientos.

Por último, **en cuanto a la relación entre empleados y superiores, el 60% de los encuestados consideran que en las dependencias en las cuales trabajan, existe margen para interactuar con sus superiores y para que el contenido de las tareas sean determinadas en forma discrecional por sus jefes.** No obstante, otras respuestas, conducen a inferir que el temor también tiene su lugar ganado en la cultura organizacional pública, en especial frente a la relación con el jefe superior.

**Todo esto está íntimamente relacionado a lo que denominamos como Clima Laboral<sup>6</sup> que es nada menos que la percepción que tienen los miembros de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico; esta percepción influye en los niveles de satisfacción y motivación en la disposición a permanecer en la organización y en el desempeño del personal.**

**La baja percepción del clima organizacional en las entidades públicas se debe, de alguna manera, a la inequidad remunerativa, falta de un programa de incentivos, dificultad para ser promovido, deficientes condiciones de trabajo (referidas al espacio), ubicación, higiene, seguridad y salud en el trabajo y falta de liderazgo. La inexistencia de una verdadera comunicación interna, la rumorología y el secretismo son otros de los inconvenientes con los que se tiene que lidiar en toda institución pública, lo que conlleva a desmotivar y generar conflictos entre los propios trabajadores.**

**En cuanto al liderazgo, es importante entender que el estilo o tipo de liderazgo que ejercen los supervisores o los altos cargos en la organización, siempre tendrá consecuencias en los trabajadores, aunque no nos demos cuenta o confundamos estos efectos con la personalidad intrínseca de cada persona.<sup>7</sup> Tener claro esto es muy importante, ya que los líderes son agentes que, por su poder de decisión, se encuentran en una posición privilegiada a la hora de influir sobre los demás, para bien o para mal.**

Podemos encontrar cuatro tipos comunes de liderazgo.

- Liderazgo Laissez-faire: El nombre hace referencia a la palabra francesa “dejar pasar” o “dejarlo ser”. El líder laissez-faire interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control posible. Es un estilo no autoritario que se basa en la teoría de que los empleados con mucha experiencia, entrenamiento y motivación, necesitan menos supervisión para ser productivos

---

<sup>6</sup> Charry Condor, Héctor Omar (2018). La gestión de la comunicación interna y clima organizacional en el sector público. Lima, Perú. Scielo Perú. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003)

<sup>7</sup> García Allen, Jonathan. Tipos de liderazgo: las 5 clases de líder más habituales. Barcelona, España. Psicología y Mente. Recuperado de <https://psicologiaymente.com/coach/tipos-de-liderazgo>

- Liderazgo Democrático: se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre sus seguidores para tener en cuenta las opiniones del grupo, pero la decisión final la toma el superior.
- Liderazgo Autoritario: permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo. El líder concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.
- Liderazgo Situacional: se basa en diferentes modelos que los líderes elegirán aplicar, en función de las circunstancias del entorno y las características de los miembros del equipo.

Asimismo, encontramos un estilo de liderazgo que ha ganado terreno en los últimos años y surge ante la necesidad de convivencia de las distintas generaciones en el mundo laboral y organizacional. Se trata del **Liderazgo de la Diversidad**<sup>8</sup>, caracterizado por la flexibilidad y por la capacidad de influencia en la credibilidad y confianza que genera su liderazgo. Otro rasgo distintivo es la tolerancia por las diferencias. Es decir, entender a unos y otros, ser empático sin perder por ello su lugar ni el respeto de quienes le reporten.

Por otro lado, al hablar de cultura organizacional en los municipios, no podemos pasar por alto la consideración acerca de la transparencia o no que pudieran presentar los mismos. **Está muy de moda hablar de “Gobiernos o Municipios Transparentes”, pero ¿qué significa ser transparente? De acuerdo con la Generalitat de Catalunya (2018), en el ámbito de la Administración, la transparencia está íntimamente ligada a la responsabilidad social.<sup>9</sup> Supone el diálogo con los diferentes grupos de interés para incorporar sus intereses y demandas en la gestión diaria de la organización. Para fomentar la implicación de la ciudadanía y la rendición de cuentas, los municipios deberían promover la transparencia y la participación ciudadana.** La participación ciudadana contribuye a mejorar el resultado de las políticas públicas y, en último término, la calidad de vida, el

---

<sup>8</sup> Larese y Fernaud (2011). Liderazgo de la diversidad. Puerto Managers. Recuperado de <http://andresubierna.com/2012/liderazgo-de-la-diversidad/#axzz5oBx3ne1n>

<sup>9</sup> Generalitat de Catalunya (2018). Gencat. Cat. Transparencia, participación ciudadana y rendición de cuentas”. Catalunya, España. Recuperado de [http://rscat.gencat.cat/es/rscat\\_ambit\\_administracio/rscat\\_transparencia\\_participacio\\_ciut/](http://rscat.gencat.cat/es/rscat_ambit_administracio/rscat_transparencia_participacio_ciut/)

bienestar y el desarrollo personal de la ciudadanía. Esto está ligado al concepto de “**ciudad inteligente**” que se explica en la siguiente dimensión, sobre todo en cuanto al alcance y accesibilidad que se le ofrece al ciudadano común.

Son muy pocas las gestiones de Gobierno que se comprometen a ser realmente transparentes, a hacer partícipe a la población de las decisiones, los gastos y las políticas públicas llevadas a cabo. **La mayoría se refugia en su propio modo de pensar y hacer las cosas, tratando muchas veces de deslegitimar lo planteado por las otras coaliciones políticas entendidas como “oposición”**. Además esto va acompañado por un bajo interés por parte de los ciudadanos por saber cómo se administran los recursos del municipio, cuales son los montos de las inversiones, cuánto los ingresos por tasas e impuestos, entre otras cosas. La gente cree que su única función es votar y elegir a los candidatos y esperar que ellos hagan todo, sin ni siquiera ejercer sobre ellos un mínimo control social.

## **2.1.5. Dimensión Tecnológica**

**El uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), está cambiando aceleradamente las formas de administrar, producir, educar, interactuar y comunicar las acciones de gobierno. De acuerdo con María Elena Carbajal Franco<sup>10</sup> (2010) es necesaria una modernización de la gestión interna de las Municipalidades para mejorar la calidad de servicios y atención a la ciudadanía; la generación de espacios que contribuyan al desarrollo social, al mejoramiento de la calidad de vida de la población; la articulación, operatividad y funcionalidad del Municipio con otros entes, organismos y empresas.**

Susana Finkelievich (1997), en su estudio "Aplicación de Informática a la Gestión Municipal: Propuestas para su implementación" sostiene que la informática se transformó en una ayuda importante para la toma de decisiones, la generación, colecta, procesamiento y almacenamiento de información, el funcionamiento institucional en forma de red y la

---

<sup>10</sup> Integrante de la Dirección General del Sistema Estatal de Informática de México

comunicación<sup>11</sup>. De acuerdo a está investigadora del CONICET la informática también ha desarrollado numerosas aplicaciones destinadas al manejo de los archivos administrativos. **En los primeros tiempos, los municipios informatizaron la actualización de los padrones electorales. Pero muy pronto el campo de aplicaciones en cuanto a información sobre la población se extendió también a la preparación de tablas censales por décadas, ficheros de urbanismo, catastro, archivos de viviendas disponibles, inscripciones escolares, campañas de vacunación, etc.**

La informatización de los municipios puede desarrollarse en dos direcciones:

- Facilitar a los funcionarios municipales el acceso rápido a las informaciones administrativas que necesitan, comunicando las decisiones provenientes de otros niveles de gobierno (regionales o nacionales).
- Poner a la disposición de los administrados - los habitantes de la ciudad- las informaciones que conciernen a la vida local, servicios municipales, impuestos, asistencia social, integración comunitaria, etc., además de tornar más fluida la relación administradores-administrados.

**Finquelievich (1997) sostiene que la evolución tecnológica, y los deseos de informatizar las administraciones locales, no se acompañan, en general, de una evolución correlativa de los procesos de gestión y organización. “Todo indica que el conjunto de agentes que deberían participar en estos procesos -las municipalidades, el Estado central, el sector privado- no han asimilado todavía las nuevas reglas de juego que se derivan de la evolución tecnológica, económica y política”. (Finquelievich, 1997, p. 24)**

Muchos departamentos se equipan y reequipan informáticamente, por decisión de las autoridades que se suceden en su dirección, sin elaborar estudios que indiquen cuáles son las actividades que necesitan inversión prioritaria en materia de informática, ni respondiendo a una Aplicación de informática a la gestión municipal. Por lo demás, existe una alto grado de subutilización de los equipos instalados.

---

<sup>11</sup> Finquelievich, Susana (1997). Aplicación informática a la gestión municipal. Sedici.unlp. Recuperado de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46120/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46120/Documento_completo.pdf?sequence=1)

**Por lo tanto, debemos reconocer que la tecnología y los avanzados sistemas de comunicación emergentes están incorporándose continuamente en la gestión y administración de las municipalidades.** Esto lo podemos ver en los archivos de información que se poseen de los ciudadanos, de los territorios del municipio, de las deudas o multas realizadas hasta el día de la fecha, los montos y las fechas de pago, etc; todos datos y funciones que requieren la intermediación de un equipo tecnológico como es la computadora con la instalación de las aplicaciones o programas que sean necesarios.

Como hemos reflexionado, la comunicación también se ha visto favorecida en cuanto a inmediatez e instantaneidad gracias a estos avances. **Casi no existen en la actualidad instituciones municipales que no cuenten con una página web y que no hagan uso de sus redes sociales para interactuar tanto con los ciudadanos como con sus empleados. Tampoco hay que dejar de mencionar que equipos tecnológicos y de uso cotidiano como aires acondicionados, cafeteras, tablets, smartphones, impresoras láser, entre otros, forman parte de la infraestructura de las municipalidades y facilitan el trabajo diario en ellas.**

Si nos basamos en el interesante concepto de **“Ciudad inteligente” de Casas Pérez (2014), podemos decir que “es aquella caracterizada por una infraestructura estandarizada de naturaleza inalámbrica que permite la interoperabilidad de sus sistemas, ya sea para dar servicio a una comunidad de miles o de millones de personas, entre las cuales se pueden encontrar industrias, instituciones gubernamentales, obreros, empleados o usuarios privados” ( p. 5).**

En otras palabras, es aquella ciudad que utiliza tecnologías de información y comunicación, no solamente para la transmisión de información que resulta consustancial para el funcionamiento de la ciudad y la convivencia armónica, sino también para el aprovechamiento de los recursos, físicos, materiales, humanos que permitan su auto sustentabilidad pero, sobre todo, que generen conocimiento. Será nuestro trabajo poder determinar si la Ciudad de Malagueño, y por lo tanto su administración pública, puede ser considerada como una “Ciudad inteligente”.



# CAPÍTULO 3

## 3.1. Marco Teórico

Leonardo Schvarstein (1991) define a las organizaciones **como unidades socialmente construidas para el logro de fines específicos**. Para explicarla resalta las siguientes cuestiones principales<sup>12</sup>:

- Establecimientos tales como escuelas, fábricas, hospitales a los cuales se asigna en general **una finalidad social determinada por una o más instituciones**. Para el autor las organizaciones están atravesadas por instituciones (salud, trabajo, economía, política, etc) que determinan verticalmente aspectos de las interacciones que allí se establecen. Este es el concepto de **atravesamiento**.
- Las organizaciones son unidades compuestas. Lo que interesa indagar fundamentalmente son las interacciones que se establecen entre los sujetos. **La psicología Social que pregona Schvarstein se estructura sobre esas interacciones y no sobre las propiedades individuales de sus miembros**.
- Finalmente subraya el **carácter de construcción social que presentan las organizaciones**. Lo que quiere decir el autor es que **las organizaciones constituyen un concepto cultural, convencional, existente a través de la construcción que de él se hace y que, como toda descripción, existe en el lenguaje**. Una organización es un conjunto ordenado y estructurado de perceptos. Una imagen perceptiva.

La dimensión vertical de la que habla el autor impone límites y condiciona la capacidad de la organización de darse sus propias normas, o sea, relativiza su autonomía. Esto nos sirve de referencia para poder analizar cómo está puesta en juego la autonomía de la Municipalidad de Malagueño, cuáles son los lazos que la unen a los niveles superiores políticos y administrativos como el Gobierno Provincial y Nacional, y cómo la misma institución

---

<sup>12</sup> Schvarstein, Leonardo (1991). Psicología social de las organizaciones. Cap I, Editorial Paidós. Buenos Aires.

“Política”, “Economía”, “Familia”, “Poder”, entre otras, afectan la vida diaria de la organización. **De todas formas no debemos de dejar de tener en cuenta que a pesar de este entrecruzamiento, las organizaciones pueden optar por no seguir las directivas y modos instituidos que se encuentran por encima de ellas. Aquí es donde el autor introduce el concepto de “Transversalidad”, al que define como la existencia de un orden horizontal que posibilita la existencia de las propias coherencias internas.**

Nuestro Trabajo Final tiene como principal objetivo diagnosticar la comunicación interna y diseñar un plan de acciones para optimizarla. **Uno de los autores pilares que hemos elegido para guiarnos es el mencionado Daniel Scheinsohn<sup>13</sup> y su concepto de “Comunicación Estratégica”.** Él mismo la define como una disciplina desde la cual se articulará inteligentemente todas las comunicaciones tácticas. **Su pensamiento es sistémico ya que se ocupa de ver interrelaciones en vez de cosas, abocándose a que los patrones totales resulten más claros que los hechos parciales que lo componen:** “En nuestro tradicional pensamiento causa - efecto, suponemos que un suceso B es el resultado de un suceso A, el suceso causal que lo precede. De este modo de pensar el suceso B nunca puede tener efecto retroactivo sobre el suceso A” (Scheinsohn, 1997, 21)

**El autor determina que si queremos comprender las interrelaciones sistémicas hemos de agilizar nuestra habilidad para leer de manera circular, es decir, debemos enfocarnos en el todo y en sus relaciones, y no solamente en hechos aislados.** Todo tiene que ver con todo y nada puede quedar en desconsideración

**Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli y Natalia Hopkins son otros de los autores orientadores de este trabajo con su obra “Comunicación Interna: Claves para una Gestión exitosa”.** Practicantes de la corriente sistémica, al igual que Scheinsohn, sostienen que la comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. **La comunicación implica un proceso de comprensión por parte del receptor, una respuesta que puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar.** Para los autores existen tres tipos de comunicación:

---

<sup>13</sup> Se consideran sus obras “Comunicación Estratégica” y “Más allá de la Imagen Corporativa” publicadas en 1996 y 1997 respectivamente.

- Comunicación Verbal: Aquella que utiliza las palabras y el lenguaje como código. Puede ser oral y escrita. Es importante tener en cuenta el uso de las palabras ya que por ser códigos con significados inexactos o por tener varios significados pueden dar lugar a diferentes interpretaciones en el receptor.
- Comunicación No verbal: Aquella que utiliza lo corporal y gestual como código. Se trata de los movimientos, manejo del cuerpo, expresiones faciales, tiempo y espacio. Tiene que ver, en sí, con la kinésica y la proxémica que tanto hemos sentido escuchar en estos años de cursado. Está íntimamente ligada a la cultura y no es intencional o consciente pero sí decisiva.
- Comunicación Integrada: Sería aquel tipo de comunicación en la que se utilizan los dos tipos anteriores.

### 3.1.1. Instancia de Diagnóstico

Tal como lo explican Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2008), el diagnóstico ofrece una mirada general de la situación de comunicación en un momento dado. **Es una especie de recorte temporal en el que se mide y evalúa a través de diferentes herramientas, que pueden ser cualitativas o cuantitativas (o ambas) en qué punto está parada la organización en relación a su comunicación interna.** Es, en pocas palabras, la definición y el reconocimiento de una situación inicial. Se puede decir que las principales ventajas de la realización de un diagnóstico son las siguientes:

- El diagnóstico brinda la posibilidad de detectar las **necesidades específicas en materia de comunicación que presenta una institución.** Por ejemplo, qué mensajes son prioritarios para transmitir, cuáles son las urgencias y cuándo pueden implantarse.
- Sondea la **opinión de los públicos internos acerca de cómo es la comunicación** y qué es lo que se espera de ella, como también cuáles son las expectativas en cuanto a la organización (puede incluir aspectos operativos).
- La instancia de diagnóstico también sirve de **apoyo a la gestión de la compañía.** Para comunicar objetivos y relevar las opiniones de los integrantes.

## **Ejemplos de fallas y necesidades de comunicación**

- Delay entre comunicación informal y la formal
- Canales de comunicación ineficientes
- Falla en la comunicación en cascada desde los mandos medios
- Ausencia de encuentros y comunicaciones de carácter estratégicos
- No hay comunicación de la misión, visión y valores
- Ausencia de una política de comunicación
- Predominio de la comunicación informal y “cara a cara”
- Falta de sinergia en los canales
- Ausencia de referente claro de Comunicación Interna
- Anarquía en las comunicaciones internas
- Falta de conocimiento de nuevas normas

**Scheinsohn propone una serie de temáticas o dimensiones sobre las cuales es necesario intervenir para poder obtener un pantallazo de la realidad organizacional. En el presente trabajo, prestaremos mayor atención a las dimensiones sector institucional, personalidad, identidad, vínculos y sobre todo Comunicación. Imagen y Cultura serán relevadas porque son de suma importancia, pero no se profundizará en ellas.** Un estudio de Cultura Organizacional acerca de la Municipalidad de Malagueño consistiría básicamente en otro trabajo final por su complejidad y abundancia de datos a tener en cuenta.

### **Sector Institucional**

La primera temática de intervención corresponde al Sector Institucional al cual pertenece la organización analizada. En nuestro caso hemos decidido llamarlo “**Marco de Referencia Institucional**” y es allí donde describimos cuáles son las características principales del **Sector de Instituciones Públicas, en primer lugar, y luego las características de las Municipalidades en general.** Tal como lo propone el autor, tenemos en cuenta las **dimensiones económica, política, cultural, normativa- jurídica y tecnológica para llevar a cabo el análisis.**

## **Personalidad**

La segunda temática hace referencia a la personalidad de la organización, la cual se constituye como el primer acercamiento hacia la institución misma. **La personalidad corporativa es aquello que constituye y da impronta a una empresa para que sea tal y no otra.** La personalidad corporativa como temática de intervención de la comunicación estratégica establece un recorte operativo determinado sobre la realidad. **Los elementos que conforman la totalidad de esta dimensión abarca tres niveles envolventes: Centro Psíquico, Mesopersonalidad y Exopersonalidad.**

El Centro Psíquico o Endopersonalidad contiene:

Misión: Considera las metas por los cuales una organización existe, es decir, su razón de ser. Por lo general, no varía con el tiempo, lo contrario supondría un cambio en la **naturaleza** de la organización.

Visión: Tiene que ver con el fin último y una aspiración máxima a alcanzar por la organización. Explicita el modelo idealizado de corporación que se pretende lograr.

Creencias y valores: Las creencias son el conjunto de postulados al cual la organización adhiere sin justificación objetiva, mientras que los valores son las acciones que ponen en juego y activan los supuestos propios de las creencias. La correspondencia entre ambos definen la prueba de consistencia entre las que se tienen en cuenta los rasgos de la retórica y de lo conductual, es decir, la relación entre lo que “dice la organización” y “lo que realmente hace”.

Objetivos: Conjunto de propósitos que se propone la organización, tanto generales como específicos. Son propósitos concretos a corto o mediano plazo, que la empresa pretende alcanzar cumpliendo con su misión y de acuerdo a sus creencias y valores.

Actitudes: Es la orientación y exteriorización en las conductas corporativas, que una empresa manifiesta respecto a determinados aspectos.

Mesopersonalidad:

Carácter: Es la forma natural que tiene la organización frente a las acciones que comprometen sus objetivos. Tiene como función encausar todos los recursos para la consecución de sus propósitos; es un articulador entre la idea y la acción. Se trata de la voluntad organizadora y ejecutora de la personalidad.

Sistemas: Son un modo de autoexpresión que tiende a la eficacia y coordinación.

Destrezas: Son hábitos corporativos en los que la organización se destaca; caracterizan su comportamiento y la diferencia del resto. Son hábitos que se procuran realizar con una alta competitividad.

Cuerpo Biológico o Exopersonalidad:

Servicios: Son las utilidades que ofrece la organización para sus públicos. Dependen y están condicionadas por el sector de acción de la institución.

Instalaciones: Se refiere a la infraestructura que hace al espacio físico de la organización.

Maquinaria y Equipamiento: Son los recursos tangibles de los que dispone la organización para llevar a cabo la producción de sus bienes o servicios.

Inversiones: Constituyen acciones en las que se involucra el conjunto de gastos y costos que debe afrontar la empresa.

Tecnología: Grado de innovación y tecnificación de sus recursos.

## **Identidad**

En cuanto a Identidad, es el componente que menos varía de la empresa. Toda empresa necesita ser identificada, para diferenciarse de las demás. **La identidad corporativa es un**

**conjunto de atributos asumidos como propios por la organización.** Estos atributos, expresados en un listado, van a confirmar el **Texto de Identidad**; que es el documento sobre el cual deben estar basadas las comunicaciones corporativas.

**El proyecto corporativo está constituido por un conjunto de proposiciones, organizado para orientar los objetivos estratégicos de la organización;** se basa en ciertos principios y se instrumenta a través de determinadas políticas de acción. Reúne todos los intereses de la empresa. No se debe considerar identidad corporativa sólo al conjunto de signos visuales. La comunicación estratégica planteada por Scheinsohn denomina a **ese conjunto de signos estrictamente visuales (isótopos, logotipos, etc) “identificación físico-visual”**.

Por otra parte, en esta temática se debe tener en cuenta la cuestión del **Discurso corporativo propio de la organización, que se entiende como una representación ideológica que surge de la Praxis comunicacional.** El mismo puede corresponder a diferentes tipologías:

Discurso autorreferencial: Este discurso pone énfasis en la identidad del sujeto emisor. No busca complicidad en los públicos.

Discurso de la actividad: Expresa lo que se hace y cómo se hace.

Discurso de la vocación: Hace hincapié en los beneficios que ofrece a sus públicos.

Discurso de la relación: Enfatiza el interés del discurso en la relación que la empresa mantiene con sus públicos.

### **Vínculos Organizacionales / Público**

La cuarta temática se relaciona directamente con los Vínculos Organizacionales. Se trata de la relación que se establece entre la empresa y el público. Cada organización posee un vínculo particular y definido con su respectivo sector de públicos. En este marco, adquiere protagonismo el receptor, es decir, el público. **En el presente trabajo se indagarán los vínculos que posee la Municipalidad con su público interno y las relaciones existentes entre las distintas áreas que lo conforman.** Será necesario determinar si existen o no públicos mixtos, y si estos son semi- externos o semi- internos.

Tipos de vínculos:

Público interno: Aquel que entabla una relación de dependencia con la organización.

Público externo: No implica una relación de dependencia, sino que es la organización la que depende de dichos públicos.

Público mixto: Se divide en público semi-interno y público semi-externo. Los semi-internos estarían integrados potencialmente por los clientes reales cautivos, los familiares del personal, los proveedores y los distribuidores no exclusivos. Por su parte, los semi-externos, serían los clientes reales ocasionales, cámaras empresarias del sector de actividad, asociaciones profesionales afines, sindicatos, bancos con los que se opera accionistas minoritarios.

**Tomando a Brandolini, González y Hopkins (2008), podemos reconocer que en el ámbito de la comunicación interna existen diferentes sectores o líneas de mando que pueden asumirse como emisores y responsables de este recurso comunicacional.** Se pueden distinguir, de esta manera, a la **Alta Dirección** ( aquí la comunicación se orienta a alcanzar objetivos más amplios dentro de la empresa, es decir, se apunta a potenciar procesos productivos, sociales y económicos), los **Mandos Medios** (la comunicación interna resulta útil para fomentar el trabajo en equipo, definir objetivos de los puestos, estimular el desarrollo y aprendizaje, favorecer la transversalidad, etc) y los **Recursos Humanos** ( la comunicación interna es de utilidad para generar mayor participación y fomentar la integración)

## **Cultura**

**La Cultura es un patrón de comportamientos que se desarrolla en la organización, con sus lógicas y dinámicas propias.** Les proporciona a sus miembros un instrumento con el cual asignarle a la realidad organizacional cotidiana un significado inequívoco. Les aporta el marco referencial implícito e interactivo para interpretar las metas, la gran cantidad de procesos, procedimientos, predicamentos y juicios que se despliegan en su seno.



Siguiendo la misma línea, Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2008) piensan a **la cultura organizacional como el elemento que otorga a sus miembros una lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un factor distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.**

*“La cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización” (Brandolini et all, 2009, p.15)*

Uno de los riesgos de no incorporar la comunicación como proceso cultural es la falta de motivación de quienes integran el público interno, lo que sería un síntoma propio de una cultura de la desconfianza. Es difícil confiar en medio de la ignorancia y los rumores. **Los autores definen como rumores a toda aquella información que circula dentro de la organización y que es entendida como no formal. Por otra parte, no dejan de recalcar que si bien la incomunicación genera desconfianza, la sobre comunicación, a su vez, genera desinterés.**

### Mentalidad de la Organización

Se compone de dos clasificaciones: en primer lugar, **una clasificación según la mentalidad propiamente dicha**, y en segundo lugar, **según el grado de apertura y ritmo de los negocios**. La primera clasificación que concierne a la mentalidad organizacional está definida por variables de apertura; cierre; cambio e innovación y orden establecido. Esto determina **distintos modos de mentalidad que predominan en una organización: narcisista; tribal; exploratorio y amplificadora. La segunda clasificación se basa en dos ejes: Fuerzas / Debilidad cultural y Apertura / Cierre hacia el entorno.** Se configuran entonces cuatro arquetipos culturales:

- Cultura vegetativa: Debilidad cultural por divergencias, falta de cohesión o de un proyecto corporativo. Cierre hacia el entorno.
- Autoclausura: Fuerte proyecto corporativo compartido por la mayoría, pero no toma en cuenta los cambios que suceden en el entorno.
- Pasivo-adaptativa: Proyecto corporativo inconsistente y una cultura débil. Excesiva preocupación por los requerimientos del entorno.
- Cultura activo-adaptativa: Esta empresa posee un alto sentido de proyecto corporativo y una fuerte consciencia de lo que está sucediendo “allá afuera” en su entorno.

**Otros elementos fundamentales a la hora de hablar de cultura que no se pueden dejar por fuera en ningún análisis son los ritos/ rituales (actuación del sistema de creencias y valores), líderes ( personas que poseen la capacidad de coordinar y organizar las actividades y proyectos de una organización/empresa) y héroes (personajes de suma importancia en la historia de la organización, que han dejado una huella)**

### **Comunicación**

**La comunicación institucional es una herramienta de gestión interdisciplinaria que implica un proceso integral. Ella comprende, como hemos estado describiendo, dos ámbitos que son la comunicación destinada al público externo y la comunicación destinada al público interno. Las acciones de comunicación ya no tienen como mayor objetivo el reconocimiento y la recordación de las marcas de compañía por parte del público externo o la posición de la organización dentro de mercado, sino establecer comunicaciones efectivas con el público interno, que den sentido y claridad a la tarea que cada uno realiza y afiancen la identidad de la organización (Brandolini et al, 2008, p. 7). La función y el rol del receptor es clave en esta “Comunicación Bidireccional” propuesta tanto por Scheinsohn como por los autores de “Comunicación Interna”. La comunicación dentro de la institución, y por lo tanto los mensajes que ella conlleva, no son emitidos todos en una misma dirección. Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2008) distinguen tres tipos de direccionalidad:**

**Descendente: Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la institución y desciende utilizando los canales oficiales. Persigue el objetivo de que todos**

conozcan y entiendan los principios y metas de la misma, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación, agilizar los canales de transmisión de la información, fortalecer los roles jerárquicos y favorecer y hacer operativa la comunicación.

**Ascendente: Está dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama, hacia sectores gerenciales, mandos medios, etc.** Los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan o sobre sus responsables, aunque esto crea un clima de tensión y algunas dificultades, sirve para mejorar las acciones. El objetivo es que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos, que afloren energías y potencialidades, fomenta ideas y estimula el consenso.

**Oblicuas o transversales: Se da no sólo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas, las cuales comparten funciones.** Son muy comunes en las organizaciones que tienen estrategias globales y de alta participación de los diferentes sectores. Tienen el compromiso de modificar ciertos comportamientos, elevar el espíritu de trabajo en equipo, aumentar el rendimiento, ganar en eficacia y satisfacción, incrementar la competitividad y dinamizar el potencial creativo y la innovación.

Además, si consideramos que la organización se presenta como un ámbito de interrelación de personas en donde se producen las más diversas formas de comunicación, **podremos distinguir entre formales e informales como dos grandes grupos:**

**La comunicación formal:** Es una forma de comunicación que aborda temas laborales principalmente. Es planificada, sistemática y delineada por la organización. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos. Suele ser más lenta que la informal ya que requiere del cumplimiento de las normas y tiempos institucionales.

**La comunicación informal:** Es una forma de comunicación en la que se abordan aspectos laborales, que no circula por los canales formales. Utiliza canales no oficiales (conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baño, cafetería, ascensor, entre otros). Tiene la ventaja de divulgarse de manera más veloz que la formal.

Puede generar malentendidos y resultar una usina de rumores. La comunicación informal no debe confundirse con el canal informal.

### **Comunicación Interna: Concepto y Canales**

En “Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa” dicha comunicación es considerada como una **herramienta de gestión. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes.**

*“Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de la empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. Por ese motivo, se puede afirmar que las temáticas abordadas desde las comunicaciones internas tienen como principal eje el generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía” (Brandolini et al, 2008, 25)*

Los autores describen una serie de ventajas y/o funcionalidades que se logran gracias a un buen manejo de la comunicación interna, entre ellas se destacan:

- Generar la implicación del personal: Promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en equipo.
- Armonizar las acciones de la empresa: Evitar oposición y discrepancia en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando.
- Propiciar un cambio de actitudes (saber, poder, querer): A partir del conocimiento del rumbo de la empresa, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa.

- Mejorar la productividad: Al generar una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos.

**Para llevar a cabo los objetivos propuestos dentro del plan estratégico de comunicación es necesario el diseño, implementación y utilización de diversas herramientas y canales específicos. Es a través de la aplicación de estas herramientas que la empresa intenta satisfacer las distintas necesidades de comunicación y además modificar positivamente la actitud de los distintos públicos de interés.** Primeramente, Brandolini, González Frígoli y Hopkins van a distinguir entre aquellos **canales netamente de comunicación** que permiten al receptor responder de manera inmediata, como es el caso de la comunicación cara a cara, el correo electrónico y las llamadas telefónicas. Y en segundo lugar a los **canales de difusión**, aquellos que sólo posibilitan la bajada de información. Estos son utilizados por un único emisor pero están dirigidos a múltiples receptores, como por ejemplo: la intranet, revista institucional y cartelera. Este tipo de canales no permiten la respuesta inmediata.

Existe otra clasificación para los canales de comunicación interna en la que pueden agruparse en **tradicionales y tecnológicos**. La diferencia principal entre ellos reside en que los canales tecnológicos tienden a utilizar un **soporte digital** (como puede ser una computadora) mientras que los tradicionales se desarrollan a través del **soporte papel (gráficos) o verbal**. Los autores recomiendan evaluar las ventajas y desventajas de los canales a la hora de implementarlos en las comunicaciones internas. De acuerdo a los propósitos que la empresa quiere alcanzar y la accesibilidad de los empleados a estos recursos podrán ser considerados más aptos los tradicionales que los tecnológicos o a la inversa:

Canales Tradicionales: Emplear canales donde el soporte sea el verbal es más efectivo para el tratamiento de temas complejos como pueden ser las situaciones de cambio ya sea por procesos de adquisiciones, fusiones, crecimiento o downsizing o frente a un caso de crisis (accidente o fallecimiento de un empleado en el lugar de trabajo, robo o asalto en las instalaciones de la empresa, paro o manifestaciones sindicales, etc.). La idea, remarcada por los autores, es que a mayor complejidad de la información la cercanía del interlocutor debe aumentar.

Canales Tecnológicos: Los avances en materia tecnológica dentro de la gestión y la administración empresarial ofrecen diferentes aportes de gran utilidad para las organizaciones. El soporte digital es la principal característica de los canales tecnológicos y el feedback o su bidireccionalidad con el público objetivo, su principal ventaja. El feedback que se establece, en la mayoría de los casos es inmediato, sobre todo en los medios digitales caracterizados o llamados 2.0, en los que se promueve un “diálogo” entre los distintos actores y se da a través de una herramienta específica del mismo canal.

**Si hablamos de Canales tecnológicos y comunicación digital, estamos haciendo referencia a lo que muchos autores denominan en la actualidad como “Comunicación 2.0”. Alejandro Formanchuk<sup>14</sup> (2010) abre nuevamente el debate sobre la modernización y el impacto de la comunicación interna.** En su libro “Comunicación Interna 2.0” incorpora nuevas claves de acción y herramientas novedosas a la hora de relacionarse dentro y fuera de una institución. La aparición de las redes sociales ha dado un giro de 180° en cuanto a la manera de comunicarse, ya sea en el ámbito profesional, como entre la familia, amigos, instituciones educativas, etc. **Hoy en día la gran mayoría de las instituciones, ya sean pymes o grandes corporaciones, han tenido que modificar su forma de comunicar hacia afuera como así también hacia adentro.** La rapidez, la fluidez, lo instantáneo es moneda corriente.

**Sin embargo no todas las instituciones han sabido afrontar estos cambios y sacar provecho de ellos. Muchas de ellas, han incorporado nuevas herramientas y metodologías, y a pesar de ello, en materia de cultura organizacional siguen manteniendo viejas costumbres y creencias.** Es por eso que éste autor, da como respuesta de que una cosa sin la otra no lleva al éxito, sino más bien a un estancamiento o fracaso.

**Una comunicación interna 2.0<sup>15</sup> requiere que la empresa le brinde al personal un amplio acceso a la información.** Que torne disponibles muchos datos que antes estaban vedados o

---

<sup>14</sup> Licenciado en Comunicación Social en la Universidad de Buenos Aires. Especialista en Comunicación Interna y Formación. Presidente de la Asociación Argentina de Comunicación Interna y Director de FORMANCHUK & ASOCIADOS.

<sup>15</sup> Formanchuk, Alejandro (2010). Comunicación interna 2.0, un desafío cultural. Ediciones Formanchuk & Asociados. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://formanchuk.com.ar/wp-content/uploads/E-book-Comunicacion-interna-2.0-Alejandro-Formanchuk.pdf>

reservados para un grupo exclusivo. **Implica reducir la asimetría entre los emisores y receptores, entre los que pueden generar contenido y los que sólo están habilitados para leerlo y aceptarlo.** En cierto punto, esto hace recordar al concepto de “prosumidor”. **“Una comunicación interna 2.0 requiere un modo de organización participativo, más plano, donde la interacción no está encorsetada por jerarquías clásicas ni trayectorias unidireccionales” (Formanchuk, 2010, p.18).**

La gente tiene que abrir caminos propios dentro del monobloque comunicacional. **Hay que promover y facilitar que generen, enriquezcan, divulguen, discutan y reformulen contenidos.** Esto requiere que la organización sea sensible a la diversidad de experiencias y representaciones particulares, y evite la tentación de reducirlas u homogeneizarlas bajo un solo modelo de lo decible o pensable. **Teniendo como marco de referencia a Formanchuk y los ejemplos planteados en su libro, es que podremos analizar si la Municipalidad se encuentra en un periodo de transición de un modelo comunicacional a otro; si ya lo ha hecho o si simplemente no han podido dar ese paso.**

#### Definición de Canales de Comunicación Interna

Cara a Cara: **Es una de las herramientas principales, la cual debe priorizarse, siempre que se pueda, por sobre cualquier otro canal de comunicación. Un aspecto clave de éste es la posibilidad de escucha.** Para desarrollar esta capacidad la persona debe concentrarse en su interlocutor y observar sus gestos y expresiones corporales que colaborarán para completar la respuesta verbal. Dentro de esta modalidad comunicacional encontramos diferentes instancias o canales específicos:

- Entrevistas: **Dentro de las instituciones públicas pueden tener lugar entrevistas o citas con personal perteneciente a los mandos medios o con las autoridades propiamente dichas.** Por ejemplo, si un empleado desea comunicarse con la autoridad máxima de la institución, deberá solicitar una entrevista privada con él, la cual será otorgada en función de la agenda del mandatario. Esto suele darse más que nada en instituciones medianas y pequeñas. Generalmente las autoridades disponen de una o un secretario que administra las citas.

➤ **Reuniones:** Es una herramienta que se utiliza para comunicar objetivos y resultados alcanzados o que se deben alcanzar. Sirven además para definir la estrategia de la empresa tanto en el corto, mediano o largo plazo, realizar balances y definir los mensajes claves. Su uso también es frecuente para tratar temáticas complejas. Existen distintas tipologías de reuniones; frecuentemente las autoridades acostumbran a reunirse entre ellas en lo que se denomina como “**Reuniones de mesa chica**”. Luego están los encuentros en donde se incluyen a los líderes o encargados de las respectivas áreas que componen la organización y que se denominan “**Reuniones de equipo**”. Por último tenemos las reuniones de área en donde los jefes comentan y explican las temáticas tratadas a sus subordinados. Vemos como generalmente la comunicación en este caso fluye en dirección descendente.

**House organ:** Se trata de una publicación institucional que desarrolla temas relacionados a la compañía en la que se pueden encontrar noticias sobre actividades corporativas, información acerca de planes de desarrollo y, además, puede incluir secciones de entretenimiento y novedades.

**Cartelera:** Las carteleras son herramientas de comunicación muy utilizadas en las empresas para divulgar información corporativa y de gestión. Este sistema consta de paneles que pueden ser de plástico u otro material que están ubicados en lugares estratégicos de tránsito de los empleados. Permiten difundir información de manera permanente con una alta periodicidad y con fácil acceso y llegada a todos los colaboradores.

**Correo Electrónico:** Es una herramienta de comunicación que utiliza como soporte una computadora y la red de Intranet/Internet. Este sistema de respuesta inmediata permite enviar y recibir información a diferentes públicos destinatarios en forma individual o conjunta a través de la listas de correo.

**El Newsletter:** Es una publicación electrónica que se distribuye por e-mail en forma periódica (semanal, mensual, trimestral, etc).

**Brochure:** Está compuesto por los materiales gráficos que promueven los productos y servicios que realiza una compañía. Por lo general, se trata de toda aquella folletería que



**tiene el objetivo de presentar la compañía hacia el público externo aunque también este material puede cumplir una función informativa para el público interno.**

Portal de internet – Sitio web: **Es la página institucional de una compañía y la puerta de entrada para la interacción de una empresa con su entorno, es decir, con su público interno, proveedores, clientes y el público en general.** Este canal de comunicación refuerza el discurso institucional en los públicos y les permite interactuar con la organización las 24 horas.

Intranet: **Consiste básicamente en una red privada de computadoras conectadas entre sí, que utiliza la misma tecnología que Internet, con la diferencia que su acceso está restringido sólo a los empleados de la compañía.** Esta herramienta de comunicación altamente compleja y flexible tiene como fin apoyar la tarea diaria del trabajador, mediante el establecimiento, análisis y agilización de los procesos internos, y como estrecho vínculo con los empleados.

Teléfonos Fijos: Estos dispositivos siguen siendo muy utilizados por las organizaciones, ya que **permiten no sólo recibir llamadas externas sino que permiten la comunicación entre las diferentes áreas. Generalmente cada sector o área posee su número de interno. Los teléfonos fijos han perdido mucho terreno en este último tiempo debido al surgimiento de la telefonía celular,** que no solo es más personalizada (casi todas las personas posee un móvil hoy en día) sino que ofrece funcionalidades mucho más avanzadas a través de diferentes aplicaciones como es el caso de, por ejemplo, WhatsApp.

WhatsApp: Esta plataforma de mensajería instantánea se ha transformado en uno de los principales canales de comunicación en las organizaciones. **Su practicidad e instantaneidad le permiten a los equipos de trabajo comunicarse desde sus celulares con quien quieran en el momento que quieran y a un costo ínfimo.** Se suelen crear grupos en donde pueden estar todos los integrantes de una organización, como también aquellos más acotados pertenecientes a un área o sector determinado. **WhatsApp no solo permite enviar mensajes de texto sino también imágenes, videos, gifs, stickers, fotografías y audios. Además se pueden realizar llamadas de voz, videollamadas, entre otras funcionalidades.**

Blogs: Son sitios en Internet de fácil administración y periódicamente actualizados que recopilan cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente y en donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente. Habitualmente, en cada artículo de un blog, los lectores pueden escribir sus comentarios y el autor darles respuesta, de forma que es posible establecer un diálogo. Como canal de comunicación interna, invita al público a que participe, deje sus impresiones ideas o reflexiones sobre su labor profesional o sobre los productos en los que están trabajando.

#### Red de Facilitadores, un Canal Estratégico:

“La red de facilitadores es un grupo de personas con diferentes niveles de responsabilidad, que poseen vocación y habilidad para comunicar y tienen cualidades para liderar proyectos” (Brandolini et al, 2009, p.102). **Los integrantes de esta red son reconocidos y respetados por su grupo de trabajo.** De esta manera, son aliados estratégicos de la gerencia de Comunicación Corporativa y actúan como gestores del cambio y agentes de difusión. Pero lo más importante, tal como resaltamos en el título, es que **forman un canal idóneo para detectar las necesidades de los integrantes de la organización y difundir información importante que requiera del compromiso del personal.**

La identificación de facilitadores en la Municipalidad será clave para obtener información acerca de cuáles son las necesidades latentes de comunicación en la organización. **Ellos nos podrán comentar acerca de las quejas, los rumores y sentimientos que circulan entre el público interno. Toda la información que nos pudieran aportar será de gran ayuda para detectar cuales son las fallas y errores que se están cometiendo desde la comunicación.**

#### Imagen

**En cuanto a imagen nos basaremos principalmente en la síntesis mental que los públicos internos elaboran acerca de los actos que la empresa ha llevado a cabo, específicamente en lo comunicacional. La imagen la elaboran los públicos y la organización es la responsable de la imagen que los públicos elaboran de ella.** La organización no gestiona la

imagen corporativa de manera directa, sino indirectamente, a través de la gestión de las demás temáticas de intervención.

De acuerdo con el concepto de **Endoimagen** de Dutton, Dukerich y Harquail (1994) **el individuo internaliza la identidad organizacional como una definición parcial de sí mismo, estableciendo un nexo emocional con la empresa.** De esta manera se puede observar un vínculo directo entre la imagen del individuo (o auto-concepto) y la de la organización (tanto la percibida por él como la interpretada del mercado), unificando ambos destinos. **Esta interdependencia mantiene a los empleados interesados en el futuro de la empresa, más allá de las simples transacciones económicas. Logra en consecuencia mayores niveles de cooperación interna y alineación entre los objetivos corporativos e individuales, asegurando la continuidad de la imagen proyectada (y la propia en consecuencia).**

### **3.1.2. Instancia de Planificación**

Una vez finalizado el proceso de diagnóstico y en base a los resultados obtenidos, tendremos que desarrollar y pensar cuáles serán las acciones para mejorar aquellos problemas comunicacionales detectados. Para la construcción de este plan de comunicación nos basaremos en la obra “Auditoría de Comunicación” de Adriana Amado Suárez, Maximiliano Bongiovanni, Maria José Bustos y María Eugenia Etkin.

Para estos autores **un plan de comunicación consiste en organizar un conjunto de acciones que impliquen también el uso de diferentes recursos para lograr un fin determinado.** Hacen hincapié en que **la planificación debe ser estratégica** ya que siempre debe partir o emerger de la realidad y el proceso de planificación, por lo tanto, debe ser dinámico:

*“(…)se parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico) y se establece una trayectoria hacia una situación objetiva (lo que se desea alcanzar). En este sentido dentro de la planificación se*

*incluyen objetivos, acciones y estrategias". (Amado Suárez et al, 2008, p.94)*

**Objetivos comunicacionales:** Basándose en Paul Capriotti, establecen que los objetivos de comunicación son un elemento clave a la hora de diseñar una estrategia comunicativa, ya que guiarán toda la actividad de planificación y puesta en marcha del programa. Tienen que ser claros y concretos, flexibles y asumibles para que puedan ser realizables.

**Acciones de comunicación:** A partir de los datos y del relevamiento llevado a cabo en el diagnóstico, propondremos acciones de comunicación cuyo fin será el de corregir y/o mejorar aquellos problemas detectados. Dichas acciones correctivas deberán ser planteadas con sus respectivos fundamentos, plazos y presupuestos.

**Estrategia (medios, mensajes y públicos):** En esta etapa desarrollaremos una estrategia de mensajes y medios que permita optimizar las acciones de comunicación interna de la organización analizada. Los mensajes variarán según el soporte por el cual se los emita (gráfico, radial, televisivo, informático, etc) y se contemplará una estrategia general para que el contenido de los mensajes sean coherentes con el plan de comunicación. Por otro lado, la estrategia de medios permite reconocer los distintos sistemas de medios (tv, radio, gráfica) a través de los cuales se pueden lograr los objetivos de comunicación; se trataría de un análisis cuali-cuantitativo del sistema de medios disponible.

**María José Bustos, en su propuesta de Plan Global, toma como punto de partida la situación inicial en la cual se encuentra la Organización. En nuestro caso tomaremos específicamente la situación de la comunicación interna de la Municipalidad de Malagueño en el que se encontrarán las necesidades y fallas de comunicación detectadas en el diagnóstico.** Siguiendo la línea de esta autora deberemos de pensar una situación deseada a la cual queremos llegar con determinadas metas. Programas y sus respectivos proyectos constituirán la estructura de nuestro Plan de Comunicación Interna. Por su parte, Brandolini, González Frígoli y Hopkins proponen **una serie de tácticas a tener en cuenta a la hora de pensar en la planificación de los proyectos: Segmentación de los Públicos, establecimiento del o los canales/ medios, calendarización y presupuesto.**

# CAPÍTULO 4

## 4.1. Marco Metodológico

Para el desarrollo de este apartado metodológico, tendremos como referencia el tomo 1 (Conceptos, reflexiones y ejercicios prácticos) y el tomo 2 (Técnicas de recolección y análisis de la información) del libro “Herramientas de Metodología para investigar en comunicación”. Esta bibliografía nos servirá de base teórica-metodológica para conceptualizar las diferentes técnicas utilizadas en el trabajo y para operacionalizar las variables puestas en práctica en las entrevistas y encuestas.

### **Entrevistas**

Utilizamos **entrevistas semiestructuradas** porque si bien, pensamos ciertas temáticas para preguntar de antemano, también nos interesa que el entrevistador se exprese de manera más abierta y reflexiva. Esto nos permite datar en qué temas se adentra el entrevistado y nos abre nuevas posibilidades para repreguntar sobre algo que consideremos relevante para nuestra investigación. Para seleccionar a los entrevistados hemos tenido en cuenta a aquellos considerados por nosotros como **claves, especiales o representativos**. Dicho criterio de selección, tratado por Paulina Emanuelli (2009), nos permitió dirigir nuestras entrevistas a aquellas personas que consideramos más aptas para responder a las preguntas y a los objetivos de investigación.

Por otro lado, podrá observarse que la mayoría de los seleccionados son jefes de área o autoridades; ¿Por qué los jefes? Porque son quienes están modelando la personalidad de la empresa hacia todos los niveles. Los jefes son responsables en un alto porcentaje de la satisfacción (o insatisfacción) de los empleados. De acuerdo con Patricia López (2018), Directora de Recursos Humanos y especialista en Gestión de talentos los jefes deben promover los valores institucionales en el día a día y ser congruentes con su forma de comportarse ante el equipo<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> López, Patricia. (2018). 30 preguntas poderosas para evaluar la cultura empresarial. LinkedIn. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/30-preguntas-poderosas-para-evaluar-la-cultura-patricia-l%C3%B3pez>

Cristian Sánchez fue nuestro informante clave, gracias a él pudimos acceder y tomar a la municipalidad como objeto de estudio. Nos proveyó el contacto de Federico Basualdo a quien le realizaríamos la primera entrevista de la Tesis. Para la misma, en la cual indagaríamos acerca de la distribución y organización del público interno en la Municipalidad, creímos pertinente que el entrevistado debía ser alguien del área de personal (Recursos Humanos). Federico lleva más de tres años trabajando en el área, y debido a su cercanía con uno de los integrantes del equipo de trabajo, surgió como el actor más accesible en ese momento.

Con respecto a la temática de personalidad, pensamos que era ideal que el entrevistado fuera alguien que realmente conociera la naturaleza y esencia de la Municipalidad, su filosofía organizacional. Quien mejor que el intendente, en su tercer mandato consecutivo como máxima autoridad de la institución. Luego, en Identidad y Cultura, se eligió a Viviana Montironi (Jefa de Rentas y con ocho años de antigüedad en la institución) y a Eduardo Torres (Ex Jefe de Inspectoría con 25 años de antigüedad en el cargo, jubilado hace tan solo un año). Creemos que su experiencia y sus años de antigüedad en la institución les han permitido identificar cuestiones relacionadas a la historia, rasgos y maneras de hacer las cosas en el día a día organizacional.

Para la entrevista de Comunicación Interna, temática de mayor importancia para nuestro trabajo, seleccionamos no solo a un actor que es especial y representativo de la institución, sino que también posee conocimientos acerca de las características y la naturaleza de la comunicación: Cristian Sánchez (Secretario de Gobierno, máxima autoridad después del intendente y recientemente recibido de abogado).

Tanto las entrevistas como los cuestionarios, fueron pensados en una cantidad que no produjera saturación de información. Lo importante era que cada uno de ellos nos permitieran obtener datos valiosos para construir nuevas categorías e indicadores. Hacer más entrevistas o más cuestionarios, hubiera consistido prácticamente en recolectar más de lo mismo.

### **Encuesta / Cuestionario**

Las preguntas de un cuestionario son de dos clases: cerradas o abiertas. Mayormente nuestros cuestionarios se basan en **preguntas cerradas, aunque también incluimos algunas de**

**naturaleza abierta.** Estas últimas se pueden ver en casos en que precisamos de alguna justificación luego de que el encuestado marque una opción determinada, o cuando proponemos una opinión o parecer por parte de dicho encuestado. Por lo general es más común advertir en nuestras encuestas preguntas de **opción múltiple**, las cuales nos permiten delimitar con mejor claridad los indicadores para cierta variable.

Los cuestionarios fueron contruidos con el objetivo de indagar acerca del conocimiento que poseen los recursos humanos sobre la Municipalidad, su percepción sobre la institución, el trabajo que llevan a cabo día a día y, sobre todo, su opinión y valoración acerca de la comunicación interna. Además, resultaba muy fructífero para nosotros poder investigar si todas las cuestiones e ideas expresadas por las autoridades o personas especiales acerca de la institución, estaban interiorizadas también en los niveles jerárquicos más bajos.

### **Observación**

Llevamos a cabo una **observación consciente**, ya que fuimos capaces de darnos cuenta de lo que estábamos haciendo, por qué lo hacíamos y cómo; **deliberada**, porque formó parte de nuestra elección de acuerdo al tema que estamos investigando y **sistemática** porque formó parte del proceso de investigación y estuvo bajo control consciente y explícito. Empleamos tres tablas de **observación estructurada**, en donde definimos de antemano las categorías a observar. También construimos algunos cuadernos de notas en donde sentamos todos los datos de campo útiles para el trabajo. Una vez que recolectamos toda la información en el cuaderno, procedemos a elaborar un cuadro de trabajo o de observación. En él definimos categorías visuales a observar, como así también cuestiones conceptuales derivadas del marco teórico.

### **Muestra**

El presente trabajo se tomará como unidades de observación a los empleados de los distintos rangos jerárquicos de la MM. Para ello construimos una muestra, la cual se entiende como un subgrupo, un número determinado de casos que poseen características similares que se desean estudiar.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Emanuelli, Paulina et al. *Herramientas de Metodología para investigar en comunicación. Conceptos, reflexiones y ejercicios prácticos*. Editorial Copy-Rápido, p. 158

La muestra a la cual se aplicaron los cuestionarios se trata de una muestra probabilística, **estratificada con afijación proporcional**. Es decir, una muestra que ha tenido en cuenta la existencia de diversas áreas dentro de la Municipalidad y la cantidad de integrantes que las componen. **El universo sobre el cual trabajamos es de 118 personas (no se tiene en cuenta el Intendente ni el Secretario Gobierno) y la muestra es de 44 personas. Tomamos un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%. Al no conocer la variabilidad, utilizamos la máxima que es de 0.5.**

Así, la distribución de la muestra en estas áreas ha sido proporcional al personal que funciona en cada una de ellas. Como 44 es aproximadamente el 37% del total de integrantes de la Municipalidad sin contar el Intendente y el Secretario de Gobierno (118), se realiza la misma operación para saber cuántos serán los encuestados en cada área. De todas formas puede observarse como en áreas que poseen sólo dos personas se ha decidido tomar una de ellas dentro de la muestra. Si bien esto no representa el 37%, la idea de la conformación de la muestra es que comprenda las opiniones y percepciones de cada una de las áreas. Dicha distribución se realizó de manera aleatoria mediante sorteo. Es probabilística porque todos los empleados de la municipalidad que se desempeñan en el edificio central han tenido la probabilidad de ser seleccionados.

**MUESTRA: 44 personas ÁREAS: 18**

<b>Área</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
Intendente	1	<b>0</b>
Secretario de Gobierno	1	<b>0</b>
Secretario Privado	1	<b>1</b>
Rentas	12	<b>4</b>
Mesa de Entrada	2	<b>1</b>
Contaduría	5	<b>2</b>
Tesorería	2	<b>1</b>



Caja	2	<b>1</b>
Personal	3	<b>1</b>
Acción Social	5	<b>2</b>
Cultura	35	<b>12</b>
Inspectoría	19	<b>7</b>
Procuración	2	<b>1</b>
Obras Públicas	13	<b>5</b>
Registro Civil	3	<b>1</b>
Prensa	5	<b>2</b>
Control y Monitoreo de Videos	5	<b>2</b>
Cocina	4	1
Total	120	44

No son contemplados el Secretario de Gobierno ni el Intendente ya que se realizaron entrevistas a los mismos, y el objetivo de los cuestionarios es identificar las opiniones y percepciones de los mandos medios y los empleados en general. Quien sí fue contemplado para completar las 44 personas de la muestra es el Secretario Privado del intendente, que no forma parte de ningún área pero posee un perfil de empleado al mismo nivel que los demás.

# CAPÍTULO 5

## 5.1. Diagnóstico

Malagueño se encuentra ubicada en el departamento de Santa María, a 25 kilómetros de la Ciudad de Córdoba y a 20 kilómetros de la ciudad de Villa Carlos Paz. En sus alrededores se formaban, a lo largo del Siglo XVIII y XIX, pequeños caseríos. A fines del Siglo XIX comenzó la explotación de piedra caliza en la zona, originándose las canteras de Malagueño que existen hasta la actualidad. En 1885 Malagueño fue conectado al Ferrocarril Central Argentino para mejorar el transporte de las piedras a la capital provincial, lo cual potenció su desarrollo urbano. A comienzos del Siglo XX fueron construidos los primeros edificios públicos, como la capilla. Para esta época la Ciudad tuvo un rápido crecimiento que hizo ascender la población de 500 (en 1900) a más de 3.000 en 1930. En los últimos años debido a la atractiva ubicación entre Córdoba y Carlos Paz han surgido numerosas urbanizaciones, algunas cerradas del tipo Country, debido a los cuales la población volvió a crecer fuertemente.

Volviendo a la teoría y tomando en cuenta lo descrito en el marco de referencia, damos por sentado que la Municipalidad de Malagueño (MM) es una institución que pertenece al sector público. Es un ente autónomo según lo declarado por la Reforma Constitucional del año 1994, desarrollando sus actividades administrativas y tributarias de manera independiente. Sin embargo, al igual que todas las entidades del sector, no es totalmente independiente del Estado Nacional y Provincial ya que casi la mitad de sus fondos (de acuerdo a lo declarado por el intendente) provienen del llamado “fondo común”.

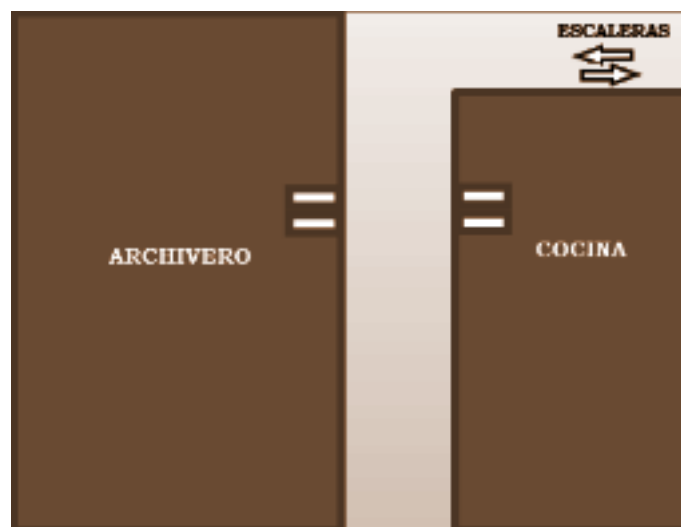
La Municipalidad se encuentra ubicada en la zona céntrica de la ciudad sobre la calle San Martín al 600. Funciona de lunes a viernes, de 7 a 13 horas, su vía de contacto es través de un teléfono fijo (0351 4981185/86) y su dirección de correo electrónico es (muni.secretariadegobierno@gmail.com). Su intendente actual es Pedro Ciarez, en su tercer mandato y perteneciente al partido Unión por Córdoba. El municipio realiza tareas administrativas, sociales, culturales, servicios de salud y de seguridad brindando además agua potable, internet y cable no sólo a la zona centro de Malagueño sino también a los barrios

circundantes: San Nicolás, La Perla, 1 de Mayo, Yocsina, La Juanita, Sierras de Oro y Punta de Agua.

Planos Ilustrativos de la Ubicación y Disposición de las Áreas que forman parte de la  
Municipalidad



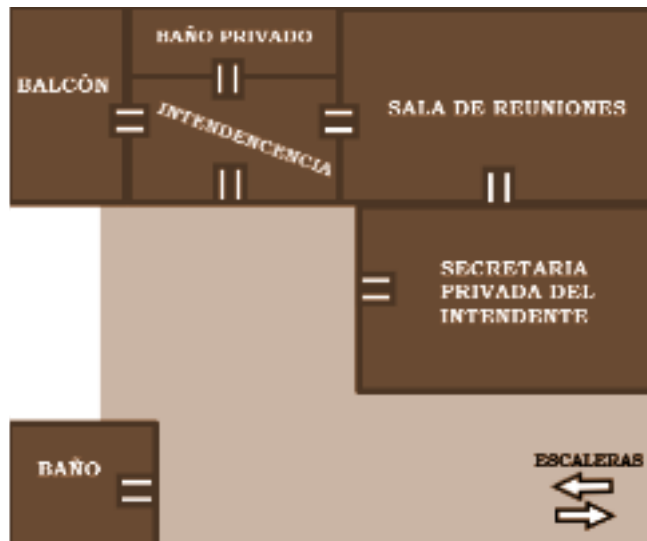
EDIFICIO VIEJO - PLANTA BAJA



EDIFICIO VIEJO - PLANTA BAJA



EDIFICIO NUEVO - PLANTA BAJA



EDIFICIO NUEVO - PLANTA ALTA

### 5.1.1. Análisis de Vínculos/Públicos

Dado que nuestro trabajo se basa en la comunicación interna, **la perspectiva vincular<sup>18</sup> que nosotros tomamos en este diagnóstico se enfoca en la relación que mantiene el público interno con la Municipalidad.**

<sup>18</sup> Scheinsohn, Daniel (1997). Más allá de la imagen corporativa. Editorial Macchi, p. 116.

**La conformación de los públicos internos de la Municipalidad no está reflejada en un organigrama.** Federico Basualdo, empleado de RR.HH de la institución, nos proporcionó datos claves para conocer cada una de las áreas que forman parte de ella.

**En la sede de la Municipalidad trabajan actualmente 120 personas. La autoridad máxima recae sobre el Intendente,** quien tiene como ayudante administrativo a un Secretario Privado. Este último se encarga de atender y derivar llamadas telefónicas, y planificar citas o reuniones oficiales de la intendencia. Por otro lado aparece el Tribunal de Cuentas, cuya función es rendir de manera transparente las cuentas de la Municipalidad, para que cumplan con las normas legales vigentes. En este diagnóstico no tendremos en cuenta al personal que trabaja en el Tribunal debido a que llevan sus funciones en un edificio anexo, ubicado a varias cuadras de la Municipalidad; lo mismo sucede con el Concejo Deliberante en donde se presentan y votan proyectos y leyes. La segunda máxima autoridad, inmediatamente detrás del intendente, es el Secretario de Gobierno, quién, cabe destacar, nos posibilitó el ingreso a la institución transformándose en uno de nuestros informantes claves.

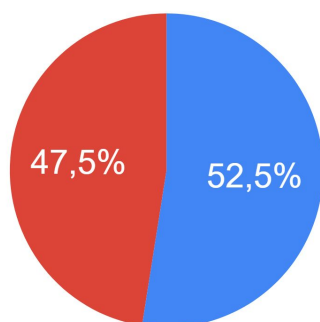
**Además cuentan con tres Secretarías: de Gobierno, de Obras y Servicios Públicos y de Economía y Finanzas.** En la primera encontramos las áreas de Cultura, donde se emplean 35 personas dirigidas a promover actividades para el bienestar de la comunidad, como ser el Museo. Luego está Prensa, formada por cinco integrantes (jóvenes y generalmente nuevos), quienes tienen como tarea manejar las redes sociales, la radio y la página web de la Municipalidad. Registro Civil es responsable de trámites de emisión de DNI, DNI Express y Pasaporte y cuenta con tres personas. Además se ocupan de hechos que conciernen al estado civil de las personas físicas, tales como los nacimientos, matrimonios y defunciones. En Personal (RR.HH.), donde trabaja Federico Basualdo, también existen tres miembros. Por su parte, la atención al público en el lugar está dada por la Mesa de Entrada, la cual funciona con dos secretarías. Acción Social tiene a cargo cinco personas, a los que se les asignan tareas referidas a los servicios sociales de asistencia y colaboración para con familias carenciadas. Control y Monitoreo de Videos se orienta a la seguridad de la ciudad, analizando cámaras en los espacios públicos, como así también su mantenimiento y reparación. En Cocina, por último, hay cuatro individuos.

En la Secretaría de Obras y Servicios Públicos se subdividen tres áreas: Inspectoría, donde trabajan 19 personas; Obras Públicas, en la cual se encuentran 13 empleados (un arquitecto); y Procuración, compuesta por dos integrantes. Finalmente, la Secretaría de Economía y Finanzas se compone de las áreas de Dirección de Rentas (12 personas) y , Contaduría (5) cuya labor consiste en administrar y recaudar las acreencias tributarias de la Municipalidad. Aquí podemos encontrar una Secretaria de Rentas, una Directora de Rentas y un Contador. Por Último tenemos la caja donde los ciudadanos pagan directamente los impuestos/ tasas y Tesorería.

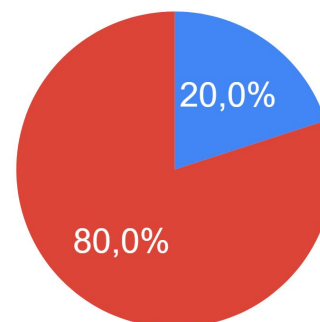
Área	Jefe/ Encargado	Cantidad de Personal	Mujeres	Hombres	Profesionales (Título universitario o terciario)
Intendencia	Pedro Ciarez	1	-	1	-
Secretario de Gobierno	Cristian Sánchez	1	-	1	-
Secretario Privado del Intendente	Marcos Dominguez	1	-	1	-
Mesa de Entrada	Cristian Sánchez	2	2	-	-
Rentas	Viviana Montironi	12	7	5	2
Contaduría	Guillermo Heredia	5	3	2	3
Tesorería	Guillermo Heredia	2	-	2	-
Caja	Guillermo Heredia	2	1	1	-
Personal (RR.HH.)	Marta Sgarioto	3	2	1	3

Acción Social	Marcelo Osses	5	4	1	3
Cultura	Patricia Ceballos	35	23	12	5
Inspectoría	Orlando Garzón	19	2	17	-
Procuración	Silvana Pedrotti	2	2	-	-
Obras Públicas	Enrique Garay	13	4	9	5
Registro Civil	Ricardo Salguero	3	2	1	-
Control y Monitoreo de Videos	Pablo Basualdo	5	-	5	-
Prensa	Pablo Canedo	5	2	3	3
Cocina	Ariana Vaquel	4	3	1	-
TOTAL		120	57	63	24

- Hombres
- Mujeres



- Profesionales
- No Profesionales



La tabla de públicos nos indica que, en un total de 120 empleados municipales, 57 son mujeres y 63 son hombres. En cuanto a la profesionalización del personal, los documentos escritos que Federico Basualdo nos brindó nos permite avalar sus dichos acerca de este tema:

*“Y vos ahí tenés por ejemplo de los administrativos, del 100% los que deben tener un título administrativos serán un 15%. De 70 administrativos ahí tendrás...10...12. Y el resto ha terminado el secundario pero nada más. En mi caso yo me recibí, pero yo había entrado antes de recibirme por ejemplo. Porque justo se dio que se iba un compañero y yo entré a cubrir y bueno quedé. Pero bueno todo se aprende de la rutina, haciendo” (F. Basualdo, comunicación personal, 20 de diciembre de 2018)*

**La tabla nos muestra que tan solo 24 empleados de 120 poseen un título terciario o universitario.** Aquí se destacan, por ejemplo, los que conforman el área de Recursos Humanos (Licenciados en RRHH), el contador de la Municipalidad, los arquitectos de Obras Públicas, dos trabajadoras sociales en Acción Social, entre otros. Los 96 empleados restantes poseen, en la mayoría de los casos, título secundario. Decimos en la mayoría de los casos porque hay personas que solo han culminado la primaria y cursado algunos años de educación secundaria sin poder completarla. **Está claro que para la MM no es un requisito indispensable contar con un título profesional. Sus autoridades y el personal de Recursos Humanos sostienen que todo puede aprenderse en el día a día y con la práctica.** Sin ir más lejos, la cabeza de la institución, el Intendente, solo posee el secundario completo.

**Tal como nos comentaron Viviana Montironi y Cristian Sánchez, últimamente se ha incorporado a muchos jóvenes al equipo de trabajo. La gestión apuesta a las nuevas generaciones para poder desempeñar sus tareas diarias, que están cada vez más atravesadas por la tecnología.** Aún así todavía existe un grupo importante de personal que tiene varios años de antigüedad. Creemos que esta diversidad de edades y de experiencia resulta favorable; el choque etario y de conocimientos le permite a la organización poseer distintas perspectivas a la hora de resolver las distintas actividades. Tomando los postulados teóricos de Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2008) podemos conformar el siguiente cuadro:



<i>Jerarquía y autoridad</i>	<i>Actores</i>
Alta Dirección	Intendente y Secretario General
Línea de Mandos Medios	Jefes/ Encargados de las respectivas áreas
Recursos Humanos (empleados en general)	Personal que conforma los equipos de trabajo de cada área y no poseen nadie a cargo.

**Malagueño es una ciudad pequeña, en donde la información y los rumores recorren de manera fluida la comunidad.** Es de suma importancia destacar que casi la totalidad del público interno vive en la Ciudad y esto implica que no solo tienen una relación de trabajo sino que también se pueden observar relaciones familiares (tanto cercanas como más alejadas), de amistad, de vecindad, etc. Por otro lado, tal como nos comentaba F. Basualdo, la MM se caracteriza por ser una organización en la cual no se producen despidos. Esto ha llevado a que una considerable parte del personal cuente con una antigüedad notoria en sus puestos. La Jefa de Recursos Humanos, por ejemplo, posee una antigüedad de 30 años. Desde un punto de vista, nos indica que los empleados pueden trabajar tranquilos sin estar pensando que va a ser de su vida el día de mañana (siempre y cuando no cometan algún error grave). Pero desde otro punto de vista, nos puede indicar también que a veces el personal desarrolla su trabajo de manera relajada y a medias porque sabe o asume que no los van a despedir.

Por otro lado no se respeta el orden jerárquico del organigrama, y creemos que una de las causas es el hecho de que, como mencionamos párrafos atrás, la municipalidad ni siquiera posee uno oficial. Todo está “en el aire”; no hay un documento escrito, una imagen, nada que el público interno pudiera observar como para saber formalmente cómo es que está organizado y jerarquizado su ámbito de trabajo.

### **5.1.2. Análisis de Personalidad**

**Tal como sostiene Daniel Scheinsohn (1997), la realidad no puede ser abordada en su totalidad. Nadie puede contemplar y percibir todos los estímulos que tienen lugar en las**

**situaciones de la vida real.** La personalidad no es más ni menos que un recorte de esa vasta realidad; recorte que permite acercarnos a la vida y esencia de, en nuestro caso, la Municipalidad de Malagueño (MM). Claro está que no podemos analizar todo lo que en ella sucede, es por eso que este autor nos ofrece ciertas categorías a las cuales debemos prestarle atención.

**A la hora de pensar en la Endopersonalidad de la MM (su sistema nervioso), debemos de tener en claro que estamos pensando en términos de la gestión actual, en sus prioridades, sus principios. La municipalidad como organización histórica no posee ningún documento que estipule cuál es su filosofía organizacional, sus creencias, su visión.** Es por ello que cada gestión ha establecido sus propias directrices y maneras de hacer las cosas. Si seguimos hablando de formalidades, **tampoco el equipo de trabajo de Pedro Ciarez ha construido un documento formal en estos años de mandato**, por lo que determinamos que no habría nadie mejor que él, cabeza del municipio, para que nos comente acerca de los ideales y propósitos que posee hoy en día la organización.

De acuerdo a la entrevista que realizamos a P. Ciarez, hemos podido construir las siguientes definiciones:

**Misión: Promover un municipio sustentable, estable y ordenado, que pueda satisfacer cada una de las necesidades de sus ciudadanos de manera eficaz.**

El intendente comenta que cuando asumió su mandato, hace ya doce años atrás, se encontró con un municipio no muy ordenado. Si bien había formado parte de la gestión anterior, decidió abrirse por tener diferencias con el ex Intendente Carlos Fey. “La primera medida que nosotros entendimos que había que hacer acá primero, era generar un municipio mínimamente sustentable, de un gobierno serio. Para cualquier gobernante tener un medio sustentable para poder lograr ideas es fundamental”. (P. Ciarez, comunicación personal, 17 de enero de 2019)

**Visión: Construir ciudadanía, haciendo partícipe a toda la población en las decisiones municipales. De esta manera lograr que los ciudadanos respeten las leyes, se hagan cargo de sus acciones y posean un verdadero sentido de pertenencia para con la Ciudad.**

El intendente quiere acabar con la percepción paternalista que poseen los ciudadanos acerca de la Municipalidad y sus funcionarios. Su gestión espera que el pueblo pueda participar y ayudar al desarrollo de la Ciudad aportando también desde su lado.

*“Construir ciudadanía consistiría en que si vos vas comiendo un turrón y lo abrís, tires el papel al tacho y no al suelo. No andar con los inspectores corriendo a las motos por detrás porque no llevan casco. Eso es construir ciudadanía. Y ¿Por qué? Porque hay un concepto en la gente de que el culpable es el otro, porque si ese chico se cayó y se rompió la cabeza, ustedes díganme quién es el culpable. Siempre es el intendente. Pero vos decime, ¿es así? No es así.” (P. Ciarez, comunicación personal, 17 de enero de 2019)*

Claramente esto tiene que ver con un problema cultural y de educación que no solo atañe a la población de Malagueño, sino que es algo que puede observarse perfectamente en cualquier asentamiento del país.

### **Objetivos:**

- Bregar porque todas las necesidades de la población estén satisfechas.
- Lograr que todos los barrios de la ciudad posean centros de educación tanto primaria como secundaria.
- Continuar optimizando el Hospital Municipal y el sistema de Salud prestado en él como en los periféricos barriales.
- Coordinar la prestación de agua potable domiciliaria en los Barrios de Sierras de Oro, Punta de Agua y La Juanita.

**En cuanto a creencias y valores, que Scheinsohn también llamará supuestos, pudimos identificar que todos ellos estaban dirigidos a una perspectiva humana. En la entrevista el Intendente hizo mención de esto muchas veces, poniendo énfasis sobre todo en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.** Para corroborar que esta era la filosofía organizacional de la MM, realizamos cuestionarios anónimos a los empleados de ella, y así

ver qué grado de conocimiento poseen acerca de las ideas y principios expresados por el mandatario.

### **Creencias:**

- Todos los ciudadanos deben tener los mismos beneficios
- Hincapié en la eficacia y satisfacción de las necesidades de la población
- Prever y planificar antes de hacer
- Siempre se puede mejorar
- La calidad de los servicios es muy importante
- Evitar ser una gestión paternalista

### **Valores: Perspectiva Humana de la Gestión actual**

- Sinceridad para con los ciudadanos y los empleados de la MM
- Austeridad en el trabajo
- Compromiso con las necesidades de la población
- Continua predisposición al servicio
- Solidaridad para aquellos que carecen de recursos elementales

**A pesar de que, como dijimos antes, no hay documentos oficiales que permitan conocer dicha filosofía, los empleados supieron reconocerla.** Coincidieron en la mayoría de los casos con Pedro Ciarez. Esto significa, a nuestro entender, que a pesar de que no existe una comunicación formal de los principios organizacionales, si hay, quizás, comunicación informal acerca de los mismos. O en su defecto, hay un buen conocimiento por parte de los recursos humanos acerca de lo que hace y prioriza la organización en donde trabajan (en sentido práctico, cotidiano), a pesar de no haber sido nunca comunicados expresamente sobre ello. Pero creemos importante que el público interno conozca formal y explícitamente el proyecto organizacional de la MM, con motivo de guiar los quehaceres diarios a un propósito consciente y compartido por todos.

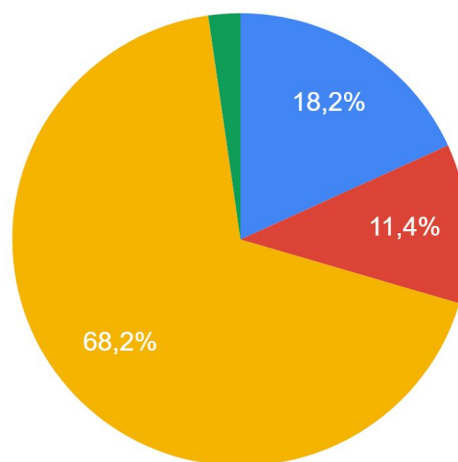
**En la misión**, por ejemplo, el 68.2% coincidió con la definición planteada por el intendente, mientras que un 18.2% seleccionó que el propósito fundamental de la MM es formar líderes políticos para que se constituyan como actores claves en el funcionamiento de la Ciudad y la Provincia. Imaginábamos que esta podía ser la segunda premisa más elegida debido a la intensidad con que se vive la política dentro de estas instituciones públicas; después de todo

la mayoría de los empleados de la municipalidad son afines a los ideales políticos de la Gestión y, por lo tanto, al Partido Unión por Córdoba de Schiaretti con el cual está ligado Pedro Ciarez.

**Tal como pudimos observar, la gente que entra a trabajar a la Municipalidad generalmente lo hace por formar parte del “partido” político al cual pertenece la Gestión.** Sin ir más lejos, Matías Cano, recientemente incorporado al área de Rentas, nos comentó (el día que fuimos a dejar los cuestionarios) que a los más nuevos “los hacen ir” a las charlas del partido para “ayudar en la campaña”. Recordemos que este año es año electoral. “Lo tenés que hacer, no te queda otra; no es que te obliguen tal como tal, pero van tus jefes, van tus compañeros, si no vas cómo que no te ven muy bien dentro de la Muni después. Las únicas personas que por ahí tienen la libertad de ir o no ir son los que más antigüedad tienen, porque a ellos nadie les dice nada”, nos explicó Matías cuando le preguntamos qué pasaba si decidía no ir. Esta dimensión política la seguiremos ahondando en la temática cultura, para ver cómo influye en el día a día de la MM.

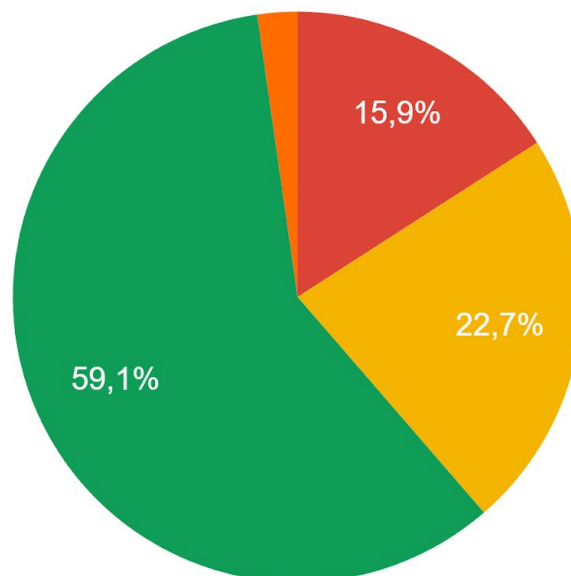
Volviendo a los resultados del cuestionario acerca de la misión, los valores restantes no fueron considerados por nosotros como muy importantes, salvo un comentario de un encuestado que colocó en la opción de otro: “Recaudar la mayor cantidad de ingresos para aumentar el patrimonio de algunos”. Nos llamó la atención porque claramente se trata de alguien que no está a gusto en su ámbito de trabajo, y que cree que existe una tendencia por parte de un grupo de personas a enriquecerse a costas del pueblo. Creemos que esto es algo que forma parte de la conciencia social, el pensar que los mandatarios se enriquecen a costas del pueblo.

- A) Formar líderes políticos para que se constituyan como actores claves en el funcionamiento de la Ciudad y la Provincia
- B) Recaudar la mayor cantidad de ingresos posibles con el fin de incrementar el patrimonio de la Municipalidad
- C) Establecer un municipio sustentable, estable y ordenado que pueda satisfacer cada una de las necesidades de sus ciudadanos de manera eficaz
- D) Otro: Recaudar la mayor cantidad de ingresos para aumentar el patrimonio de algunos



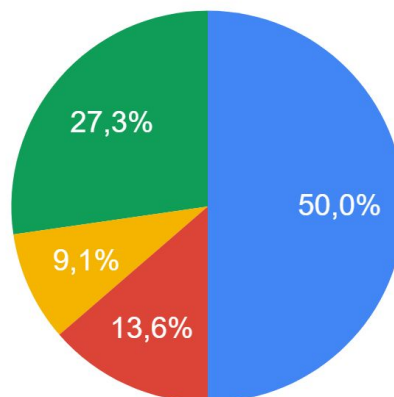
**Con la visión** ocurrió algo parecido: la mayoría de los encuestados seleccionó la opción D (59.1%) mientras que un 22.7% sostuvo que la meta máxima de la MM consistía en fomentar la construcción de viviendas, plazas, centros de deporte y entretenimiento para aumentar así la cantidad de personas que habitan la Ciudad. El resto se inclinó por alcanzar prestigio y hubo una persona que prefirió comentar que la visión consiste “en gestionar, administrar el pueblo, la ciudad”.

- B) Convertirse en una de las municipalidades con más prestigio de la Provincia llegando a estar a la misma altura que la Municipalidad de Córdoba.
- C) Fomentar la construcción de viviendas, plazas, centros de deportes y entretenimiento para aumentar así la cantidad de personas que habitan la Ciudad.
- D) Construir ciudadanía, haciendo partícipe a toda la población en las decisiones municipales. De esta manera lograr que los ciudadanos respeten las leyes, se hagan cargo de sus acciones y posean un verdadero sentido de pertenencia para con la Ciudad.
- E) Otro: Gestionar, administrar el pueblo, la ciudad



**Los objetivos** primordiales también fueron identificados, ya que la mitad de los encuestados (50%) coincidieron en que la Municipalidad se preocupa arduamente porque todos los hogares de la ciudad dispongan de agua potable domiciliaria y que cada barrio posea sus propios centros educativos. Si bien invertir en el área de cultura y en el Museo (27.3 %) no es una prioridad actual para la MM, podría serla perfectamente en un futuro no muy lejano; es por dicha razón que no nos pareció raro que algunas personas se inclinarán por ese objetivo.

- A) Prestación de agua potable domiciliar y disponibilidad de centros educativos en todos los barrios de la Ciudad
- B) Reformar, ampliar y mejorar el Polideportivo Municipal
- C) Construir un nuevo Hospital.
- D) Invertir en el museo y el Área de cultura.



*“En educación tenemos una fuerte demanda insatisfecha, y uno de los objetivos que nosotros planteamos es decir que todos los barrios deberían tener un secundario. Porque la primaria o el nivel inicial más o menos lo teníamos. Pero falta la educación secundaria. Vos decís: “y si, no lo hace el municipio pero lo tiene que gestionar”. Y logramos por ejemplo el nivel secundario.” (P. Ciarez, comunicación personal, 17 de enero de 2019)*

Así también:

*“Otro caso que nos planteamos es que no puede ser que tengamos barrios sin agua potable. Vos me decís ¿es un objetivo enorme, grande? No pero es básico, vos no podés tener una población sin agua.” (P. Ciarez, comunicación personal, 17 de enero de 2019)*

**Los valores y creencias**, circulan, como mencionamos anteriormente, alrededor de una perspectiva humana. Sobre todo para afuera, para con el público externo. Esto puede observarse nítidamente en la misión y la visión de la Gestión. Además, en la entrevista realizada a Viviana Montironi, Jefa de Rentas, ella nos comentó la importancia que le otorgan al servicio y la atención al cliente. Trabajan para mejorar día a día en ese aspecto. **La prioridad es siempre la satisfacción de las necesidades del pueblo. Por lo que hemos observado esto es en gran parte verdad; los empleados desempeñan su trabajo sabiendo que se trata de un servicio, en donde se valora la calidad, la austeridad y la eficiencia.** Éstas son en parte, las **actitudes** que posee la organización en general de acuerdo con Scheinsohn.

Al diagnosticar la **Mesopersonalidad**, debemos pensar en carácter, sistemas y destrezas.

Daniel Scheinsohn (1996) cita en su libro “Comunicación estratégica, Management y fundamentos de la Imagen corporativa” que “**el carácter corporativo** es la voluntad organizadora y ejecutora de la personalidad” (p. 43). La MM posee una estructura compuesta por tres niveles jerárquicos: Autoridades (Intendente y Secretario General), Jefes de área y Recursos Humanos. Como describimos en el apartado anterior de vínculos, cada área tiene su espacio asignado y sus correspondientes funciones.

**En cuanto a su aspecto dinámico, que integra cuestiones referidas a lo disciplinario y lo normativo, hay que mencionar que la organización se basa en la ley 8102 que regula a todos los municipios de la Provincia.** Dicha ley desmenuza aquello que está estipulado en la Constitución de la Provincia, la cual se adecuó a lo estipulado en la Reforma de la Constitución Nacional en 1994. Tal como habíamos expresado en el marco referencial, esta reforma establece que: “Cada provincia dicta su propia constitución, conforme a lo dispuesto por el art. 5º asegurando la autonomía municipal y reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero.” (art. 123)

**Además, el municipio tiene una ordenanza que se llama Ordenanza Orgánica, que establece cuál es el armado y la organización del municipio en secretarías, direcciones, estableciendo así también las incumbencias y funciones de cada área.** De acuerdo a lo comentado por Pedro Ciarez, esta ordenanza puede ser adaptada a las necesidades y/o prioridades de la Gestión que esté al frente del municipio:

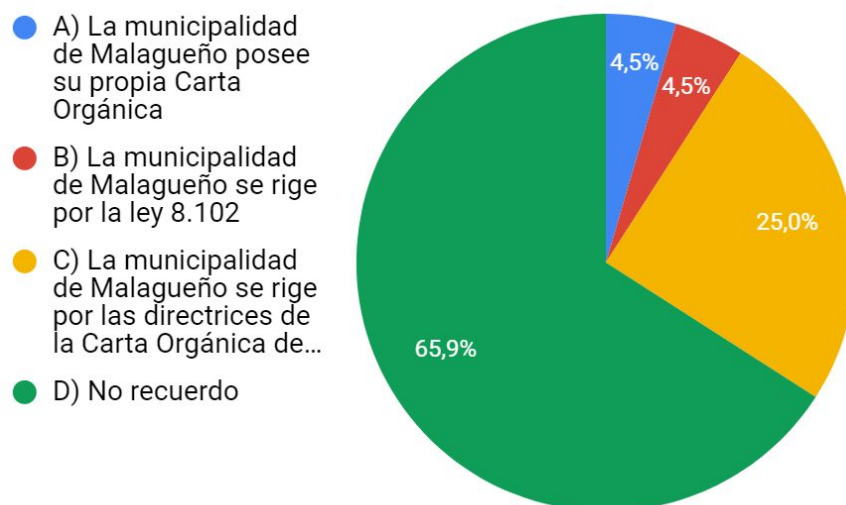
*Claro, vos decís “bueno yo necesito tres secretarías, cuatro, cinco”, eso depende de cada intendente. Si el intendente dice “quiero diez secretarías”, bueno se hacen diez. Y de ahí vas desmenuzando en direcciones. Después sigue la parte de lo que son los jefes de división, de oficinas. (Comunicación personal, 17 de enero de 2019)*

**Estas leyes y normas, son más bien referidas a la organización y funcionamiento en general de la Municipalidad como Organización. Si bien estipulan las funciones que**



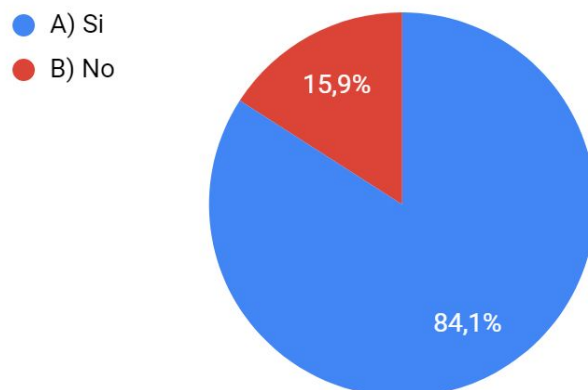
**corresponden a cada área, no describen cómo deben ser realizadas las tareas en detalle.**

Es más, de acuerdo a los resultados de los cuestionarios, sólo un 4.5% sabe que la Municipalidad se rige por la ley 8102. Esto nos da a entender que dichas cuestiones normativas generales son reconocidas solo por las autoridades, y, quizás, por algunos jefes; pero no por el resto de los recursos humanos.

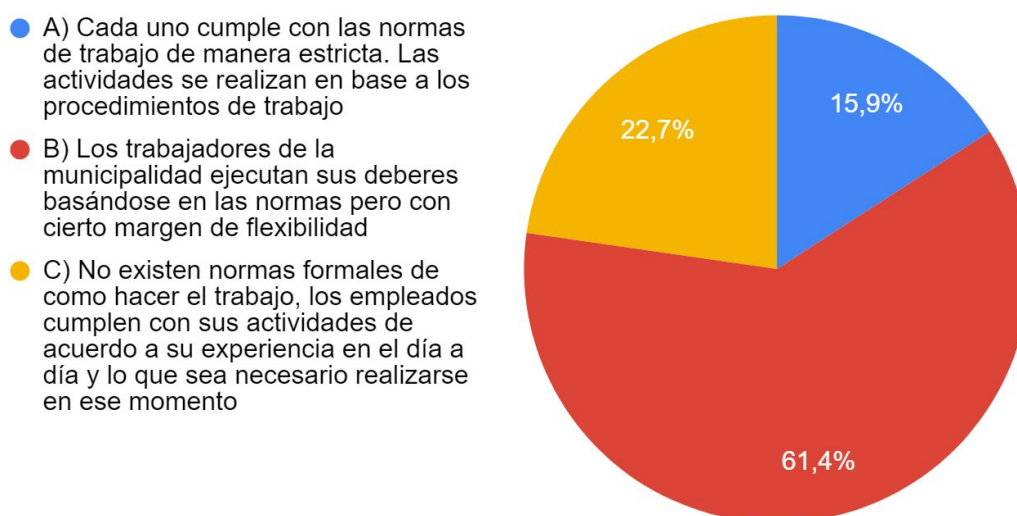


**El intendente no nos nombró ningún manual o documento normativo propio de la Municipalidad que estableciera cómo deben llevarse a cabo dichas tareas o funciones.**

Federico Basualdo (ver entrevista en anexo) nombró un Estatuto en el cual aparece, por ejemplo, que el empleado en caso de faltar tiene avisar 48 horas antes. Esto entre otras directrices complementadas por formularios que deben ser llenados si un empleado, en algún caso, debe ausentarse por un turno médico. **Los miembros reconocen (84.1%) la existencia de un Estatuto, pero ninguno pudo describir bien en qué consiste.** Asimismo, al preguntarles cómo se llevan a cabo las actividades en la MM respondieron, en su mayoría (61.4%), que los trabajadores ejecutan sus deberes basándose en las normas pero con cierto margen de flexibilidad.



*\*37 de 44 colocaron Estatuto, pero ninguno comentó acerca de qué se trata*



**Las maneras de llevar a cabo las tareas son aprendidas y aprehendidas, tal como dijo F. Basualdo, en el día a día. No hay capacitación, todo se transmite oralmente de antiguos a recién ingresados y se aprende en la práctica. Si bien el Estatuto existe, no es seguido a rajatabla.**

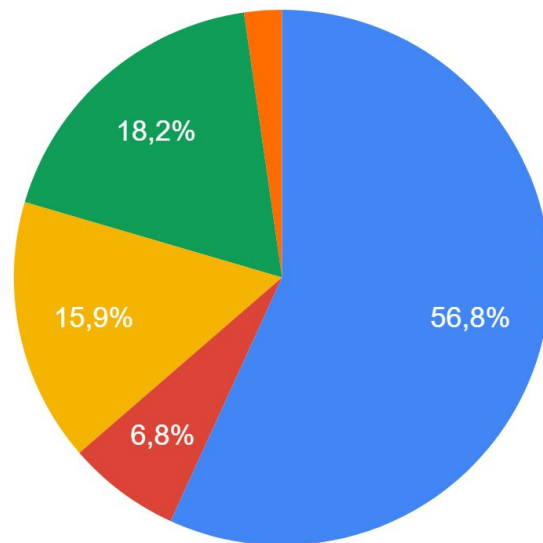
*“(…) cuando vos entras a la municipalidad no te voy a decir mira estos son tus derechos, tus obligaciones, no. La charla de inducción que se da es muy sobre la marcha, ¿entendes? Por ejemplo, entran tres. No me siento yo en frente como siendo el jefe y les empiezo a hablar y les cuento sobre el formulario de horas extra, etc, no, eso no. Aprendes de la experiencia.” (F. Basualdo, comunicación personal, 20 de diciembre de 2018)*

**Los sistemas corporativos más sobresalientes de la organización, que tienden a la eficacia y a la coordinación dentro de la misma, son el Tributario/ Financiero, Gerencial y el Administrativo. Estos serían aquellos que el autor llamaría como sistemas fuertes, porque son ellos a través de los cuales la Municipalidad lleva a cabo sus actividades principales.** El Intendente y el Secretario General gerencian y administran el día a día con la ayuda de los respectivos jefes de cada área; que cada sector cumpla con sus funciones es sumamente importante para que la organización tenga éxito. El sistema tributario y financiero representa lisa y llanamente el ingreso de dinero. En este sistema incluimos las áreas de Rentas y Contaduría. La comunicación, por ejemplo, sumamente informal y no planificada, se constituye como un sistema débil.

**El último elemento de la mesopersonalidad que tomamos son las destrezas, aquello que en lo cual la empresa se destaca, lo que la diferencia de las demás instituciones de su índole. De acuerdo a lo expresado por el intendente, podemos definir las destrezas de la MM de la siguiente manera:** Saber distinguir entre lo urgente y lo necesario; y planificar y actuar en base a ese principio y brindar servicios que otros municipios no brindan, sino que los ponen a disposición de las cooperativas. El municipio de Malagueño se hace cargo de ellos.

**Aquí se puede observar nuevamente la interrelación que existe entre las destrezas y los valores / creencias / objetivos explicados anteriormente. Todo gira en torno a la satisfacción de las necesidades, y para ello no solo hay que actuar con rapidez sino también planificar actividades.** Estas actividades no son otras que los servicios de agua potable, alumbrado, educación, internet, monitoreo a través de cámaras (seguridad) entre otros. La clave está, de acuerdo a las palabras del intendente, en lograr que todos los barrios o sectores de la ciudad estén en las mejores condiciones posibles. Los encuestados también estuvieron de acuerdo con esto:

- A) Satisfacer las necesidades de los ciudadanos, enfocando los recursos en las áreas y/o cuestiones que más lo requieran
- B) Formar líderes políticos responsables y comprometidos
- C) Atender las disposiciones del intendente, entendiendo que su progreso supone el progreso de toda la comunidad
- D) Recaudar impuestos y tasas de servicio
- E) Otra: Atender las disposiciones del intendente, con el mero objetivo de lograr beneficios para un grupo político determinado.



Aquí nos volvemos a encontrar con un comentario muy similar al que apareció en la pregunta sobre la misión. Una persona que sostiene que la gestión no trabaja para el pueblo, sino para su propio beneficio. Sí bien la mayoría quizás no comparta esto, es una sentencia que hace ruido y que por lo tanto debemos de tener en cuenta. Tenemos más que claro que las palabras del intendente deber ser tomadas de quien vienen. Nadie tiende a hablar mal de sí mismo. Es por eso que nos apoyamos en los cuestionarios para obtener conclusiones más diversas.

Por último, vamos a analizar y describir la **Exopersonalidad**. “(...) el cuerpo corporativo está compuesto por un conjunto de elementos muy heterogéneos. Estos elementos son los que a primera vista permiten conocer el estado de salud de la empresa” (Scheinsohn; 1996: pág 47). Uno de estos elementos, son nada más ni nada menos que **los servicios** que la MM brinda y hemos comentado líneas arriba:

- Recolección de residuos
- Agua potable
- Alumbrado público
- Barrido y limpieza
- Salud
- Educación primaria y secundaria
- Control y monitoreo a través de cámaras
- Teléfono fijo
- Internet

- Asistencia Social
- Control y seguridad urbana

Esta serie de servicios coinciden en gran parte con los mencionados por Cravacuore Daniel (2007) en el marco referencial. El autor expresa que un municipio debe brindar y hacerse cargo de la construcción y al mantenimiento de la infraestructura urbana, la regulación y control de las actividades que se desarrollan en el territorio y la asistencia a la población en riesgo, a través de la asistencia social directa, la atención de la salud de baja complejidad y la defensa civil ante desastres naturales.

Con respecto a los **ingresos económicos**, mediante los cuales el municipio se sustenta y desarrolla estos servicios y demás actividades, podemos distinguir los siguientes:

- **Los ingresos de coparticipación impositiva**, que pasan de la Nación a la Provincia y de la Provincia a los municipios.

**Como leímos en el marco referencial, la mitad de los recursos municipales provienen de lo que se recibe de la coparticipación y de otras transferencias corrientes, nacionales y provinciales.** Esto implica que los municipios argentinos poseen una gran dependencia de las transferencias provenientes de los niveles superiores de gobierno. Pedro Ciarez también nos comentó acerca de este régimen de coparticipación tanto a nivel nacional como provincial:

*“(...) todos los municipios tienen un ingreso que es a través de la coparticipación impositiva, que eso está dado por ley y se reparte en toda la provincia en función de la cantidad de habitantes que haya. Es decir, hay un índice de coparticipación. Eso viene conformado por lo que son los ingresos que vienen de la nación a la provincia, y luego la provincia tiene que distribuir. La provincia se queda con el 80%, y el 20% lo distribuyen a todos los municipios. Después está la otra parte que es la recaudación propia de la provincia que también por ley se coparticipa con los municipios.” (Comunicación personal, 17 de enero de 2019)*

- **Ingresos tributarios propios**, denominados por Adam Smith como coactivos. Incluyen los impuestos y las tasas de servicio.

Son los recursos genuinamente propios (impuestos, regalías e ingresos no tributarios que incluyen tasas, derechos, contribuciones y otros). Recordemos que la MM ofrece una serie de servicios que no muchos municipios brindan a sus ciudadanos. Está es una característica diferencial de la organización.

*“(...)todo lo que se genera por lo que son trámites municipales, ingresos por carnet de conductor, registro civil, el servicio en la propiedad como puede ser el agua, la tasa de servicio por propiedad, el alumbrado público si lo tuviere. Después lo que se llama los tributos por sellado, todas esas cositas que hacen a los ingresos. Y nosotros tenemos algunas particularidades que por ejemplo damos servicios de telefonía que no lo dan otros municipios, ese es otro ingreso. Internet, por ejemplo, también.” (P. Ciarez, comunicación personal, 17 de enero de 2019)*

**Al ser una ciudad rodeada de empresa y fábricas privadas, también se consiguen impuestos derivados de la actividad comercial.** Viviana Montironi, jefa del área de Rentas, nos explicaba que en Malagueño han funcionado históricamente grandes empresas como es el caso de Holcim (ex Minetti). En la actualidad, muchas otras firmas están asentándose en el Polo y en el Polígono Industrial de la Ciudad. Además, los últimos asentamientos en los barrios privados otorgan dividendos a la organización.

- **Ingresos por sistema de Autogestión en Salud.** El intendente expresó que, a pesar de que el Hospital está abierto a todos los ciudadanos, quien posee obra social debe dar su número de afiliado; de esta manera, se lo atiende, pero se le pasa la cuenta a la Obra Social. Esto le ha llevado a la Municipalidad reducir muchos costos en este ámbito de la Salud.

**En cuanto a las instalaciones y el equipamiento** que posee la MM, es pertinente decir que son lo suficiente aptos para llevar a cabo las funciones diarias sin ningún tipo de problema. Si

hablamos de **infraestructura** (ver Tablas de observación 1 y 2 en anexo), los dos edificios que componen esta célula central del municipio se encuentran en buen estado. El edificio nuevo, donde se encuentra por ejemplo la oficina del Intendente y la sala de reuniones, han sido recientemente inauguradas. El estado de las paredes, la pintura y el techo es impecable. Las oficinas están equipadas con escritorios de madera, sillas, computadoras modernas y aires acondicionados frío/calor. La sala de reuniones, por ejemplo, posee una gran mesa ovalada de mármol en el centro y sillas del mismo material a su alrededor. Las oficinas son amplias y acogedoras. Hay teléfonos fijos, cafetera y microondas en la cocina. Iluminación LED, lo mismo en el edificio viejo. El personal que trabaja aquí se preocupa porque al intendente no le falte nada.

El edificio viejo (en donde están por ejemplo, el área de rentas, la caja, contaduría, obras públicas, entre otras) si bien muestra una arquitectura más antigua, se encuentra en muy buenas condiciones. Lo que sí puede observarse aquí es que las oficinas y sectores dispuestos para las áreas son de menor tamaño que los del edificio nuevo. Creemos que esto tienen que ver con una cuestión de poder expresada en el tamaño y bienestar de las autoridades. También aquí nos encontramos con paredes y techos impecables (se nota que han sido pintados no hace mucho tiempo), existencia de aires acondicionados (aunque no en cada oficina sino por sectores), computadoras para el personal, teléfonos fijos, cafeteras y microondas. En este edificio es donde se atiende al público, por lo que hay asientos para esperar y una pantalla LCD donde se pasa información generalmente relacionada con las obras y acciones realizadas por la gestión.

Al consultarles si disponían de los recursos y materiales necesarios para hacer su trabajo, los empleados no dudaron en inclinarse por las opciones “Siempre” y “Casi siempre” (estuvieron contempladas las opciones “Casi Nunca” y “Nunca” pero nadie las seleccionó)

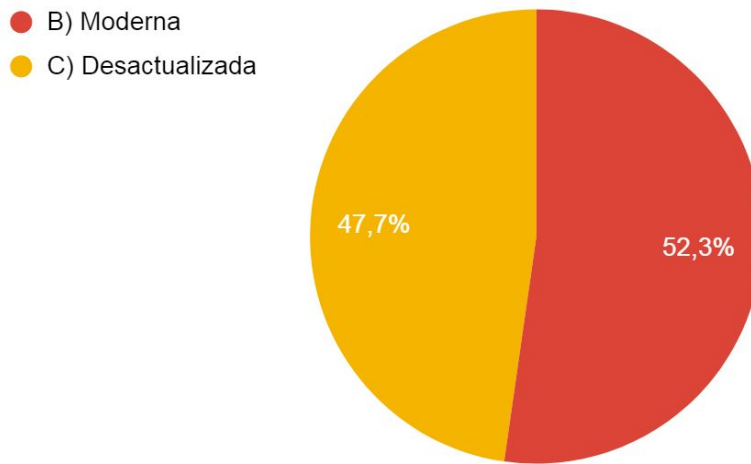


En última instancia queda describir la **dimensión tecnológica** en la MM. Ya hablamos de **computadoras relativamente nuevas**, con velocidad de procesamiento lo suficientemente apta para ejecutar los programas necesarios para el trabajo. **Los aires acondicionados** son relativamente modernos. **En cuanto a software recientemente se han incorporados nuevos servicios y programas para agilizar algunas cuestiones.** Antes muchas cuentas y trámites administrativos se hacían a mano y en papel. Además se incorporó un sistema de marcación de huellas para controlar el ingreso y egreso de los trabajadores.

*“Hoy en día la innovación es la marcación por huella y tenes la implementación de un sistema integral para tener más control de todos los registros de ingresos y egresos de dinero y todas esas cosas. Porque antes era todo a mano, era todo papelerías, los archivos están repletos” (F. Basualdo, comunicación personal, 20 de diciembre de 2018)*

**Una parte del público interno considera que la tecnología implementada en la MM es moderna, mientras que el otro grupo (muy similar en cuanto a cantidad de integrantes) sostiene que es desactualizada. Puede que esto tenga que ver quizás con las diferencias etarias que se dan dentro de la organización.** Ya que hay tanta cantidad de jóvenes como de gente adulta desempeñándose en el municipio. Los primeros estarán de acuerdo con que es desactualizada, pero para los segundos esta tecnología es moderna de acuerdo a sus capacidades y conocimientos acerca de la misma. Nadie considero a la tecnología ni obsoleta ni de última generación.





Si bien existe una **página web**, es bastante simple y no es actualizada diariamente. Tampoco permite desarrollar trámites a través de la red, aunque sea algo que está en carpeta de acuerdo a lo comentado por Viviana Montironi. Existe una app del municipio, pero no ofrece mucho más que el sitio web. Por lo comentarios que pudimos ver de los usuarios en Play Store, no es útil para el ciudadano. Solo informa a través de noticias y no mucho más. **Las Redes Sociales, aunque están activas, sólo son utilizadas como canales de difusión más que de comunicación.**

**Es debido a esto que la MM tampoco puede ser considerada como una institución o más bien como una Gestión de Gobierno verdaderamente transparente.** El concepto de municipio transparente implica ser realmente abierto para la comunidad, hacerlos partícipes, mostrarle los resultados y lo que se necesitó invertir para conseguirlo. **La MM sólo difunde información sobre lo que se está haciendo, pero no involucra al ciudadano en su proyecto. No hay una rendición de cuentas pública acerca de cuáles son los gastos, quiénes son los proveedores, etc. Eso es algo que solo las autoridades y algunos integrantes de mando medio saben. Ni siquiera el empleado común conoce estas cuestiones.**

La informalidad de la comunicación sin dudas juega un papel importante en esto, ya que nunca se pensó en planificar mensajes claves hacia el público externo o interno con este tipo de información correctamente detallada. **De acuerdo con el Instituto Argentino de Análisis Fiscal (IARAF), la información que menos se difunde tiene que ver con la “Deuda Pública” y el ítem “Personal”. También son pocos los municipios que tienen actualizada la ejecución presupuestaria, una información muy importante.** El Instituto afirma,

además, que el municipio de Carlos Paz es el más transparente de Córdoba de acuerdo a las últimas investigaciones.

### 5.1.3. Análisis de Cultura

Tomando como referencia el enfoque que establece Daniel Scheinsohn (1996) alrededor del concepto de **Cultura Corporativa**, es importante partir desde la base de que una empresa o cualquier tipo de institución como la MM, está constituida por personas. Ellas son las que estructuran, dan vida y sentido a las organizaciones. **Es por ello que la comprensión de la cultura de cualquier ámbito o establecimiento, requiere la comprensión de valores, tradiciones, comportamientos y creencias de las personas, que en este caso, conforman el público interno de la MM.** Alejandra Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2008) adoptan una postura similar, al considerar la organización como un espacio de interacción entre personas, las cuales son las generadoras de cultura.

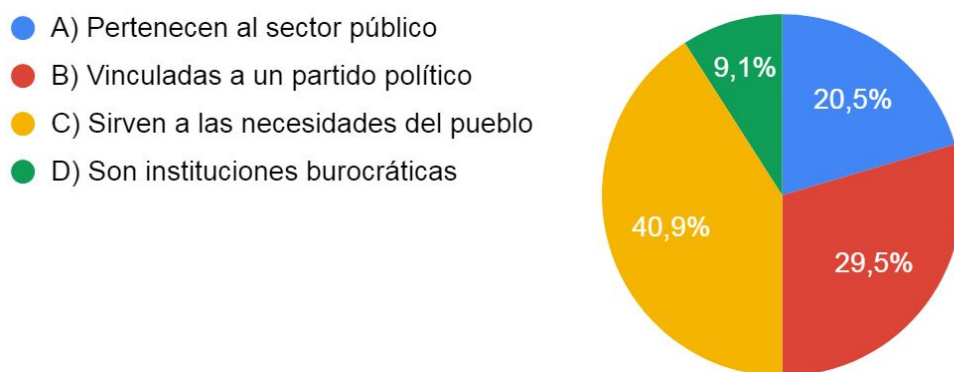
**Conforme a lo analizado en Vínculos/Públicos, la organización está atravesando un proceso de transformación del personal, de transición entre el público de mayor antigüedad y los más nuevos o jóvenes.. Esta heterogeneidad trae consecuencias negativas, como bien nos contaba Federico Basualdo:** “Ahora el problema que hay es que hay un choque de edades. Tenés empleados que tienen más de 30 años de antigüedad que te hacen las cosas a la perfección y lo cumplen y lo hacen bien, y tenes el nuevito que entró que por más que vos le digas mil veces ‘avisa antes de irte’, no te avisa” (20 de diciembre de 2018)

Pedro Ciarez es el máximo representante del municipio, como así también el jefe de mayor jerarquía dentro de la institución. Como se observó en la entrevista, el intendente considera que las municipalidades han heredado un **carácter paternalista**, en el que todas las responsabilidades recaen sobre la figura protectora del líder, o en este caso, del intendente. Desde su posición, anhela una sociedad comprometida en construir ciudadanía, que intente romper con dicho carácter e incluya la participación de toda la comunidad.

La mayoría del personal que trabaja en las distintas áreas de las municipalidades es **afín a las ideologías políticas del partido o equipo al mando**. La política partidaria es un factor

determinante en la MM si tenemos en cuenta el proceso de ingreso de nuevos empleados. Como se mencionó anteriormente, quien aspire formar parte de la institución debe primeramente participar de las reuniones del gobierno municipal, dándose a conocer en los distintos encuentros y eventos encabezados por el intendente.

**Para conocer la perspectiva del público interno acerca del sector público del que forma parte la MM**, realizamos un cuestionario en el que preguntamos sobre el rasgo que comparten en común las instituciones del estado, como ser la Municipalidad. **Gran porcentaje (40,9%) respondió que “Sirven a las necesidades del pueblo”**. Ésta característica tiene relación con ciertas funciones de las municipalidades, analizadas en el Marco de Referencia, como por ejemplo la construcción y mantenimiento de la infraestructura urbana, la asistencia social, de salud y defensa civil.



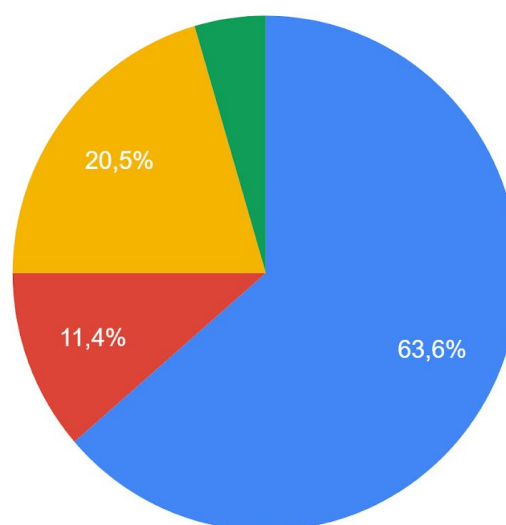
**La opción escogida coincide con el semblante de Viviana Montironi (Jefa de Rentas), quien considera que la Municipalidad busca dar soluciones a la gente, con una atención rápida y satisfactoria:** “(...) uno de repente busca dar soluciones a la gente, ayudar, buscarle la vuelta, que si bien le tenemos que cobrar que es lo que corresponde, que por lo menos se vaya contento, con una solución, con una atención rápida”. (Comunicación personal, 5 de abril de 2019)

Asimismo, podemos encontrar coincidencia con la **Misión Institucional**, que comprende la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos de Malagueño. En segundo lugar, los encuestados optaron por **“Vinculadas a un partido político”**. **En el caso de Malagueño, la Municipalidad está atravesada por la orientación política de la Gestión de Pedro Ciarez, quien representa al partido Unión por Córdoba**. Esta situación puede dar pie a que parte del público interno esté conforme o disconforme con la gestión actual (dependiendo su

ideología política) o considere que las tareas dentro de la MM dependa de los lineamientos establecidos por la máxima autoridad.

**Como vemos, la MM no constituye una excepción en cuanto a la caracterización de las municipalidades argentinas en general. Existen dos pilares fundamentales que forjan su esencia como organización: la cuestión de “servir al pueblo” como gobierno y la cuestión partidaria, instituida por la impronta que cada intendente fije en su gestión de turno.** Curiosamente, los encuestados eligieron en tercer lugar sobre la pertenencia de las instituciones públicas al sector público. En un principio pensábamos que ésta iba a ser la primera opción en los resultados, dado que se trata de una característica genérica que podría englobar a las demás. Un bajo nivel de encuestados optó por “Son instituciones burocráticas”, y esto contradice en cierta medida la teoría de los Modelos de cultura organizacional en la administración pública argentina, realizado por Gustavo Blutman y María Soledad Méndez (citados en el Marco de Referencia).

- A) Fuerte, decidido y firme, pero justo; protector, generoso e indulgente con los empleados
- B) Impersonal y correcto, evita el ejercicio de su autoridad en beneficio propio y exige a sus subordinados sólo las obligaciones establecidas
- C) Igualitario, fomenta la participación en asuntos relacionados con el trabajo, utiliza su autoridad para obtener resultados necesarios para el trabajo
- D) Sensible y responsable con los valores y las necesidades de los demás, usa su posición para procurar satisfacción y estimular oportunidades para sus empleados



El gráfico anterior sirvió para indagar, basándonos en el cuestionario de Harrison sobre **Ideología Corporativa**, acerca de cuál es el perfil predominante del líder o autoridad principal de la MM. Nos resultó útil para reconocer el perfil del jefe o intendente según la apreciación de los empleados de la MM. Por amplia diferencia, “Fuerte, decidido y firme, pero justo; protector, generoso e indulgente con los empleados” (63,64%) ocupó el primer lugar. No constituye una novedad si tenemos en cuenta la opinión de Viviana Montironi sobre Pedro Ciarez:

*“La verdad que Pedro es un gran administrador, porque a ver, en los*

*tiempos que corre esta todo el mundo prendido fuego y si bien nosotros estamos bien, tampoco es que tiramos manteca al techo; pero estamos tranquilos, hay una buena administración, hay una reserva importante, no peligran los sueldos de los empleados”*  
(Comunicación personal, 17 de enero de 2019)

*“(…) Es una persona muy buena y con muy buen trato por lo menos con nosotros, si alguien te dice Coco no se, nos levantó la voz o nos trató mal, te está mintiendo”.* (Comunicación personal, 17 de enero de 2019)

**Por otras declaraciones de V. Montironi, además pudimos observar que el intendente está abierto a los cambios y fomenta la participación de su grupo de trabajo a través de la tecnología.** Esto tiene que ver con la pregunta: “Igualitario, fomenta la participación en asuntos relacionados con el trabajo, utiliza su autoridad para obtener resultados necesarios para el trabajo” (20,5%):

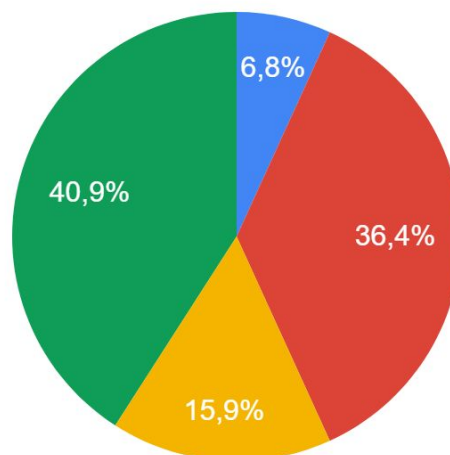
*“Él es muy abierto, además, lo que sabe de tecnología es una bestia humana, o sea sabe de todo; viste cuando decis ¿tanto sabe? Se pone con los chicos de las cámaras por ejemplo y debaten, proponen. Yo he estado en reuniones y Pedro explica toda esta cuestión de tecnología, de fibra óptica y habla y vos te quedas cómo ¿de qué habla? ; y le encanta, le encanta”.* (V. Montironi, comunicación personal, 5 de abril de 2019)

**Esta forma de liderazgo coincide con algunas tipologías de líder analizado en el Marco de Referencia. En este caso, el intendente se sitúa entre un estilo de líder democrático que asimismo se apoya en la diversidad.** Se lo reconoce como justo y flexible con sus inferiores, como así también igualitario y participativo en la toma de decisiones. Genera confianza en su equipo de trabajo al ser considerado como un referente “firme y protector”. Además, de acuerdo a lo expresado por Montironi, **es un líder que busca congeniar con los más jóvenes e involucrarse en los temas que impone la tecnología en estos días.** La generación X e Y son las propulsoras de los grandes cambios en las organizaciones al día de

hoy, es por ello que es sumamente importante que los referentes sepan administrar las relaciones en equipos en donde participan e interactúan Baby Boomers y Millennials como es el caso de la MM.

### ¿Cómo consideras a tus compañeros en general?

- A) Complacientes, trabajadores y leales con los intereses de sus pares
- B) De confianza, responsables, conocedores de los deberes y responsabilidades de su trabajo
- C) Motivados para contribuir con nuevas ideas y sugerencias
- D) Indiferentes, poco motivados con su trabajo. Emplean sus tareas por el simple hecho de cumplir



En este punto obtuvimos como resultado mayoritario un factor negativo en el ámbito de trabajo: un 40,91% considera a sus compañeros como “Indiferentes, poco motivados con su trabajo. Emplean sus tareas por el simple hecho de cumplir”. Y según nuestro modo de ver, es esperable notar un correlato con la segunda respuesta más elegida: es posible que un compañero sea responsable, de confianza y cumplidor, y a su vez no estar motivado por el trabajo (36, 36%).

Si consultamos nuevamente el Marco de Referencia, podemos observar que estamos hablando de un clima laboral inadecuado desde el punto de vista del trabajo en equipo. Existe una carencia de incentivos que lleve a los miembros de la institución a integrarse y cooperar en equipos, ya que éstos realizan sus tareas de manera individualizada. La falta de capacitaciones y de una comunicación interna planificada es otro obstáculo común a las instituciones públicas como la MM. Esto impide una mejora en términos de integración participativa a nivel interno. Dicha realidad se constata con algunas palabras de Eduardo Torres, jubilado reciente de la MM:

*“El régimen municipal no es como otros regímenes que yo conozco, que por ahí son más flexibles, más tranquilos por así decirlo. En otros lugares por ahí después de las tres horas y media de trabajo tienen veinte o treinta minutos de refrigerio, para distenderse, en*

*donde se juntan con el que está al lado, el que está en otra oficina y conversan. Acá no se da no se porque, no se si las ordenanzas lo permiten. Generalmente uno entra a las siete de la mañana y hace su labor de acuerdo a las órdenes que vienen” (comunicación personal, 12 de abril de 2019)*

*“Todo es estructurado al máximo. Yo por ahí entiendo que tiene que ser así, porque nosotros no podemos decidir al libre albedrío porque sino seria un descontrol. (...) Siempre hay que cumplir con lo que se pide”. ( comunicación personal, 12 de abril de 2019)*

Estas afirmaciones van en línea con lo teorizado por Blutman y Méndez (2001), según lo cual las dependencias públicas como las municipalidades son organizaciones caracterizadas por la omnipresencia de reglas destinadas a establecer tareas sin tener en cuenta su “para qué”. Al respecto, Brandolini et al (2008) consideran que la falta de motivación es consecuencia de la no incorporación de la comunicación interna en la organización, y esto da lugar a una “cultura de la desconfianza”<sup>19</sup>.

**Es notorio también el grado de individualización a la hora de realizar las tareas; existe confianza entre pares pero cada uno está abocado en cumplir con su trabajo.** La vida diaria en la MM es notoriamente rutinaria; hay escaso margen para la cooperación a través de intercambios de ideas, de opiniones, de diferentes formas de hacer las cosas. Lo importante es hacer lo que corresponde y esperar el horario de salida para regresar al hogar.

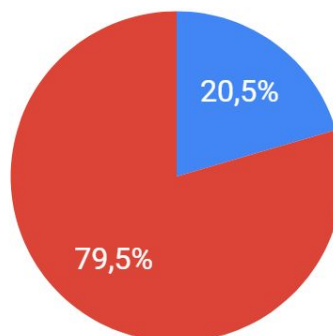
Curiosamente, **encontramos en la MM un líder reconocido positivamente, pero sin embargo, los equipos de trabajo no se ven motivados en sus actividades.** En este desfase pudo jugar un rol importante la cercanía que tiene cada área con el intendente. Probablemente Eduardo Torres no haya tenido el mismo vínculo de trabajo que el que sí tenía Viviana Montironi, responsable del Área de Rentas. Esto significa que algunas áreas de la MM no supongan la implicación del líder, mientras que otras se encuentran más cercanas a él.

---

<sup>19</sup> Brandolini, Alejandra et al.(2008). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. Editorial La Crujía, p. 14

### ¿Cuál consideras que debe ser la prioridad de los empleados?

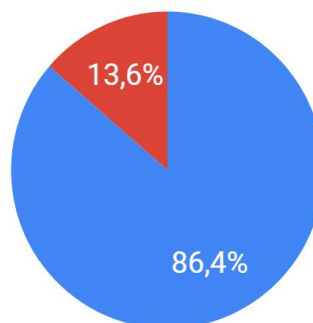
- A) Las demandas del jefe de área/intendente
- B) Las responsabilidades propias de sus funciones



Este punto está estrechamente relacionado al anterior, y tiene que ver con el afán de “cumplir por cumplir”, de acuerdo a lo que le compete a cada empleado. Un 79,55% seleccionó esta opción. Por su parte, el 20,5% restante cree que la prioridad es regirse por las determinaciones del jefe de área o intendente. Esto da cuenta de la falta de sinergia entre los altos mandos y mandos medios, y entre el resto del personal. Ningún encuestado optó por “Las necesidades de cada uno”, entendiéndose que lo importante es cumplir con las tareas que exige la MM y no con conveniencias personales.

### ¿Quién toma las decisiones en la institución?

- A) Las personas con más poder y autoridad
- B) Las personas que gozan de mayor formación profesional y experiencia laboral

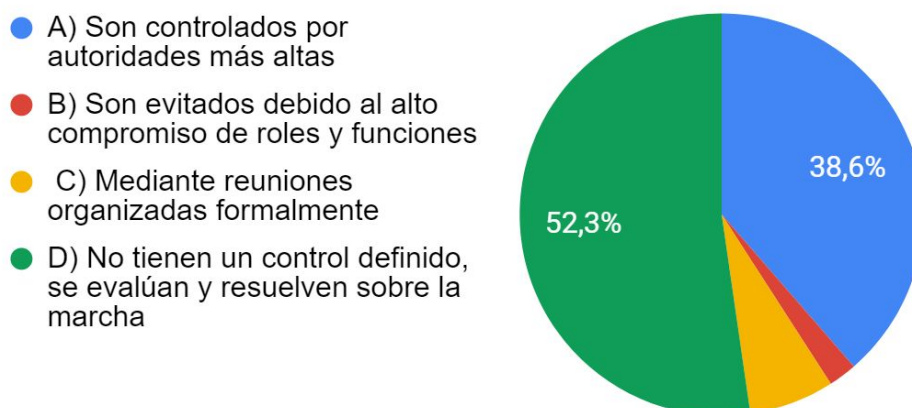


La gran mayoría piensa que las decisiones en la MM son tomadas por las personas con poder y autoridad (86,4%). Cabe destacar que el 80% del público interno no cuenta con título profesional, por lo que la formación no es una cualidad fundamental a la hora de detentar poder dentro de la Municipalidad. Como consecuencia, se observa que el grado de profesionalización tiene muy poca influencia a la hora de tomar decisiones en la organización. Sólo un 13,6% seleccionó que las personas experimentadas o formadas tienen autoridad y poder de determinación. Estos resultados dan cuenta de que las decisiones son tomadas por los “jefes”, por los líderes autoritarios a quienes hay que obedecerles y cumplir según lo establecido. Aunque el perfil de Pedro Cíarez demuestra lo contrario, la flexibilidad a la hora de llevar a cabo las actividades no es moneda corriente en la MM.



En este sentido, cobra incidencia el rol que juegan los encargados de cada área, más allá de las intervenciones de Pedro Ciarez

### ¿Cómo se gestionan los conflictos en la Municipalidad?



**Más de la mitad de los encuestados cree que los conflictos que emergen de la MM no son controlados ni evaluados de manera planificada, sino que se solucionan sobre la marcha (52,3%).** Para algunos de los miembros de la institución como Federico Basualdo, esto significa un problema:

*“Por ejemplo si yo tengo un problema y estoy en el departamento de electricidad, y tengo un problema con un compañero, en vez de irme con mi jefe de electricidad, no me voy con él, me voy a hablar con Cristian. ¿Por qué? Porque es un pueblo y nos conocemos todos, entonces Cristian que me dice a mi: quedate tranquilo ya lo vamos a solucionar. Mientras tanto él se fue a hablar con otro, y ese otro con otro y así y eso es un problema. No se respeta el hecho de la jerarquía y eso no se respeta por lo que dije antes. Por más que seamos una ciudad seguimos siendo pueblo. Es más yo si tengo algún problema ahora, voy a la casa de Cristian que vive aca a 2 cuadras y le golpeo la puerta y listo”. (Comunicación personal, 20 de diciembre de 2018)*

Tal inconveniente es básicamente un problema de comunicación que no es tratado ni resuelto de acuerdo a prácticas, políticas ni acciones definidas, debido a que no hay un área o persona dedicada a la comunicación que pudiera superar este tipo de desajustes.

**Lo que es evidente en la MM, es la prevalencia de la cultura de la informalidad. La comunicación institucional y la manera de afrontar ciertas situaciones imprevistas se producen de manera indeliberada, lo cual afecta muchas veces la organización de los miembros a la hora de encarar una problemática.** En este sentido, Cristian Sánchez sostiene que en la administración “rige la informalidad”, puesto que el trabajo del empleado municipal debe realizarse en función de las inquietudes del vecino. El secretario general admite que atender las necesidades del ciudadano supone dar respuestas rápidas, renunciando muchas veces a los procedimientos formales.

En segundo lugar aparece la opción A, y tiene sentido si leemos las palabras de F. Basualdo cuando hace referencia a Cristian Sánchez, secretario general. Al ser una autoridad de jerarquía, es el encargado de solucionar los conflictos pero de manera espontánea, sin pautas definidas a corto, mediano o largo plazo.

Utilizando los conceptos de **Cultura Fuerte/Débil** y de **Culturas de Cierre/Apertura propuestos por Scheinsohn**, podemos decir que **la MM pertenece a una Cultura Pasiva-Adaptativa**, ya que se trata de una organización que no posee un proyecto organizacional fuerte y conciso. Estamos hablando de una institución **cuya cultura es relativamente débil**. Decimos “relativamente” porque si bien no existe un manifiesto de creencias y valores comunes a todos los empleados, sí podemos evidenciar prácticas típicas que definen el funcionamiento de una municipalidad. Por ejemplo, la cultura de la rigidez en el cumplimiento de tareas y en el hecho de atender las necesidades del vecino y estar cerca de ellos. Sin embargo, predomina una cultura endeble desde el punto de vista de la cohesión e integración. Cada área trabaja de acuerdo a las exigencias del jefe, sin la definición de un norte compartido por todos. Podemos hablar en este sentido de lo que suele denominarse como la existencia de subculturas.

La MM es además **Adaptativa**, en el sentido de que la institución supo adaptarse a los cambios del entorno a lo largo del tiempo. Por ejemplo, le prestó atención a la actividad fabril

y supo amoldarse y relacionarse con empresas del sector. Al respecto, Viviana Montironi nos comentó que la Municipalidad impone ciertas condiciones a algunas empresas privadas como Holcim, como ser la de contratar mano de obra local para sus fábricas. Por su parte, Eduardo Torres, nos comentó lo siguiente:

*“Si uno se pone a pensar, podría decir que el tema de la dirigencia municipal fué buena. Los intendente fueron buenos, conocieron la problemática, se metieron a trabajar en la problemática, que era darle el bienestar al ciudadano a través de conectarse, por ejemplo, a las estructuras eléctricas. Se empezó a hacer cañerías de agua, los cordones, alguna calles. Nosotros teníamos calles de tierra, se empezó a asfaltar después del 2000, se mejoró mucho el aspecto pero falta mucho”. (Comunicación personal, 12 de abril de 2019)*

**No obstante, la MM tuvo que atravesar algunas dificultades respecto a su entorno. Partiendo nuevamente de la entrevista a Eduardo Torres, admitió que hubo inconvenientes desde el punto de vista demográfico;** además nos comentó que el problema radica en la falta de terrenos para construir y expandir el ejido municipal, lo cual constituye un obstáculo para el crecimiento del pueblo: “Nunca hubo demasiado espacio para la demografía malagueñense, antes únicamente llegaban a la propiedad aquellos que tenían alguna reserva de dinero que podrían comprar el terreno y se hacían propietarios” (comunicación personal, 12 de abril de 2019)

Como vemos, la Cultura en la MM no es del todo “Débil”, como tampoco se puede decir que es plenamente “Adaptativa” o abierta hacia el afuera. El resultado de esta conceptualización propuesta por Scheinsohn, configura un tipo de **Mentalidad Organizacional denominada Exploratoria**. En otras palabras, la MM se sitúa entre la apertura hacia el entorno y busca la disciplina. Posee iniciativa y se caracteriza por su autonomía. Para Eduardo Torres, **no existen héroes o figuras históricas que hayan dejado una huella significativa en la MM**. Para él no hay líderes porque los intendentes no hicieron una apertura adecuada a la política, de educar a los jóvenes, sino que cada gestión se dedicó a hacer las cosas y nada más. Es decir, no hay un representante ejemplo que personifique la esencia de la Municipalidad, con sus creencias y valores.

**En cuanto a los ritos y rituales, no existe en la MM una dramatización consciente de creencias y valores;** no existen juegos o actividades extralaborales recurrentes que permitan momentos de distensión entre el público interno. A nivel institucional no se planifican acciones cuya meta sea reducir la posibilidad de conflictos, pero sí ocurre que los miembros de algunas áreas organizan almuerzos o juntadas luego del horario de trabajo. En esta línea, Eduardo Torres manifestó que los únicos instantes de descanso o refrigerio se dan en las horas extras o al momento de una comida. En el área de Rentas es común este tipo de prácticas. Cristian Sánchez, por ejemplo, suele reunirse todos los viernes con el intendente cuando terminan sus tareas. Es decir, la MM no gestiona ni planifica de manera deliberada acciones para contrarrestar las exigencias propias de la rutina, sino que se realizan a merced de las decisiones e iniciativas espontáneas de cada área.

#### **5.1.4. Análisis de Identidad**

**Como mencionamos en el apartado de Personalidad, para averiguar si existía una misión, visión y valores en la institución, decidimos entrevistar al Intendente. En el encuentro le consultamos si poseen algún documento formal y escrito que detalle acerca de estas temáticas. Ciarez nos contó que no tenían nada oficializado pero que de todas maneras su gestión y, por ende todo su equipo de trabajo, se guían a través de ciertos valores que los hacen diferentes.** Al consultarle entonces si el foco de la gestión estaba en puesto en los denominados “valores humanos”, él respondió lo siguiente: “Sí, ni siquiera políticos. Es decir, ¿y políticamente convienen? y no, si esta gente no nos vota, y es así.” (P. Ciarez, comunicación personal, 17 de enero de 2019)

En otros términos, el mismo intendente a lo largo del diálogo que mantuvo con nosotros pudo expresarnos los **objetivos y la razón de ser** de la municipalidad. Busca establecer un municipio sustentable, estable y ordenado que pueda satisfacer las necesidades de sus ciudadanos y al mismo tiempo construir ciudadanía, haciendo partícipe a toda la población en las decisiones municipales. De esta manera lograr que los ciudadanos respeten las leyes, se hagan cargo de sus acciones y posean un verdadero sentido de pertenencia para con la Ciudad.

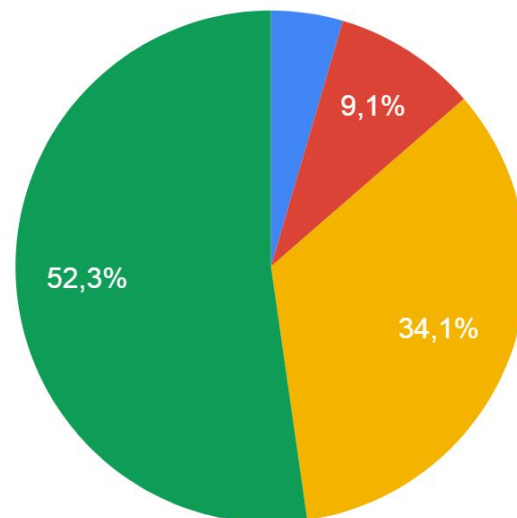
Viviana Montironi hizo referencia a que los principios, tanto del área como de la Municipalidad, no están documentados en ningún escrito, aunque asegura estar trabajando en la formalización:

*No, no que yo sepa no, o sea siempre hay normas de funcionamiento o tenemos un memorándum. Yo estoy implementando mucho el tema de (piensa unos segundos para recordar) instructivos... procedimientos. ¿Por qué? porque como no hay nada oficial o formal a nivel general, creo que por ahí con estos instructivos podemos trabajar más organizadamente quizás.” (comunicación personal, 5 de abril de 2019)*

**Ahora bien, teniendo en cuenta el hecho de que no poseen un documento con su misión, visión ni valores, las encuestas arrojan que el personal coincide con las declaraciones del intendente. Cabe aclarar, que así como no existe dicho documento, tampoco se les brinda a los empleados una charla introductoria sobre esta temática. Esto significa que si la gran mayoría reconoce la filosofía organizacional, es porque el mismo ambiente laboral y la rutina diaria llevan a comprender la esencia de la organización. Pero la explicitación es importante para lograr una interiorización en cada uno de los empleados, con el propósito de empujar hacia un mismo fin, y justamente esto es lo que está faltando.**

Si nos referimos al Discurso de la institución, es preciso entender primeramente que al tratarse de una entidad gubernamental y cuya administración busca satisfacer las necesidades del pueblo, era previsible que en primer lugar figure: “En su discurso la organización se centra en la relación que establece con la comunidad. Expresa un compromiso constante para con ella y esto se constituye como motivo de orgullo para la misma” (52,3 %). La selección tiene coherencia y está vinculada con la opción C, la cual aparece en el segundo puesto. Esta última va de la mano con la gestión de gobierno, del hecho de ofrecer servicios y actuar en base a las necesidades de la gente.

- A) En su discurso la organización expresa lo que es, su poder, su garantía, posicionándose en el centro del mismo
- B) En su discurso la organización expresa preferentemente lo que hace y cómo lo hace
- C) En su discurso la organización exalta el o los servicios que ofrece. Además se privilegian las necesidades de los públicos)
- D) En su discurso la organización se centra en la relación que establece con la comunidad. Expresa un compromiso constante para con ella y esto se constituye como motivo de orgullo para la misma



**Más allá de la percepción del público interno, esta realidad puede visualizarse en la página web de la MM, en donde el contenido se basa fundamentalmente en las acciones de gestión, en las obras y planes de gobierno actual. Asimismo, podemos decir que su discurso es una combinación entre un Discurso de la relación, de la actividad y de la vocación, en ese orden. Lo importante reside en los servicios que se prestan, las relaciones que se establecen con el ciudadano malagueñense y el compromiso que se tiene para con el mismo.**

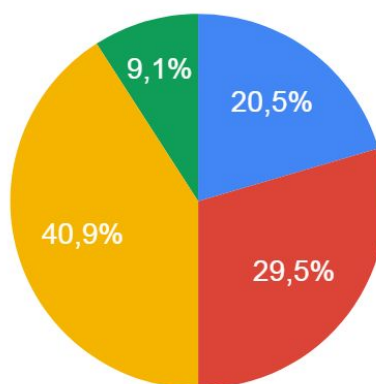
*“Por ahí la gente que vive acá, que toda la vida tiene este trato o no tiene trato con otras reparticiones, como que siempre se queja, pero el que realmente la ha padecido, el que ha ido a Córdoba o ha tenido que hacer un trámite en el Anses, permanente nos agradece o por lo menos dice “che es un placer, que bueno”.” (Viviana Montironi, comunicación personal, 5 de abril)*

A nivel general, más del 60% de los resultados son compatibles con los pensamientos de Pedro Cíarez. **Por el momento ni él ni su equipo de trabajo consideran como urgente la creación de un escrito el cual deje por sentado cuáles son estos puntos. La creación de éste podría beneficiar a la MM para que todo aquel que trabaja o se sume en un futuro a la institución tenga en claro los fines últimos y pueda guiarse o tener un panorama de su identidad más pura. No debemos olvidar, por otro lado, que actualmente la MM no cuenta con una carta orgánica sino que se rige por medio de la ley 8102. Si bien esto**

apunta más bien a cómo la municipalidad hace las cosas para su público externo, también es un modo de ver de cómo organizan y ejecutan sus tareas de puertas adentro.

Si pensamos en el sector público en general, podemos reconocer algunos atributos o características que lo diferencian. Se trata de un conjunto de características - reales o fantaseadas - que los públicos asocian al perfil de organizaciones análogas. El **Paradigma Genérico Organizacional** nos permite introducirnos en el campo de los atributos óptimos, descendiendo de un nivel general a un nivel específico en donde tendremos en cuenta exclusivamente a la MM. De acuerdo a lo que hemos podido indagar en el marco referencial y las respuestas obtenidas en los cuestionarios, podemos decir que el sector público es caracterizado como un conjunto de instituciones que depende del Estado; que son potestad de todos los ciudadanos. Su función principal reside en solucionar o satisfacer las necesidades de la ciudadanía. Son consideradas instituciones burocráticas, en donde realizar un trámite puede llevar casi todo un día debido no solo a la demanda sino también a una supuesta ineficiencia por parte de los trabajadores.

- A) Pertenecen al sector público
- B) Vinculadas a un partido político
- C) Sirven a las necesidades del pueblo
- D) Son instituciones burocráticas



Desde el punto de vista interno, **el sector es caracterizado por poseer un fuerte énfasis en las tareas; los empleados se enfocan más en hacer las cosas bien que en saber en realidad para qué lo están haciendo. Son conscientes de que deben estar al servicio del ciudadano, pero cumplen por cumplir, no hay metas a largo plazo y hay poco involucramiento con los objetivos estratégicos y la filosofía organizacional.** Nuevamente estamos hablando de la doble caracterización que tiene lugar en la MM, basada en trabajar por y para el ciudadano y en atender los requerimientos que derivan de la gestión política actual. Por otro lado, existen subculturas debido a la falta de relacionamiento entre las áreas, y el rigor de la rutina limitada

al corto plazo conlleva a que la planificación no exista. Todo debe ser rápido, el tiempo vale oro.

Bajando al nivel de la MM, el **proyecto organizacional** va a estar compuesto por aquellos **atributos óptimos** deseados o fantaseados por la organización. El intendente insiste en esta construcción de ciudadanía mencionada anteriormente; recalca que no es un hombre que se conforme con lo que tiene ni con lo que ha logrado en sus mandatos y que eso mismo es un motor personal que lo lleva a seguir mejorando el municipio. **El hecho de que una institución funcione a partir de una estructura de muchas personas, determina que habrá múltiples percepciones y puntos de vista.** Esto está íntimamente relacionado a lo que plantea Schvarstein (1991) en su Psicología Social, en donde lo que la importa son las interacciones que se dan dentro de la organización y no tanto las propiedades individuales de sus miembros. Hay que enfocarse en el todo y en sus relaciones y no solamente en hechos aislados.

Ahora bien, sabemos que cada organización es única, posee atributos y características que la distinguen de las demás. **Al tratarse de una entidad municipal, la MM trabaja pensando en el pueblo y se ve sujeta a la coyuntura del partido político que la administra. En este caso, el modo de atender al público (calidad de atención) es uno de sus fuertes.** Aparentemente son las personas que vienen de afuera las que notan el contraste con otras municipalidades o entidades públicas. La misma gente del barrio está acostumbrada al trato y la atención brindada, por ende son quienes menos “halagan” o comentan sobre su servicio.

*“Algo que me llamó la atención es que cuando viene gente de Córdoba nos dicen que las dependencias públicas de allá ni te miran, te tratan mal, te ningunean y ese tipo de cosas. Cuando esa misma gente hace trámites acá te dice “che, es otro el clima de tensión”. Lo hemos logrado corregir a eso”. (C. Sánchez, comunicación personal, 12 de abril de 2019)*

**Otro punto que distingue a la MM de otras entidades del rubro, es la accesibilidad.** El intendente no es visto como una persona inalcanzable o alguien con quien no se pudiera hablar. Obviamente hay ciertas cuestiones lógicas, ya que no es cuestión de hablar por hablar,



normalmente el secretario puede agendar turnos para quienes soliciten hablar con él -por cuestiones protocolares-. Sin embargo no es inusual que algún colega o trabajador se lo cruce en la calle, o sea amigo de la familia o vecino, lo cual propicia a que se pueda dar un diálogo laboral incluso fuera de la institución. **Esto afianza aún más la idea de que el municipio tiene un rasgo diferente y más familiar o cercano que otros que son más urbanos y masivos.**

Identidad, personalidad y cultura se entrecruzan constantemente. Se determinan la una a la otra. **La MM se caracteriza entonces por ser una organización pública que enfatiza en la calidad del servicio al ciudadano y la satisfacción de sus necesidades.** Otro de sus atributos que hemos podido ir vislumbrando a lo largo de este diagnóstico y mediante la observación son:

- Provedora de servicios no convencionales (internet, monitoreo de cámaras)
- Creencia en la austeridad y la calidad
- Apuesta a la nuevas generaciones
- Contacto personal con el ciudadano. Escucha activa
- Personal cumplidor con sus tareas y actividades
- Excelente servicio de atención al cliente
- Creencia en la participación del ciudadano en la vida municipal

**Estos atributos óptimos, que deberían de conformar el Libro de Identidad de la Municipalidad, son, como se puede distinguir a simple vista, todos positivos. Scheinsohn afirma que este tipo de documentos deben resaltar aquellas virtudes o características diferenciales que posee la organización y que deben tenerse en cuenta a la hora de pensar en los objetivos estratégicos.**

### Identidad físico visual

Cada institución, como sostiene Scheinsohn (1997), dispone de un sistema organizado de signos que la identifiquen a ella -y a sus productos-, instrumentando una heráldica corporativa. Entre estas formas de identificación encontramos el isologo, la papelería, carteles, letreros, el color representativo, tipografía, lema institucional, etc.

La MM dispone de todos estos elementos que la distinguen y le aportan una identidad propia. **Analizando cada uno de éstos, comenzaremos con el isologotipo; por un lado tenemos el propio de la municipalidad y por otro el de la gestión actual. El primero consiste en un escudo estilo español enmarcado de manera circular. En su interior se pueden visualizar edificios alusivos a fábricas, el nombre de la ciudad y el lema “Patria y Progreso”. Los colores principales son el blanco y el fondo azul.**



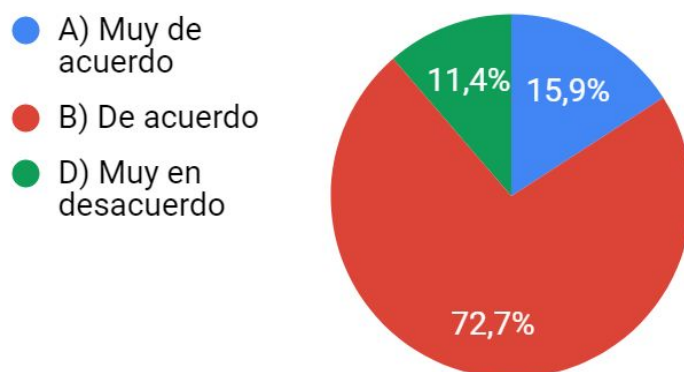
En el segundo se trata de un eslogan de la gestión actual, y da prioridad al nombre de la ciudad: **“Malagueño somos todos”**; acompañados de cuatro franjas semicirculares que finalizan en líneas entrecortadas. En este caso las palabras son de color negro, resaltando en mayúscula el nombre de la ciudad y posee franjas naranjas y grises. **El slogan busca generar empatía y acercamiento entre todos los ciudadanos, generando un sentimiento de unión y participación.** El fondo como se ve en la imagen es de color blanco.

**En cuanto a la vestimenta del personal denotamos que varía dependiendo del sexo. En el caso del personal masculino viste chomba azul oscura, pantalón negro y zapatos. Sin embargo en el caso de las mujeres, utilizan como prenda superior una camisa blanca, pañuelo azul claro al cuello y suéter azul oscuro. Por otro lado, los directivos y jefes de área visten camisa blanca, corbata (los hombres), pantalón negro y zapatos. Podemos ver como claramente se marca una diferencia entre jerarquías ya desde el uso de los uniformes. Esta diferenciación si bien existe, es sutil a la hora de visualizarla y no de gran impacto para quienes observan desde afuera.**

## 5.1.5. Análisis de Imagen

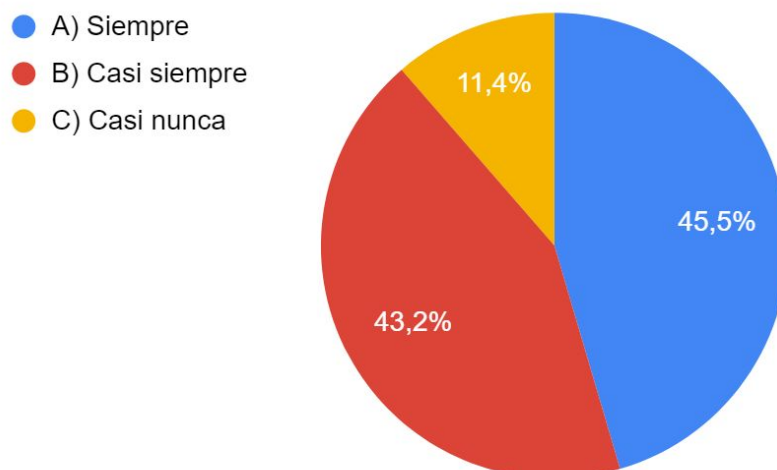
Daniel Scheinsohn (1996) parte de la perspectiva de cómo **la imagen de la empresa en el inconsciente de las personas puede favorecerla o perjudicarla, dependiendo de cuán fidedigna sea la coherencia entre actos y mensajes.** A continuación, mostraremos los diferentes resultados obtenidos en encuestas realizadas a diferentes miembros de la MM. **Las preguntas pretenden indagar sobre las percepciones y sentimientos que tiene el público interno acerca de su lugar de trabajo y de la Municipalidad en general.** Hemos decidido realizar un cuestionario muy similar a lo que sería en esencia una encuesta de clima laboral. **Lo que nos interesa saber es la comodidad que posee el personal a la hora de realizar sus tareas dentro de la organización como así también el grado de pertenencia e involucramiento con la filosofía de la misma.**

Una de las cuestiones que planteamos es sobre cómo fue el recibimiento que tuvieron al momento de ingresar a la municipalidad, es decir, si fueron bienvenidos y de qué manera. **Las respuestas mayoritarias se volcaron en un resultado positivo, tan sólo un 11% se sintió disconforme con su recibida.** Del total de los encuestados, todos pudieron afirmar que en su ingreso recibieron información sobre cuál iba a ser el rol a desempeñar y que fueron guiados, por así decirlo, a la hora de aprender su trabajo. Sin embargo esto no significa que durante el proceso se los siga capacitando y formando en cuanto al desarrollo de sus actividades. Se aprende a medida que se trabaja.



**En cuanto a las condiciones de trabajo, casi la totalidad de la muestra afirmó estar conforme con las mismas, tan solo un 11,4 % optó por “casi nunca”.** Si bien las condiciones en donde se desempeñan son aptas y suficientes para llevar a cabo su trabajo,

quizás puedan existir algunas cuestiones tanto materiales como ambientales que podrían ser mejoradas, y así, contentar a ese 11,4 % que aún no está del todo conforme.

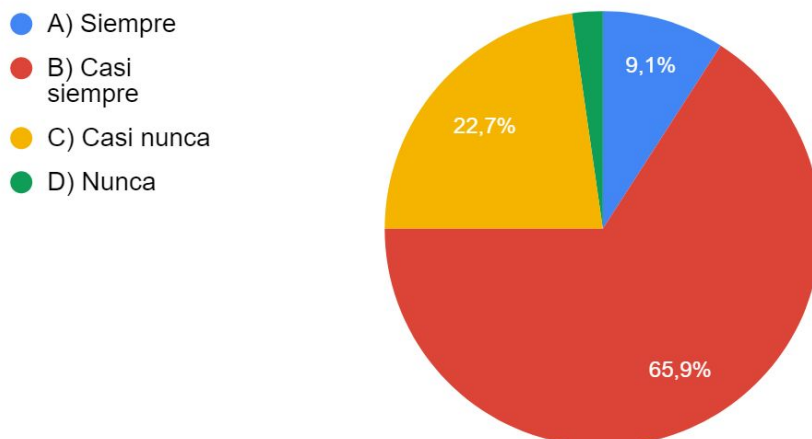


**No obstante también es importante que los miembros se sientan motivados a la hora de trabajar y recibir apoyo por parte de sus superiores.** Debemos tener en cuenta que no todas las áreas están conformadas por la misma cantidad de personas ni poseen los mismos lugares de trabajo. **Por ejemplo, en el caso de Inspectoría, quienes conforman el área son personas generalmente grandes, que ya hace tiempo desarrollan su labor y que están prácticamente la mayor parte de su tiempo en la vía pública. Es por ese motivo que no comparten tantos momentos en una oficina rodeados de sus compañeros. Muy diferente es el caso del área de rentas la cual no sólo conviven diariamente, sino que además la persona a cargo (Viviana), es alguien con muchos años de experiencia, a cargo de una camada nueva de jóvenes y que están en constante diálogo.**

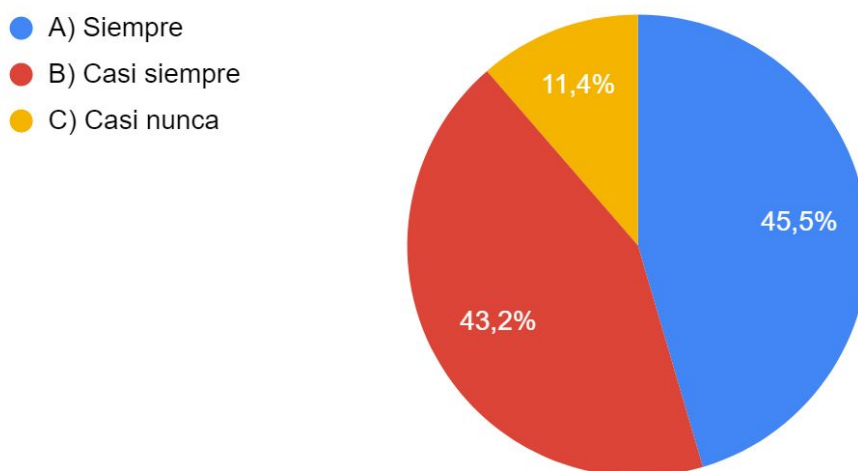
*“Pero en reglas generales es así, yo trato de que ellos estén bien, tengo mucho diálogo con ellos. Trato de hablarlos, no soy una persona que imponga, todo lo contrario; mi idea es seducir, o sea, que tu empleado te admire, que tu empleado se motive” (V. Montironi, comunicación personal, 5 de abril de 2019)*

**También es importante que la municipalidad se interese en saber cuál es el estado emocional de sus empleados y si realmente se preocupa porque cada uno de ellos encuentre un buen lugar para desempeñarse. Las encuestas han demostrado un**

resultado favorable para la misma ya que casi un 80% ha contestado que la MM sí se preocupa por conocer sus necesidades.

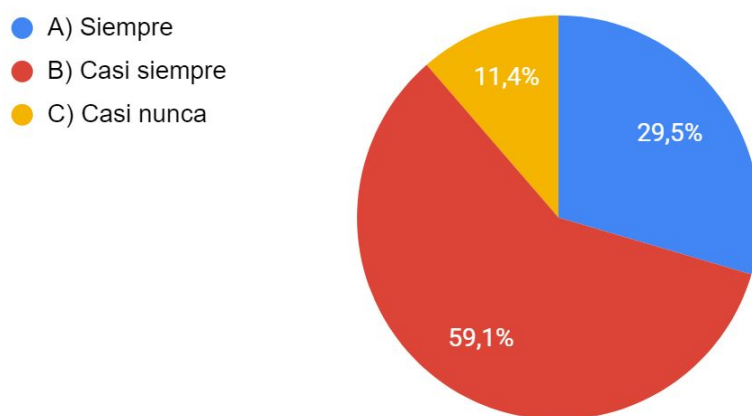


En cuanto a si se sienten motivados por sus jefes, casi el 90% sostiene que es felicitado cuando lleva a cabo de manera correcta sus actividades. **Creemos que los mandos medios de la municipalidad, si bien claramente valoran el trabajo de sus subordinados, no son conscientes de la importancia que tienen estas actitudes.** Estas generan implicación y pertenencia en el personal, los hacen sentir útiles y valiosos para la organización. **Ese casi 12 % restante que no recibe cumplidos por su trabajo, paulatinamente dejará de esmerarse tanto en su trabajo y realizará sus actividades cada vez con menos ganas y entusiasmo.**

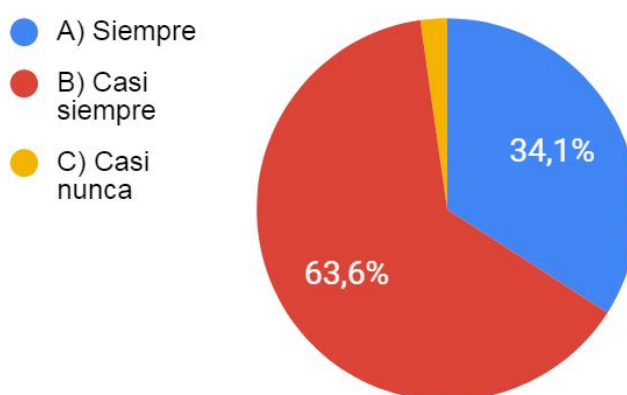


**El 90% de los encuestados dice ser tomados en cuenta a la hora de expresar sus opiniones o sus ideas.** Esto hablaría de una comunicación fluida, de un trato parejo y democrático el que beneficia a la escucha y participación de todos. **Aún así al no poseer instancias formales para discutir las decisiones que deben ser tomadas, no podemos**

asegurar que esto sea realmente así. En las reuniones que se realizan con el Intendente, solo participan los jefes, y no hay un mecanismo en el cual los empleados puedan transmitir sus ideas u opiniones a los mismos para que estos pudieran elevarlos luego a la alta dirección. Existe flexibilidad y comunicación en cada área, pero eso no implica que a los empleados se los motive a ser creativos ni aportar ideas innovadoras. A la hora de decidir y planificar, como hemos visto en las temáticas anteriores, todo queda en manos de la alta dirección en la mayoría de los casos.



Los trabajadores consideran a la Municipalidad como un buen lugar para trabajar. Si bien hay muchas cosas que se deben solucionar, la situación actual del mercado laboral y las condiciones para nada saludables que se viven en otras organizaciones hacen percibir a la MM como una organización ordenada y segura. Es muy pequeño el porcentaje que no está a gusto y piensa en dejar su trabajo en un futuro no muy lejano (2.27 %). Esto es muy importante a la hora de pensar en clima laboral.



Como estamos hablando de una institución política, la imagen que brinda el intendente no sólo debe importarnos para quienes la miran por fuera sino para quienes trabajan con él. En varias ocasiones los entrevistados han realzado la figura de Ciarez y sólo hemos escuchado buenos comentarios del mandatario. Claramente esto es algo que beneficia a sus

más allegados y a quienes trabajan para él. **Aun así hay que tener en cuenta que en la mayoría de los casos las personas tienden a hablar bien de sus jefes, sobre todo cuando dan testimonios para una entrevista como era el caso de Viviana Montironi. De todas formas, recordemos que muchos de los que forman parte del municipio no están allí solo porque crean que Pedro es un buen jefe, sino también porque confían en él como líder político. Están de acuerdo con los principios de la gestión y sus formas de hacer las cosas.**

### **5.1.6. Análisis de Comunicación**

Lo primero que hay que dejar en claro es que la MM **no posee políticas formales de comunicación interna, como así tampoco un área o persona destinada específicamente al funcionamiento de la misma.** El secretario general nos comentó que su área era la encargada de las cuestiones referidas a la comunicación puertas adentro. “Cuando tenemos inconsistencias en alguna de las áreas, ahí intervengo”, afirma Cristian Sánchez. Por su parte, Federico Basualdo, integrante del área de personal, expresaba que todo lo que sucede en la organización pasa por su área. Podemos pensar entonces que tanto el área de Personal como el área de Secretaria de Gobierno llevan a cabo funciones de comunicación, lo que no significa que las mismas cuenten con el personal ni las capacidades idóneas para hacerlo.

**Cristian hace hincapié en la rapidez y en la eficiencia. No está de acuerdo con los procesos burocráticos que se pueden encontrar en los procesos comunicacionales. Para hablar en términos de los autores utilizados en el marco teórico, apuesta por la informalidad más que por la formalidad:**

*“No somos de utilizar canales formales o pactados por así decirlo. Yo siempre digo que en la administración rige la informalidad, no es como en otros lugares. Acá el vecino te quiere plantear “che loco tengo un problema, necesito una solución”, ya está, no le podes decir: “mire llene el formulario”, completelo”. Estas perdiendo tiempo y lo estás haciendo perder tiempo a él. El tiempo conspira en contra de la solución.” (C. Sánchez, comunicación personal, 12 de*

**Tanto Federico Basualdo como Cristian son conscientes de que en la Municipalidad existen rumores.** Lo que no saben es que posiblemente son producto de una falta de planificación en la comunicación. El secretario general no solo es consciente de que existen rumores dentro de la MM, sino que también está convencido de que hay que enfrentarlos. Scheinsohn (1996) considera clave aplicar “**acciones antirumor**” adecuadas cuando se dan estas situaciones. **Los ámbitos en los que circula un rumor se pueden clasificar en restringido y comunitario. El primero podría ser el caso de una empresa, una repartición; el segundo sería más bien un espacio grande como una ciudad, provincia, país, etc.** El autor explica que cuando el rumor corre en un ámbito restringido, la acción anti rumor se despliega en los llamados “**micro media**”; cuando el rumor corre en un ámbito comunitario; la acción anti rumor se ha de desplegar en los “**mass media**”.

En la municipalidad, Cristian Sánchez ha hecho uso del **cara a cara o “face to face” para solucionar la propagación de rumores.** Está convencido de que este tipo de problemáticas comunicacionales deben ser tratadas de manera personal, atacando a la fuente que los originó y a las personas que estuvieran implicadas. No nos sorprende su accionar si tenemos en cuenta que cursó una materia optativa acerca de comunicación empresarial en su carrera de abogacía, algo que nos comentó off the record la primera vez que nos reunimos con él allá por el mes de Noviembre del año pasado. **Aunque básicos, tiene ciertos conocimientos sobre comunicación.**

**Cristian forma parte de lo que Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2008) denominan como Red de facilitadores de la comunicación.** Se trata de una persona que no solo posee autoridad en la Municipalidad (por su cargo y status) sino que también posee capacidades y facilidades para interactuar con los demás empleados. Si bien él mismo se reconoce como un actor importante en la comunicación, F. Basualdo afirma esta idea cuando comenta que los empleados muchas veces en vez de dirigirse a sus respectivos jefes, saltan líneas jerárquicas y se dirigen directamente a Cristian.

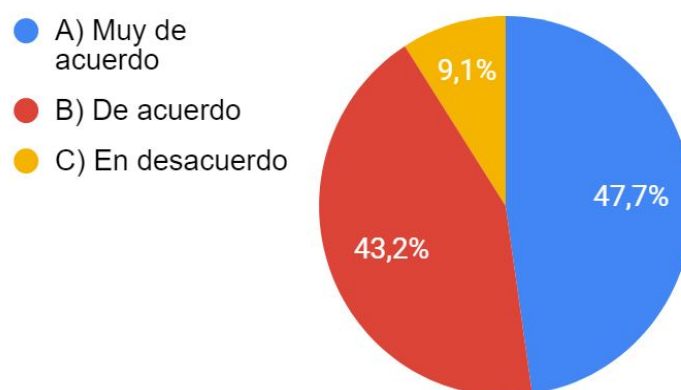
Aun así, y tal como comenta Basualdo, la comunicación no es un asunto tomado seriamente. **La existencia de un área específicamente de comunicación interna solucionaría muchos**



**percances totalmente evitables con cierta planificación y orden. La falta de transmisión de la filosofía organizacional, la ausencia de procesos e información de inducción y la existencia constante de rumores son algunos de los ejemplos de ello.** Si bien Cristian cree mantener el control de la situación, reconoce que la conformación de un área especializada en el tema es algo que debería de implementarse en el corto plazo.

*“No tenemos área de comunicación interna, y prensa lo que hace es difundir las actividades de las distintas áreas. Por ahí Secretaría de gobierno funciona como nexo, yo tengo que ver más con las otras áreas. Y cuando tenemos inconsistencias (se ríe) en alguna de las áreas, ahí intervengo.” (C. Sánchez, comunicación personal, 12 de abril de 2019)*

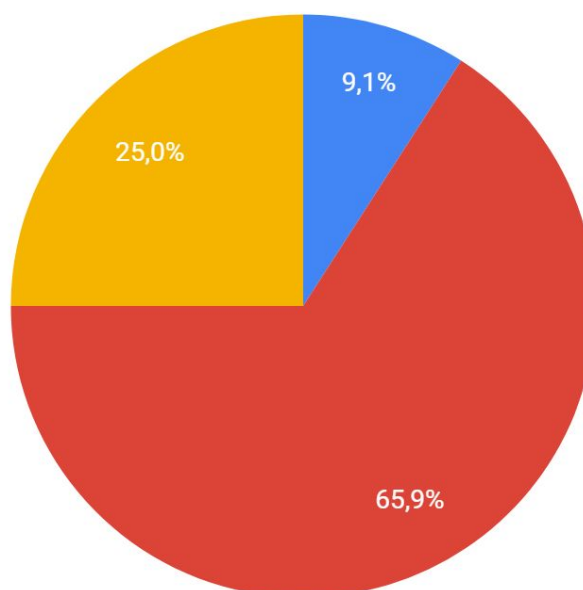
Sí pensamos en la comunicación que existe entre áreas, debemos de tener en cuenta los siguientes resultados obtenidos a través de los cuestionarios:



Si nos detenemos en lo que expresaron los encuestados, sólo un 9.1 % no está de acuerdo con que debería haber más comunicación y vínculo entre las áreas a fin de una mejor organización, lo cual explica la necesidad de intervenir en comunicación interna.

**¿Cómo describiría la comunicación interna?**

- A) Estamos al tanto de las actividades de cada área y de sus respectivas responsabilidades. Nos comunicamos de manera diaria y planificada
- B) Sabemos relativamente lo que sucede en el día a día. Mantenemos un diálogo escueto pero suficiente
- C) Sabemos lo que le compete a nuestra área y solo nos comunicamos con las demás por algún asunto en particular



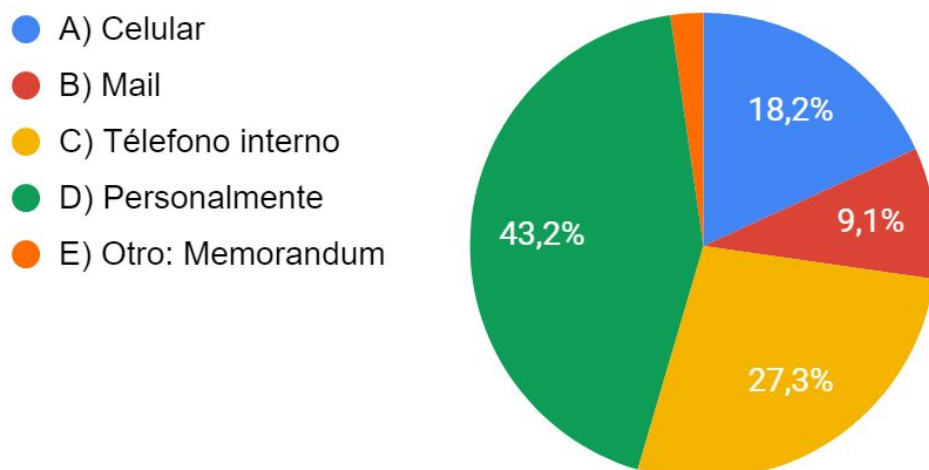
Por otro lado, al ofrecerles opciones sobre cómo es la naturaleza de la comunicación interna en la Municipalidad, la mayoría expresó que conoce lo que sucede en el día a día pero manteniendo un diálogo escueto con las demás áreas. Sólo un 9.1% cree estar al tanto de todo lo que ocurre en los otros sectores de la organización. **Cabe concluir que el personal de la MM considera escasa la comunicación que existe entre las áreas. Saben lo que les compete a cada una, qué es lo que tienen que hacer, cuáles son sus responsabilidades, pero desconocen muchas veces lo que sucede en las otras. Si bien la informalidad sirve para solucionar algunos problemas de manera rápida y sencilla, la comunicación formal y la utilización de los canales adecuados suponen también un proceso organizado que abarca a todo el equipo de trabajo.**

Cristian Sánchez se contradice en este sentido. Por un lado, afirma que algunos empleados (gente mayor generalmente) tiende a dejar todo por escrito, en formularios, ralentizando un trámite, por ejemplo. Pero después asegura que no puede darse el caso de que un ciudadano venga a averiguar sobre un asunto y no obtenga la información que necesita porque la secretaria que lo atendió faltó ese día. Si esa secretaria no le avisó nada a su compañera, ¿cómo hace esta última para saber acerca de este trámite? ¿No hubiera sido más conveniente llenar el formulario, pasarlo al área correspondiente y dejarlo registrado en el sistema? Él comenta que ahora está todo sistematizado, pero no observamos que sea realmente así. Por otro lado y partiendo de lo que dicen los autores referenciado a los **canales**, y teniendo en cuenta lo relevado por los cuestionarios, **podemos establecer que la MM cuenta con**

**algunos medios tradicionales y otro digitales.** En cuanto a estos últimos, tal y como lo menciona Cristian en la entrevista, el personal cuenta con **teléfonos internos**. Este medio lo utilizan de manera usual y no sólo entre los miembros del edificio central, sino también para comunicarse con el Museo, el Hospital y el vivero.

*“(…) Por teléfono, todo por teléfono. Digamos, todas las áreas terminan las comunicaciones en el municipio. Todas las áreas y cada una de las áreas tiene una comunicación entre personal a través del teléfono o del cruce de oficina. Al estar cerca por ahí te cruzas y hablas personalmente”. (C. Sánchez, comunicación personal, 12 de abril de 2019)*

**A la hora de vincularse con otra área, lo hace a través de:**



Sumamos además el uso de los **teléfonos celulares**. El uso frecuente de llamadas entre áreas transversales, son muy comunes. A su vez, la mayoría de las áreas ha decidido conformar un grupo de WhatsApp. Según lo mencionado en las entrevistas, puntualmente en la de C. Sanchez, esto ha sido de mucha ayuda a la hora de delegar tareas o sacarse dudas entre los mismos compañeros del área. Además la mayoría de los empleados de la organización forman parte del Grupo de WhatsApp “P.J Malagueño”, en donde se conversan y tratan temáticas referidas a la campaña política que se está llevando a cabo en este período. Ahí se pactan las reuniones, actividades de entrega de folletería, entre otras tareas. Esto refuerza el atravesamiento político que se da en la MM: los recién ingresados están sí o sí en este grupo de WhatsApp para ayudar en lo que sea posible.

“Si tenemos problemas de comunicación interáreas, hablamos por el grupo de WhatsApp que hicimos. Ahí estamos todos los funcionarios y hay un tema en común” (C. Sánchez, comunicación personal, 12 de abril de 2019)

La mayoría de los encuestados responde que el canal digital primordial por el cual se mantienen comunicados es éste último mencionado. No sólo por su practicidad, sino también por la comodidad de poder usarlo fuera del horario laboral. Al igual que Cristian, Viviana recalca lo mismo sobre el uso que le dan a este medio para comunicarse por temas puntuales y de manera instantánea:

*“Y a nivel personal, por ejemplo, nosotros con los funcionarios tenemos whatsapp; ahí tratamos algunas cuestiones internas, o en el grupo del partido también hablamos cosas. Y acá entre el personal de las áreas siempre nos comunicamos telefónicamente, por ahí con Marce (Jefe de Acción social) le digo “che marce venite dos minutos” y así con los demás también. Espontáneo. Usamos los celulares, los internos, whatsapp, sí más que todo esos grupos”.*  
(Comunicación personal, 5 de abril)

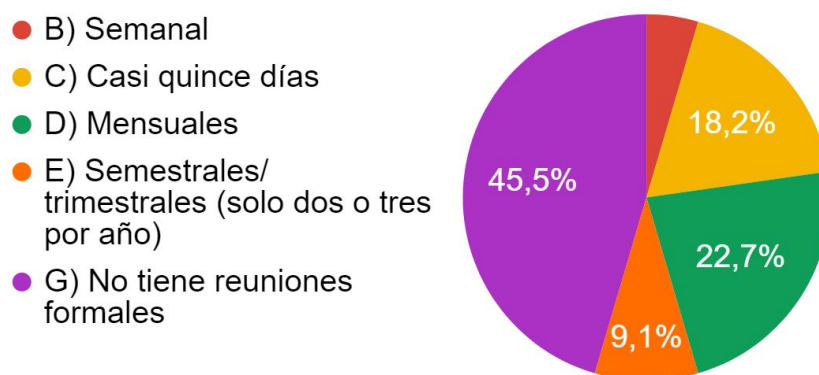
Por último, coincidiendo con lo expresado por Federico de Personal, también hay utilización del **Correo electrónico. Cada área dispone su propia dirección de email y se comunica, algunas veces, a través de este soporte con alguna de las otras áreas del municipio.** Creemos que este medio es empleado generalmente cuando se necesita enviar archivos adjuntos o cuestiones administrativas de mayor seriedad.

Ahora bien, si hablamos de **canales tradicionales**, obviamente no podemos dejar de lado el canal más utilizado e importante para el municipio como es el **cara a cara**. En este caso, la accesibilidad que poseen los miembros de la MM para dirigirse a sus autoridades y al mismo intendente, es bastante amplia. **Además juega un papel muy importante, como decía Cristian Sánchez en las citas anteriores, la cercanía entre las áreas que forman parte del edificio central.** Según comentaba Eduardo Torres, si tenes una cuestión que resolver con el intendente, podés ir hasta su oficina y pedir un turno o quizás te lo cruzas durante el día en la calle. **Estas citas solicitadas corresponden al canal referenciado en el marco teórico**

como “entrevistas” de carácter personal, en donde los empleados buscan comunicarse cara a cara con una autoridad o líder de la organización.

Por otro lado existen algunas reuniones grupales en donde participan los referentes de cada área y las dos máximas autoridades de la MM, en donde, tal como nos comenta Sánchez, se debaten y se ponen en común temas predominantes de la Agenda. Estos encuentros podrían catalogarse de acuerdo a la teoría como **Reuniones de equipo**. Aun así es sumamente importante aclarar que no son actividades planificadas; el Intendente y el Secretario suelen comer juntos luego de las jornadas laborales en donde siguen planteando problemáticas e ideas propias de la Municipalidad que serían, desde nuestro punto de vista, **Reuniones de Mesa Chica**. Estos también son encuentros informales; no pautados ni planificados.

Nos llamó mucho la atención el porcentaje de personas que respondieron que no se dan reuniones formales. Tanto Cristian Sánchez como Viviana Montironi sostuvieron que sí se hacen reuniones a menudo, en donde se junta con Pedro Ciarez e intercambian ideas. Pero está claro que de estas reuniones solo participan los jefes de cada área. Los recursos humanos, como los denomina Scheinsohn, no son parte de estas reuniones; y por lo visto, tampoco los jefes organizan reuniones formales en sus respectivas áreas para comunicar lo que se habló con el Intendente.



Hacemos hincapié en la formalidad de las reuniones porque entendemos que sí hablan entre ellos, sí conversan entre compañeros de áreas y con sus jefes; pero no se llevan a cabo reuniones formales, pactadas, organizadas con hora y fecha. Todo se plantea sobre la marcha.

**Federico Basualdo menciona que cada uno o dos meses suele salir una revista, la cual está pensada más que nada para el público externo. Son muy pocos los empleados que toman algún ejemplar y lo leen, es más, por lo que nos comentaba, había parte del personal que ni sabe cuando sale.**

*“Es una revista externa, pero la dejan ahí también. Es todo lo que la municipalidad hace, la gestión. Saben hacer 3000 ejemplares y las entregan en los eventos o se deja en mesa de entrada. Esa no se vende. La gente de acá de la muni no le presta mucha atención, a veces ni saben que salió.” (F. Basualdo, comunicación personal, 20 de diciembre de 2018)*

**Además existen otros canales de comunicación tradicionales considerados por el personal como son los formularios de ausencia y permisos para entrar/salir antes de la organización. Uno de los encuestados también destacó la existencia de un memorándum, una especie de informe que suele circular con información acerca de cómo deber ser realizadas algunas acciones o actividades particulares. Averiguando en off con los miembros de rentas, pudimos saber que en realidad son similares a las ordenanzas estipuladas por el municipio, aunque en estos casos no es para informar al público externo sino al interno. Si bien existen, son muy pocas veces las que han circulado.**

Como es verdad que **las situaciones más críticas o delicadas exigen la utilización de canales tradicionales donde prima la cercanía, también es verdad que hay cuestiones que resultan mucho más sencillas de resolver a través de canales basados en soporte digital.** Si bien la municipalidad hace uso de los teléfonos fijos y la telefonía celular, sí creemos por ejemplo, que hay una infrautilización del correo electrónico. Asimismo, **la página web no esta totalmente actualizada; no hay foros ni un blog donde los empleados puedan compartir opiniones o propuestas, ni hablar de un sistema de Intranet o un Buzón electrónico de sugerencias. He aquí la importancia también de que esa comunicación o información transmitida de manera oral y personal pueda quedar registrada de alguna manera. Hay muchos datos importantes que quizás se están perdiendo por practicar la comunicación informal.** No se trata de que ya no se

comuniqueen cara a cara, sino de que se empleen los canales adecuados para las situaciones adecuadas.

Si de feedback y retroalimentación se trata, debemos de hablar de **comunicación 2.0**. Este nuevo concepto traído por Formanchuk (2010), entre otros autores, se propone dejar de lado la comunicación unidireccional que ha caracterizado a las organizaciones tiempo atrás, para asumir una comunicación en las que todos los implicados puedan participar y aportar ideas. Si bien la municipalidad dispone de elementos tecnológicos como para aplicar este nuevo paradigma comunicacional (celulares y computadoras), sus formas de hacer y ser no le han permitido implementarlo como tal. **Las redes sociales, la página web, son canales de difusión más que de comunicación. Salvo alguna que otra reunión, no hay espacio para el intercambio de opiniones; el empleado no participa de las decisiones importantes que se toman en la Municipalidad. Solo hacen lo que tienen que hacer, lo que remite a sus tareas y nada más.**

**Los mensajes claves** son construidos por la **Alta dirección**, y deben de estar íntimamente relacionados con **los objetivos organizacionales y la filosofía organizacional de la MM**. El intendente tiene en claro cuales son sus prioridades e intenta bajarlas a las demás áreas. El problema es que no existe un área que pueda encargarse de esta estrategia de mensajes, para que sean recibidos de la mejor manera. Si bien Cristian Sánchez intenta involucrarse y facilitar la comunicación, creemos que esto no es suficiente. Partamos del hecho de que la misión, visión y objetivos no están plasmados en ningún lado.

El cascadeo, gran estrategia a la hora de comunicar los mensajes claves, no es del todo efectivo y no tiene como objeto hacer participe al personal, sino simplemente “avisarle algunas cosas”. Dichos mensajes, entendemos, están quizás pensados más desde el punto de vista externo, comentandolo a los ciudadanos qué se hizo, qué se hace y qué se quiere hacer. **Lo que sí es transmitido de manera correcta son los mensajes claves de actividad, es decir, aquellos emitidos por los jefes a los empleados acerca de los que se debe hacer cada día.** Los mensajes claves que hemos podido identificar a través de este diagnóstico son:

- Estamos al servicio de la comunidad, nuestro propósito es satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

- Creemos en la solución rápida de los problemas, intentamos ser lo menos burocráticos posibles
- No somos como las demás instituciones y administraciones públicas, brindamos servicios que los otros no brindan y creemos en la calidad de atención al público.
- Es importante que cada área cumpla con sus tareas y actividades.
- Para perdurar al frente del municipio, necesitamos que todo el personal se involucre en la campaña.

**En la MM predomina una direccionalidad oblicua o transversal, es decir, la comunicación fluye no solamente entre los niveles jerárquicos sino también entre el resto de áreas que componen la institución. Se trata entonces de una multidireccionalidad en palabra de los autores, aunque cabe aclarar, no tiene una dirección definida.**

Las novedades e informaciones de relevancia son transmitidas por los jefes o encargados de cada área hacia sus subordinados. Paralelamente, dichos jefes se comunican con el área de RR.HH. En este sentido, podemos afirmar que la direccionalidad se ve entrecruzada de una manera descendente, ya que la información fluye desde arriba hacia abajo, entre los cargos de mayor jerarquía hacia los de menor posición. Al respecto, Cristian Sánchez nos cuenta:

*“Por ejemplo, si ocurre algo en la municipalidad siempre te terminas enterando a través de un encargado de área. Ellos se comunican directamente con sus subordinados y con esto del celu ni hablar. Pero directamente hablan con el encargado de área y este con Recursos Humanos, eventualmente con el secretario de alguna de las áreas. Entonces la comunicación es rápida”. (Comunicación personal, 12 de abril de 2019)*

Asimismo encontramos casos en los que se produce una direccionalidad ascendente, la cual se dirige de abajo hacia arriba. Los empleados de mandos medios o incluso de menor jerarquía tienen la posibilidad de reunirse, tratar y expresar ciertos temas o inquietudes con el intendente. Federico Basualdo asegura que Pedro Ciarez es una persona accesible en el trato, se puede llegar a él sin ningún inconveniente.



Asimismo, existe comunicación transversal entre el personal de cada área como así también con el personal de las otras áreas. La cercanía espacial permite explicar esta consideración. Aun así como hemos visto, la comunicación entre áreas es escasa. Sí se puede observar más comunicación e interacciones entre compañeros de una misma área. Cada una posee su propio grupo de WhatsApp, y suele existir más confianza y camaradería ya que se ven todos los días.

En otras declaraciones, Eduardo Torres hace mención a la rutinización del trabajo, y según nuestro modo de ver, esto se ve alimentado por la bajada de órdenes que provienen de los cargos de mayor jerarquía: “Generalmente uno entra a las siete de la mañana, hace su labor de acuerdo a las órdenes que vienen bajando los superiores y llega el horario de salida y se va a su casa” (Comunicación personal, 12 de abril de 2019) . Como mencionamos anteriormente, la mayoría de los mensajes consisten en órdenes de cómo se deben realizar las cosas. Muy pocas veces se dice por qué debe hacerse de esa forma o se pide opinión al empleado.

### **5.1.7. Nudos Críticos**

De acuerdo a la intervención diagnóstica y el análisis realizado en la sección anterior, podemos establecer los siguientes nudos críticos, sobre los cuales se construirá el Plan de Comunicación Interna:

- La MM carece de un documento formal que estipule cuál es su filosofía organizacional y su proyecto organizacional, con sus objetivos prioritarios.
- Ni las autoridades ni los mandos medios han considerado la construcción/ diseño de un documento oficial (Libro de identidad en palabras de Scheinsohn) que contemple los atributos óptimos de la organización, los cuales la hacen única, la distinguen de las demás y en base a los cuales debe basar su accionar.
- Necesidad de una política de Comunicación. En la municipalidad se observa una cultura de la informalidad en las comunicaciones.

- Existencia de Rumores
- Ausencia de un Plan y un responsable de Comunicación. Ausencia comunicativa.
- Ausencia de encuentros y comunicaciones de carácter estratégicos.
- Falta de integración e interacción entre áreas. Escasa participación de los empleados en la toma de decisiones.
- Rutinización de las tareas y escaso margen para la creatividad e innovación.
- Inexistencia de redes sociales, blogs o aplicaciones/plataformas digitales innovadoras que permitan la comunicación y participación de todo el personal de la Municipalidad, tales como Intranet, grupos privados de Facebook, blogs empresariales, Workplace, etc.
- Ausencia del cascadeo como canal formal de comunicación.

### **5.1.8. Aspectos positivos a considerar**

- Cercanía personal y espacial entre los equipos de trabajo que componen la organización.
- El clima organizacional es relativamente positivo.
- La Alta Dirección y los empleados en general reconocen la necesidad de mejorar e incorporar la comunicación de una manera estratégica.
- Los empleados tienen buena predisposición y cordialidad a la hora de tratar al público.
- Accesibilidad en el trato con las distintas autoridades de la Municipalidad.
- La municipalidad se mantiene al tanto de lo que sucede en su entorno inmediato.

# CAPÍTULO 6

## 6.1. Propuesta de Planificación

Tal como se sostiene en “Auditoría de comunicación”, la planificación debe ser estratégica, debe emerger o partir de la realidad. **La situación inicial diagnosticada de la Municipalidad de Malagueño será la realidad sobre la cual trabajaremos, haciendo hincapié sobre todo en los nudos críticos que fueron reconocidos. El objetivo de nuestro Plan Estratégico consiste en fortalecer y optimizar la comunicación interna de la Municipalidad de Malagueño, prestando atención a las necesidades detectadas en el público interno a través de lo diagnosticado. Buscamos instalar, tal como sostiene María José Bustos, una “Conciencia Comunicativa” en la organización.** En consecuencia, el público meta para direccionar nuestra propuesta de planificación serán los miembros que forman parte de la MM.

**Gracias a la triangulación de los datos recogidos a través de entrevistas, cuestionarios, observación y análisis propiamente dicho durante el Diagnóstico, es que hemos construido el presente Plan de Comunicación. Consta de tres grandes Programas Temáticos, estructurados a modo de propuesta. Cada uno de ellos posee su propia estrategia y objetivos. De éstos se desprenden diversos proyectos que poseen, a su vez, sus propios objetivos. Se desarrollaron los dos proyectos del Programa 1, el programa “paso a paso” del Programa 2 y el proyecto “Bloggers” del programa 3. Los proyectos restantes no pudieron ser planificados por cuestiones de tiempo y extensión del presente trabajo, pero serán recomendados de igual manera a las autoridades del Municipio.**

# Plan de Comunicación Interna

## Programa 1

### Filosofía Organizacional Municipal

**Objetivo:** Formalizar y comunicar la filosofía organizacional de la MM.

**Estrategia:** Construir, en base a lo declarado por Ciarez, la Filosofía de la MM para luego poder comunicarla correctamente al público interno.

## Programa 2

### Formalizando la Comunicación Interna

**Objetivo:** Formalizar y optimizar la comunicación interna de la MM.

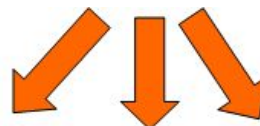
**Estrategia:** Construir normas que tendrán como propósito fundamental formalizar la comunicación dentro de la Municipalidad. Proponer instancias de encuentro, capacitaciones y mensajes claves a través de diversos medios con el objetivo de dar a conocer dichas normas al público interno.

## Programa 3

### Escucha y Participación

**Objetivo:** Fomentar la participación de todos los integrantes del público interno de la MM a través de instancias de escucha.

**Estrategia:** Desarrollar canales, instancias y actividades de comunicación en donde el público interno pueda expresarse y opinar, y en donde, a su vez, los mandos medios y la alta dirección puedan escuchar y considerar.



### "Nuestra Razón de Ser"

- 1) Formalizar la Filosofía Organizacional de la MM.
- 2) Lograr una expresión uniforme y coherente de la filosofía organizacional de la MM.

### "Conociendo a la Muni"

- 1) Comunicar la filosofía Organizacional Municipal a los integrantes del Público interno.
- 2) Lograr la interiorización de dicha filosofía en la mente y en los quehaceres del público interno.

### "Paso a Paso"

- 1) Formalizar la estructura organizativa de la Municipalidad de Malagueño.
- 2) Fomentar un intercambio comunicativo transversal y flexible.

### "Líderes Capacitados"

- 1) Empoderar a los líderes y mandos medios de la MM en acciones y estrategias de comunicación.

### "La importancia de reunirse"

- 1) Oficializar las reuniones como un canal formal de comunicación interna.
- 2) Construir diseños acerca de cómo se deben planificar las reuniones con sus temáticas, tiempos y respectivos participantes.

### "Pienso y Opino"

- 1) Brindar al público interno un canal en donde pueda expresar sus ideas, opiniones, dudas y recomendaciones.
- 2) Motivar al personal y desarrollar sentido de pertenencia en los mismos.

### "Bloggers"

- 1) Informar al personal acerca de las novedades y sucesos que tienen lugar en la Municipalidad.
- 2) Incorporar la participación del público interno en las decisiones diarias de la organización.
- 3) Brindar un espacio de comunicación multidireccional en el que participen todos los integrantes de la MM.

## **6.1.1 Programa 1: Filosofía Organizacional Municipal**

Como bien se explicó en la instancia diagnóstica, **la MM como institución propiamente dicha no posee un documento formal y oficial acerca de cuál es su proyecto institucional, es decir, su misión, su visión, valores y objetivos estratégicos. Ninguna de las gestiones ha dejado formalizado por escrito esta filosofía que las caracteriza. Además cabe destacar que aquello que los empleados conocen sobre la Municipalidad, lo saben gracias al trabajo del día a día, pero sin una interiorización consciente de la Filosofía Organizacional. El fin de este programa consiste en la formalización y comunicación de la filosofía organizacional de la MM. La estrategia empleada implica construir, en base a lo declarado por Ciarez, la Filosofía de la MM para luego poder comunicarla correctamente al público interno.**

- Proyecto “Nuestra razón de ser”

**El objetivo de este proyecto es la construcción de un documento oficial de uso interno que deje por sentado la filosofía organizacional de la Municipalidad de Malagueño. Se constituye como un escrito que estipula la razón de ser de la organización, su misión, visión, creencias, valores y objetivos. De esta manera, se busca que toda práctica dentro de la organización se oriente hacia fines compartidos por el público interno.**

**Este proyecto tiene como principal función la de crear un documento oficial, como se menciona anteriormente, para que tanto empleados como externos sepan de manera explícita cuáles son aquellos motivos que mueven a la municipalidad en su ser y su hacer. Planificar y ejecutar este estatuto traerá ventajas como:**

- Que el público interno se interiorice sobre la Filosofía Organizacional de la MM para que todos trabajen en pos de los objetivos de la organización.
- Que quienes ingresan por primera vez sepan cuáles son los deseos y objetivos propuestos por la Municipalidad de Malagueño.

## Objetivos

- Formalizar la Filosofía Organizacional de la Municipalidad de Malagueño.
- Lograr una expresión uniforme y coherente de la filosofía organizacional de la MM.

## Estrategia de Medios

- Construir un **documento o dossier** en el que figure misión, visión, valores, creencias y objetivos que se propone la Municipalidad de Malagueño. Será redactado por las autoridades máximas: Intendente, Secretario Privado, Cristián Sánchez y las Secretarías de Gobierno.
- Para difundir acerca de su construcción y accesibilidad se utilizarán las reuniones, en la que los jefes le bajarán la información a quienes tengan a cargo.

## Mensajes Claves

Lo que quiere comunicar la Alta Dirección con este documento es lo siguiente:

- “Queremos ser los más explícitos posibles respecto al propósito principal de la Municipalidad, para que todos nos proyectemos hacia fines comunes”
- “Queremos consolidarnos como una Municipalidad que se preocupa por las personas, que nuestras actividades estén fundadas en valores humanos”
- “Para cumplir nuestras aspiraciones institucionales primero hay que creer. Creer que todo lo que nos proponamos se puede cumplir siempre y cuando pongamos dedicación y pensemos en el vecino”
- “Las metas de la institución deben bregar principalmente por las necesidades del otro, dejando de lado los intereses de cada uno”

En definitiva, la filosofía organizacional le otorgaría un marco identitario a la MM. Una vez elaborado se podrá compartir e impartir a todo el público interno.

## Tácticas

- Segmentación del Público Destinatario

El público prioritario al cual se dirige este proyecto abarca a **todos los miembros de la MM**. Incluye la participación de las autoridades máximas y cada uno de los líderes de cada una de las áreas. Luego cada líder, traspasará la información a su propio equipo. De esta manera todo el público interno estará al tanto de este nuevo proyecto y sobretodo, tendrá acceso y conocimiento de la existencia de la Filosofía Organizacional.

➤ Tareas

- La principal tarea será conformar y reunir al grupo que estará a cargo del proyecto. Éste estará compuesto por la Alta Dirección -Intendente, Secretario Privado y Secretario de Gobierno-. Allí se comentarán los objetivos y principales características del proyecto.
- Se va a determinar cuál es la Visión, Misión y Valores que se colocarán en el documento. Se discutirán y se redactará un dossier. Además se incluirá la historia de la Municipalidad y un listado de todas las autoridades. Sólo aparecerán los nombres y fotos del Intendente, Secretario Privado y de Gobierno. Para el resto, figurarán las áreas.
- Se fijará un formato y diseño del documento (tipografía, tamaño de fuente, colores, isologotipos) que deberá respetar la identidad físico visual de la Municipalidad.
- Redacción y construcción del producto final. Esto lo llevará a cabo nuevamente el comité o grupo previamente mencionado. Para ello, se seleccionará un encargado, por ejemplo el Secretario Privado, quien escriba lo estipulado.
- La revisión Final. Para esta instancia, se fijará una reunión del grupo y se mostrará una versión digital antes de imprimirla.
- Impresión del documento. El encargado de buscar presupuestos y llevar a imprimir podrá ser el Secretario Privado o el Secretario de Gobierno.

## Calendarización

ACCIÓN/ TAREA	JUNIO					
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
Conformar y reunir al grupo compuesto por la Alta Dirección . Se comentan los objetivos y principales características del proyecto.	■					
Determinar cuál es la Visión, Misión, y Valores. Se discute y se redacta el dossier.	■					
Fijar formato y diseño del dossier.		■				
Redacción y construcción del producto final. Se selecciona un encargado para que escriba lo estipulado.			■			
Revisión Final. Se fija una reunión del grupo y se muestra una versión digital antes de imprimirla.				■		
Impresión del documento.				■		
Evaluación					■	

## Presupuesto

Se trata de un proyecto que no implicaría grandes gastos. Por empezar, las reuniones y redacciones las llevará a cabo la Alta Dirección, sin la necesidad de contratar a agentes externos y pagar monto determinado. La impresión del dossier, será en principio el único monto que se deberá pagar. Se imprimirá una copia. Tomaremos 3 presupuestos para abarcar diferentes rangos de precios. Por un lado planteamos uno más económico en el que cada hoja tendrá un costo de \$35 cada una; haciendo un total de \$140 (por las cuatro hojas). Un precio medio en el que cada hoja tenga un valor de \$50, haciendo un total de \$200. Por último, un presupuesto más alto, en el que cada hoja salga \$90, con un total de \$360 por las cuatro hojas. Estos valores están sujetos a cambios socio-económicos que pueden o no surgir en un futuro.





## Producto

El dossier estará compuesto en las primeras dos hojas por las Autoridades que conforman la Municipalidad. En primer lugar estará el intendente, con su nombre completo y una fotografía actual. Luego le seguirá el Secretario Privado con nombre completo y fotografía. Debajo de éste, le seguirá el Secretario de Gobierno con su respectiva foto y nombre completo.



La lista continúa con los líderes de cada una de las áreas; por cuestiones prácticas, creemos que no es conveniente poner sus nombres ni fotografías ya que si alguno renuncia, cambia de puesto o sucede alguna modificación, habría que rehacer el dossier muchas más veces, lo cual implicaría un constante gasto. En cambio, esos nombres sí figurarán en el segundo producto que es el Organigrama. Sin embargo, si este dossier se sube a la Web o al Blog, se pueden incluir los nombres, ya que ante algún cambio inminente, será más fácil modificarlo e incluso no requerirá ningún gasto.

En las últimas dos hojas, estará redactada brevemente la Historia de cómo surgió la Municipalidad, por ende también los inicios de Malagueño. Se incluirá un foto a modo de ilustración del edificio. En la cuarta y última hoja, Se detalla Misión, Visión y Valores. Cabe aclarar que en todas las hojas aparece el logo de la gestión y de la Municipalidad.

	<p style="text-align: center;"><i>Filosofía Organizacional de la Municipalidad de Malagueño</i></p> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p style="text-align: center;"><i>Autoridades</i></p> <p>INTENDENTE <span style="float: right; border: 1px solid gray; border-radius: 50%; padding: 2px 5px;">foto</span></p> <p>SECRETARIO PRIVADO <span style="float: right; border: 1px solid gray; border-radius: 50%; padding: 2px 5px;">foto</span></p> <p>SEC. DE GOBIERNO <span style="float: right; border: 1px solid gray; border-radius: 50%; padding: 2px 5px;">foto</span></p> <p>Líder de Rentas</p> <p>Líder de acción Social</p> <p>Líder de Personal</p> <p>Líder de Contaduría y caja</p> <p>Líder de Cultura</p> <p>Líder de Obras Públicas</p> <p>Líder de Prensa</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 20px;">   </div>	<p style="text-align: center;"><i>Filosofía Organizacional de la Municipalidad de Malagueño</i></p> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p style="text-align: center;"><i>Autoridades</i></p> <p>Líder de Procuración</p> <p>Líder de Inspectoría</p> <p>Líder de Registro Civil</p> <p>Líder de Peronal</p> <p>Control de Monitoreo y Videos</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 20px;">   </div>
--	--	---



## Evaluación

La evaluación de este proyecto se llevará a cabo en conjunto con el segundo proyecto de este programa. Esto es así, porque en esta primera instancia sólo se procederá a la creación del dossier; en cambio en la segunda instancia, se difundirá dicho documento. Por ello, la evaluación de este proyecto, se verá más adelante.

- Proyecto “Conociendo a la Muni”

**El diseño de carteleras ubicadas en las distintas áreas de la organización y en espacios estratégicos, es decir, en aquellos lugares frecuentados por los empleados podría ser una solución para que el producto sea visible. Una opción es ambientar los mensajes en lugares de paso como la cocina o el baño, como así también en la posibilidad de comunicarlo a través de reuniones y eventos que se realicen periódicamente. La filosofía organizacional debe ser recordada por la alta dirección todo el tiempo, constituyéndose**

**de esa forma en uno de sus mensajes claves primordiales.** También es factible desarrollar mensajes de difusión por whatsapp. La idea es expresar palabras que den cuenta de los mensajes claves y sean concordantes al proyecto organizacional.

### Objetivos

- Comunicar la filosofía Organizacional Municipal a los integrantes del Público interno.
- Lograr la interiorización de dicha filosofía en la mente y en los quehaceres del público interno.

### Estrategia de Medios

- Diseñar diferentes modelos de flyers que se adapten a diversos formatos (digital -whatsapp- y tradicional) para difundir y expandir la Filosofía Organizacional.
- Colocar y/o enviar de manera estratégica los flyers.

### Mensajes Claves

Este proyecto está íntimamente relacionado con el primero, ya que consiste en expresar aquello que se redactó en el anterior. El mensaje que los altos mandos deben enviar al resto del personal, es el de transmitir de manera amigable, novedosa y llamativa la Filosofía que se plantea la Municipalidad. De esta manera, deberán lograr que lo capten y o incorporen como propio; de ahí la importancia de pensar y redactar de manera correcta los mensajes para luego ser incorporados en la mente de quienes lo reciban.

### Tácticas

- Segmentación del Público Destinatario

El público destinatario, es aquel que forma parte de la Municipalidad de Malagueño, es decir, todo el público interno. Abarca todas las áreas.

➤ Tareas

- Decidir quién será el encargado del diseño. Es decir, tener en consideración texto, imagen, color, isologo de la entidad, tamaño, papel, etc. La imagen institucional característica de la Municipalidad, servirá como guía al momento del diseño.
- Establecer quién enviará y/o colocará los flyers. Sugerimos que sea algún miembro del área de Personal o Prensa al cual previamente se le debe comentar sobre el proyecto.
- Pensar estratégicamente en qué lugares serán ubicados aquellos en formato papel. Los lugares primordiales serán pasillos, salas concurridas como la cocina y los ingresos y cada una de las oficinas de los distintas áreas.
- Pensar estratégicamente en qué horarios serán enviados aquellos en formato digital. Lo ideal sería en el horario del almuerzo ya que es cuando los empleados tienen tiempo de ocio y puedan revisar el celular.
- Establecer cuántas veces se enviará el flyer por Whatsapp. Sugerimos que sea una sola vez, pero de manera dinámica, desde el celular de alguno de los miembros del comité, Prensa o Personal, configurando la difusión para que los destinatarios no respondan al remitente y no colapse. Además se podrá cargar toda esta información de manera digital en el blog (Programa 3).
- Establecer cantidad de flyers a imprimir y presupuestar su impresión. Una cifra aproximada es imprimir uno por área y diez más para colocar en pasillos y salas comunes. En total 28 flyers.
- Colocar las versiones impresas y enviar la versión digital como paso final.

## Calendarización

ACCIÓN/ TAREA	JUNIO										JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
	Semana 1					Semana 2							
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V			
Decidir quién será el encargado de diseñar los flyers.	■												
Establecer quién enviará y/o colocará los flyers.	■												
Pensar estratégicamente en qué lugares serán ubicados aquellos en formato papel.		■											
Pensar estratégicamente en qué horarios serán enviados aquellos en formato digital.		■											
Establecer cuántas veces se enviará el flyer por Whatsapp.				■									
Establecer cantidad de flyers a imprimir y presupuestar su impresión.						■							
Colocar las versiones impresas y enviar la versión digital.								■					
Evaluación										■			

\*Se estima que la evaluación será un proceso constante que demandará por lo menos tres meses. Es una acción que puede repetirse las veces que sea necesario.

## Presupuesto

Este proyecto tiene en principio un único gasto que es la impresión de los flyers. Este gasto se realizaría por única vez y luego para mantenimiento de los mismos una vez que se gasten o rompan. Para eso, se deberá pedir presupuesto en diferentes gráficas o imprentas y efectuar la acción en aquella que consideren adecuada entre precio y calidad. En el remoto caso, que nadie del público interno diseñe esta cartelería y se decida optar por contratar un externo, se deberán sumar los gastos del pago de la contratación. Actualmente, por el diseño de un modelo simple, se está cobrando aproximadamente \$400 por cada ejemplar.

Sacando el cálculo, son 18 áreas, en cada una de ellas habrá un flyer y luego diez más para colocar en salas comunes y pasillos. En total hablamos de 28 flyers. Cada uno puede llegar a costar aproximadamente entre \$50, \$90 o \$150 cada uno. El total estimado es de entre \$1400, \$2520 o \$4200 teniendo en cuenta un tamaño de 50cm x 25cm.

## Evaluación

La evaluación de este proyecto, como se mencionó anteriormente, tratará de la puesta en escena del producto del proyecto 1. Por ende, el proyecto 2 será la difusión masiva al público interno del resultado del dossier. Claramente, en este segundo, la adaptación de ese dossier a los diferentes formatos es el producto; la evaluación que se llevará a cabo será para conocer cuál es el grado de información que ha aprehendido el público al cual iba dirigido. Saber si el conocimiento previo mejoró o simplemente siguió igual.

- 1) Cuestionarios de conciencia (Awareness): En una primera instancia, se recurrirá a un cuestionario o multiple choice con preguntas y respuestas para conocer a fondo si recuerdan cuál es la misión, visión, los valores y las creencias. Esto permitirá evaluar el grado de conocimiento del público interno.
- 2) Cuestionarios de satisfacción: Es un método para comprobar si el hecho de conocer cuál es la Filosofía Organizacional, los ha ayudado a mejorar en su rendimiento o a entender a la Municipalidad desde otro lado. A conocerla desde un lado más profundo y comprender hacia dónde va y sus metas. Para evaluarlo, se puede hacer que la persona marque con valores numéricos (por ejemplo de 1 a 10) o en porcentaje (0% a 100%).
- 3) Reuniones: Generar momentos de encuentros en el que tanto los mandos medios como los empleados, mantengan un diálogo fluido y descontracturado el cual de cuenta sobre su grado de conocimiento post puesta en práctica el producto. Ofrecemos realizar un encuentro dentro o fuera de las oficinas; una entre los altos medios y los mandos medios y otra con éstos últimos y los empleados de cargos más bajos. De esta manera, el diálogo será menos limitado por las autoridades máximas y que todos se puedan expresar libremente. La idea es que principalmente, se consulte y se genere un debate para conocer cómo llegó la información y de cuánta utilidad resultó ser.

## **6.1.2. Programa 2: Formalizando la Comunicación Interna**

Según lo investigado en la instancia de diagnóstico, la MM no posee una política de comunicación ni tampoco un área o persona a cargo de la comunicación interna propiamente dicha. Existe una cultura de informalidad en las comunicaciones: no da cuenta de planificación de mensajes claves, canales formales, redes jerárquicas de comunicación y mucho menos alguien que sea responsable absoluto de esto.

El objetivo principal de este programa consiste entonces en formalizar y optimizar la comunicación interna de la MM, estableciendo cuáles son las maneras “correctas” o idóneas de relacionarse dentro de la organización y dejando en claro quién comunica qué y a través de qué canales. Para poder lograrlo (estrategia), en primer lugar, se construirán normas que tendrán como propósito fundamental formalizar la comunicación dentro de la Municipalidad. Posteriormente se propondrán instancias de encuentro, capacitaciones y mensajes claves a través de diversos medios con el objetivo de dar a conocer dichas normas al público interno.

➤ Proyecto “Paso a Paso”

La comunicación ascendente dentro de la Municipalidad no conoce ni respeta líneas jerárquicas. Esto se debe en gran parte, y a nuestro entender, a que no existe un organigrama oficial que estipula cuáles son los niveles jerárquicos y de autoridad dentro de la Organización.

Como medida principal se debe pensar la elaboración del organigrama, estipulando quienes son los jefes/encargados de cada área y a quiénes remiten éstos a su vez. Aquí se incluye también tanto al Intendente como al Secretario de Gobierno. Una vez construido el organigrama, se deberá anexar junto a él un escrito que estipule cuáles son las instancias de comunicación que debe respetar el plantel municipal, como así también a quiénes se debe dirigir en caso de una duda, consulta o problema laboral.

**Lo que se quiere lograr con este proyecto es que el público interno conozca no sólo la estructura jerárquica de la Municipalidad, sino también la direccionalidad de la comunicación, procurando una armonización entre la comunicación ascendente y descendente. Asimismo, aspiramos a que los miembros de la institución sepan que tienen un jefe a cargo, a quien pueden consultarles todas sus dudas y así estrechar los vínculos dentro del área.** De acuerdo a lo mencionado anteriormente, esto supone el conocimiento de las lógicas de cascadeo, tanto hacia arriba como hacia abajo.

El organigrama será capaz de ofrecer las siguientes ventajas:

- Sirve de guía para que los empleados conozcan la estructura organizacional y las lógicas de intercambio de comunicación en la MM, no solamente entre las distintas áreas, sino también entre el equipo de trabajo cotidiano
- Favorece una forma de comunicación dialógica, abierta y democrática, gracias a la combinación de cascadeo ascendente y descendente

### Objetivos

- Formalizar la estructura organizativa de la Municipalidad de Malagueño.
- Fomentar un intercambio comunicativo transversal y flexible, basado en la doble direccionalidad (ascendente y descendente) y en el cascadeo

### Estrategia de Medios

- Construir y diseñar un organigrama de manera esquemática. Sumado a ello, se desarrolla de manera simple y sintética las formas de comunicación basadas en el cascadeo, con sus respectivas normas.
- Para la divulgación interna del organigrama se solicita que el área de Personal distribuya dicho esquema y sus materiales documentales adjuntos a través de un mensaje de difusión vía grupo de WhatsApp. Asimismo, en cada área se encuentra un ejemplar impreso para que los empleados puedan acudir a éste diariamente en su ámbito laboral.
- Se propone además una capacitación dictada por los responsables de cada área (16 miembros, sin contar la Alta Dirección y Personal). Será necesario trabajar en conjunto con el área de Personal (RR.HH) para asesorar a los líderes en las instancias de capacitación sobre cascadeo y doble direccionalidad de la comunicación.



Previamente, se utiliza como canal la reunión entre la Alta Dirección y RR.HH. para informar sobre el proyecto a los responsables de las áreas y para transmitir los mensajes claves.

### Mensajes claves

La alta dirección busca comunicar al resto de los empleados lo siguiente:

- “Queremos que conozcas el organigrama de la Municipalidad y que sepas que su estructura sirve para estrechar los vínculos y comunicarnos mejor entre todos”
- “La Municipalidad te escucha y está atenta a tus ideas, aportes e inquietudes, por lo que proponemos ofrecer una comunicación abierta, sin importar los rangos jerárquicos de cada uno”
- “Proponemos que te comuniques con tu líder más cercano para que puedas ofrecer sugerencias y proyectos destinados ya sea a tu área o a la Muni en general”

### Tácticas

#### ➤ Segmentación del Público Destinatario

Los destinatarios de este proyecto son los 120 integrantes que trabajan en la MM. Todos ellos recibirán el material a través de los mensajes de WhatsApp. Se incluyen a todos las áreas y niveles jerárquicos.

#### ➤ Tareas

- Elaboración esquemática del organigrama. Tipografía “Times New Roman”, color negro; recuadros de color azul similar al del escudo de la Municipalidad. Documentación escrita en hoja aparte con el mismo tipo de letra. Titulación del organigrama: “Organigrama de la Municipalidad de Malagueño”, con su respectivo esquema. Por último, se añaden los procedimientos de comunicación basadas en el cascadeo, en donde se explica sintéticamente sobre las formas de comunicación ascendente y descendentes que deben regir en la MM.

- Reunión encabezada por la Alta Dirección y la responsable de RR.HH. con los jefes de área para la transmisión de los mensajes claves, que luego deben ser compartidos a sus equipos de trabajo.
- Cooperación con el área de Personal para la distribución del material documental y el delineado/realización de las capacitaciones.

### Calendarización

	Julio				Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4				
Reunión entre Alta Dirección, RR.HH y líderes de áreas	■							
Elaboración esquemática del organigrama	■							
Redacción del material documental anexo		■						
Impresión y distribución del material documental			■					
Delineado y realización de las capacitaciones			■					
Evaluación						■		

\*Se estima que la evaluación será un proceso constante que demandará por lo menos tres meses. Es una acción que puede repetirse las veces que sea necesario.

### Presupuesto

La confección del organigrama y de sus documentos adjuntos implica una inversión económica cuyos costos son accesibles. Dichos costos tienen que ver con los gastos de impresión de hojas para las 17 áreas (alrededor de \$150). Los mayores esfuerzos están destinados al factor tiempo, ya que se requiere aproximadamente un mes y dos semanas para la realización de las actividades. Si se tuviera que contratar a un agente externo para el diseño profesional del organigrama, los gastos estimados rondan los \$2000, sin contar la impresión.

### Evaluación

Teniendo en cuenta que se trata de una evaluación tentativa y no ligada a una ejecución medida en impactos, damos prioridad a las herramientas de monitoreo adaptables a este proyecto. Lo importante es constatar si el público interno de la MM conoce la estructura organizativa a través del organigrama, como así también saber si están conformes con las lógicas de intercambio de cascadeo, ascendentes y descendentes. Como se mencionó en el

Calendario, esta etapa deberá monitorearse de manera constante para comprobar el cumplimiento de objetivos del proyecto.

Para ello, se emplearían:

- 1) Cuestionarios de conciencia (Awareness): permite evaluar el grado de conocimiento del público interno acerca de un asunto en particular, en este caso, el organigrama. Con esta herramienta es posible observar si los empleados han retenido, comprendido o han prestado atención en el tema. Se pueden hacer preguntas puntuales sobre cuestiones referidas a los líderes y sus posiciones en la estructura organizativa y a la noción de “líder abierto”, en lugar de jefe de área rígido.
- 2) Cuestionarios de satisfacción: para comprobar si los miembros de la MM se sienten a gusto con las formas de intercambio comunicativo propuestas en el documento anexo del organigrama. Se puede introducir un orden del 1 al 10 para medir el grado de conformidad, de menor a mayor, alrededor de las lógicas de intercambio sobre cascadeo y direccionalidad ascendente-descendente.

### Producto

**Hablamos en términos de “Líder” para referirnos a los jefes, encargados o responsables de las áreas.** Pensamos que toda palabra comunica algo distinto, por lo que nos pareció interesante modificar la tónica del “Jefe” rígido, a quien hay que obedecer sólo por cumplir, sin la posibilidad en establecer una relación bilateral. Partiendo de esta estructura organizativa, proponemos que las diferentes instancias de comunicación interna se basen en el **cascadeo**, teniendo en cuenta que la principal forma de comunicarse internamente es a través del canal tradicional “cara a cara”. **Se trata justamente de un proceso comunicativo directo, en el que la emisión del mensaje va desde arriba hacia abajo de acuerdo y de abajo hacia arriba.** Tiene la ventaja de que el mensaje es recibido al momento que se envía, por lo que no hay distancia entre los interlocutores y se fortalece la interacción mutua.

En la MM sabemos que la parte “alta” de la entidad recae sobre el Intendente y su Secretario de Gobierno, por lo tanto son ellos quienes deben planificar y transmitir las temáticas importantes a los empleados. Es decir, la Alta Dirección debe informar a los Mandos Medios sobre un determinado asunto y estos, a su vez, hacen lo mismo hacia sus equipos; de manera

que en poco tiempo el público interno conozca el contenido del comunicado. **El cascadeo permite también atenuar ciertos inconvenientes que, según lo investigado, es común observar en la MM, como es el caso de los rumores, en donde la información errónea se dispara sin un rumbo controlable.**

Es por ello que **no esperamos que el Intendente se encargue de informar los asuntos a todos los miembros de la MM de una vez y para siempre, sino que su mensaje sea continuo y atraviese primero a los Mandos Medios, para luego llegar al resto del personal o miembros de cada área** (tal como figura en el gráfico).

**Por otro lado, el producto muestra que cada parte de la estructura jerárquica está interrelacionada, sin barreras en la comunicación.** Esto se ve favorecido por la propuesta de doble direccionalidad, en la que la transmisión de mensajes debería fluir transversalmente, sin distinción de rangos jerárquicos. De esta manera pretendemos que la comunicación no sea lineal y ni se limite a la bajada de información desde la Alta Dirección. **En el gráfico se puede observar mediante flechas, que la comunicación trasciende y atraviesa a todas las áreas y personal gracias a sus formas ascendentes (color azul) y descendentes (color naranja).** La elaboración de este esquema está adecuado al eslogan “Malagueño somos todos”, pensando no solamente en el pueblo, en el vecino, sino también en integrar al personal que conforma la MM.

En este sentido, y de acuerdo a lo mencionado anteriormente, vemos que uno de los inconvenientes frecuentes en materia de comunicación es el hecho de que cuando un empleado tiene alguna inquietud en cuanto a su trabajo o cuestiones personales, acude al Intendente o Secretario de Gobierno. Esto implica una sobrecarga de tareas para el máximo referente de la MM, y trae consigo una desarticulación entre los líderes (Mandos Medios) y sus equipos de trabajo. En consecuencia, planteamos las siguientes **normas de comunicación interna, las cuales serán añadidas como anexos del organigrama:**

#### De Cascadeo

- Pedro Ciarez debe transmitir la información y comunicar los mensajes claves de la MM a su Secretario Privado, Marcos Domínguez, quien sería el encargado de tomar

nota y administrar la agenda de temas que fueron destacados por el Intendente. En este encuentro también estará presente el Secretario de Gobierno (Cristian Sánchez).

- Por su parte, Cristian sería el encargado de planificar reuniones con los líderes de cada área (Mandos Medios) para transmitir los mensajes bajados desde la intendencia.
- Por último, los líderes compartirán la información con sus compañeros trabajo de área.
- El proceso debe retroalimentarse continuamente.

#### De Direccionalidad Ascendente

- Los empleados que dependen de un líder de área deben plantear sus inquietudes laborales o personales a dicho referente, siempre que sea necesario. Por ejemplo, si se trata de un miembro perteneciente a Obras Públicas, éste debe acudir a Enrique Garay.
- Tienen derecho a aportar ideas, sugerencias y a planificar proyectos de interés para el área o la MM, y que estos sean al menos revisados, se aprueben o no. Si se planea en favor de un objetivo común a la institución, el personal tendrá como intermediario a su líder inmediato, quien facilitará los aportes a la máxima Dirección.

#### De Direccionalidad Descendente

- La Alta Dirección debe escuchar activamente las necesidades de sus inferiores, se trate de cuestiones referidas al trabajo o asuntos personales. Por ejemplo, si Rentas le plantea un problema financiero al Secretario de Gobierno, éste debe tratarlo con detenimiento y contarle al Intendente acerca de dicho inconveniente. De ser necesario se citará a reunión entre las partes.
- Los Mandos Medios deben prestar atención a sus inferiores inmediatos, reteniendo cualquier disgusto o aporte que sume a los propósitos del área o de la organización en general.

En cualquier caso, **el canal por excelencia para aplicar dichas normas es el cara a cara**, teniendo en cuenta que es el medio de mayor utilización en la institución y se ve favorecido por la cercanía espacial del establecimiento. **Cabe resaltar que el organigrama prioriza vínculos horizontales más que verticales; está basado fundamentalmente en flexibilidad de la comunicación interna más que en los lineamientos jerárquicos.**



### **6.1.3. Programa 3: Escucha y Participación**

El objetivo de este programa consiste en fomentar la participación de todos los integrantes del público interno de la MM a través de instancias de escucha que les permitan comunicar sus ideas, opiniones, sentimientos, percepciones, etc. Las decisiones son tomadas por la alta dirección, el intendente es la cabeza de la organización y en la mayoría de los casos es quien tiene la última palabra. Los miembros de las diversas áreas tienen casi nula participación en las decisiones más importantes de la organización, y debido a la informalidad de la comunicación, que implica ausencia de reuniones y canales formales, no pueden expresar sus ideas y opiniones respecto a las resoluciones y actividades que se llevan a cabo dentro de la organización.

La estrategia estriba en desarrollar canales, instancias y actividades de comunicación en donde el público interno pueda expresarse y opinar, y en donde a su vez, los mandos medios y la alta dirección puedan escuchar y considerar.

➤ Proyecto “Bloggers”

**La disponibilidad de un Blog corporativo le permitiría a la MM no solo publicar las novedades diarias, sino también publicar contenidos que promuevan la participación de sus empleados. El uso de un Blog propio por parte de la organización le permitirá mantener al tanto a sus miembros de las novedades y actividades que son llevadas a cabo. Cuando los empleados se enteran de las noticias por fuera de la organización se quedan con el siguiente mensaje: La gente de afuera es más importante que la de dentro.** No es para nada recomendable que pase esto porque los empleados son el activo más importante. Además, y de acuerdo a los objetivos del presente programa, dicho canal digital se transformaría en un espacio donde el público interno, en calidad de usuarios o lectores, podrían comentar y dar su parecer con respecto a todo lo publicado.

**Un blog interno se constituye como una plataforma de comunicación fluida, bidireccional y mucho más colaborativa. El empleado puede leer y aportar a través de una suscripción voluntaria y participar cuando y como quiera. Crea una cultura de colaboración: el “yo” por el “nosotros”.** Cuando el empleado siente que lo escuchan, que sus opiniones influyen en el devenir de su lugar de trabajo, los sentimientos de implicación y pertenencia se incrementan notablemente.

Esta plataforma también otorga las siguientes ventajas:

- Para divulgar información importante, por ejemplo: económica, resultados trimestrales, información externa acerca de la empresa que es divulgada en las redes sociales o en otros canales pensados para la comunicación externa.
- Para difundir proyectos empresariales antes de ponerlos en marcha. Los proyectos pueden ser de todo tipo, incluidas acciones de responsabilidad corporativa.
- Para presentar y favorecer los comentarios acerca de diversas acciones o servicios prestados a la comunidad.
- Para escuchar y responder a las preguntas y dudas que formulen los colaboradores de toda la empresa.

## Objetivos

- Informar al personal acerca de las novedades y sucesos que tienen lugar en la Municipalidad
- Incorporar la participación del público interno en las decisiones diarias de la organización
- Brindar un espacio de comunicación multidireccional en el que participen todos los integrantes de la MM.

## Estrategia de Medios

- Construir un blog, a través de una plataforma en internet. Al mismo deberán poder suscribirse solo aquellas personas que conforman el público interno de la Municipalidad de Malagueño.
- Para la difusión acerca de las causas de creación y breves normas de funcionamiento se utilizarán como canales las reuniones mensuales (desde la general hasta las realizadas posteriormente por cada jefe en su área, tal como se propone en el Proyecto 3 del Programa 2) y un mensaje de difusión tanto en el grupo general de Whatsapp de la Municipalidad como en los que poseen cada área en particular.

Mensajes Claves : Lo que la alta dirección busca comunicar al personal a través de este proyecto es lo siguiente:

- “Queremos que te enteres de las novedades y sucesos que ocurren dentro de la organización antes de que sean comunicados externamente”
- “Vos también podés tomar partido en las decisiones; tu opinión e ideas nos importan”
- “Buscamos que interactúen entre ustedes y con nosotros, que debatan, nos hagan preguntas y se saquen todas sus dudas”

## Tácticas

- Segmentación del Público Destinatario

Los destinatarios de las acciones y mensajes claves de este proyecto son todas aquellas personas que forman parte del público interno de la Municipalidad de Malagueño, incluyendo



al Intendente y el Secretario General que representan la Alta Dirección pero que no dejan de ser trabajadores del municipio. Es decir, el blog está pensado para ser utilizado por los 120 integrantes del plantel municipal.

➤ Tareas

- Construcción de un Blog de comunicación interna en el sistema de gestión de contenidos Wordpress. Utilización de una plantilla del tipo “sencillo” en la que se puedan configurar los colores institucionales (naranja y gris oscuro). Diseño y personalización de la manera más parecida al sitio web oficial de la Municipalidad. Cabe aclarar que al utilizar la versión gratis de Wordpress hay que atenerse a las preferencias y formatos que la plataforma permite. Creemos que este formato gratuito es suficiente para alcanzar los objetivos propuestos.
- Configuración de tipografía adecuada (Ubuntu, tamaño normal), título del blog (Blog interno de la Municipalidad de Malagueño) con el escudo de la Gestión arriba del mismo y aplicación de widgets para descripción del blog, botón de seguir y botón de búsqueda. Configuración privada, solo podrán comentar y participar aquellos lectores confirmados por el administrador (que deberán ser, como se especificó más arriba, integrantes de la organización). Publicación de novedades, avisos y encuestas de mediana extensión con inclusión de imágenes alusivas.
- Determinación de la persona encargada de administrar el blog, responder y moderar las conversaciones. En Wordpress, al ser plantillas prediseñadas, es sumamente sencillo poder construir el Blog. Creemos que cualquiera de las personas del área de prensa, por ejemplo, podría llevarlo a cabo sin ningún tipo de problema.
- Construcción de mensaje clave para reunión mensual. Comunicación del mismo por parte del Secretario general a los jefes presentes. Comunicación del mensaje por parte de los jefes a sus subordinado en la reunión del área.
- Construcción del mensaje de difusión en WhatsApp. Envío al grupo general de la Municipalidad por parte del Secretario General y reenvío de los jefes de dichos mensajes a los grupos correspondientes a las áreas que presiden cada uno.
- Aceptación de las solicitudes de seguimiento e inicio de publicaciones y funcionamiento del Blog

## Calendarización

ACCIÓN/ TAREA	AGOSTO				SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4			
Construcción y Configuración del Blog	■						
Designación del Administrador		■					
Comunicación de la plataforma en la reunión general		■					
Comunicación de la plataforma en la reunión de cada área		■					
Mensaje de Difusión por Whatsapp			■				
Aceptación de las solicitudes de seguimiento			■	■			
Puesta en marcha del Blog				■			
Evaluación					■	■	■

\*La evaluación es una actividad constante. No quiere decir que solo se realizará hasta noviembre. Se puede realizar las veces que sea necesario.

## Presupuesto

Desarrollarlo supone muy poco esfuerzo y una inversión modesta. La realización del Blog en la plataforma de **Wordpress** es gratuita. La difusión de los mensajes a través de WhatsApp tampoco supone ningún gasto. En las reuniones se utilizarán hojas impresas con el mensaje clave y el por que del Blog para entregar a los jefes. Estimamos que esto no costará más de \$100. Como se ve, el gasto es ínfimo. Lo que sí se debe considerar es el tiempo tanto para la construcción del Blog como para la realización de las reuniones, y la construcción y envío de la difusión a través de WhatsApp. La municipalidad cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo este proyecto sin ningún tipo de problema. Si se quisiera contratar el plan premium de Wordpress, el cual ofrece más herramientas, más plantillas, soporte de mailing, entre otras cosas, estaríamos hablando de 8 euros mensuales; es decir, cerca de \$400 al mes, \$4800 por año. Esta opción es muy viable e interesante. Se podría arrancar con la versión base y luego, si así lo dispusieran las autoridades, pasarse a la versión premium.

Ahora bien, pensando en la idea de plataformas o redes sociales corporativas, no podemos dejar de lado la posibilidad de incorporar **“Workplace”** para fomentar la participación e interacción del público interno. Esta herramienta es una red social de tipo empresarial que busca poner en contacto a todos los miembros de una organización a través de los teléfonos

celulares. Podría decirse que es, en simples palabras, una especie de “Facebook Corporativo Interno”. Al igual que el blog, permitiría el intercambio de opiniones, mensajes, ideas y se constituirá como una manera novedosa y dinámica para lograr que el público interno interactúe entre sí. Existe una versión gratuita con la cual se podría comenzar, y luego, si la herramienta ha dado frutos, se podría comprar un paquete mensual que tiene un costo aproximadamente de 3 dólares por usuario (empleado en nuestro caso). En total se pagarían por mes, en caso de contratar este plan premium, 360 dólares = 16.000 pesos argentinos (3 dólares multiplicado por las 120 personas que conforman la municipalidad).

En el caso de que se quiera diseñar un blog corporativo desde cero y auténticamente propio, los costos serían muchos más elevados. Se necesitaría pagar a un programador y a un diseñador de páginas webs. Además habría que ver si es necesario comprar un nuevo dominio para el Blog (en Go Daddy el dominio “municipalidadmalagueñoblog.com.ar” cuesta por tres años, alrededor de \$1.500), si la MM posee ya un servicio de hosting idóneo o hay que adquirir alguno (en Go Daddy cuesta \$70 el más económico) y si se quieren seguir añadiendo posteriormente plugins u otras aplicaciones/ herramientas complementarias. Creemos que con las versiones gratuitas de Wordpress y Workplace se pueden alcanzar los objetivos pretendidos sin ningún tipo de problema, aun así nunca está de más contemplar todas las posibilidades.

## Producto

### Fiesta del Día del Empleado Público



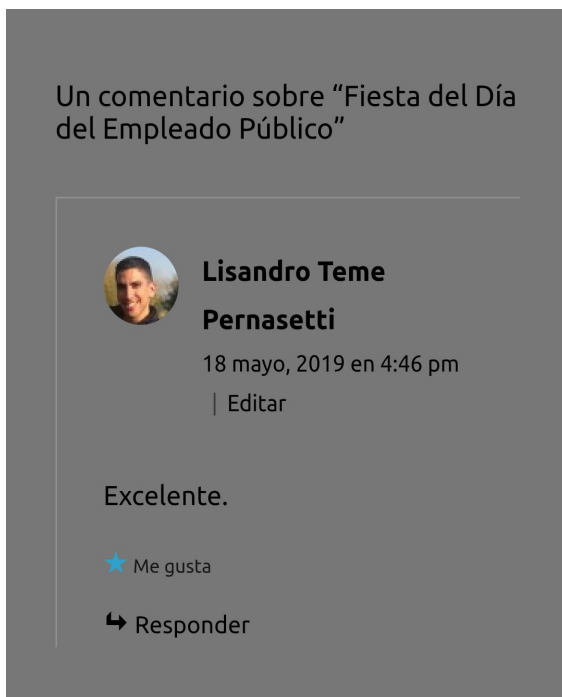
*Este Blog tiene como propósito hacerte partícipe de las actividades y sucesos que tienen lugar en la Municipalidad.*

*Sentite libre de comentar, opinar y expresar tus ideas! A la Muni la hacemos entre todos!*

Seguir 0

Buenas tardes a todos! Como algunos ya saben, el 27 de Junio celebraremos el día del empleado público. La idea es alquilar un salón con la capacidad necesaria para poder





### Evaluación

Si bien no desarrollamos la etapa de ejecución de los proyectos, es posible pensar en ciertas maneras de evaluar su pertinencia una vez ejecutado. La clave está en corroborar si los

objetivos establecidos a la hora de diseñar y construir este proyecto han sido mayormente alcanzados. Es decir, habrá que comprobar si con este Blog Corporativo el público interno ha sido informado acerca de los sucesos y cuestiones de la MM, ha podido ser partícipe de las decisiones que se toman en la organización y si ha utilizado esta nueva plataforma digital como un auténtico canal de comunicación democrático y participativo. Se puede (y se debe) realizar un monitoreo constante durante las primeras semanas de funcionamiento del producto, sobre todo a través de los informes de actividad que explicamos más abajo.

- 1) Cuestionarios de satisfacción: A través de ellos se buscará saber cuál es el grado de satisfacción y conformidad que poseen los empleados con el Blog Interno. Se pueden utilizar preguntas de orden y clasificación en donde el empleado elija un número del 1 al 10. Se recomienda que estos sean aplicados luego de, por lo menos, dos meses de actividad del Blog.
  
- 2) Informes de actividad: En donde se tendrán en cuenta las siguientes métricas:
  - Número de suscriptores durante el primer mes de actividad
  - Número de publicaciones mensuales
  - Número de “Me gusta” (Likes)
  - Número de comentarios de los empleados (indicador de participación)
  - Post con más Engagement (interacciones y me gusta)
  
- 3) Focus Groups: Se pueden llevar a cabo instancias de Focus Group compuestas por no más de diez integrantes, todos pertenecientes a distintas áreas, en donde, moderados por un representante de Personal o alguien externo a la Organización (comunicador contratado para llevar a cabo estas herramienta de evaluación), debatirán y darán a conocer sus opiniones con respecto al Blog Corporativo. Esta herramienta es mucho más rica que los cuestionarios, ya que aquí los trabajadores no solo valorarán al producto, sino que también aportarán nuevas ideas y detalles a mejorar que podrán ser tenidos en cuenta para optimizarlo. Aquí también se recomienda esperar un tiempo razonable para llevar a cabo estas instancias

# CAPÍTULO 7

## 7.1. Conclusiones Finales

La Municipalidad de Malagueño, si bien posee una identidad particular, presenta las típicas características que se pueden encontrar en los municipios y dependencias públicas de nuestro país. La informalidad de los procesos comunicacionales y el énfasis en la rutinización de las tareas son las que más destacan, dejando poco margen a la interacción y creatividad en su público interno.

El paradigma genérico organizacional está atravesado por la necesidad de satisfacer las necesidades del vecino, como así también se ve entrelazado por la lógica partidaria. El hacer por y para el ciudadano y el responder a las decisiones de un representante político de turno, determinan en gran medida la identidad y la cultura de la organización. Este rasgo tiene que ver con uno de sus atributos óptimos, según la cual el personal de la MM es “cumplidor con sus tareas y actividades”.

La organización diagnosticada funciona sobre la lógica de la “rapidez”, a través de la cual se buscan entregar soluciones inmediatas al ciudadano, sin la necesidad de incurrir en los tediosos procesos burocráticos que caracterizan a las demás dependencias públicas en general. Si bien esto constituye una de sus destrezas y atributos diferenciales, ha provocado, en cierta forma, la constitución de una cultura de la Informalidad.

La Planificación, de acuerdo con lo dicho por Pedro Ciarez, era una de las estrategias de la gestión a la hora de llevar a cabo sus actividades. Esto no es observado en la práctica y mucho menos aún en la comunicación. Se puede afirmar que no existe una conciencia comunicativa, es decir, los líderes no toman dimensión de la importancia que tiene la comunicación como herramienta estratégica para alcanzar los objetivos de la organización. Tal como se afirma en los nudos críticos del diagnóstico, no hay una persona verdaderamente

responsable de la comunicación ni tampoco una estrategia planificada y construida sobre la misma.

Las necesidades de comunicación del público interno se vislumbran en la escasa participación en las decisiones, en la falta de interacción e intercambio entre las áreas y en el desconocimiento sobre a quien o quienes dirigirse si se desea expresar o comunicar algo. No obstante, aspectos positivos como un clima relativamente bueno, la cercanía espacial y personal de los empleados y la calidad de atención satisfactoria al ciudadano, constituyeron factores decisivos a la hora de pensar la planificación. Además, vale la pena destacar que la mayor parte del público entrevistado (90% aproximadamente) admite que debería existir más comunicación entre las áreas. Esto habla de la falta de integración entre ellas, aunque interpretamos positivamente el hecho de que sean capaces de reconocer tal falencia.

El objetivo del Plan de Comunicación Interna y de los programas y proyectos desarrollados ha consistido en intentar suplir estas necesidades optimizando canales existentes e infrautilizados (como las reuniones, por ejemplo) e incorporando otros que pretenden involucrar a la organización en el mundo digital y de la comunicación 2.0. Asimismo, propusimos la formalización de la Filosofía Organizacional como punto de partida, considerando que la construcción del documento oficial escrito de la misma (y su consecuente difusión) son claves para pensar, no solo los demás proyectos planificados, sino todas las actividades que se desarrollen al interior de la organización. Debido al factor tiempo y extensión de páginas, nos vimos limitados en profundizar sólo en tres proyectos, los cuales entendemos más idóneos para satisfacer las principales necesidades del público interno en materia de comunicación. Por su parte, los proyectos sobre los que trabajamos no son ejecutados debido a los mismos motivos, y a éstos se añaden las complicadas condiciones económicas para la inversión en productos y actividades.

Recomendamos a la Municipalidad de Malagueño considerar la ejecución de este Plan de Comunicación Interna para fortalecer no solo su comunicación, sino también su identidad y clima organizacional. Los proyectos que no han sido desarrollados completamente presentan la idea madre sobre la cual debería orientarse su planificación.

Pensando en el futuro, proyectamos diferentes interrogantes y aspiraciones que podrían ser tenidos en cuenta en un posterior trabajo de intervención. En primer lugar, creemos que la organización debería plantearse seriamente la posibilidad de incorporar a un responsable de comunicación institucional, capaz de llevar adelante un seguimiento constante de la disciplina dentro de la Municipalidad. Para ello es fundamental, como se mencionó anteriormente, que se genere conciencia comunicativa en el público interno, sin limitar dicho propósito a los líderes superiores. Como medida a largo plazo, sostenemos que el cambio generacional en la institución debe ir acompañado por una transformación en las lógicas de comunicación, fomentando redes más colaborativas y dialógicas. En este sentido, puede jugar un rol determinante la implementación de las nuevas tecnologías 2.0.

Asimismo, nos hubiera interesado poder medir con certeza los resultados obtenidos con la implementación de nuestras propuestas para contemplar el impacto de las acciones comunicativas. El comunicador en esta era debería incrementar el valor de sus aportes, demostrando cuantitativamente los beneficios de las acciones en favor de los intereses de la organización que corresponda.

En caso de que la MM decida ejecutar dichos proyectos, sugerimos que presten atención a las herramientas de evaluación propuestas en los proyectos. Sería conveniente constatar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, aprendiendo tanto de los errores como de los aciertos. Sumado a estas herramientas, aconsejamos realizar reuniones anuales de carácter informal (por ejemplo una comida como un asado o un desayuno) entre la Alta Dirección y los mandos medios, y entre estos últimos y los empleados en general.

Hemos podido alcanzar nuestras expectativas en cuanto al cumplimiento de los objetivos propuestos al inicio de la tesis. Por lo tanto, concluimos este trabajo convencidos de haber puesto en juego todo nuestro empeño y dedicación, y esperando ver su exitosa aplicación en la entidad con la cual hemos tenido la oportunidad de trabajar.



# Bibliografía

- Scheinsohn, Daniel. (1997). Más allá de la imagen corporativa: Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica. Buenos Aires, Argentina. Editorial Macchi.
- Scheinsohn, Daniel. (1996). Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa. Buenos Aires, Argentina. Editorial Macchi.
- Brandolini, A; González Frígoli, M. (2008) Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa. Buenos Aires, Argentina. Editorial La Crujía.
- Schvarstein, Leonardo (1991). Psicología social de las organizaciones. Cap I, Editorial Paidós. Buenos Aires.
- Emanuelli, Paulina et al (2009). Herramientas de Metodología para investigar en comunicación. Conceptos, reflexiones y ejercicios prácticos. Editorial Copy-Rápido.
- Emanuelli, Paulina et al (2009). Herramientas de Metodología para investigar en comunicación. Técnicas de recolección y análisis de la información. Editorial Copy-Rápido.
- Formanchuk, Alejandro (2010). Comunicación interna 2.0, un desafío cultural. Ediciones Formanchuk & Asociados. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://formanchuk.com.ar/wp-content/uploads/E-book-Comunicacion-interna-2.0-Alejandro-Formanchuk.pdf>
- Iturburu, Mónica Silvana (1999). Municipios Argentinos: Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local. Buenos Aires, Argentina. INAP. Recuperado de [http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/municipios\\_argentinos.pdf](http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/municipios_argentinos.pdf)

- Pérez Porto y Gardey (2014). Definición de Sector Público. Definición.de. Recuperado de <https://definicion.de/sector-publico/>
  
- Blutman y Méndez (2001). Modelos de cultura organizacional en la administración pública argentina. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/blutman.pdf>
  
- Contreras y González Páramo (1992). Teoría de la Hacienda Pública. Barcelona. Editorial Ariel.
  
- Charry Condor, Héctor Omar (2018). La gestión de la comunicación interna y clima organizacional en el sector público. Lima, Perú. Scielo Perú. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003)
  
- García Allen, Jonathan. Tipos de liderazgo: las 5 clases de líder más habituales. Barcelona, España. Psicología y Mente. Recuperado de <https://psicologiaymente.com/coach/tipos-de-liderazgo>
  
- Larese y Fernaud (2011). Liderazgo de la diversidad. Puerto Managers. Recuperado de <http://andresubierna.com/2012/liderazgo-de-la-diversidad/#axzz5oBx3ne1n>
  
- Generalitat de Catalunya. Gencat. Cat. Transparencia, participación ciudadana y rendición de cuentas”. Catalunya, España. Recuperado de [http://rscat.gencat.cat/es/rscat\\_ambit\\_administracio/rscat\\_transparencia\\_participacio\\_ciut/](http://rscat.gencat.cat/es/rscat_ambit_administracio/rscat_transparencia_participacio_ciut/)
  
- Finquelievich, Susana (1997). Aplicación informática a la gestión municipal. Sedici.unlp. Recuperado de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46120/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46120/Documento_completo.pdf?sequence=1)

- García Villarejo, Avelino; Salinas Sánchez, Javier. Manual de Hacienda Pública, general y de España. Tecnos. ISBN 84-309-1197-9.
- Rougier, Marcelo. El estado y sus empresas en el desempeño económico argentino de la segunda mitad del siglo XX. Una revisión necesaria. Recuperado de: <https://www.aehe.es/wp-content/uploads/2008/09/El-estado-y-sus-empresas.pdf>
- Diéguez y Valsangiacomo. El péndulo del mercado al Estado: ¿qué pasó con las empresas públicas en la última década en Argentina?. Extraído de: <https://www.cippecc.org/wp-content/uploads/2017/03/977.pdf>
- La estructura de la recaudación municipal en la Argentina: alcances, limitaciones y desafíos. Gloria Acosta ... [et al.] ; coordinación general de Alejandro López Accotto ; Mariano Macchioli. - 1a ed. . - Los Polvorines : Universidad Nacional de General Sarmiento, 2015
- Casas Pérez, M. (2014) Ciudades Inteligentes y Ambientes de Comunicación Digital CIUDADES Global Media Journal. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Monterrey, México.
- Cravacuore, D. (2007). Los municipios argentinos (1990 - 2005). En: Cravacuore, D. e Israel, R. (comp.) Procesos políticos municipales comparados en Argentina y Chile (1990 – 2005). Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes – Universidad Autónoma de Chile. Buenos Aires (Argentina). Páginas 25 a 49.
- Martínez Gil, Pablo. "La municipalidad, la ciudad y el urbanismo". Recuperado de: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2735/10.pdf>