



Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Comunicación Social
Mención Comunicaciones Publicitarias
Trabajo de Grado

Estrategia de Comunicaciones Integradas de Marketing para el público interno de la Alcaldía El Hatillo

Autores:

Bandres Urbina, María Valentina
Bonilla García, Diego Andrés

Tutor:

Ascanio, Rafi

Caracas, septiembre de 2015

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen por acompañarme siempre y brindarme fortaleza.

A mis padres y mis hermanas por su comprensión y apoyo en todo momento.

A nuestra tutora Rafi por su paciencia, dedicación e integralidad que siempre nos brindó para llevar a cabo este Trabajo de Grado.

A la profesora Yasmín Trak y al profesor Jorge Ezenarro por su ayuda incondicional.

A Agustín por su admirable disposición para guiarnos en la elaboración de esta estrategia.

A Karina por su generosidad y entendimiento.

A Graciela, a Alessandra y a María Alexandra por su maravillosa ayuda en el diseño de los artes de la estrategia.

A Carlos y a Cristina por su abnegación.

A mis compañeros del salón y al octágono por haber marcado mi vida con su amistad.

A Diego, mi compañero y amigo desde el principio de la carrera, por su entrega absoluta y por haber puesto su confianza en mí.

A todos los que merecen estar en estas líneas, muchas gracias.

María Valentina.

A Beatriz, por amar sin medida, ser ejemplo en todo momento y enseñarme el valor de la perseverancia y la excelencia.

A Carla, por su fortaleza, por inspirarme a ser grande y por ser compañera, amiga y hermana.

A Roberto, por las incontables oportunidades y por siempre estar presente a pesar de todo.

A la Alcaldía El Hatillo, por abrirnos sus puertas y demostrarnos el significado de ser un servidor público por convicción.

A mi compañera y amiga, María Valentina, por creer en esta dupla desde el principio y por darlo todo hasta el final.

A nuestra tutora, Rafi, por aceptar ser la guía de este Trabajo de Grado y llevar su rol con profesionalismo, cariño y disciplina.

A los profesores Yasmín Trak y Jorge Ezenarro, quienes no dudaron en ayudarnos para obtener los mejores resultados.

A Bettina, por su comprensión, experiencia y sus opiniones eruditas y acertadas.

A María Alexandra y a Graciela, por ser una pieza invaluable en el proceso de materialización de la estrategia.

Al Octágono, mis hermanos por estos cinco años y para toda la vida.

A NMUN UCAB, por proporcionarme las herramientas para crecer y demostrarme a mí mismo lo que soy capaz de lograr.

A WorldMUN UCAB, institución que siempre creyó en mis cualidades y me brindó la oportunidad de ser la mejor versión de mí mismo.

A todos los que merecen estar en estas líneas, gracias.

Diego.

UCAB

Universidad Católica
ANDRÉS BELLO

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Por medio de la presente, yo Eugenia Vegas,
cédula de identidad 18.244.892 declaro que: una vez analizados los
instrumentos de investigación para el Trabajo de Grado titulado
Estrategia de Comunicaciones Integradas de Marketing para el público interno de la Alcaldía El Hatillo
realizado por María Valentina Bandres y Diego Andrés Bonilla
doy por validados dichos instrumentos siendo pertinente para la obtención de los
datos que la investigación requiere.

Firma: Eugenia Vegas

Fecha: 27 de marzo de 2015

Cédula: 18.244.892



**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

Por medio de la presente, yo GENEVIEVE SAINT-SURIN,
cedula de identidad V-11311616 declaro que: una vez analizados los
instrumentos de investigación para el Trabajo de Grado titulado
ESTRATEGIA DE CON INTEGRANTES DE ARTÍCULO PARA P.B. INTERNO AC. HATILLO
realizado por BONDRES, DARIA VALENTINA Y BONILLA DIEGO
doy por validados dichos instrumentos siendo pertinente para la obtención de los
datos que la investigación requiere.

Firma:

Genevieve Saint-Surin

Fecha:

08/04/2015

Cédula:

11311616

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

Por medio de la presente, yo Patricia Navarro Gil,
cédula de identidad 3825413 declaro que: una vez analizados los

instrumentos de investigación para el Trabajo de Grado titulado

Estrategia de Comunicaciones Integradas de Marketing para el público interno

realizado por Ma Valentina Banderes y Diego Bonilla

doy por validados dichos instrumentos siendo pertinente para la obtención de los
datos que la investigación requiere.

Firma:

Fecha:

27/3/15

Cédula:

3825413

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción.....	16
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.1. Descripción del Problema	19
1.2. Planteamiento del Problema	19
1.3. Objetivos	21
1.3.1. Objetivo General	21
1.3.2. Objetivos Específicos.....	21
1.4. Justificación.....	21
1.5. Delimitación.....	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	24
2.1. Organización.....	24
2.2.1. Funciones del Municipio	25
2.2. Cultura organizacional	26
2.3. Público	28
2.3.1. Público interno	28
2.3.2. Público externo	29
2.4. Comunicaciones organizacionales.....	30
2.5. Comunicaciones integradas de marketing	31
2.6. Marketing interno o Endomarketing	32
2.6.1. Variables del Marketing interno o Endomarketing.....	33
2.7. Comunicación interna	34
2.7.1. Comunicación interna formal	37
2.7.2. Comunicación interna informal.....	38
2.7.3. Medios de comunicación interna.....	40
2.8. Barreras comunicacionales.....	46
2.8.1. Tipos de barreras comunicacionales	46
2.9. Mensaje comunicacional.....	47
2.10. Tipos de mensaje.....	48
2.11. Frecuencia de publicación	48

2.12. Estrategia	49
2.12.1. Estrategia comunicacional	51
2.13. Planificación estratégica	52
2.14. Antecedentes de la investigación.....	53
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	55
3.1. Reseña histórica	55
3.2. Misión.....	57
3.3. Visión	57
3.4. Valores.....	57
3.5. Organigrama o estructura organizativa	58
3.6. Direcciones	59
3.7. Plan Municipal de Desarrollo	67
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	73
4.1. Modalidad	73
4.2. Diseño y tipo de investigación.....	74
4.3. Diseño de variables de investigación	75
4.3.1. Definición conceptual.....	76
4.3.2. Operacionalización de variables	77
4.4. Unidades de análisis, población y muestra	79
4.5. Diseño muestral	80
4.5.1. Tipo de muestra.....	81
4.5.2. Tamaño de muestra.....	82
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	83
4.6.1. Confiabilidad de los instrumentos	85
4.6.2. Validación y ajustes	86
4.7. Criterios de análisis.....	87
4.8. Procedimiento	88
4.9. Limitaciones	89
CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	91
5.1. Escala de codificación a partir del instrumento N° I	91
5.2. Interpretación de resultados a partir del instrumento N° I	95

5.3. Matriz descriptora de resultados a partir del instrumento N° II.....	155
5.4. Interpretación de resultados a partir del instrumento N° II	162
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	169
6.1. Conclusiones.....	169
6.2. Recomendaciones	176
CAPÍTULO VII: DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	178
7.1. Análisis FODA.....	178
7.2. Objetivos de la estrategia de comunicaciones integradas de marketing	180
7.2.1. Objetivo general.....	180
7.2.2. Objetivos específicos	180
7.3. Público objetivo	181
7.4. Mensajes clave	182
7.5. Plan de acción según los objetivos estratégicos	183
7.6. Cronograma de actividades de acuerdo a la estrategia	193
7.8. Presupuesto	194
7.9. Indicadores de gestión	196
Referencias bibliográficas.....	200
Anexos	210

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Alcaldía El Hatillo	58
Figura 2: Vértices Estratégicos.....	67
Figura 3: Ejes Transversales de Gestión	69
Figura 4: Áreas de apoyo	71
Figura 5: El proceso de formulación estratégica	178

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Algunas prestaciones de las herramientas 2.0 en la comunicación interna	45
Tabla 2: Cuadro de Operacionalización de variables	77
Tabla 3: Cuadro de la muestra	82
Tabla 4: Indique su género	95
Tabla 5: Indique en qué rango de edad se ubica	96
Tabla 6: Señale su nivel de instrucción	97
Tabla 7: Escriba la ocupación laboral que ejerce en la Alcaldía El Hatillo	98
Tabla 8: Indique sus años de antigüedad dentro de la organización	99
Tabla 9: ¿Recibe información de la Alcaldía?	100
Tabla 10: Cartelera (pregunta 7)	101
Tabla 11: Circulares (pregunta 7)	102
Tabla 12: Reuniones (pregunta 7)	103
Tabla 13: Boletines (pregunta 7)	104
Tabla 14: Correo electrónico (pregunta 7)	105
Tabla 15: Llamadas telefónicas (pregunta 7)	106
Tabla 16: Comunicación formal directa (pregunta 7)	107
Tabla 17: Medios digitales de la Alcaldía (pregunta 7)	108
Tabla 18: Otras vías formales de comunicación (pregunta 7)	109
Tabla 19: Cartelera (pregunta 8)	110
Tabla 20: Circulares (pregunta 8)	111
Tabla 21: Reuniones (pregunta 8)	112
Tabla 22: Boletines (pregunta 8)	113
Tabla 23: Correo electrónico (pregunta 8)	114
Tabla 24: Llamadas telefónicas (pregunta 8)	115
Tabla 25: Comunicación formal directa (pregunta 8)	116
Tabla 26: Medios digitales de la Alcaldía (pregunta 8)	117
Tabla 27: Avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo (pregunta 9)	118

Tabla 28: Cambios internos la Alcaldía y renovación del personal (pregunta 9)	119
Tabla 29: Manuales de procedimiento o guías de instrucción (pregunta 9)	120
Tabla 30: Balances y control de actividades (pregunta 9)	121
Tabla 31: Reuniones para resolver problemas y/o crisis (pregunta 9)	122
Tabla 32: Actividades de recreación (pregunta 9)	123
Tabla 33: Premios, reconocimientos y celebraciones (pregunta 9)	124
Tabla 34: Otros temas (pregunta 9)	125
Tabla 35: ¿Cómo calificaría la utilidad de los mensajes que recibe por las vías de comunicación formal para su trabajo día a día?	126
Tabla 36: ¿Recibe información por vías informales?	127
Tabla 37: Correos electrónicos (pregunta 11)	129
Tabla 38: Vía telefónica (pregunta 11)	130
Tabla 39: Contacto con vecinos (pregunta 11)	131
Tabla 40: Contacto con otros empleados de la Alcaldía (pregunta 11)	132
Tabla 41: WhatsApp® (pregunta 11)	133
Tabla 42: Comunicación directa informal (pregunta 11)	134
Tabla 43: Redes sociales (pregunta 11)	135
Tabla 44: ¿Con qué frecuencia recibe información por vías informales?	136
Tabla 45: ¿Cómo calificaría la utilidad de los mensajes que recibe por las vías de comunicación informal para su trabajo día a día?	137
Tabla 46: Avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo (pregunta 14)	138
Tabla 47: Cambios internos la Alcaldía y renovación del personal (pregunta 14) ...	139
Tabla 48: Manuales de procedimiento o guías de instrucción (pregunta 14)	140
Tabla 49: Balances y control de actividades (pregunta 14)	141
Tabla 50: Reuniones para resolver problemas y/o crisis (pregunta 14)	142
Tabla 51: Actividades de recreación (pregunta 14)	143
Tabla 52: Premios, reconocimientos y celebraciones (pregunta 14)	144
Tabla 53: Otros temas (pregunta 14)	145
Tabla 54: Emociones	147

Tabla 55: Motivaciones personales	148
Tabla 56: Saturación de mensajes	149
Tabla 57: Limitaciones de espacio o de recursos para realizar las labores	150
Tabla 58: Palabras utilizadas	151
Tabla 59: Gestos utilizados	152
Tabla 60: Otras barreras	153
Tabla 61: Modelo de matriz descriptora de resultados.....	155
Tabla 62: Matriz descriptora de resultados a partir del instrumento N° II	156
Tabla 63: Matriz FODA de la Alcaldía El Hatillo	179
Tabla 64: Cronograma de plan de acción	193
Tabla 65: Presupuesto estimado de la estrategia	194

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Indique su género	95
Gráfico 2: Indique en qué rango de edad se ubica.....	96
Gráfico 3: Señale su nivel de instrucción	97
Gráfico 4: Escriba la ocupación laboral que ejerce en la Alcaldía El Hatillo	98
Gráfico 5: Indique sus años de antigüedad dentro de la organización.....	99
Gráfico 6: ¿Recibe información de la Alcaldía?.....	100
Gráfico 7: Cartelera (pregunta 7).....	101
Gráfico 8: Circulares (pregunta 7)	102
Gráfico 9: Reuniones (pregunta 7)	103
Gráfico 10: Boletines (pregunta 7).....	104
Gráfico 11: Correo electrónico (pregunta 7)	105
Gráfico 12: Llamadas telefónicas (pregunta 7).....	106
Gráfico 13: Comunicación formal directa (pregunta 7)	107
Gráfico 14: Medios digitales de la Alcaldía (pregunta 7)	108
Gráfico 15: Otras vías formales de comunicación (pregunta 7).....	109
Gráfico 16: Cartelera (pregunta 8).....	110
Gráfico 17: Circulares (pregunta 8)	111
Gráfico 18: Reuniones (pregunta 8)	112
Gráfico 19: Boletines (pregunta 8).....	113
Gráfico 20: Correo electrónico (pregunta 8)	114
Gráfico 21: Llamadas telefónicas (pregunta 8).....	115
Gráfico 22: Comunicación formal directa (pregunta 8)	116
Gráfico 23: Medios digitales de la Alcaldía (pregunta 8)	117
Gráfico 24: Avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo (pregunta 9).....	118
Gráfico 25: Cambios internos la Alcaldía y renovación del personal (pregunta 9) ..	119
Gráfico 26: Manuales de procedimiento o guías de instrucción (pregunta 9).....	120
Gráfico 27: Balances y control de actividades (pregunta 9)	121

Gráfico 28: Reuniones para resolver problemas y/o crisis (pregunta 9).....	122
Gráfico 29: Actividades de recreación (pregunta 9)	123
Gráfico 30: Premios, reconocimientos y celebraciones (pregunta 9)	124
Gráfico 31: Otros temas (pregunta 9).....	125
Gráfico 32: ¿Cómo calificaría la utilidad de los mensajes que recibe por las vías de comunicación formal para su trabajo día a día?.....	127
Gráfico 33: ¿Recibe información por vías informales?	128
Gráfico 34: Correos electrónicos (pregunta 11).....	129
Gráfico 35: Vía telefónica (pregunta 11).....	130
Gráfico 36: Contacto con vecinos (pregunta 11)	131
Gráfico 37: Contacto con otros empleados de la Alcaldía (pregunta 11)	132
Gráfico 38: WhatsApp® (pregunta 11)	133
Gráfico 39: Comunicación directa informal (pregunta 11)	134
Gráfico 40: Redes sociales (pregunta 11)	135
Gráfico 41: ¿Con qué frecuencia recibe información por vías informales?	136
Gráfico 42: ¿Cómo calificaría la utilidad de los mensajes que recibe por las vías de comunicación informal para su trabajo día a día?	137
Gráfico 43: Avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo (pregunta 14).....	139
Gráfico 44: Cambios internos la Alcaldía y renovación del personal (pregunta 14)	140
Gráfico 45: Manuales de procedimiento o guías de instrucción (pregunta 14).....	141
Gráfico 46: Balances y control de actividades (pregunta 14)	142
Gráfico 47: Reuniones para resolver problemas y/o crisis (pregunta 14).....	143
Gráfico 48: Actividades de recreación (pregunta 14)	144
Gráfico 49: Premios, reconocimientos y celebraciones (pregunta 14)	145
Gráfico 50: Otros temas (pregunta 14).....	146
Gráfico 51: Emociones	147
Gráfico 52: Motivaciones personales	148
Gráfico 53: Saturación de mensajes	149
Gráfico 54: Limitaciones de espacio o de recursos para realizar las labores.....	150

Gráfico 55: Palabras utilizadas.....	151
Gráfico 56: Gestos utilizados.....	152
Gráfico 57: Otras barreras.....	153

RESUMEN

La Alcaldía El Hatillo está conformada por cuatro Direcciones Generales Sectoriales, con sus respectivas direcciones, y una Dirección de Comunicaciones que actualmente no posee una estrategia comunicacional que guíe adecuadamente las comunicaciones de la organización hacia su público interno. Partiendo de la premisa anterior, este Trabajo de Grado tuvo como objetivo diseñar una estrategia de comunicaciones integradas de *marketing* para optimar la interacción de los distintos entes adscritos a la Alcaldía El Hatillo, apoyado en cuatro objetivos específicos: primero, identificar los medios de comunicación con los cuales se comunica la Alcaldía El Hatillo con sus diferentes públicos internos. Segundo, identificar los contenidos de cada medio de comunicación interna y su frecuencia de publicación. Tercero, identificar la utilidad de los mensajes recibidos para el desempeño de los funcionarios de la Alcaldía El Hatillo. Y, finalmente, identificar las barreras comunicacionales que interfieren en el proceso de comunicación interna. La investigación fue elaborada bajo la modalidad IV o estrategia de comunicación, y se trató de un tipo de estudio exploratorio. Además se aplicaron los instrumentos: cuestionario y guía de entrevista, para recolectar datos del personal adscrito y de los Directores Generales Sectoriales. A partir de los resultados obtenidos se concluyó que no se comunican frecuentemente algunos de los temas de interés interno y se determinó la existencia de barreras psicológicas que impiden el flujo correcto de la comunicación dentro de la Alcaldía.

Palabras clave: comunicaciones integradas de *marketing*, estrategia, público interno, medios internos de comunicación.

ABSTRACT

The Municipality of El Hatillo is composed by four Sectorial General Directions, each with their own directions, and a Communications Division which currently does not have a communication strategy that adequately guides the Municipality's communications towards its internal public. Therefore the main goal of this Degree Thesis was to design an integrated marketing communications strategy to optimize the interaction between the Municipality of El Hatillo and its affiliated entities, supported by four specific goals: first, identify media tools that the Municipality uses to communicate with their internal public. Second, identify the contents of each internal communication channel and its publication's frequency. Third, identify the utility of the transmitted messages for job performances of the Municipality's staff members. And finally identify communication barriers that interfere with the internal communication process. The research was developed under Modality IV, also known as communication strategy, and it was an exploratory study. Moreover, a questionnaire and an interview guide were applied as instruments to collect data about Municipality's staff members and Sectorial General Directors. Based on the obtained results, the researchers were able to conclude that some topics of internal interest were not frequently communicated and the existence of psychological barriers that restrain the proper communicational flow within the Municipality.

Key words: integrated marketing communications, strategy, internal public, internal communication channels.

INTRODUCCIÓN

El Municipio El Hatillo es una entidad administrativa perteneciente al Estado Miranda y al Distrito Metropolitano de Caracas (ciudad capital de la República Bolivariana de Venezuela), la cual fue fundada hace 230 años y “cuenta con una riqueza natural y un potencial de desarrollo de espacios públicos y de esparcimiento que no se encuentran en ningún otro municipio del área metropolitana de Caracas” (Alcaldía El Hatillo, 2014, <http://alcaldiaelhatillo.gob.ve/site/noticias/el-hatillo-celebrara-sus-230-anosde-fundacion/28/noticia.html>).

El 16 de diciembre de 2013, se celebraron elecciones municipales, en las que David Smolansky fue electo como alcalde de dicho municipio para el período 2013-2017 con 13.607 votos, lo cual representa 44,24% de los sufragios contabilizados (Consejo Nacional Electoral, 2013).

En su Plan Municipal de Desarrollo, Smolansky (2014) considera la transparencia y la participación pilares fundamentales para su proyecto, proponiendo un esfuerzo de saneamiento de la gestión municipal en el que la participación activa de la comunidad es imprescindible para garantizar transparencia en la gestión de la Alcaldía.

De esta forma, la intención por parte del ente municipal en ajustar su gestión a los estándares de las mejores prácticas a nivel de transparencia gubernamental es evidente, pero la claridad tiene que estar presente tanto en la comunicación con los públicos externos como con los públicos internos, ya que la relación de una organización con sus miembros es un elemento clave para optimar el flujo de la información y el éxito de sus objetivos fundamentales.

La Porte (2001) define las comunicaciones internas de una institución como el “tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización (...). Su objetivo

es mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo (...) su misión” (p.43).

Partiendo de la premisa anterior, la presente investigación tiene como planteamiento principal el diseño de una estrategia de comunicaciones integradas de *marketing* para optimar las comunicaciones internas de los entes adscritos a la Alcaldía El Hatillo, ya que con el inicio de una nueva gestión, el fortalecimiento de la interacción de los empleados de cada una de sus direcciones es indispensable para crear la base de la participación ciudadana en cada ámbito de acción del ente municipal.

Así mismo, los investigadores han considerado pertinente estructurar este trabajo de investigación en los siguientes capítulos:

Capítulo I. Problema de investigación: se abordarán las dificultades que presenta el manejo de las comunicaciones internas de la Alcaldía El Hatillo y se formularán las preguntas que serán respondidas a lo largo del trabajo. Adicionalmente, se expondrán el objetivo general y los específicos junto con la justificación del problema.

Capítulo II. Marco teórico: se explicará cada concepto pertinente a la investigación, basado en autores expertos en el tema e investigaciones previas que hayan tratado el diseño de una estrategia de comunicaciones integradas de *marketing* para un público interno.

Capítulo III. Marco referencial: se detallará el objeto de estudio, exponiendo la historia, la misión, la visión, los valores, el organigrama, el Plan Municipal de Desarrollo y las distintas direcciones que conforman la Alcaldía El Hatillo.

Capítulo IV. Marco metodológico: será la base de la investigación, en la que se expone su modalidad y tipo de estudio, al igual que la definición de las variables y

su operacionalización, las técnicas de investigación y validación de los instrumentos aplicados.

Capítulo V. Análisis e interpretaciones de resultados: en donde se abarcará el modelo de matrices descriptivas y su escala de codificación.

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones: se desarrollarán las explicaciones de acuerdo a los resultados obtenidos, seguido por las recomendaciones para futuros Trabajos de Grado.

Capítulo VII. Diseño de la estrategia: se hará el levantamiento de una estrategia de comunicaciones integradas para el público interno de la Alcaldía El Hatillo, a partir del análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos.

Finalmente, se reseñarán las referencias bibliográficas y los anexos del estudio.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del Problema

María Beatriz Fernández Concheso, ex Coordinadora General de Comunicaciones de la Alcaldía El Hatillo, explica que “la Alcaldía cuenta con una Dirección de Comunicaciones que dirige y coordina las comunicaciones externas de las 26 direcciones y dependencias y las comunicaciones internas de la Alcaldía con los servidores públicos” (comunicación personal, Junio 16, 2014). Según Tomás Hernández, ex Director de Comunicaciones de la Alcaldía El Hatillo, la Dirección antes mencionada cuenta con una nómina de 15 empleados desde el inicio del período de gestión y continúa en búsqueda de personal (comunicación personal, Noviembre 20, 2014), ya que las comunicaciones son pilar y eje fundamental para el Plan de Desarrollo Municipal del alcalde David Smolansky y su equipo (M. Fernández Concheso, comunicación personal, Junio 16, 2014).

En la Dirección de Comunicaciones, “el manejo de cada Dirección de la Alcaldía ha sido como el de una cuenta de una agencia de comunicaciones” (M. Fernández Concheso, comunicación personal, Junio 16, 2014). Sin embargo, para alcanzar organización y comunicación efectiva de todas las actividades, proyectos, logros y avances; es imperativo la creación de un plan estratégico para coordinar las comunicaciones con cada una de las Direcciones y establecer protocolos, procedimientos y formatos para la información transmitida.

1.2. Planteamiento del Problema

La Dirección de Comunicaciones de la Alcaldía El Hatillo fue creada con el objetivo de dirigir y coordinar, tanto las comunicaciones externas como las comunicaciones internas de la institución.

De acuerdo a Tomás Hernández, ex Director de Comunicaciones de la Alcaldía El Hatillo, el diseño y la ejecución de estrategias comunicacionales en conjunto con la Dirección de Capital Humano han sido enfocadas mayormente a las comunicaciones externas. Por otro lado, los esfuerzos en fortalecer las comunicaciones internas han sido pocos por la falta de personal y canales de información, sumado al breve tiempo en que esta Dirección ha desempeñado sus funciones (comunicación personal, Abril 10, 2015).

Es por ello que el presente trabajo de investigación se propone diseñar una estrategia de comunicaciones integradas de *marketing* para optimar la interacción de los distintos entes adscritos a la Alcaldía El Hatillo. Para ello, se identificarán los medios de comunicación con los cuales el ente municipal transmite su información a sus diferentes públicos internos, al igual que los contenidos de cada uno de los medios de comunicación interna y su respectiva frecuencia de publicación y las barreras comunicacionales que interfieren en el proceso de comunicación interna en la Alcaldía.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación se plantea responder las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son los medios de comunicación con los cuales se comunica la Alcaldía El Hatillo con sus diferentes públicos internos?
2. ¿Cuáles son los contenidos de cada uno de los medios de comunicación interna y su frecuencia de publicación?
3. ¿Cuál es la utilidad de los mensajes recibidos para el desempeño de los funcionarios de la Alcaldía El Hatillo?
4. ¿Cuáles son las barreras comunicacionales que interfieren en el proceso de comunicación interna?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Diseñar una estrategia de comunicaciones integradas de *marketing* para optimar la interacción de los distintos entes adscritos a la Alcaldía El Hatillo.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Identificar los medios de comunicación con los cuales se comunica la Alcaldía El Hatillo con sus diferentes públicos internos.
2. Identificar los contenidos de cada medio de comunicación interna y su frecuencia de publicación.
3. Identificar la utilidad de los mensajes recibidos para el desempeño de los funcionarios de la Alcaldía El Hatillo.
4. Identificar las barreras comunicacionales que interfieren en el proceso de comunicación interna.

1.4. Justificación

En el inicio de la gestión del alcalde del Municipio El Hatillo David Smolansky, la Dirección de Comunicaciones solo contaba con dos personas y una secretaria. Actualmente, quince personas coordinan todas las áreas dentro de la Dirección: prensa, redes sociales, análisis y monitoreo, diseño, producción, eventos y protocolo y comunicaciones internas (M. Fernández Concheso, comunicación personal, Junio 16, 2014).

A pesar del crecimiento de dicha Dirección en el período de gestión de Smolansky, existe la necesidad de contar con una estrategia de comunicaciones integradas de *marketing* para optimar las comunicaciones internas de la Alcaldía El Hatillo, ya que le contribuiría a difundir el plan estratégico de la entidad municipal y

sensibilizar a las Direcciones sobre la importancia de organizarse en términos comunicacionales para crear una comunicación efectiva con cada equipo de una forma ordenada, y con ello lograr mayor cohesión entre el público interno.

Por consiguiente, se puede determinar que uno de los criterios que justifica esta investigación es el de proyección social, y al respecto Berganza y Ruiz (2005) explican que “una investigación tiene proyección social cuando responde a las demandas de una sociedad determinada, un grupo social, instituciones, o sus resultados previsibles pueden ser de interés para dichas instancias” (p. 47).

Adicionalmente, el criterio de implicaciones prácticas también justifica la realización de este estudio, porque como señalan los mismos autores, “cuando entre sus objetivos figura la manera en que se pueden resolver aspectos que den soluciones a problemas de las instituciones, actores sociales o individuales presentes en una sociedad” (Berganza y Ruiz, 2005, p. 48).

Tanto la proyección social como las implicaciones prácticas justifican este trabajo de investigación, ya que el diseño de una estrategia de comunicaciones integradas de *marketing* para mejorar las comunicaciones internas de la Alcaldía El Hatillo responde a una petición de la Dirección de Comunicaciones para brindar soluciones y estimular una mejor interacción entre los públicos internos de dicho ente municipal, satisfaciendo las necesidades de información entre la Alcaldía y sus miembros, en función del proyecto de la organización. El diseño de esta estrategia comunicacional permitirá a los distintos públicos internos desarrollar sentido de pertenencia hacia la Alcaldía y hacia el Municipio en el cual laboran.

De igual forma, este estudio podría ser de utilidad para otras instituciones municipales que busquen optimar sus comunicaciones internas.

1.5. Delimitación

La delimitación del tema permite reducir el problema a dimensiones prácticas para enfocar concretamente su campo de interés, su alcance y su límite. Con ello, se precisa hacia dónde se dirigen los esfuerzos para resolver la problemática (Sabino, 1992).

Por lo tanto, el estudio para diseñar una estrategia de comunicaciones integradas de *marketing* para optimar la interacción de los públicos internos de la Alcaldía El Hatillo se enfoca en la evaluación de las comunicaciones internas de este organismo municipal, abarcando específicamente el público interno perteneciente a las Direcciones Generales Sectoriales de Administración y Finanzas, Seguridad Ciudadana, Planificación Pública y Gestión Social.

Por las características de la estrategia que se desea plantear, el estudio será aplicado a las Direcciones antes mencionadas, adscritas a la Alcaldía, para determinar los medios utilizados en la comunicación interna, al igual que los mensajes transmitidos, su frecuencia de publicación, utilidad y las barreras comunicacionales presentes en la comunicación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Organización

Bueno (1996), cp. Aramburu y Rivera (2008), define la organización como “el proceso o la función de organizar, es decir, la que se encarga de diseñar la estructura organizativa y de lograr que se desarrolle una actividad (acción) de forma eficiente y eficaz respecto de los objetivos pretendidos” (p. 15).

Existen diversas maneras de concebir a la organización según su función y, continuando bajo la misma línea de Bueno, Aramburu y Rivera (2008) definen la primera utilidad de ésta como la directiva, en la cual “la organización constituye una de las funciones intrínsecas de la tarea directiva o de gestión”. Esta se divide en cuatro acciones: “1) la planificación; 2) la organización; 3) la ejecución; 4) el control” (p. 15).

La segunda función se basa en la organización como entidad comprendida como empresa. Aramburu y Rivera (2008) toman el concepto de Bueno (1996), según el cual la organización se conforma por un “conjunto de personas con los medios necesarios y adecuados que se relacionen entre sí y funcionan para alcanzar una finalidad determinada que puede ser tanto lucrativa como no lucrativa” (p. 15). Las ganancias obtenidas de una organización dependen de la función que ésta tiene como empresa y las necesidades que satisface en la vida social.

Mientras tanto, en la guía de McGraw Hill (s.f.), el concepto de empresa es sustituible por el de organización, “entendiendo por tal un conjunto de elementos y personas que necesitan ordenarse para conseguir unos objetivos” (<http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>, p. 22).

Finalmente, se entiende a la organización “(...) como disciplina de conocimiento (...) centrada en el estudio de las organizaciones humanas” (Aramburu y Rivera, 2008, p.16).

Es importante recalcar la motivación que rigen las ordenaciones humanas, cuyo fundamento viene dado por los objetivos o metas que los individuos quieren alcanzar. Es a partir de este acuerdo mutuo, que las organizaciones empiezan a tener sentido, según su función, en la sociedad.

2.2. Municipio

La Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2005) define al Municipio como “una unidad política primaria de la organización nacional de la República, goza de la personalidad jurídica y ejerce sus competencia de manera autónoma, conforme a la Constitución de la República y la ley” (2010, <http://ow.ly/ReEEq>, art. 2).

De igual manera, los municipios “incorporarán la participación protagónica del pueblo a través de las comunidades organizadas, de manera efectiva, suficiente y oportuna, en la definición y ejecución de la gestión pública y el control y evaluación de sus resultados” (Ibídem).

2.2.1. Funciones del Municipio

De acuerdo a la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010, <http://ow.ly/ReEEq>, art. 4), a los Municipios les corresponde los siguientes ejercicios:

1. Elegir sus autoridades.
2. Crear parroquias y otras entidades locales.

3. Crear instancias, mecanismos y sujetos de descentralización, conforme a la Constitución de la República y la ley.
4. Asociarse en mancomunidades y demás formas asociativas intergubernamentales para fines de interés públicos determinados.
5. Legislar en materia de su competencia, y sobre la organización y funcionamiento de los distintos órganos del Municipio.
6. Gestionar las materias de su competencia.
7. Crear, recaudar e invertir sus ingresos.
8. Controlar, vigilar y fiscalizar sus ingresos, gastos y bienes municipales, así como las operaciones relativas a los mismos.
9. Impulsar y promover la participación ciudadana, en el ejercicio de sus actuaciones.
10. Las demás actuaciones relativas a los asuntos propios de la vida local conforme a su naturaleza.

2.2. Cultura organizacional

Ouchi (1981), cp. Dávila y Martínez (1999), concibe la cultura organizacional como “símbolos, ceremonias y mitos que comunican los valores y creencias de la organización a sus empleados” (p. 21). Por otro lado, “la cultura organizacional se refiere al clima interno en el que los miembros de una agencia llevan a cabo sus tareas y responsabilidades diarias” (McNabb, 2006/2014, p.108).

La cultura organizacional es “la primera y más general declaración de lo que una organización se esfuerza por ser. Representa su visión de lo que es y lo que quiere ser. (...) Tiene la intención de servir (...) como una guía para sus acciones” (Daley, 1992/2014, p.38).

Schein (1985), cp. Daley (1992/2014), establece que “la cultura organizacional es la combinación de supuestos, valores y artefactos que invierten

[en] la organización con un sentido de la identidad y la misión” (p.38). Con base en el concepto anterior, Dávila y Martínez (1999) señalan que:

Los artefactos representan la superficie de la cultura y son los aspectos tangibles y visibles de la actividad cultural. Los valores están representados por los principios sociales, filosofías, metas y estándares con un valor intrínseco. Finalmente, lo esencial de la cultura está representado por supuestos o creencias con respecto a la realidad y la naturaleza humana (p.21).

Schein y Wilson (1980), cp. Daley (1992/2014), coinciden en que “todas las organizaciones tienen sus propias culturas individuales y únicas” (p.111). En este sentido, Wilson (2000/2014) expone:

Cada organización tiene una cultura, es decir, una manera persistente, una forma modelada de pensar acerca de las tareas centrales de las relaciones humanas dentro de una organización. La cultura es a una organización lo que una personalidad es a un individuo. Al igual que la cultura humana en general, ésta se transmite de una generación a la siguiente. En todo caso, cambia lentamente (p.91).

Siguiendo la misma línea, McNabb (2006/2014) hace una comparación entre la velocidad de cambio entre la cultura política de un ente gubernamental y la cultura organizacional. “La cultura política de una agencia puede cambiar con bastante rapidez (...) con un cambio de gobierno, mientras que la cultura organizacional de una agencia es de larga duración y más difícil de cambiar” (p. 108).

Adicionalmente, el mismo autor establece que:

Debido a que la cultura de la organización dicta qué comportamientos son aceptables, también establece las formas en que los problemas se abordan dentro de un grupo, explica en detalle cómo se definen y apoyan las relaciones, y establece la forma en que se realiza el trabajo (McNabb, 2006/2014, p. 111).

Por consiguiente, “cuando la cultura es débil, hay que empezar por definir los valores que se desea alcanzar, para pasar después a la planeación y promoción de un movimiento integral de la organización en pos de ellos” (Fernández, 2005, p. 97).

2.3. Público

Un público se trata del “conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes” (Arroyo, 2012, p. 90).

También es definido como “cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en, o un impacto sobre, la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 67). Este a su vez se clasifica en público interno y público externo.

2.3.1. Público interno

González (2001), cp. Escobar Moya (2013), dice que el público interno es “todo aquel que conforma el personal de la empresa u organización: accionistas, los directivos y los empleados, etc. Son los representantes oficiales de la organización, ya que su trabajo es el que diferencia el éxito de la empresa” (p. 21).

Es así como la editorial Vértice atribuye el concepto al público interno como “grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o institución. Como los accionistas, los directivos, los funcionarios, los empleados, etc.” (2007, p. 72).

Por su parte, la agencia de comunicación *Bordeaux Conseil* (2004/2014) se refiere al público interno como aquel que:

Acompaña el proyecto socio-económico de una empresa (...) su mayor objetivo es compartir una lengua, una cultura, un conjunto de valores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia a la organización. Se crea un lenguaje común que les permite a todos orientar y adaptar su comportamiento profesional (<http://ow.ly/QF40w>, p. 4).

Por ende, el público interno representa el capital humano de la organización. Más que una fuerza que potencia las tareas de la empresa para alcanzar sus objetivos socio-económicos, consiste en el público primario con el cual se establece el primer contacto de la institución.

2.3.2. Público externo

El público externo está conformado por “grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre sí y que no forman parte del organigrama de la organización que se trate” (Editorial Vértice, 2007, p. 72). Las organizaciones, dependiendo de sus objetivos, tienen interés en ciertos públicos externos, por lo que sólo algunos serán clientes y serán de utilidad para difundir la imagen de la empresa.

Arroyo (2012) explica que el público externo “está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea ésta geográfica, de productos o servicio” (p.90). La misma autora establece que este tipo de público engloba al cliente y al consumidor.

Rebeil y RuízSandoval (1998) consideran que los “proveedores, intermediarios o asociados de negocio, bancos, agencias gubernamentales, secretarías de estado, medios de comunicación social, cámaras industriales o del sector, asociaciones profesionales, organismos cúpula, la comunidad, [y] la competencia [son públicos externos]” (p. 88).

2.4. Comunicaciones organizacionales

Mumby (2012/2014) define la comunicación organizacional como el proceso de creación y negociación de sistemas de significados colectivos y coordinados a través de prácticas simbólicas, orientadas hacia el logro de las metas organizacionales. De esta forma, el autor muestra la relación y el intercambio bidireccional que existe entre la comunicación y la organización para cumplir las metas establecidas.

Adicionalmente, la comunicación organizacional se enfoca en el valor de significación que le otorgan los individuos a la información que transmiten y que reciben, en las formas de comunicar un mensaje, en su impacto en la audiencia, y cómo estos significados varían o desaparecen en el proceso de comunicación a través de los propios canales de la organización (Hargie y Tourish, 2004/2014).

Siguiendo la misma línea, Andrade (2005) concibe la comunicación organizacional como un proceso social. “Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos” (p. 15-16).

Partiendo de que la comunicación puede percibirse de distintas formas, el mismo autor también define la comunicación organizacional de otras dos maneras: como una disciplina o “un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio” (Andrade, 2005, p. 16), y como un conjunto de técnicas y actividades, ya que:

Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene su entorno (Andrade, 2005, p. 16).

Por otro lado, Rebeil y RuízSandoval (1998) establecen que la comunicación organizacional es la interacción que existe en un sistema económico, político, social o cultural que tiene como finalidad dar a conocer los aportes del personal relacionado directa o indirectamente con la organización. De igual forma, este tipo de comunicación fomenta la discusión de problemáticas dentro de la institución para la búsqueda de soluciones que provean un beneficio colectivo y que estén direccionadas a la productividad del sistema.

“La comunicación organizacional incluye en sus funciones tres dimensiones: la comunicación institucional o corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica (mercadotecnia y publicidad)” (Rebeil y RuízSandoval, 1998, p. 177).

2.5. Comunicaciones integradas de marketing

Schultz (1991), cp. Escobar-Moreno (2012), afirma que las comunicaciones integradas de *marketing* (CIM) son “el proceso de gestión de todas las fuentes de información sobre un producto o servicio que se expone a un cliente o prospecto, que conductualmente mueve al cliente hacia una venta y logra mantener su fidelidad” (<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90925810010>, p. 72).

Igualmente, Kotler y Armstrong (2008) definen las comunicaciones integradas de *marketing* como un “concepto según el cual una compañía integra y coordina cuidadosamente sus múltiples canales de comunicación para entregar un mensaje claro, congruente, y convincente acerca de la organización y sus productos” (p. 366).

Por su parte, Kliatchko (2008), cp. Carroll (2013/2014) establece que las comunicaciones integradas de *marketing* son "un proceso de negocio impulsado por la audiencia en el que se manejan estratégicamente las partes interesadas, el

contenido, los canales, y los resultados de los programas de comunicación de marca" (p. 94).

En conclusión, las comunicaciones integradas de *marketing* son procedimientos estratégicos a través de los cuales un ente público o privado integra y coordina, con base en sus públicos y partes interesadas, las diversas fuentes, canales de información y contenidos a comunicar para emitir un mensaje preciso acerca de la organización con el objetivo de mantener su fidelidad con el cliente.

2.6. Marketing interno o Endomarketing

“El *marketing* interno o *endomarketing* es un conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permiten que la institución aumente su nivel de efectividad, el interés de sus clientes y de sus propios colaboradores” (Levionnois, 1987, cp. Manes, 2004, p. 47).

En este sentido, Manes (2004) indica que para que la gestión dentro de una organización sea óptima, esta debe recurrir a la motivación personal en los empleados para que ellos alcancen un “alto sentido de pertenencia y compromiso en relación con la tarea que desempeñan” (p. 47).

Por lo tanto, es a través de los objetivos del *marketing* interno que una empresa podrá desarrollar mejoras permanentes en sus procesos, que generen calidad y beneficios tanto para sus trabajadores como para la institución (Manes, 2004).

Asensio (2008) explica que “el *marketing* interno constituye un enfoque atractivo y extremadamente útil para mejorar la gestión municipal” (p. 122-123). Por esta razón, “el *marketing* interno municipal permite impulsar la identificación de los empleados con su propio ayuntamiento, fomentando una actitud positiva y

generando mayor implicación y participación en los procesos de mejora” (Asensio, 2008, p. 124).

Asensio (2008) expone los objetivos del *marketing* interno municipal de la siguiente manera:

- a) Identificación de los empleados con su propio ayuntamiento. Impulsar el reconocimiento, el orgullo, el sentido positivo de pertenencia a la administración local en donde trabajan (p. 124).
- b) Fomentar una actitud positiva en relación con la organización y el funcionamiento de la propia administración, lo que se traduce en una mejora en la productividad y una utilización óptima de todas las potencialidades de los empleados municipales (p. 124).
- c) Proactividad, de la que se deriva una mayor implicación del empleado, facilitando nuevos cauces de participación. Generación de una mayor capacidad de iniciativa e innovación y, en general, la posibilidad de presentar y defender nuevas propuestas de mejora (p. 125).

2.6.1. Variables del Marketing interno o Endomarketing

Manes (2004) define, mediante un ejemplo sobre una institución educativa, tres variables del *endomarketing*:

1. Gerenciamiento institucional: [va] acorde con las necesidades de la institución y sus colaboradores. (...) Un estudio de análisis institucional debe proveer la información necesaria para orientarse hacia una gestión estratégica que permita satisfacer necesidades y expectativas [de los trabajadores] (p. 48).
2. Eficiencia administrativa: [consiste en saber] apreciar el trabajo de todos y cada uno de los colaboradores (...), que se preocupa por los costos y la

administración eficiente. Se entiende por eficiencia al cumplimiento de los objetivos optimizando los recursos económicos (p.48).

3. Dirección por objetivos y valores: la eficiencia y la eficacia en un proceso de mejora continua institucional deben extenderse en forma homogénea en todos los niveles [estructurales de la organización]. (...) Los participantes acuerdan los objetivos y se comprometen en lo pactado, sustentando los valores esenciales que debe sostener la cultura trascendente de una institución (p.48).
4. Comunicaciones efectivas: comunicación y compromiso constituyen los elementos clave para una gestión exitosa hacia la calidad (...). Se deben comunicar (y no solo informar) con efectividad tanto los propósitos y objetivos del proyecto, como los alcances y consecuencias sobre cada uno de los colaboradores (...). Por ejemplo, el uso de cartas personalizadas, carteleras, insignias y nombres de grupo de mejoras, uso de una emisora de radio interna, de boletines de noticias y reuniones informativas permite la difusión del proceso de mejora continua (p.48-49).

2.7. Comunicación interna

Arizcuren, Cabezas, Cañeque, Casado, Fernández, Lacasta, Martín, Menchaca, Núñez, Sánchez, Soria, y Vicario (2008), definen la comunicación interna como “un fenómeno que ocurre en todas las organizaciones, ya sea de forma natural o intencionada” (p. 19).

Es la comunicación que marca la interrelación entre los individuos y estos, a su vez, con sus grupos sociales dentro del espacio laboral. Este modelo trata un conjunto de pasos que pueden estar ajustados a una formalidad con el fin de lograr avances en la organización a través de “la cooperación, la implicación y la coordinación de todos los miembros de la entidad” (Arizcuren et al., 2008, p.19).

En tal sentido, “la comunicación interna es herramienta para el cambio y contenido preferencial de la cultura (...) lo esencial es transmitir a toda la organización una idea común, unas creencias, unas actitudes, unas pautas de comportamiento y un conjunto de valores corporativos” (García, 1998, p.163).

Fuentes (2011) afirma que la comunicación interna:

Gestiona la comunicación dentro de la empresa, entre los colaboradores. Es la que se encarga de dar a conocer los pormenores de la organización bajo la premisa de que trabajadores mejor informados genera mayor compromiso y alineación con el negocio. (<http://ow.ly/QFT50>, p. 19).

El mismo autor agrega que el manejo de las comunicaciones internas involucra a todos los individuos de una organización, especialmente al departamento de recursos humanos, puesto que es el que establece el primer contacto con el trabajador (Fuentes, 2011, <http://ow.ly/QFT50>).

Por otro lado, Guazzotti (2011) explica que “la comunicación interna juega un papel clave en transmitir a cada miembro de la organización que su rol es importante y que con su labor contribuye a que el negocio materialice su visión, misión y objetivos corporativos” (<http://ow.ly/QFTkT>, p. 20).

Igualmente, Hansen, Price y Thuy (2001/2014) afirman que las comunicaciones internas son:

Más importantes que nunca si se quiere mantener el impulso para la realización de las orientaciones generales de la organización (...) Los medios tradicionales de mantenimiento de las comunicaciones en una organización son las reuniones o las comunicaciones mediante guías impresas de política o procedimientos, memorandos internos, boletines de información interna o periódicos del personal (p. 157).

La comunicación interna es la base de todas las demás comunicaciones de la organización. Y es por ello que, según Arizcuren et al. (2008), esta comunicación parte de las siguientes características:

- a. Es un proceso indispensable de la organización. La empresa logra sus objetivos gracias a una exitosa comunicación interna entre sus miembros, permitiendo que estos se mantengan en constante interrelación; por lo tanto, es un proceso transversal porque abarca todos los departamentos o secciones de la organización sin distinción selectiva.
- b. Es un proceso circular, en el cual el emisor se convierte en receptor y este en emisor por lo que la clave de toda comunicación es que exista una retroalimentación entre las partes.
- c. Es un proceso que depende de todos y que requiere de una organización y capacidad de liderazgo. “La participación, por tanto, es un requisito indispensable en la comunicación interna (...) en la que se considera muy importante la idea de un proyecto compartido”, cuyo “liderazgo consigue dotar de sentido y dirección a cada una de las tareas, de forma que cada persona tiene clara la importancia de su aportación a los procesos” (p. 20).
- d. Es un proceso gestionable, ya que para su planificación se deben estructurar objetivos, con sus respectivos procesos y acciones, con base en los lineamientos estratégicos de la organización. De igual forma, es fundamental establecer los medios de comunicación adecuados e indicadores para determinar si las estrategias planteadas cumplieron o no con su objetivo.

Por ende, la comunicación interna en una organización abarca más allá de un simple intercambio de información entre sus miembros. Consiste también en ser parte de la empresa, adquirir un compromiso social y comunicacional entre sus integrantes, en verse absorbido por su cultura y funciones empresariales, y en transmitir los mensajes adecuados para el óptimo desempeño de las tareas.

2.7.1. Comunicación interna formal

La comunicación interna formal consiste en “transmitir mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está ‘perfectamente definida (...) ya que es la que sigue las líneas del organigrama’” (Enrique, Madroñero, Morales, y Soler, 2008, p. 56).

Estas líneas de comunicación son creadas para definir relaciones individuales o grupales y para especificar la responsabilidad que conlleva cada uno en la organización (Lehman & DuFrene, 2010/2014).

Así mismo, Arizcuren et al. (2008) definen a la comunicación formal como la “planificada y estructurada con anterioridad. (...) Esta puede ser descendente, ascendente, horizontal o transversal (...) [con] la generación de distintos tipos de soportes de comunicación (orales, escritos, audiovisuales, digitales, electrónicos, etc.)” (p. 24):

- Comunicación descendente: proviene desde la dirección de la organización al resto de los miembros de la misma. Esta comunicación es conocida por todos y resulta eficaz si se transmite de forma concreta y se hace el esfuerzo por adecuar el mensaje al destinatario. Puede generar respeto y confianza si se realiza de forma que los destinatarios la perciban como próxima y verdadera (p. 24).
- Comunicación ascendente: se trata de la comunicación que proviene de los miembros de la organización a la dirección de la misma. Mediante este tipo de comunicación los distintos públicos (...) pueden participar de manera activa en las organizaciones. De esta forma mejora el conocimiento entre las personas, se promueve la aportación de ideas, sirve como retroalimentación y se conocen directamente posibles conflictos, necesidades o preferencias que pueden conducir a la mejora de la gestión, la calidad, etc. (p. 24).

- Comunicación horizontal: es la que fluye entre los miembros de la entidad que se encuentran en el mismo nivel de la organización. La mayoría de los mensajes emitidos crean cohesión y coordinación, incrementan el espíritu de equipo y un ambiente positivo de trabajo común, haciendo partícipes a todos en el proceso (p. 24).
- Comunicación transversal: (...) es aquella comunicación que fluye entre los miembros de la organización que no desempeñan necesariamente un mismo rol, que no están en un mismo programa, departamento o incluso entidad, de tal forma que se ponen en común diferentes informaciones y puntos de vista. Esta comunicación es fundamental, pues enriquece los conocimientos y es capaz de integrar a distintos grupos de interés o a profesionales con niveles y papeles diferentes (p. 24).

No obstante, a pesar de los tipos de comunicación interna formal que existen, Lehman & DuFrene (2010/2014) señalan que cuando los trabajadores de una organización dependen casi enteramente de estas formas de comunicarse como guía de comportamiento, el sistema puede ser identificado como burocrático. Es por ello que incluso en las organizaciones más formales no se puede controlar o evitar vías informales de transmisión de información entre los miembros de una empresa.

2.7.2. Comunicación interna informal

Arizcuren et al. (2008) definen la comunicación interna informal como la “comunicación [que] obedece a la espontaneidad y a la necesidad de comunicación de cualquier miembro de la entidad. Por lo general es personal y no está regulada” (p. 25).

De la misma manera, “la comunicación informal (...) es una herramienta muy poderosa y muy útil. Puede aportar a quien gestiona la comunicación una

información importante que no podrá obtener de otro modo” (Arizcuren et al. 2008, p. 25).

Es por ello que Carretón (2007) señala que:

(...) sin la existencia de flujos informales, las comunicaciones en las organizaciones serían muy pobres. Este tipo de comunicación se desarrolla entre los miembros de la organización y surge debido a la curiosidad de estos colectivos, considerados públicos activos, que buscan y necesitan información para satisfacer sus necesidades comunicativas. Este tipo de comunicación desarrolla su propia estructura social representada por ejemplo, en asociaciones, grupos de amigos o relaciones familiares que habitan en el seno de la organización (p. 39).

Todas las personas conversan casualmente en los recesos, por chat en línea, u otras formas, cambiando de tópico fácilmente y a gran velocidad. Los mensajes intercambiados no provienen de un solo lugar, sino de varios y de diversas fuentes, por la cual se crea una gran nube de información que termina complementando la comunicación interna formal (Lehman & DuFrene, 2010/2014).

A partir de ello, Vásquez (2010, <http://ow.ly/QFTLT>) clasifica las diferentes actitudes que puede adoptar el público interno de una organización en su comunicación informal:

- Los aislados: son miembros de la organización que tienen un contacto mínimo con los demás, están escondiéndose en la organización o se les evita, pueden ser aislados dentro de su red o de redes centrales de su organización (para. 8).
- Líder de opinión: no mantiene una autoridad formal en la organización, pero guía el comportamiento e influye en las decisiones de los miembros de la organización (para. 9).
- Los porteros: controlan los flujos de la información entre los miembros de la organización, están en el medio de una red y llevan mensajes de una

persona a otra o retienen la información. Este papel es importante y debe mantenerlo un individuo responsable e informado (para. 10).

- Los cosmopolitas: son individuos que conectan a la organización con su entorno. Recolectan información de fuentes del entorno y proporcionan información acerca de la organización a los representantes del entorno (para. 11).
- Los puentes: son miembros de la organización que se conectan con una pandilla a la que pertenecen con miembros de otra (para. 12).
- Los vínculos: conectan a dos pandillas sin pertenecer a ninguna, ayudan a compartir información relevante entre pandillas (para 13).

Finalmente, de acuerdo a Carretón (2007), la comunicación interna informal genera más probabilidades de retroalimentación que los canales formales, ya que los obstáculos que pudiesen impedir que se dé adecuadamente el proceso comunicativo entre los individuos son menores. Sin embargo, el mismo autor señala que es importante saber de dónde proviene la fuente de información pues algunas veces el rumor se interpone en los canales de comunicación informales.

2.7.3. Medios de comunicación interna

Fernández (2007) concibe los medios de comunicación interna como “los medios en los procesos comunicativos que se desarrollan en el interior de las organizaciones” (p. 170).

Existen diversas maneras, según el Equipo Editorial Buenos Negocios (2013, <http://ow.ly/QFU0M>), de poder llevar a cabo el proceso comunicativo interno, puesto que, un instrumento de transmisión de mensajes se puede adaptar mejor a una organización que otro. Estos se dividen en nueve herramientas que utilizan las empresas con mayor frecuencia:

1. Manual de empleado. Incluye información relacionada con la institución que todo empleado debería conocer. Puede incluir la historia de la organización, sus normas internas, su misión y valores, las políticas de recursos humanos, el organigrama, pautas de seguridad o procedimientos específicos (para. 3).
2. Publicación institucional o "newsletter". Con el objetivo de informar a los empleados, en forma de revista, periódico, o folleto interno —en papel o digital—, incluye datos de la operatividad de la empresa como de los mismos empleados. Abarca todas las áreas y puede contener testimonios, artículos, fechas de cumpleaños e incluso, malas noticias (para. 4).
3. Cartelera. Es un efectivo medio de comunicación siempre que se ubique en un lugar concurrido por los empleados, con fácil acceso visual. Es necesario actualizarla periódicamente y consignar la fecha de cada publicación. Puede incluir informaciones legales o sociales, resultados de la empresa, nuevas políticas o intercambios entre el personal (compraventa, ofrecimientos para compartir transporte, o fotos de familias, por ejemplo) (para. 5).
4. Circulares. Es un mensaje que se envía a toda la empresa o a una parte de ella. Los medios para hacerlo conocer son variados (correo electrónico, carta, intranet, blogs, etc.). Puede dar a conocer información, órdenes, sugerencias o convocatorias (para. 6).
5. Reuniones. Permiten la interacción personal dentro de los equipos de trabajo o entre las distintas áreas de la empresa. Pueden usarse para informar, capacitar, coordinar nuevas tareas y tomar decisiones. Es fundamental que se planifiquen de forma conveniente, se realicen en un lugar adecuado y se convoquen con antelación (para. 7).
6. Correo electrónico. No todos los empleados cuentan con una computadora como herramienta de trabajo, pero dependiendo del tipo de comunicación el e-mail es una herramienta muy útil, ya que representa un medio rápido de comunicación con muchos interlocutores. Es, a la vez, de bajo costo y fácil de personalizar (para. 8).

7. Buzón de sugerencias. Es una importante fuente de información si se le utiliza correctamente y de forma activa. El objetivo es conocer las opiniones y propuestas de los empleados en diversos aspectos: normas, organización, condiciones de trabajo, tareas, relaciones laborales, beneficios sociales (para. 9).
8. Videoconferencia. Es una herramienta muy utilizada gracias a su rapidez y bajo costo. Permite conectar a dos o más personas que estén distanciadas geográficamente, evitando desplazamientos y ahorrando así tiempo y dinero (para. 10).
9. Intranet. Es una red de comunicación dentro de la empresa. Su instalación es simple y económica, sólo requiere la inversión en infraestructura. Su ventaja principal ser un medio rápido e instantáneo: disponibilidad al instante de la información, material compartido o base de datos de la empresa (para. 11).

También, de acuerdo a Palencia-Lefler (2011), existen los boletines informativos que son “una publicación sin finalidad lucrativa, creada y gestionada desde la dirección hacia sus públicos internos (...) con objeto de cambiarles el rol de ‘espectador’ al de ‘actor’” (p. 192).

Estos boletines informativos cumplen diversas funciones además de informar a los públicos internos sobre los asuntos corporativos de la organización. Por lo tanto, según su función, Palencia-Lefler (2011, p.193) clasifica los boletines en:

- a) Objetivos informativos
 - Novedades y noticias de la organización
 - Actividades en las que ha participado la organización
 - Nuevos productos y servicios
 - Planes de desarrollo
 - Temas laborales e información sindical
 - Ascensos y jubilaciones

- Información financiera
 - Conferencias, celebraciones (agenda)
 - Respuesta a las preguntas más habituales
 - Resultados sobre encuestas y estudios
 - Programas de voluntariado
 - Datos del sector y de la competencia
- b) Objetivos inductivos y conductuales
- Mejorar la integración de empleados y directivos en la organización
 - Crear un sentimiento de pertenencia
 - Elevar el grado de satisfacción del personal
 - Involucrar a los empleados en las decisiones de la dirección
- c) Objetivos de entretenimiento y apoyo
- Juegos, adivinanzas
 - Colaboraciones internas
 - Colaboraciones externas

Adicionalmente, existen otros canales efectivos para “garantizar un buen sistema de participación que implique a todos los grupos de interés” (Arizcuren et al., 2008, p.27). Algunos de estos son:

- La comunicación directa y personal. Favorece el conocimiento mutuo, al interactuar el lenguaje no verbal proporciona información muy valiosa (p. 27).
- Revistas. A través de las revistas, de menor periodicidad que los boletines (mensuales, bimestrales, semestrales), se difunde información que puede permanecer en el tiempo por su interés y no tiene caducidad inmediata (...). Las revistas pueden presentarse en papel, o en soporte informático a través de una página web (p. 28).
- Teléfono. Un medio que sustituye con frecuencia a todos cuando el mensaje requiere una respuesta inmediata, cuando se establece solo

con una persona y además necesitamos intercambiar y recoger opiniones de ella o cuando no queremos que conste por escrito nuestro mensaje. El inconveniente es el coste y no puede dirigirse a muchas personas (p. 28).

- Espacios de participación. (...) Estos espacios de participación son vías de intercambio de comunicación entre los grupos de interés, de estos con la organización y de la misma con los grupos. Por otro lado están los espacios informales y espontáneos de participación, que también generan oportunidades de comunicación, como los pasillos de la propia entidad o los desayunos compartidos por las personas que pertenecen a la misma (p. 29-30).

Por otra parte, “cuando se realizan grandes lanzamientos internos muchos comunicadores prefieren utilizar espacios poco ortodoxos (baños, espejos, máquinas de café, etc.) y formatos innovadores, como por ejemplo las gigantografías o afiches corpóreos” (Cuervo, 2009, <http://ow.ly/QFUqU>, p. 67)

Finalmente, las organizaciones pueden utilizar como medios de comunicación interna cualquier tecnología que funcione con internet, que podrían hasta formar parte de una intranet en caso de existir. Estos canales de comunicación podrían ser: “redes sociales –*LinkedIn*[®], *Twitter*[®], *Facebook*[®] –, email, *podcast*, blogs, RSS, *wikis*, *folksomie*, *avatars*, *gaming*” (Sánchez, 2012, p. 166).

Tabla 1: Algunas prestaciones de las herramientas 2.0 en la comunicación interna

Herramienta 2.0	Aplicación en comunicación interna
¿Redes sociales en comunicación interna?	Una de las mejores opciones para solventar el distanciamiento que surge en las grandes corporaciones, y en cualquier empresa, donde la deslocalización laboral es cada vez mayor. Empleados conectados, relacionándose a través del vínculo laboral.
¿Blog en comunicación interna?	Un canal de expresión muy personal para conectar a la dirección con el equipo, donde aportar ideas y opiniones.
¿Wikis en comunicación interna?	Las wikis pueden servir para que un equipo comparta buenas prácticas, casos, investigaciones, procedimientos...cualquiera puedes editarlos y hacer su aportación
¿Podcasts en comunicación interna?	Discursos y mensajes orales que proceden de los líderes
¿Social tagging en comunicación interna?	Facilitar la localización de contenidos de interés para el empleado mediante palabras claves, agilizando e incrementando la eficiencia de la búsqueda.
¿Avatars en comunicación interna?	Personajes que presentan una experiencia virtual de lo que significa trabajar en la empresa, como medio para atraer talento
¿Gaming en comunicación interna?	Facilitar el proceso de formación para la incorporación al puesto a través de un aprendizaje lúdico y emocionalmente más intenso
¿Instant Messaging en comunicación interna?	Los empleados pueden saber quiénes están accesibles. En muchas ocasiones, unas pocas líneas de texto pueden ahorrar horas de trabajo.

Fuente: Nuevas tendencias en comunicación, Sánchez, 2012 (p. 166)

Ante la presencia de estas opciones, Sánchez (2012) afirma que “la incorporación de estos instrumentos en la comunicación interna supondrá tener que convencer a la dirección de su valor más allá de la socialización y por encima de la amenaza de que puedan distraer a la plantilla” (p. 166).

A lo anterior se le suma el énfasis que establece Fernández (2007), en el cual “la variedad de medios de comunicación interna (...) es casi tan amplia como las diferentes manifestaciones del comportamiento de la organización (...), todo cuanto acontece en la organización comporta un mensaje dirigido a los públicos internos” (p. 207).

2.8. Barreras comunicacionales

Equipo Vértice (2007) define las barreras de la comunicación como “elementos que perturban o interfieren en el proceso comunicativo, interrumpiendo el intercambio y la comprensión de mensajes en las relaciones interpersonales” (p.13).

Palmar (2013) explica que las barreras de la comunicación “constituyen una limitante que impide la fluidez del proceso y obstaculiza la transmisión del mensaje, facilitando una inadecuada o nula retroalimentación” (<http://ow.ly/QFV8Y>, p. 64-65).

2.8.1. Tipos de barreras comunicacionales

Chiavenato (2004) cp. Palmar (2013, <http://ow.ly/QFV8Y>), señala que las barreras comunicacionales están divididas en los siguientes tipos:

- Barreras personales [o psicológicas]: son las interferencias que se derivan de las emociones y valores de cada persona. Las barreras personales más comunes que interfieren los procesos fluidez de información son: deficientes para escuchar, las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos personales (p. 65).
- Barreras físicas: son aquellas interferencias que se manifiestan en el ambiente donde se desarrolla el proceso comunicacional, ejemplo de ello, la distancia, un canal saturado y congestionado, limitaciones físicas (paredes que se interponen), ruidos de estática, entre otros (p. 65).
- Barreras semánticas: son las restricciones o variaciones que provienen de los símbolos por medio de los cuales se da la comunicación, las

palabras u otras formas de comunicación como gestos, señales, símbolos, entre otros (p. 65).

2.9. Mensaje comunicacional

Fielding (2005/2014) define el mensaje como “cualquier información estructurada o no estructurada que pasa de un emisor a un receptor” (p. 503). Por otra parte, Kaul (2000/2014) lo concibe como “la idea codificada transmitida por el emisor” (p. 3).

“Un mensaje estructurado, como un informe, será dirigido a un receptor específico. Un mensaje no estructurado, tales como la comunicación no verbal, no necesariamente se dirige a un receptor específico” (Fielding, 2005/2014, p. 503).

“La formulación del mensaje es muy importante, ya que un patrón incorrecto puede convertir al receptor en hostil o hacer que se pierda el interés. En esta etapa, el emisor tiene que ser extremadamente cauteloso” (Kaul, 2000/2014, p. 3).

El mismo autor establece que:

El orden [de formulación del mensaje] (...) debe basarse en los requisitos del oyente de manera que su significado se capte inmediatamente. En el momento en que el receptor encuentra sus metas codificadas en el mensaje, él se sienta, escucha y responde. El mensaje de este modo ha hecho un impacto. (Kaul, 2000/2014, p. 3).

Luego de que recibe la información enviada, “el receptor formula su mensaje, lo codifica y transmite al emisor original, ahora convertido en receptor. Esta etapa se conoce como proporcionar retroalimentación” (Kaul, 2000/2014, p.4). La retroalimentación en el proceso comunicacional es de suma importancia, ya que su existencia determina si la comunicación se realizó de forma exitosa.

2.10. Tipos de mensaje

Redding (1972), cp. Aloy, Delgado y Pérez (2014), clasifica los mensajes en tres categorías:

1. Mensaje de tarea: es la información relacionada a los procesos internos de la organización, es decir, a todo lo que se realiza dentro de una empresa para la optimización de las tareas laborales, como actividades de interés, nuevas investigaciones, calidad y servicio ofrecidos a los públicos de la compañía. Dentro de estos mensajes también se incluyen guías de instrucción, manuales de procedimiento y talleres de capacitación de los trabajadores con el objetivo de que sepan cómo realizar su labor (Aloy et al., 2014).
2. Mensaje de mantenimiento: su función es informar sobre cómo se organiza la empresa y cómo se llevan a cabo las actividades. En estos mensajes se incluyen las formas de procedimientos y su posterior control para evaluar su efectividad en el alcance de las metas de la organización (Aloy et al., 2014).
3. Mensaje humano: es aquel dirigido directamente al individuo, procurando actitudes positivas y un ambiente laboral agradable para que el trabajador se sienta satisfecho y contento dentro de la organización. Este proceso comunicacional se concentra en la persona, en sus sentimientos y emociones, por lo tanto es interpersonal. Dentro de estos mensajes están aquellos de felicitación, reuniones para resolver problemas y actividades informales o recreativas que efectúe la empresa para sus empleados (Aloy et al., 2014).

2.11. Frecuencia de publicación

Kotler y Keller (2006) conciben la frecuencia como el “número de veces dentro de un período determinado a las que un individuo y hogar promedio está expuesto al mensaje” (p. 574). Por otra parte, Russell, Lane y Whitehill (2005)

especifican que la frecuencia “es el número de veces que cada persona de la audiencia está expuesta al programa de medios (p. 221)”.

La frecuencia varía de acuerdo a las características de la información que se desea publicar, tales como el tema y el grado de importancia para los públicos. Esta puede ser diaria, semanal, de periodicidad irregular, continua, quincenal, mensual, anual, etc. (Guallar y Leiva-Aguilera, 2014).

2.12. Estrategia

Hax y Majluf (1986/2014) definen la estrategia como “el propósito a la gestión del cambio hacia el logro de una ventaja competitiva en todos los negocios a los que la empresa se dedica” (p. 7).

En la misma línea de ideas, De Kluyver (2001) señala que:

La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sustentable. Significa considerar opciones sobre las cuáles son las industrias de las que queremos participar, cuáles son los productos y servicios que deseamos ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr esa ventaja sustentable (p. 5).

Esa ventaja competitiva es aquel atributo que tiene la organización que la diferencia de las demás y que satisface necesidades específicas de un segmento de la sociedad. Por ende, la estrategia requiere de planificación para que una organización sea única en su área de experticia, ya sea en el ámbito social, económico-productivo o político.

Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) explican que la estrategia “por tradición ha sido definida de una sola manera. [Por ende] el reconocimiento implícito de varias definiciones puede ayudar a maniobrar en este difícil campo” (p. 15). Ante la premisa anterior, los mismos autores proponen las siguientes cinco definiciones:

- Estrategia como plan: “una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica” (p. 15).
- Estrategia como pauta de acción: “una ‘maniobra’ para ganar la partida al contrincante o competidor” (p. 15).
- Estrategia como patrón: “consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es” (p. 16). Adicionalmente, Moroto (2007) complementa el concepto anterior, con la siguiente clasificación:
 - Estrategias premeditadas. Intenciones estratégicas que se realizan por completo (p. 29)
 - Estrategias no realizadas. Intenciones estratégicas que no se concretan (p. 29).
 - Estrategias emergentes. La estrategia que se siguió no fue pensada o explicitada formalmente en ningún momento. Simplemente surgió... (p. 29).
 - Estrategias sombrilla. Las líneas generales son premeditadas, pero los detalles se van desarrollando por el camino (p. 29).
- Estrategia como posición: “un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un ‘medio ambiente’. (...) La estrategia viene a ser la fuerza mediadora o ‘acoplamiento’” (p. 19)
- Estrategia como perspectiva: “su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo” (p. 20).

En general, las organizaciones que verdaderamente tienen éxito e impacto en la sociedad son aquellas que, mediante su planificación, perduran en el tiempo. Una buena estrategia empieza en el momento en el que se valora al cliente como el motor que guía las acciones de la organización; como consecuencia, todas las estrategias de cualquier empresa buscan implementarse para que tengan una duración a largo plazo satisfaciendo necesidades y alcanzando ese componente diferenciador que hace a la organización única (De Kluyver, 2001).

Al igual que todas las áreas en las que una organización se ve involucrada, la comunicación no se encuentra aislada de la estrategia. “Cualquiera que sea la acción comunicacional que una empresa intenta emprender, no puede estar divorciada de la estrategia a la que dicha acción corresponde” (Scheinson, 2011, p. 51).

2.12.1. Estrategia comunicacional

Steyn y Puth (2000), cp. Barker y Angelopulo (2005/2014) definen la estrategia comunicacional como “la estrategia desarrollada por la propia función de comunicación. Esta estrategia se deriva de la empresa y sus estrategias corporativas, y proporciona el marco dentro del cual se desarrollan los programas de comunicación” (p. 36).

Los mismos autores indican que:

El gerente de comunicación corporativa es responsable de desarrollar (...) la estrategia de comunicación corporativa. Sin embargo, esto no se puede hacer antes de estar completamente familiarizado con el ambiente interno de la organización ((...) el perfil, la visión, los valores, la filosofía, la misión, la cultura corporativa y las políticas corporativas); así como el ambiente externo (grupos de interés y otras influencias externas, por ejemplo, los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y judiciales que tienen un impacto en la organización) (Steyn y Puth, 2000, p. 54).

García (1998) enuncia que toda estrategia comunicacional incluye la necesidad de definir con precisión los siguientes aspectos:

- La base de operaciones: “definición de escenarios comunicaciones paralelos, perpendiculares o superpuestos, oblicuos o indirectos, circulares

o envolventes, respecto a los espacios, contextos y ambientes habituales de la comunicación interna” (p.126).

- La línea de defensa: “definición del tipo de actuación en espacios y ambientes, que ofrecerán mayor Resistencia al plan comunicacional (...)” (p. 126).
- La posible línea de retirada: “definición de cómo actuar ante la aparición de otras dificultades previsiblemente insuperables” (p. 126).

Adicionalmente, el mismo autor propone que una estrategia comunicacional:

Supone también la necesidad de hacer cálculos correctos de la situación comunicacional, del espacio y del tiempo, conocer el conjunto de las variables que han de intervenir, definir las líneas interiores del adversario y dar gran movilidad y elasticidad a las propuestas (García, 1998, p. 221).

“Una estrategia de comunicación coherente, consolidada y nítida tiene una mejor oportunidad de cortar el ‘ruido’ de varios miles de mensajes comerciales que bombardean individuos diariamente” (Smith, Berry y Pulford, 1999, p. 174).

2.13. Planificación estratégica

La planificación estratégica consiste en orientar todos los objetivos de una organización a largo plazo. La alta dirección de una empresa se encarga de establecer esta perspectiva que, elaborada apropiadamente, permite resolver los problemas que se presenten (Cuevas, 1999).

Por otra parte, Burgwal y Cuéllar (1999) sostienen que la planificación estratégica funciona como un valioso instrumento y es clave para el “diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e

instituciones” (p. 25-26). Mediante estos pasos, no solo se traza la recta de la empresa hacia su misión y visión, también le permite reconocer su entorno y sus constantes demandas, interviniendo eficazmente para una transformación positiva de la sociedad.

Según Bryson (2011/2014), la planificación estratégica es un enfoque deliberativo y disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían lo que una organización (u otra entidad) es, lo que hace, y el porqué.

Adicionalmente, el mismo autor afirma que "la planificación estratégica (...) puede ayudar a los líderes y gerentes a abordar con éxito las principales cuestiones o desafíos que enfrenta una organización (o alguna otra entidad), [que] no se prestan a soluciones técnicas simples” (Bryson, 2011/2014, p. 8).

En este sentido, y englobando a todos los autores mencionados anteriormente, la planificación estratégica se caracteriza por ser un procedimiento de evaluación y análisis con en el que la gerencia de una organización o institución busca prepararse para responder a desafíos y demandas impuestas por el entorno, direccionando sus acciones a largo plazo.

2.14. Antecedentes de la investigación

A partir de la búsqueda de trabajos de grado anteriores en la biblioteca de la Universidad Católica Andrés Bello, se determinó que no existe, hasta el momento de la realización de este trabajo de investigación, ninguna tesis relacionada con el diseño de una estrategia de comunicaciones integradas para el público interno de una alcaldía. No obstante, se encontraron dos trabajos de grado que sirvieron como referencia y que guardan relación con el objeto de esta investigación.

¿Qué hay que saber de El Hatillo?: desarrollo de una publicación histórica-turística del Municipio El Hatillo (caso histórico) / Mónica Monagas G.; Yanitza Torres G; tutor Hermelinda Camirra -- 2000 Tesis de grado (Lic. Comunicación Social. Mención Audiovisual).-- Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Humanidades y Educación, 2000, 179, [50] h.; il.; 28 cm.

Comunicación y ciudad: identificación y descripción de los canales de comunicación e información existentes entre la Alcaldía El Hatillo y sus ciudadanos / Livia S. Suárez González; tutor José Antonio Mayobre --2000 Tesis de grado (Lic. Comunicación Social. Mención Periodismo Impreso).-- Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Humanidades y Educación, 2000, [90] h.; il.; 28 cm.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1. *Reseña histórica*

La historia del Municipio El Hatillo se remonta a la época de la llegada de los colonizadores españoles a tierras venezolanas. Los habitantes que ocupaban esos espacios terrestres del Mar Caribe eran los indios Mariches, quienes se habían mezclado con la tribu de los Caribes caracterizados por poseer una gran bravura, resistencia física y entereza. Estos estaban conducidos por el cacique Tamanaco, quién dividió el territorio en dos zonas, cada una con su respectivo jefe; al norte el cacique Aricabacuto y al sur el cacique Tapairacay (María Beatriz Fernández Concheso, comunicación personal, Octubre, 2014).

Ambos caciques lucharon contra los conquistadores que se encontraban bajo el comando de Garci González De Silva. Sin embargo, la tiranía de Garci González fue tan severa que aniquiló a muchos de los indios, inclusive acabando con la vida del propio cacique Tamanaco, bajo las órdenes de Don Diego de Lozada, fundador de Caracas. Fueron muchas las señales de su presencia que dejaron ambas tribus en los Municipios Baruta y El Hatillo, principalmente en los dibujos antiguos de las piedras talladas, algunas de gran tamaño, y también por los restos de utensilios líticos y de cerámica, así como huesos y señales de poblados y campamentos, todos hallados hace ya varios años por la Sociedad de Ciencias Naturales La Salle y la Agrupación Natura y Ciencia, materiales que se encuentran guardados, tanto en el Museo de la Salle, como en el de Ciencias Naturales de Caracas (María Beatriz Fernández Concheso, comunicación personal, Octubre, 2014).

Años más tarde, El Hatillo se convirtió en un pequeño caserío donde asistían distintos vendedores de hortalizas y café, provenientes de las haciendas cercanas que, con el transcurrir del tiempo, fueron creciendo hasta convertirse en una pequeña

comunidad que reclamaba ser reconocida como pueblo independiente de Baruta (María Beatriz Fernández Concheso, comunicación personal, Octubre, 2014).

En 1752 llegó al “sitio del El Hatillo” (denominación para aquel entonces) el ilustre personaje Don Baltasar De León, quien años después se convertiría en su fundador. Don Baltasar dedicó toda su atención y esfuerzo a hacer de El Hatillo una población fuerte, independiente y unida. Él pasó muchos años tratando de lograr sus propósitos hasta que en 1772, durante la visita del Obispo Don Mariano Martí, consiguió que sus peticiones fueran escuchadas (María Beatriz Fernández Concheso, Coordinadora General de Comunicaciones de la Alcaldía El Hatillo, comunicación personal, Octubre, 2014).

Doce años más tarde, el 12 de junio de 1784, en la Plaza Brión, en presencia de 180 familias hatillanas, el Gobernador Manuel González y el Obispo Márquez, gracias a la dirección de Don Baltasar De León, declaran su autonomía. El Hatillo continuó con sus actividades agrícolas convirtiéndose para 1920, en el primer productor de café del Estado Miranda. A partir de esta fecha, El Hatillo ha mantenido un crecimiento constante, siendo hoy en día un municipio perteneciente al Estado Miranda y al Distrito Metropolitano de Caracas (María Beatriz Fernández Concheso, comunicación personal, Octubre, 2014).

Paralelamente a su evolución hacia un atractivo municipio, llegaron artistas plásticos y artesanos, seducidos por la imagen bucólica de El Hatillo, que estimularon la expansión de los primeros locales comerciales en el municipio (Alcaldía El Hatillo, 2014, <http://alcaldiaelhatillo.gob.ve/site/rostros-de-el-hatillo/index.html>).

Fue así como el municipio El Hatillo fue declarado patrimonio cultural el 2 de agosto de 1960 por haber tenido un crecimiento cultural acelerado en tan solo cuarenta años complaciendo, incluso, la demanda turística. Esto contribuyó en gran medida a posicionar el carácter atractivo del municipio (Alcaldía El Hatillo, 2014, <http://alcaldiaelhatillo.gob.ve/site/rostros-de-el-hatillo/index.html>).

3.2. Misión

Servir por vocación y convicción a los hatillanos a través de una gestión transparente, participativa e innovadora para alcanzar un municipio próspero y de convivencia (Alcaldía El Hatillo, 2014, <http://alcaldiaelhatillo.gob.ve/site/vision-y-mision/index.html>).

3.3. Visión

Ser el municipio más autónomo y moderno de Venezuela (Alcaldía El Hatillo, 2014, <http://alcaldiaelhatillo.gob.ve/site/vision-y-mision/index.html>).

3.4. Valores

De acuerdo a la Alcaldía El Hatillo (2014), los valores por los cuales se rige la institución gubernamental son: honestidad, respeto, tolerancia, humildad, compromiso, solidaridad, justicia e institucionalidad.

3.5. Organigrama o estructura organizativa

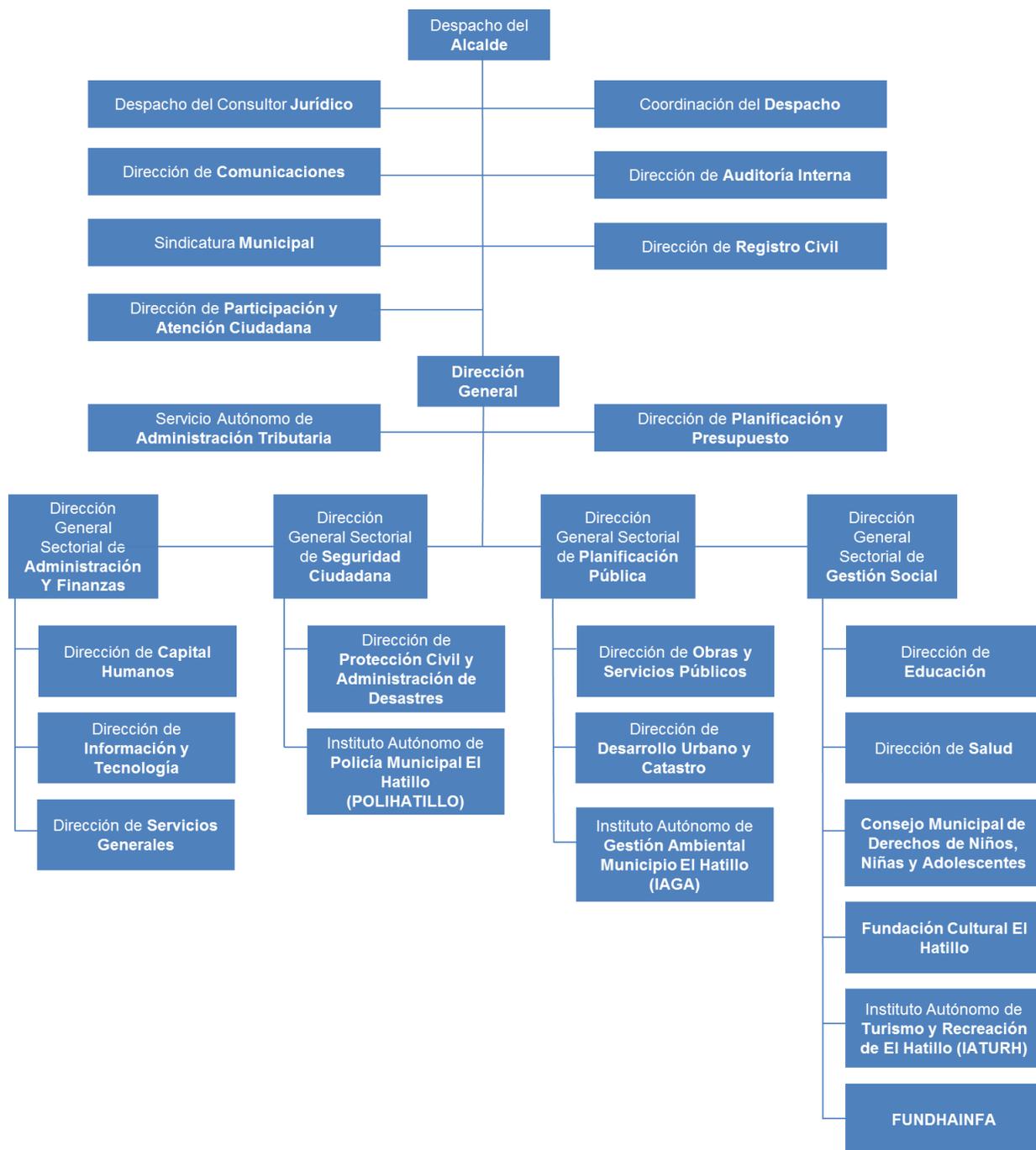


Figura 1: Organigrama Alcaldía El Hatillo

Fuente: Organigrama y Directorio, Alcaldía El Hatillo, 2014,

(<http://alcaldiaelhatillo.gob.ve/site/organigrama-y-directorio/index.html>).

3.6. Direcciones

El Despacho del Alcalde, como autoridad máxima de la organización, supervisa el trabajo de la Coordinación del Despacho, el Despacho del Consultor Jurídico, la Dirección de Auditoría Interna, la Dirección de Comunicaciones, la Sindicatura Municipal, la Dirección de Registro Civil, la Dirección de Participación y Atención Ciudadana y la Dirección General.

El Coordinador del Despacho tiene como función:

Promover canales de comunicación (...) [con] los hatillanos mediante la creación de espacios de encuentro y el seguimiento a las solicitudes realizadas, coordinar actividades de gestión y administrativas entre las diferentes Direcciones según las necesidades de la oficina del Alcalde y gestionar procesos legales dependientes del Alcalde (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015, p. 134).

La Consultoría Jurídica cuenta con un equipo de abogados y asistentes legales que ofrecen asesoría jurídica al Despacho del Alcalde y demás Direcciones del ente municipal.

La asesoría jurídica versa en todas las áreas que se relacionan directamente con la actuación administrativa municipal (constitucional, administrativa, tributaria, entre otras), sin perjuicio de la atención a problemas que se susciten en materia propias de otro ámbitos del derecho, tales como asuntos de índole laboral, civil, entre otras, en los cuales la Alcaldía tenga una participación directa o indirecta (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015, p. 136).

La Dirección de Comunicaciones tiene la función de “comunicar de manera constante los avances de la gestión dando a conocer las actividades, acciones y procesos (...) a la audiencia externa e interna acerca de temas institucionales”. Adicionalmente, busca generar a través de sus actividades, “percepción de cambio e

identificación con la gestión y la Alcaldía” (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015, p. 197).

La Dirección de Auditoría Interna “es la unidad organizativa encargada de asesorar, evaluar y hacerle seguimiento a la aplicación de los sistemas de control interno y de gestión, realizando auditorías, inspecciones, fiscalizaciones, exámenes, estudios, análisis e investigaciones (...) en las dependencias de la Alcaldía” (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015, p. 151). Esta entidad verifica la legalidad y veracidad de las operaciones de las otras Direcciones, así como revisar sus resultados, su eficacia y economía, calidad e impacto en la gestión.

La Sindicatura Municipal es el órgano de apoyo legal al Poder Público Municipal que tiene como objetivos “representar y defender judicial y extrajudicialmente los intereses del municipio, la elaboración de dictámenes legales sobre diversos asuntos requeridos, asesoría legal de proyectos de ordenanzas y reglamentos o reformas del mismo y gestiones de cobro judiciales y extrajudiciales” (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015, p. 142).

La Dirección de Registro Civil se encarga de “dirigir, coordinar y ejecutar las actividades relacionadas con la inscripción en los libros respectivos de los actos que sirven para demostrar el estado civil de las personas” (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015, p. 138).

La Dirección de Participación y Atención Ciudadana es la encargada canalizar propuestas brindadas por la comunidad a través del consejo comunal, asociaciones de vecinos u otros grupos, con el objetivo de mejorar la gestión municipal (Alcaldía El Hatillo, 2015).

La Dirección General es:

La unidad encargada de la modernización de la gestión pública de la Alcaldía El Hatillo a través de la coordinación, supervisión, optimización de la cadena de valor de los servicios públicos y el fortalecimientos de la transparencia, eficiencia y corresponsabilidad entre ciudadanos y servidores públicos (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015, p. 144).

Esta entidad se encarga de supervisar el trabajo del Servicio Autónomo de Planificación Tributaria (Suhat), la Dirección de Planificación y Presupuesto y de las cuatro Direcciones Generales Sectoriales que se desempeñan en las siguientes áreas: Administración y Finanzas, Seguridad Ciudadana, Planificación Pública y Gestión Social.

El Servicio Autónomo de Administración Tributaria (Suhat):

Es responsable del área de gestión de recaudación de impuestos municipales, siendo el órgano operativo en la planificación y ejecución de políticas fiscales, supervisión de los tributos bajo su cargo así como el control, otorgamiento o negativa de las autorizaciones y permisos requeridos para el desarrollo de las distintas actividades generadoras de tributos (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015, p. 157).

La Dirección de Planificación y Presupuesto “tiene bajo su responsabilidad, mejorar los procedimientos preestablecidos en los sistemas de formulación, control presupuestario y planificación” (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015, p. 168). Esta Dirección tiene bajo su cargo las siguientes responsabilidades:

Realizar el seguimiento y evaluaciones de las variaciones del presupuesto con el objeto de realizar informes técnicos. Igualmente, formula y evalúa el plan operativo anual y coordina las actividades de planificación a través, de la investigación y análisis de los problemas del municipio con el fin de propiciar acciones que conduzcan al desarrollo armónico y coordinado. Por otra parte, se encarga de elaborar y controlar trimestralmente la ejecución física y financiera de la Alcaldía y

los entes descentralizados (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015, p. 168).

La Dirección General Sectorial de Administración y Finanzas “es la encargada de prestar el apoyo administrativo y financiero necesario a las diferentes dependencias de la Alcaldía para el cumplimiento eficiente de sus actividades contempladas en sus planes y programas de trabajo, tomando en cuenta la normativa legal” (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015, p. 149). La misma cuenta con una “alta especialización en el área de administración financiera, constituida por los sistemas de presupuesto, contabilidad, tesorería, ordenación de pagos y servicios administrativos, así como de sus sistemas administrativos conexos, como son compras y servicios generales, entre otros” (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015, p. 149). Bajo su jurisdicción, se encuentran la Dirección de Capital Humano, la Dirección de Información y Tecnología y la Dirección de Servicios Generales.

La Dirección de Capital Humano “es una unidad organizativa (...) cuya competencia es formular e implementar las políticas, normas y procedimientos en materia de administración de personal de la Alcaldía del Municipio El Hatillo” (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015, p. 146).

La Dirección de Informática y Tecnología se dedica al desarrollo de servicios públicos a través de la tecnología, con el fin de mejorar la calidad de vida de la comunidad y optimar el trabajo diario de los servidores públicos de la Alcaldía El Hatillo (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015).

La Dirección de Servicios Generales “es una unidad de modernización y de apoyo (...) en cuanto al mantenimiento preventivo, correctivo de las instalaciones y de equipos y mobiliarios de acuerdo a las necesidades detectadas en las diferentes edificaciones de la Alcaldía” (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015, p. 163).

La Dirección General Sectorial de Seguridad Ciudadana es la encargada de “planificar y coordinar las actividades (...) para garantizar la protección de la comunidad, a través de la labor conjunta y organizada de los entes de seguridad del Municipio El Hatillo” (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015, p. 171). Esta entidad supervisa las actividades de la Dirección de Protección Civil y Administración de Desastres y del Instituto Autónomo de Policía Municipal El Hatillo (Polihatillo).

La Dirección de Protección Civil y Administración de Desastres es la unidad encargada de “la seguridad ciudadana, el desarrollo sostenible, el fortalecimiento comunitario, así como la salvaguarda de vidas, el entorno natural y los bienes ante amenazas de origen naturales y antrópicas incorporando de manera transversal procesos de prevención, mitigación, preparación y atención” (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015, p. 181).

El Instituto Autónomo de Policía Municipal El Hatillo (Polihatillo) “es un organismo de seguridad municipal que presta servicios de prevención y represión de los delitos que se cometan en la jurisdicción del Municipio El Hatillo” (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015, p. 174).

La Dirección General Sectorial de Planificación Pública tiene como objetivo “garantizar el desarrollo planificado y sustentable del municipio, la protección y resguardo de los recursos naturales, la preservación del patrimonio y el aumento de la calidad de vida de los hatillanos” (C. Weber, comunicación personal, Junio 23, 2015). Adicionalmente, se encarga de “apoyar en la elaboración, seguimiento e implementación de las políticas públicas del municipio en materia urbana, a través de la coordinación y cooperación continua con las direcciones y coordinaciones de la Alcaldía El Hatillo con competencia en la materia” (C. Weber, comunicación personal, Junio 23, 2015). Bajo su jurisdicción, se encuentran la Dirección de Obras y Servicios Públicos, la Dirección de Desarrollo Urbano y Catastro y el Instituto Autónomo de Gestión Ambiental (IAGA).

La Dirección de Obras y Servicios Públicos se dedica al “desarrollo de (...) proyectos y programas de infraestructura, mantenimiento (preventivo y correctivo) y Servicios Públicos, dirigido a lograr los más altos niveles de (...) calidad de los proyectos y construcción brindados al desarrollo comunitario de la ciudadanía del Municipio El Hatillo” (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015, p. 208).

La Dirección de Desarrollo Urbano y Catastro tiene como objetivo:

La aprobación, de acuerdo al ordenamiento jurídico urbano vigente, de los desarrollos urbanísticos y de edificación en el ámbito del Municipio El Hatillo, así como el control y supervisión de los mismos, cuya premisa es el logro de un desarrollo urbano sustentable. Adicionalmente, se encarga del registro de los inmuebles que conforman el territorio del Municipio (...). De igual manera, es vigilante de la protección del patrimonio histórico-cultural (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015, p. 203).

El Instituto Autónomo de Gestión Ambiental (IAGA) “es el encargado de (...) proteger los cuerpos de agua, el aire, la vegetación, el uso adecuado de los suelos, (...) con el fin de brindar calidad de vida y (...) un Municipio sostenible y ecológico” (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015, p. 213).

La Dirección General Sectorial de Gestión Social busca “fortalecer el posicionamiento estratégico de la Alcaldía en el ámbito social y sostenible, así como garantizar el diseño y la ejecución de una política de gestión que impulsa la convivencia ciudadana y el desarrollo humano del hatillano” (A. Winkler, comunicación personal, Junio 10, 2015). Adscritas bajo su supervisión, están la Dirección de Educación, la Dirección de Salud, el Consejo Municipal de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes, la Fundación Cultural El Hatillo, el Instituto Autónomo de Turismo y Recreación del Hatillo (Iaturh) y la Fundación Hatillana de Atención a la Infancia y a la Familia (Fundhainfa).

La Dirección de Planificación y Presupuesto (2015) establece que la Dirección de Educación es la entidad encargada de las actividades educativas en el marco de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación y la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, específicamente en los siguientes puntos:

- La Educación como derecho humano y deber social.
- La Educación como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad.
- La educación para el desarrollo del potencial creativo pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática y con respeto a todas las corrientes del pensamiento.
- El derecho a la educación de calidad, permanente y en igualdad de condiciones y oportunidades.
- Consolidación de la cultura de participación ciudadana y la educación para la participación.
- La concienciación sobre la importancia de mantener relaciones armónicas con la comunidad y el entorno natural.

La Dirección de Salud tiene como funciones atender la salud pública del Municipio y brindar asistencia médica y social a los ciudadanos de El Hatillo. Dentro de sus actividades, esta Dirección provee servicios de atención primaria de salud, desarrolla políticas públicas para cada grupo poblacional, digitaliza los registros y datos de los pacientes y revisa constantemente la situación epidemiológica de los usuarios del sistema de salud municipal (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015).

El Consejo Municipal de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes “es el encargado de garantizar los derechos de los niños, niñas y adolescentes individualmente considerados, mediante el uso de (...) [sus] atribuciones y con los

límites que contempla la Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes” (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015, p. 222).

La Fundación Cultural El Hatillo “tiene como objeto la promoción y realización de actividades culturales y artísticas en el Municipio El Hatillo de forma sostenible a través de alianzas, acuerdos de cooperación y generación de ingresos propios” (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015, p. 199).

El Instituto Autónomo de Turismo y Recreación del Hatillo (Iaturh) tiene como principal labor:

Contribuir el desarrollo turístico del municipio de manera sostenible, mediante el aprovechamiento de sus ventajas comparativas y competitivas, actuando como ente promotor de iniciativas públicas y privadas que favorezcan el uso racional del patrimonio histórico, cultural y ambiental, en beneficio de la calidad de vida de sus habitantes (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015, p. 190).

La Fundación Hatillana de Atención a la Infancia y a la Familia (Fundhainfa) es una “fundación sin fines de lucro cuyo objetivo principal es el de planificar y promover proyectos y programas para la asistencia social de la infancia y la familia dentro de las comunidades del municipio” (Dirección de Planificación y Presupuesto, 2015, p. 225).

3.7. Plan Municipal de Desarrollo

La Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010) estipula en su Artículo 36 que el Plan Municipal de Desarrollo es una herramienta que permite a los gobiernos municipales:

Establecer los proyectos, objetivos, metas, acciones y recursos dirigidos a darle concreción a los lineamientos plasmados en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, a través de la intervención planificada y coordinada de los órganos y entes de la Administración Pública Municipal y las instancias del Poder Popular correspondientes, de conformidad con la ley (p. 29).

En su Plan Municipal de Desarrollo (2014), el gobierno de la Alcaldía El Hatillo para el período 2013-2017 establece tres vértices estratégicos desde los cuales se desprenden los programas, proyectos y planes de acción, con base en las necesidades prioritarias que tiene el Municipio. Estas áreas son: Hatillo Blindado, Hatillo Equilibrado y Vive El Hatillo.



Figura 2: Vértices Estratégicos

Fuente: Plan Municipal de Desarrollo Alcaldía del Municipio El Hatillo 2014-2018, Smolansky, 2014, (p. 5).

El Hatillo Blindado tiene como objetivo estratégico “garantizar la seguridad de todos los vecinos y visitantes del municipio” (Smolansky, 2014, p. 7). Para su cumplimiento, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Crear una infraestructura de información de convivencia y seguridad ciudadana.
2. Re-institucionalizar la Policía Municipal.
3. Institucionalizar la Dirección de Protección Civil.
4. Reducir la vulnerabilidad de los lugares más sensibles del municipio mediante procesos de mitigación de riesgos.
5. Organizar programas de seguridad integral con la comunidad.

El Hatillo Equilibrado tiene como objetivo estratégico “garantizar un desarrollo urbano ordenado y armónico a través de normas y reglas claras” (Smolansky, 2014, p. 8), y para cumplirlo, se estipulan los siguientes objetivos específicos:

1. Garantizar la regulación y control en materia urbana y ambiental de forma transparente y apegada a normas establecidas.
2. Potenciar la infraestructura municipal y servicios públicos para garantizar el desarrollo sostenible del municipio.
3. Mejorar la movilidad de la comunidad, optimizando los tiempos de traslados y la calidad de la infraestructura vial.
4. Promover un municipio armónico fundamentado en una visión de planificación urbana acorde con las necesidades y características de El Hatillo.

Como tercer y último vértice estratégico, Vive El Hatillo tiene como objetivo “impulsar la convivencia y el desarrollo humano a través de espacios de encuentro y políticas de gestión social” (Smolansky, 2014, p. 9), y tiene los siguientes objetivos específicos:

1. Implementar un sistema cultural y turístico diferenciador, trasformador y vanguardista, que sea referente en el área metropolitana de Caracas.

2. Ser municipio referente para la práctica del ejercicio al aire libre, a través de la generación de nuevos espacios de recreación y una oferta de deportes extremos.
3. Promover la formación de competencias para el desarrollo socio productivo (empleabilidad, emprendimiento y capacitación) orientado a jóvenes y adultos hatillanos.
4. Aumentar la cobertura y mejorar la calidad de atención a la población hatillana a través de programas de salud y educación.

Los vértices estratégicos mencionados anteriormente guardan una estrecha relación con el Plan de Gobierno del Alcalde. En ellos, se contempla la seguridad integral como plataforma y bandera de gestión municipal, la promoción del desarrollo sustentable y armónico de los espacios públicos y el emprendimiento acciones concretas para mejorar la movilidad, con el objetivo final de hacer del Municipio El Hatillo un espacio en donde su residentes y visitantes puedan tener la oportunidad de potenciar sus vidas a través de la cultura y espacios para el encuentro ciudadano, el deporte, la recreación y el rescate de las tradiciones del municipio (M. Fernández-Concheso, comunicación personal, Octubre, 2014).

Igualmente, el plan se compone de tres ejes transversales a toda la gestión que tienen un carácter global, integrador y multidisciplinario que vincula a cada dirección de la Alcaldía. Estos ejes transversales son: el Hatillo Moderno, el Hatillo Transparente y el Hatillo Participativo.



Figura 3: Ejes Transversales de Gestión

Fuente: Plan Municipal de Desarrollo Alcaldía del Municipio El Hatillo 2014-2018, Smolansky, 2014, (p. 5).

El Hatillo Moderno tiene como objetivo estratégico “brindar herramientas de autogestión, acceso a la información y participación a través de la innovación y las tecnologías de información a todos los hatillanos” (Smolansky, 2014, p. 11). Para su cumplimiento, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Publicar continuamente y de manera oportuna información y data de calidad y de fácil comprensión de la información pública.
2. Automatizar procesos y trámites que permita la ley y que sean técnicamente viables tanto a nivel interno como externo.
3. Innovar en mecanismos de participación ciudadana a través de las tecnologías.
4. Proveer de herramientas tecnológicas a vecinos y a las personas que hacen vida en el municipio.

El Hatillo Transparente tiene como objetivo estratégico “lograr que la Alcaldía El Hatillo este entre los tres gobiernos municipales más transparentes” (Smolansky, 2014, p. 12), y para cumplirlo, se estipulan los siguientes objetivos específicos:

1. Procesar, compilar y generar data de calidad y fácil interpretación para la ciudadanía.
2. Formular y diseñar mecanismos efectivos de participación ciudadana para contraloría social y denuncias.
3. Fortalecer la institución para garantizar controles y procesos más transparentes y eficientes.

Como tercer y último eje transversal, el Hatillo Participativo tiene como objetivo “lograr una gestión incluyente de las necesidades, visiones y propuestas de los vecinos a través del compromiso, la cogestión y corresponsabilidad” (Smolansky, 2014, p. 13), y tiene los siguientes objetivos específicos:

1. Sistemas y mecanismos de atención, comunicación e información con los hatillanos.
2. Espacios y mecanismos de participación ciudadana: fomentarlos y fortalecerlos.
3. Medios alternos de resolución de conflictos: conformarlos, desarrollarlos e implementarlos en las comunidades del Municipio El Hatillo.

Finalmente, están presentes tres áreas de apoyo habilitadoras e impulsoras de gestión referidas a procesos de desarrollo de competencias y organizacional, compensación, clima, así como procesos asociados a sostenibilidad y rendimiento financiero, garantizar dentro del campo de acción de la Alcaldía el fortalecimiento del músculo recaudador de la gestión, un uso eficiente y racional de los recursos y la generación y afianzamiento de alianzas público privadas (M. Fernández-Concheso, comunicación personal, Octubre, 2014). Estas áreas son: Capital Humano, Sostenibilidad Financiera y El Hatillo Comunica.



Figura 4: Áreas de apoyo

Fuente: Plan Municipal de Desarrollo Alcaldía del Municipio El Hatillo 2014-2018, Smolansky, 2014, (p. 5).

El área de Capital Humano tiene como objetivo estratégico “ingresar, desarrollar y formar al talento humano para que mediante la creatividad, innovación y el buen trabajo en equipo aseguremos una gestión exitosa” (Smolansky, 2014, p. 14). Para su cumplimiento, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Ofrecer un plan de carrera profesional para los Servidores Públicos.
2. Mejorar el clima laboral y satisfacción de los Servidores Públicos.
3. Implementar el expediente electrónico.

El área de Sostenibilidad Financiera tiene como objetivo estratégico “garantizar la disponibilidad financiera para el cumplimiento de todos los proyectos de la Alcaldía y su mantenimiento a largo plazo” (Smolansky, 2014, p. 14), y para cumplirlo, se estipulan los siguientes objetivos específicos:

1. Fortalecimiento de la estructura organizativa de la Superintendencia de Administración Tributaria (Suhat).
2. Generación de fondos no dependientes de la recaudación o transferencias del gobierno.

Finalmente, el área de El Hatillo Comunica se plantea como objetivo estratégico:

Comunicar de manera constante los avances de la gestión dando a conocer las actividades, acciones y procesos para mantener informado a la audiencia externa e interna acerca de temas institucionales así como impulsar la imagen de la alcaldía y generar identificación con la gestión y el municipio. (Smolansky, 2014, p. 15).

Para el cumplimiento de este objetivo, se estipulan los siguientes objetivos específicos:

1. Generar estrategias comunicacionales a público externo que permitan posicionar mensajes clave acerca de los avances y procesos de la gestión.
2. Implementar estrategias de comunicación continua para públicos internos que permitan aumentar el sentido de pertenencia con la Alcaldía y estar alineados y motivados con los proyectos y las actividades desarrolladas durante la gestión.
3. Fortalecer la estructura comunicacional a través de la innovación y la consolidación de procesos de comunicación.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente marco se expone punto por punto la metodología aplicada en este Trabajo de Grado. Para ello, se abordó la modalidad, el diseño y tipo de investigación, las variables, sus definiciones y operacionalización, población y muestra a la que le fue aplicado los instrumentos de las técnicas de recolección de datos para la obtención de la información de interés para los investigadores.

4.1. Modalidad

La modalidad que se utilizó para esta investigación es la IV, definida como Estrategias de Comunicación “amparadas en necesidades reales de alguna organización. El propósito (...) es la evaluación del problema o necesidad informacional que la organización tiene con alguno de sus públicos de interés para posteriormente plantear soluciones comunicacionales” (Escuela de Comunicación Social, Trabajo especial de Grado, 2014, <http://w2.ucab.edu.ve/trabajo-de-grado-6902.html>).

Con base en la definición previamente expuesta, se ubicó al diseño de una estrategia de comunicaciones integradas de *marketing* para fortalecer la interacción de los distintos entes adscritos a la Alcaldía El Hatillo en dicha modalidad, específicamente en la sub-modalidad del Desarrollo de Estrategias Comunicacionales, ya que el objetivo general del presente trabajo es: diseñar una estrategia de comunicaciones integradas de *marketing* para optimar la interacción de los distintos entes adscritos a la Alcaldía El Hatillo.

Por consiguiente, se identificaron los medios de comunicación internos utilizados en la organización, los contenidos de cada uno y su frecuencia, y las barreras comunicacionales; para así comprender las necesidades

comunicacionales del público interno y, posteriormente, se diseñó la estrategia de comunicaciones integradas de *marketing*.

4.2. Diseño y tipo de investigación

Para efectos de la presente investigación se utilizó un diseño no experimental definido por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como aquel en el cual los investigadores observan las variables de estudio sin incidir en ellas. La finalidad fue analizar lo estudiado desde la perspectiva de un tercero, tal como se procederá con el análisis de las comunicaciones y el público interno de la Alcaldía El Hatillo.

A su vez, se trató de un tipo de diseño no experimental transeccional o transversal puesto que se recogieron los datos en un momento determinado y en un período de tiempo específico, con el propósito de detallar las variables de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Por lo tanto, al tratarse de un diseño no experimental, se observaron y se estudiaron las variables de estudio para su análisis e interpretación, sin la incidencia o manipulación en ninguna de ellas por parte de los investigadores, puesto que ya existían estas variables en la Alcaldía El Hatillo. Estos datos recolectados, a través de las técnicas, se obtuvieron entre los meses de abril y mayo de 2015.

Además, se midieron las opiniones y percepciones de los sujetos de estudio una única vez para, consecuentemente, analizarlas ya que se trata de un diseño no experimental transeccional o transversal. A partir de los datos obtenidos, se realizó la estrategia de comunicaciones integradas de *marketing* para la Alcaldía.

Así mismo, la investigación se concibió bajo un diseño transeccional descriptivo que “tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o

niveles de una o más variables en una población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 152). Esto permitió a los autores de la investigación conocer la importancia comunicacional en cada entorno laboral y armar un panorama sobre las comunicaciones de la Alcaldía, su público y sus acciones.

En cuanto al tipo de investigación, Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que un estudio exploratorio es aquel que examina un tema concreto que no había sido emprendido antes por ningún otro autor. De tal manera, este es el primer Trabajo de Grado que exploró y analizó las comunicaciones internas de la Alcaldía El Hatillo.

4.3. Diseño de variables de investigación

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), “una variable es una propiedad que puede fluctuar [adquirir diversos valores] y cuya variación es susceptible a medirse u observarse” (p. 93).

Bajo este concepto, los investigadores precisaron las variables de este estudio, las cuales se desprendieron de los objetivos específicos de la investigación que son:

1. Identificar los medios de comunicación con los cuales se comunica la Alcaldía El Hatillo con sus diferentes públicos internos.
2. Identificar los contenidos de cada medio de comunicación interna y su frecuencia de publicación.
3. Identificar la utilidad de los mensajes recibidos para el desempeño de los funcionarios de la Alcaldía El Hatillo.
4. Identificar las barreras comunicacionales que interfieren en el proceso de comunicación interna.

4.3.1. Definición conceptual

Una definición conceptual define la variable con otros conceptos ya existentes que evocan lo que el autor desea investigar (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Estos términos son:

- a. Comunicación interna: es la comunicación que marca la interrelación entre los individuos y estos, a su vez, con sus grupos sociales dentro del espacio laboral. Este modelo trata un conjunto de pasos que pueden estar ajustados a una formalidad con la finalidad de lograr avances en la organización a través de la “cooperación, la implicación y la coordinación de todos los miembros de la entidad” (Arizcuren, Cabezas, Cañequé, Casado, et al., 2008, p.19).
- b. Medios de comunicación: son los medios en los procesos comunicativos que se desarrollan en el interior de las organizaciones (Fernández, 2007, p. 170).
- c. Barreras de comunicación: las barreras de la comunicación constituyen una limitante que impide la fluidez del proceso y obstaculiza la transmisión del mensaje, facilitando una inadecuada o nula retroalimentación (Palmar, 2013, <http://ow.ly/QFV8Y>, p. 64-65).
- d. Públicos: definido como “cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en, o un impacto sobre, la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 67).

4.3.2. Operacionalización de variables

Para la comprensión de la siguiente tabla, los investigadores denominaron como *Instrumento I* al cuestionario y como *Instrumento II* a la guía de entrevista.

Tabla 2: Cuadro de Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Fuentes
Comunicación interna	Formal	Mensajes y sus contenidos	Instrumento I: 6, 7, 9	Personal adscrito a las Direcciones Sectoriales
			Instrumento II: 6a	Directores de las Direcciones Sectoriales
		Utilidad de los mensajes	Instrumento I: 10	Personal adscrito a las Direcciones Sectoriales
			Instrumento II: 6c, 6e	Directores de las Direcciones Sectoriales
		Frecuencia de los mensajes	Instrumento I: 8	Personal adscrito a las Direcciones Sectoriales
			Instrumento II: 6d	Directores de las Direcciones Sectoriales
	Informal	Mensajes y sus contenidos	Instrumento I: 11	Personal adscrito a las Direcciones Sectoriales
			Instrumento II: 8, 8a	Directores de las Direcciones Sectoriales
		Utilidad de los mensajes	Instrumento I: 13, 14	Personal adscrito a las Direcciones Sectoriales
			Instrumento II: 8c	Directores de las Direcciones Sectoriales
		Frecuencia de los mensajes	Instrumento I: 12	Personal adscrito a las Direcciones Sectoriales
			Instrumento II: 8b	Directores de las Direcciones Sectoriales

Medios de comunicación	Internos	Cartelera	Instrumento I: 6, 7, 9	Personal adscrito a las direcciones sectoriales
		Circulares		
		Reuniones		
		Correo electrónico		
		Buzón de sugerencias	Instrumento II: 6, 6b, 11, 13, 14	Directores de las Direcciones Sectoriales
		Boletines		
		Medios digitales		
		Comunicación directa y personal		
		Teléfono		
Barreras comunicacionales	Tipos	Personales o Psicológicas	Instrumento I: 15	Personal adscrito a las direcciones sectoriales
		Físicas	Instrumento II: 9, 9a, 9b	Directores de las Direcciones Sectoriales
		Semánticas		
Públicos	Internos	Edad	Instrumento I: 2	Personal adscrito a las Direcciones Sectoriales
			Instrumento II: 1	Directores de las Direcciones Sectoriales
		Género	Instrumento I: 1	Personal adscrito a las Direcciones Sectoriales
			Nivel de instrucción	Instrumento I: 3
		Ocupación		Instrumento II: 2
			Antigüedad	Instrumento I: 4
		Instrumento II: 4, 5		Directores de las Direcciones Sectoriales
		Instrumento I: 5	Personal adscrito a las Direcciones Sectoriales	
Instrumento II: 3	Directores de las Direcciones Sectoriales			

Fuente: Elaboración propia (2015)

4.4. Unidades de análisis, población y muestra

Las unidades de análisis están conformadas por “participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio” quienes van a ser medidos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 172). Para el desarrollo de la presente investigación, se consideraron dos unidades de análisis. La primera estuvo conformada por los Directores de las Direcciones Generales Sectoriales de Administración y Finanzas, Seguridad Ciudadana, Planificación Pública y Gestión Social. La segunda estuvo compuesta por los empleados en las entidades regidas por las Direcciones Generales Sectoriales anteriormente mencionadas.

Selltiz et al. (1980), cp. Hernández, Fernández y Baptista (2010), define a la población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174).

En cuanto a estas especificaciones, la población estuvo comprendida por las Direcciones Generales Sectoriales de Administración y Finanzas, Seguridad Ciudadana, Planificación Pública y Gestión Social de la Alcaldía El Hatillo y las entidades subordinadas a estas direcciones.

Según Santiago Rosas, Coordinador de Planificación Estratégica y Transparencia de la Alcaldía El Hatillo (comunicación personal, Abril 10, 2015), la población total de las cuatro (4) Direcciones Generales Sectoriales a estudiar es de 284 personas, distribuidas de la siguiente manera:

1. La unidad de análisis N°1 estuvo conformada por los cuatro (4) Directores de las Direcciones Generales Sectoriales de Administración y Finanzas, Seguridad Ciudadana, Planificación Pública y Gestión Social: Luis Morales, Ernesto Romero, Cristina Weber y Alexandra Winkler, respectivamente.

2. La unidad de análisis N°2 estuvo compuesta por 280 personas adscritas en las Direcciones Generales Sectoriales antes mencionadas, dividida de la siguiente forma:

- Dirección General Sectorial de Administración y Finanzas: 12 personas
 - Dirección de Capital Humano: 8 personas
 - Dirección de Informática y Tecnología: 4 personas
 - Dirección de Servicios Generales: 23 personas
- Dirección General Sectorial de Seguridad Ciudadana
 - Coordinación de Protección Civil y Desastres: 6 personas
- Dirección General Sectorial de Planificación Pública: 7 personas
 - Dirección de Obras y Servicios Públicos: 13 personas
 - Dirección de Desarrollo Urbano y Catastro: 20 personas
- Dirección General Sectorial de Gestión Social: 12 personas
 - Dirección de Educación: 98 personas
 - Dirección de Salud: 70 personas
 - Consejo Municipal de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes: 7 personas.

La muestra es definida como un “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 173). En el caso de la primera unidad de análisis, la muestra es igual a la población. Para la segunda, se tomará una muestra representativa de la población total.

4.5. Diseño muestral

La muestra se determinó bajo el esquema de los sujetos-tipos; es decir, “se utiliza en estudios exploratorios (...) donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, y no de la cantidad, y estandarización” (Hernández, Fernández y Baptista, 1997, p. 232).

Por ello, documentar las experiencias que viven los empleados y los Directores de la Alcaldía en el proceso de comunicación interna, tomando en cuenta su grupo social y sus actitudes, constituyó información de calidad para la elaboración de la estrategia de comunicaciones integradas de *marketing* para el público interno de la Alcaldía El Hatillo.

4.5.1. Tipo de muestra

Para efectos de la elaboración de este trabajo de investigación, se empleó el tipo de muestra no probabilística. “En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 176).

Kerlinger y Lee (2002) exponen que un tipo de muestra probabilística es el muestreo por cuotas, “donde el conocimiento de los estratos de la población (...) se utiliza para seleccionar a los miembros de la muestra que sean representativos, “típicos” y apropiados para ciertos propósitos de investigación” (p. 160). “Un estrato es la partición del universo o población en dos o más grupos que no se traslapan (mutuamente excluyentes)” (Kerlinger y Lee, 2002, p.160). Adicionalmente, Hernández, Fernández y Baptista (2010) explican que “estas muestras suelen ser comunes en encuestas (*surveys*) e indagaciones cualitativas” (p. 397).

De acuerdo a la muestra calculada en cada Dirección de la Alcaldía, los investigadores llevaron a cabo una selección informal de cada subgrupo de empleados con características comunes, por lo que el muestreo fue dirigido. A partir de la investigación exploratoria, se prosiguió a documentar las respuestas de los entrevistados y encuestados para la elaboración de la estrategia final de comunicaciones integradas de la Alcaldía El Hatillo.

4.5.2. Tamaño de muestra

El tamaño cobra relevancia al cruzar variables no nominales entre sí, porque existe un requisito técnico de la posibilidad de cinco respuestas en cada una de las celdas de cruce. Para lograrlo, se tomaron las dos preguntas de respuesta simple con mayor número de categorías y el resultado se multiplicó por cinco. Luego de realizar dicho procedimiento, se obtuvo la siguiente muestra:

Tabla 3: Cuadro de la muestra

	Población	Proporción	Muestra
Dirección General Sectorial de Administración y Finanzas	12	0,04	5
Dirección de Capital Humano	8	0,03	4
Dirección de Informática y Tecnología	4	0,01	2
Dirección de Servicios Generales	23	0,08	10
Dirección de Protección Civil y Administración de Desastres	6	0,02	3
Dirección General Sectorial de Planificación Pública	7	0,03	3
Dirección de Obras y Servicios Públicos	13	0,05	6
Dirección de Desarrollo Urbano y Catastro	20	0,07	9
Dirección General Sectorial de Gestión Social	12	0,04	5
Dirección de Educación	98	0,35	44
Dirección de Salud	70	0,25	31
Consejo Municipal de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes	7	0,03	3
	280	1,00	125

Fuente: Elaboración Propia (2015)

4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), recolectar datos significa obtener información sobre las variables que se desean investigar. Este proceso se adquiere de:

- a) Las variables, conceptos o atributos a medir (...) (p. 198).
- b) Las definiciones operacionales. La manera como [se ha] operacionalizado las variables es crucial para determinar el método para medirlas, lo cual a su vez, resulta fundamental para realizar las inferencias de los datos (p. 198).
- c) La muestra (p. 198).
- d) Los recursos disponibles (de tiempo, apoyo institucional, económicos, etcétera) (p.198).

Los instrumentos de medición aplicados para medir las variables de interés fueron el cuestionario (ver anexo A) y la guía de entrevista (ver anexo B).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), un cuestionario consiste en “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 217). Los mismos autores explican que este tipo de instrumento puede contener dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

Las preguntas cerradas “contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 217). Estas pueden ser dicotómicas (dos alternativas de respuesta) o incluir varias elecciones de respuesta. Asimismo, “hay preguntas cerradas donde el participante puede seleccionar más de una opción o categoría de respuesta (posible multirrespuesta) [o denominado como selección múltiple] (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 218). Por otra parte, las preguntas abiertas no determinan las opciones de respuesta, por lo que la cantidad de categorías de respuesta puede ser alta (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

En cuanto a las preguntas cerradas, es indispensable prever las posibles opciones de respuestas; en cambio, en las preguntas abiertas se deja la respuesta bajo el criterio del encuestado. La elección de las preguntas deberá formularse tomando en cuenta las variables, el tiempo de codificación y, sobre todo, la información que se deseará obtener (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Para la realización de este trabajo de investigación, el cuestionario se conformó con 15 preguntas: 14 cerradas y 1 abierta; entre ellas, 3 interrogantes fueron dicotómicas, 11 de múltiples opciones de respuesta y 1 de pregunta abierta. Esta técnica de recolección de datos se aplicó al personal adscrito a las entidades regidas por las Direcciones Generales Sectoriales de Administración y Finanzas, Seguridad Ciudadana, Planificación Pública y Gestión Social de la Alcaldía El Hatillo. El objetivo de la utilización de este instrumento de medición fue evaluar la opinión y percepción de los empleados acerca del manejo de las comunicaciones internas de la entidad municipal.

En el caso de la recolección de datos de instrumentos cualitativos, como es la guía de entrevista, ésta “ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 409). Las guías de entrevistas son cuestionarios por entrevista. En esta reunión una persona (el entrevistador) aplica el cuestionario al respondiente o a los respondientes (entrevistados). (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Una de sus clasificaciones es la entrevista semiestructurada, la cual es basada en “una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 418).

Este instrumento de recolección de datos fue aplicado a los Directores Generales Sectoriales, de las Direcciones mencionadas anteriormente, de la Alcaldía con la finalidad de conocer e indagar acerca de la gestión comunicacional interna del

objeto de estudio. Al mismo tiempo, la técnica de la entrevista semiestructurada permitió a los investigadores tener una mayor cercanía con los Directores Generales Sectoriales y obtener insumo para el contenido de los marcos anteriores de este Trabajo de Grado. Su estructura se dividió en 11 preguntas, más 3 adicionales por tratarse de una entrevista semiestructurada.

4.6.1. Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad de un instrumento de recolección de datos viene dada por el grado en el que éste genera resultados congruentes y parecidos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Por otra parte, los mismos autores señalan que un instrumento de recolección de datos apropiado es aquel que reúne información que puede ser observada y que refleja verazmente las variables que los investigadores han determinado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Adicionalmente, Hernández, Fernández y Baptista (2010) establecen que para el proceso de investigación cualitativa, como la guía de entrevista, la confiabilidad se conoce como dependencia, ya que viene dada por la necesidad de los investigadores en grabar sus estudios para determinar el entorno cambiante.

En esta investigación, se consideró que el instrumento N° I, o cuestionario, es confiable ya que incorpora preguntas y categorías de respuesta que permitieron generar resultados reales y congruentes con la gestión de comunicación interna de la Alcaldía desde el punto de vista del personal adscrito a las Direcciones Generales Sectoriales. Igualmente, se confirmó la confiabilidad del instrumento N° II, o guía de entrevista, ya que su desarrollo permitió obtener resultados coherentes y de utilidad para la investigación desde la perspectiva de los cuatro Directores Generales Sectoriales.

4.6.2. Validación y ajustes

La validez consiste en asegurar que un instrumento de recolección de datos mida lo que se aspira medir (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Por ende, para la validación de los instrumentos, se recurrieron a tres expertos para evaluar ambas herramientas con el propósito de testificar que el cuestionario y la guía de entrevista arrojaran las respuestas a las interrogantes planteadas por los investigadores.

La primera experta en validar los instrumentos fue la Coordinadora General de la Dirección General Sectorial de Gestión Social de la Alcaldía El Hatillo, Eugenia Vegas; el segundo fue el Coordinador Académico de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, Pedro José Navarro Gil; y, finalmente, Genevieve Saint-Surin, miembro de la junta directiva de la Asociación de Egresados de la Universidad Católica Andrés Bello y profesora de la Escuela de Comunicación Social de la misma universidad.

La coordinadora general de la Dirección General Sectorial de Gestión Social de la Alcaldía El Hatillo, Eugenia Vegas, estuvo de acuerdo con ambos instrumentos de recolección de datos. Sugirió que en las preguntas N° 7 y 8 del cuestionario se eliminara la opción de revistas, puesto que la Alcaldía no cuenta con ese medio formal de comunicación; y, finalmente, recomendó que se dieran ejemplos en la guía de entrevista sobre los canales formales de comunicación para que fluyera mejor el diálogo.

Por otro lado, el Coordinador Académico y profesor Pedro Navarro Gil también hizo observaciones con respecto al instrumento N° I. Sugirió cambiar las interrogantes N° 10 y 13 del cuestionario de dicotómicas a preguntas con más opciones de respuesta: muy útil, útil, poco útil y nada útil. De igual manera propuso

cerrar la pregunta N° 14 del mismo instrumento y agregar la opción de respuesta “otra” en la N° 15.

Asimismo, la profesora Genevieve Saint-Surin hizo correcciones a los instrumentos de recolección de datos. En el instrumento N° I recomendó especificar, únicamente en las preguntas de selección múltiple, que los encuestados tienen la posibilidad de elegir diversas opciones al responder. Esta observación se tomó en cuenta para las preguntas N° 7, 9, 14 y 15. En el caso de la pregunta N° 11, la validadora sugirió agregar “¿cuáles son esas vías?” como complemento a la respuesta “sí”. Adicionalmente, la profesora Saint-Surin coincidió con el profesor Navarro Gil en plantear las interrogantes N° 10 y 13 con diversas opciones de respuesta y en agregar la opción de respuesta “otra” en la N° 15.

En cuanto al instrumento N° II, la profesora Saint-Surin recomendó agregar la palabra “usted” en las interrogantes N° 1 y 4. Adicionalmente, sugirió añadir en la pregunta N° 4 la palabra “gerenciar” como complemento a “administrar”. Finalmente, propuso modificar la subdivisión “c” de la pregunta N° 6 por “¿cada cuánto tiempo se publica o se envía?”, agregar “¿cuáles?” a la N° 9 y sustituir “cuál” por “qué” en la N° 11.

4.7. Criterios de análisis

El instrumento de recolección de datos N° I, o cuestionario, se tabuló con el programa informático-estadístico IBM SPSS Statistics 22, el cual es definido como “un conjunto de herramientas de tratamiento de datos para el análisis estadísticos [que] funciona mediante menús desplegables, con cuadros de diálogo” (Guardiola, s.f., http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/spss_1.pdf).

El programa SPSS permitió a los investigadores configurar las variables de tipo numéricas en las que se reflejaron las preguntas hechas en el cuestionario, para codificar las posibles opciones de respuesta a las cuales se les asignó un dato

numérico. Posteriormente, se tabularon los datos de cada encuesta par, consecutivamente obtener resultados de los gráficos y tablas de frecuencia.

Por otro lado, el criterio de análisis para el instrumento de recolección de datos N° II, o guía de entrevista, se basó en la elaboración de una matriz descriptora de resultados para vaciar las respuestas de los cuatro Directores Sectoriales de la Alcaldía El Hatillo en una tabla de *Excel*. Luego, los investigadores procedieron a agrupar por pregunta las respuestas en común de cada uno de los entrevistados y realizar la interpretación de las respuestas dadas por cada uno de ellos.

4.8. Procedimiento

Los instrumentos de recolección de datos, que son la encuesta y la guía de entrevista, fueron aplicados a una población dividida por unidades de análisis con características similares, en el mismo entorno laboral de la Alcaldía El Hatillo. Por un lado, se encontraron los empleados de las Direcciones y por el otro los Directores Generales Sectoriales.

Para el procesamiento del instrumento N° I, es decir la encuesta, se contactó primero a la directora de la Dirección de Salud, Nairoby Rivas, como también a Eduardo Marin de la Dirección de Protección Civil y Administración de Desastres, para la aplicación de las encuestas. Ambas Direcciones se encuentran ubicadas en el Ambulatorio Jesús Reggetti, en la Avenida La Lagunita.

Posteriormente se aplicó el instrumento N° I o la encuesta en la Dirección General Sectorial de Administración, la Dirección de Capital Humano, la Dirección General Sectorial de Planificación Pública, la Dirección de Obras y Servicios Públicos, la Dirección de Desarrollo Urbano y Catastro y la Dirección de Informática y Tecnología, todas situadas en el Centro Comercial Plaza La Boyera.

Asimismo se acudió a la Dirección de Educación en la Escuela Juan Manuel Cajigal, en la Plaza Sucre de El Hatillo y a las Direcciones de Servicios Generales y la Dirección General Sectorial de Gestión Social, ubicadas en la calle Escalona frente a Plaza Bolívar en El Hatillo, para aplicarles dicho instrumento N° I.

Con este procedimiento se aplicó un total de 125 encuestas a la muestra establecida en un tiempo determinado de tres (3) semanas durante el mes de mayo de 2015.

Por otra parte, se entrevistó a cada uno de los Directores de las Direcciones Generales Sectoriales, mediante la aplicación del instrumento N° II, en sus respectivas sedes dentro del Municipio. Estos fueron: Alexandra Winkler de la Dirección General Sectorial Social; Luis Morales, de la Dirección General Sectorial de Administración y Finanzas; Cristina Weber, de la Dirección General Sectorial de Planificación Pública; y finalmente, Ernesto Romero, de la Dirección General Sectorial de Seguridad Ciudadana.

El procesamiento del instrumento N° II estuvo subordinado a la disponibilidad de cada director, por lo que el tiempo aproximado de aplicación fue de dos (2) semanas, también durante el mes de mayo de 2015.

4.9. Limitaciones

Las limitaciones de la investigación estuvieron conformadas por diversos obstáculos que se presentaron durante la elaboración de este Trabajo de Grado.

La primera se debió a la escasa información sobre la Alcaldía El Hatillo y sus Direcciones para el marco referencial. Luego, hubo una tardanza en la obtención de los datos sobre la población del público interno de la Alcaldía, lo que produjo una espera de dos semanas antes de aplicar los instrumentos.

Asimismo, los investigadores presentaron dificultad para conseguir los números telefónicos de los Directores, y se esperó a que los correos enviados a dichos funcionarios fueran respondidos para poder aplicar los instrumentos de medición de acuerdo a su disponibilidad. Es decir, el tiempo de los investigadores estuvo subordinado al tiempo que los entrevistados dispusieron para proceder a la recolección de datos.

Por último, durante el período de elaboración de la investigación hubo una alta rotación del personal en la Dirección de Comunicaciones, la cual influyó directamente en el apoyo prestado para la recolección de datos.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1. Escala de codificación a partir del instrumento N° I

Para interpretar los resultados del instrumento N° I o cuestionario, aplicado a una muestra de 125 personas adscritas a las cuatro Direcciones Generales Sectoriales de la Alcaldía El Hatillo, los investigadores utilizaron el programa informático-estadístico IBM SPSS Statistics 22, siguiendo la siguiente codificación:

En el caso de las preguntas N° 1, 2, 3, 5, 6, 10, 11, 12 y 13, se “asigna un número a cada respuesta comenzando con el 1 para la primera respuesta y asignándoles números consecutivos a los siguientes” (Abascal y Grande, 2005, p. 51), ya que son de respuesta cerrada y selección simple.

En el caso de las preguntas N° 7, 8, 9, 14 y 15, “se descomponen en varias variables binarias, codificadas como presencia [sí] o ausencia [no] de la categoría correspondiente” (Abascal y Grande, 2005, p. 52), porque son de respuesta cerrada y selección múltiple.

Para la tabulación de la pregunta de respuesta abierta 4 y únicamente las opciones 9, 8 y 7 de la preguntas 7, 9 y 15 respectivamente, los investigadores utilizaron la metodología de codificación de planteamientos de respuesta cerrada y selección simple, creando para cada una diferentes categorías bajo criterios de similitud.

Para la pregunta N°4 Escriba la ocupación laboral que ejerce en la Alcaldía El Hatillo, se crearon las siguientes categorías:

1. Gerencia, que incluye a los Directores y coordinadores.

2. Personal administrativo, que incluye a asistentes administrativos, secretarias, asistentes de soporte operacional y personal de servicios generales.
3. Personal especializado, que incluye ingenieros, consejeros de protección de niños, niñas y adolescentes, analista de personal, tesorería, administrador, analista financiero, inspectora de obras civiles, arquitectos, urbanista, ayudante de laboratorio, médicos rurales, camareros, asistente dental, camilleros, auxiliar de farmacia, técnico de registros y estadísticas de salud, enfermeras, auxiliar de enfermera, psicopedagoga, docente especialista, docentes, auxiliar de preescolar y supervisor de deportes.
4. Personal no especializado, que incluye obreros, aseadoras, vigilantes, chofer de transporte y portera.

Para la pregunta N° 7 Señale las vías formales por las cuales obtiene más información, específicamente para la opción 9 Otra ¿Cuál?, se crearon las siguientes categorías:

1. Plataformas de chat, que incluye grupos de chat o particularmente grupos de *WhatsApp*[®].
2. Redes Sociales, que incluye a *Instagram*[®] y *Twitter*[®].
3. Gerencia, que incluye Directores de escuelas municipales, a la directora de educación y Directores en general.
4. Empleados de la Alcaldía, que incluye la comunidad laboral y personal administrativo.
5. Ninguna de las anteriores.

Para la pregunta N° 9 ¿Sobre qué temas recibe información por parte de la Alcaldía?, específicamente para la opción 8 Otro ¿Cuál?, se crearon las siguientes categorías:

1. Actividades específicas del grupo de trabajo, que incluye trabajo de mi coordinación, llamadas para resolución de emergencias y los días de guardia.

2. Cumpleaños.
3. Reconocimientos.
4. Recibos de pago, que incluye adicionalmente la respuesta “nómina”.
5. Ninguno de los anteriores.

Para la pregunta N° 15 ¿Cuál de las siguientes situaciones impiden el flujo de la comunicación dentro de la organización?, específicamente para la opción 7 Otra ¿Cuál?, se crearon las siguientes categorías:

1. Disgregación de la Alcaldía, que incluye trabajo de mi coordinación, llamadas para resolución de emergencias y los días de guardia.
2. Enviar información de poco interés para el personal.
3. Falta comunicación por parte de la organización.
4. Falta de números telefónicos y correos electrónicos actualizados.
5. Falta WiFi.
6. Resistencia al cambio y a los avances.
7. Ningunas de las anteriores.

Para la tabulación de la pregunta N° 11 de respuesta abierta ¿Recibe información por vías informales?, específicamente para la opción 1 ¿Cuáles son esas vías?, los investigadores utilizaron la metodología de codificación de planteamientos de respuesta cerrada y selección múltiple, creando las siguientes categorías bajo criterio de similitud:

1. Correos electrónicos.
2. Vía telefónica, que incluye adicionalmente la respuesta mensajes de texto.
3. Contacto con vecinos, la cual incluye visitas del vecino, comentarios de vecinos, asociaciones de vecinos y entrevistas en la calle con la Dirección de Educación.
4. Contacto con empleados de la Alcaldía, que incluye comunicación entre compañeros, empleados, la comunidad laboral, Concejo Municipal,

relacionado con el oficio, de persona a persona con otros docentes, compañeros y directivos, compañeros de trabajo y conversaciones en la oficina.

5. *WhatsApp*[®].
6. Comunicación directa informal, que incluye boca a boca, personalmente, comunicación directa, chismes, al salir de directorio, vía oral (rumores o conversaciones), otras personas y conversaciones informales.
7. Redes Sociales, la que incluye *Instagram*[®] y *Twitter*[®].

Finalmente, la pregunta N° 14 ¿Sobre qué temas recibe información por parte de la Alcaldía?, específicamente para la opción 8 Otro ¿Cuál?, fue tratada como “respuesta libre sin codificarla, considerando las respuestas completas mediante métodos de estadística textual” (Abascal y Grande, 2005, p. 53).

5.2. Interpretación de resultados a partir del instrumento N° I

Pregunta 1: Indique su género

Tabla 4: Indique su género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Femenino	94	75,2	75,2	75,2
Masculino	31	24,8	24,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia (2015)

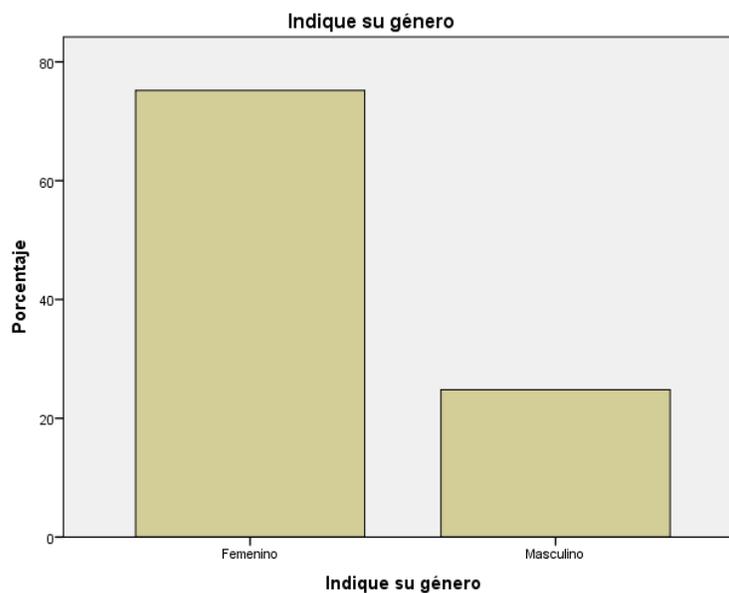


Gráfico 1: Indique su género

Fuente: Elaboración Propia (2015)

94 personas (75,2%) son del género femenino y 31 personas (24,8%) son del género masculino.

Pregunta 2: Indique en qué rango de edad se ubica

Tabla 5: Indique en qué rango de edad se ubica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Entre 18-35 años	45	36,0	36,3	36,3
	Entre 36-50 años	50	40,0	40,3	76,6
	Entre 51-65 años	26	20,8	21,0	97,6
	Mayor de 66 años	3	2,4	2,4	100,0
	Total	124	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,8		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

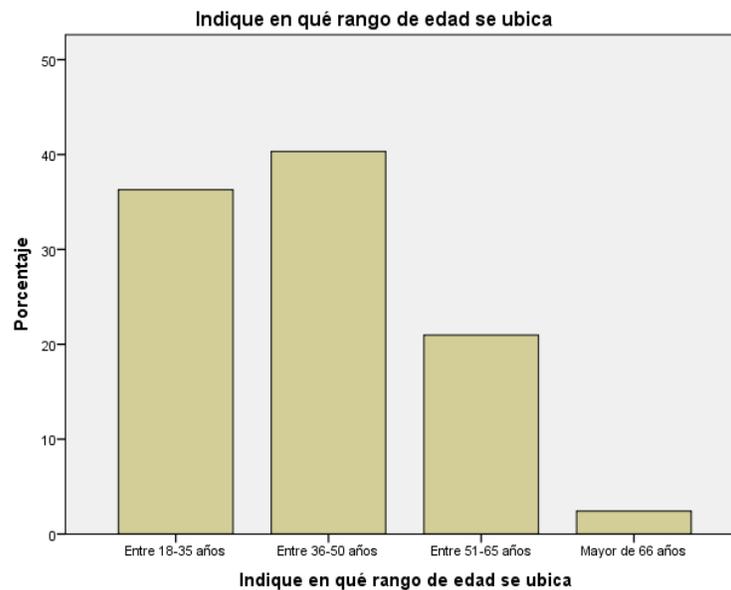


Gráfico 2: Indique en qué rango de edad se ubica

Fuente: Elaboración Propia (2015)

45 personas (36,3%) se ubican en un rango de edad entre 18 y 35 años, 50 personas (40,3%) entre 36 y 50 años, 26 personas (21%) entre 51 y 65 años y 3 personas (2,4%) son mayores de 65 años. En este caso, el sistema registró a 1 persona como dato perdido, ya que no respondió la pregunta.

Pregunta 3: Señale su nivel de instrucción

Tabla 6: Señale su nivel de instrucción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Educación primaria completa	11	8,8	9,0	9,0
	Educación secundaria completa	30	24,0	24,6	33,6
	Educación superior completa	53	42,4	43,4	77,0
	Educación superior incompleta	9	7,2	7,4	84,4
	Especialización (Postgrados o Masters)	19	15,2	15,6	100,0
	Total	122	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	3	2,4		
	Total	125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

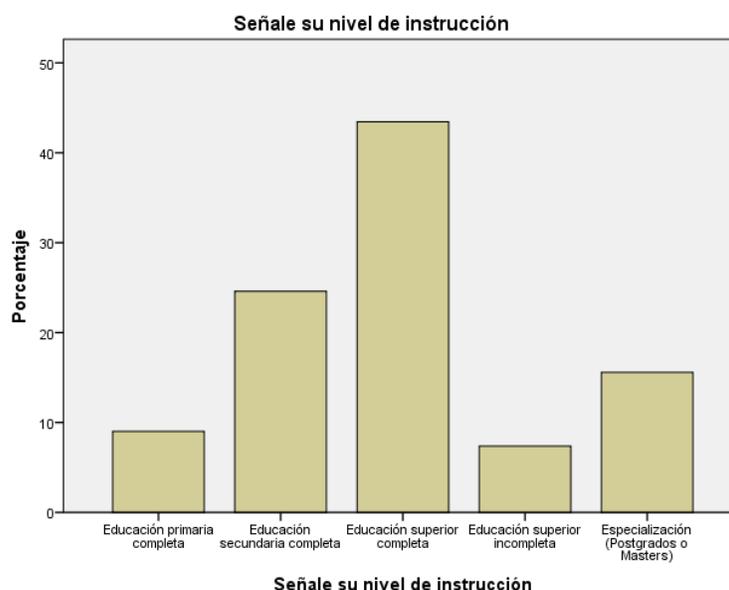


Gráfico 3: Señale su nivel de instrucción

Fuente: Elaboración Propia (2015)

11 personas (9%) poseen educación primaria completa, 30 personas (24,6%) tienen educación secundaria completa, 53 personas (43,4%) cuentan con un nivel de educación superior completa, 9 personas (7,4%) poseen educación superior incompleta y 19 (15,6%) han realizado alguna especialización (postgrado o

maestrías). En este caso, el sistema registró 3 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Pregunta 4: Escriba la ocupación laboral que ejerce en la Alcaldía El Hatillo

Tabla 7: Escriba la ocupación laboral que ejerce en la Alcaldía El Hatillo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Gerencia	28	22,4	22,6	22,6
	Personal administrativo	18	14,4	14,5	37,1
	Personal especializado	65	52,0	52,4	89,5
	Personal no especializado	13	10,4	10,5	100,0
	Total	124	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,8		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

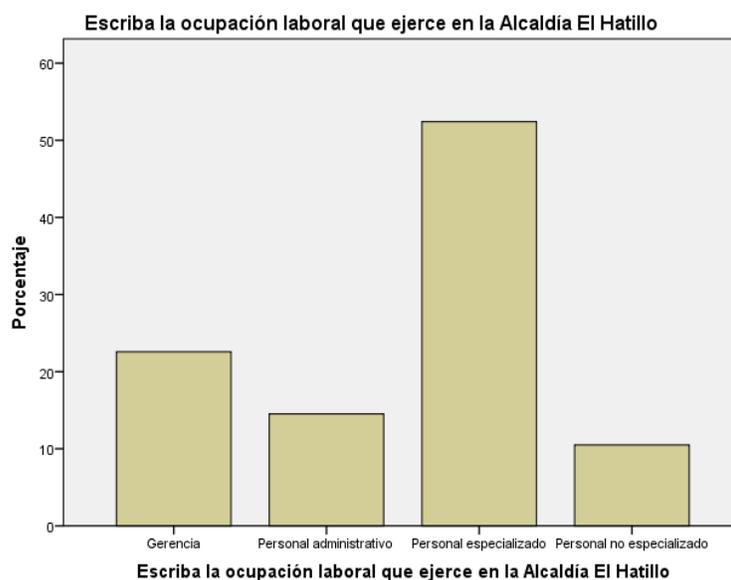


Gráfico 4: Escriba la ocupación laboral que ejerce en la Alcaldía El Hatillo

Fuente: Elaboración Propia (2015)

28 personas (22,6%) ejercen cargos gerenciales en la organización, 18 personas (14,5%) forma parte del personal administrativo, 65 personas (52,4%) conforman el personal especializado y 13 personas (10,5%) el personal no especializado. En este

caso, el sistema registró a 1 persona como dato perdido, ya que no respondió la pregunta.

Pregunta 5: Indique sus años de antigüedad dentro de la organización

Tabla 8: Indique sus años de antigüedad dentro de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 1 año	26	20,8	21,0	21,0
	Entre 1 y 5 años	31	24,8	25,0	46,0
	Entre 5 y 10 años	33	26,4	26,6	72,6
	Más de 10 años	34	27,2	27,4	100,0
	Total	124	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,8		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

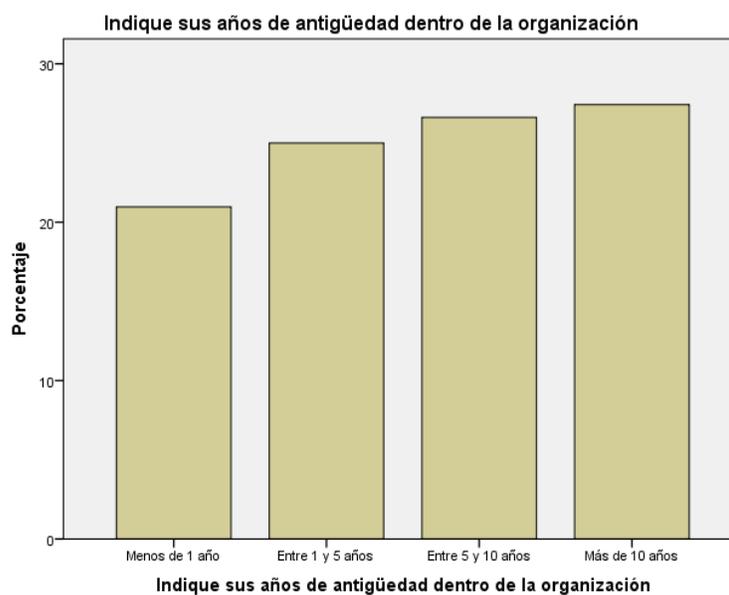


Gráfico 5: Indique sus años de antigüedad dentro de la organización

Fuente: Elaboración Propia (2015)

26 personas (21%) tienen menos de un año de antigüedad dentro de la organización, 31 personas (25%) entre 1 y 5 años, 33 personas (26,6%) entre 5 y 10 años y 34

personas (27,4%) más de 10 años. En este caso, el sistema registró a 1 persona como dato perdido, ya que no respondió la pregunta.

Pregunta 6: ¿Recibe información de la Alcaldía?

Tabla 9: ¿Recibe información de la Alcaldía?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	104	83,2	86,7	86,7
	No	16	12,8	13,3	100,0
	Total	120	96,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,0		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

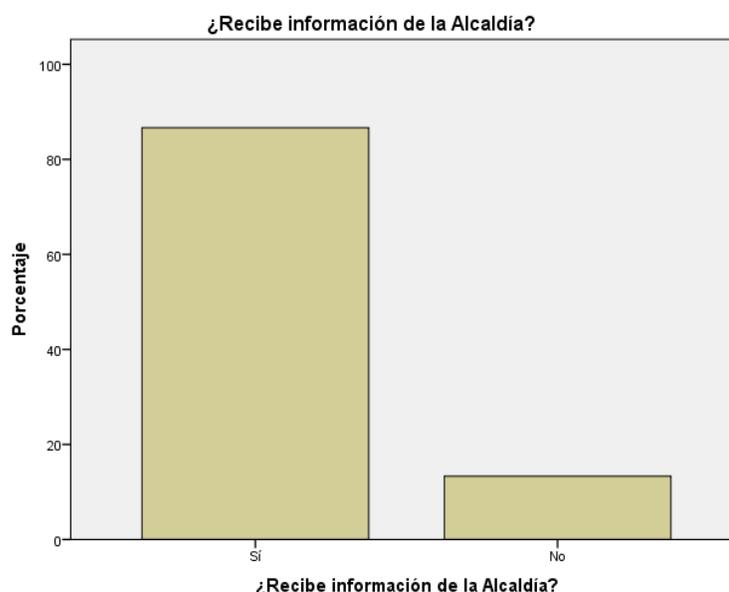


Gráfico 6: ¿Recibe información de la Alcaldía?

Fuente: Elaboración Propia (2015)

104 personas (86,7%) afirman recibir información de la Alcaldía, mientras que 16 personas (13,3%) no reciben información de la Alcaldía. En este caso, el sistema registró 5 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Pregunta 7: Señale las vías formales por las cuales obtiene más información

En el planteamiento presentado, se dio la posibilidad a los encuestados de marcar más de una opción entre las siguientes alternativas: Cartelera, Circulares, Reuniones, Boletines, Correo electrónico, Llamadas telefónicas, Comunicación formal directa, Medios digitales de la Alcaldía y Otras.

Tabla 10: Cartelera (pregunta 7)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	41	32,8	33,6	33,6
	No	81	64,8	66,4	100,0
	Total	122	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	3	2,4		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

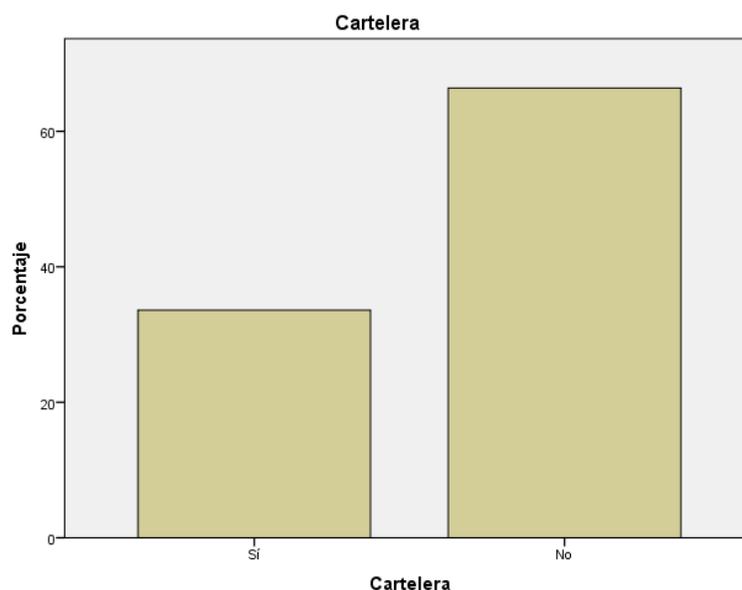


Gráfico 7: Cartelera (pregunta 7)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

41 personas (33,6%) obtienen información a través de la cartelera y 81 personas (66,4%) reciben información por otras vías formales como circulares, reuniones, boletines, correo electrónico, llamadas telefónicas, comunicación formal directa,

medios digitales de la Alcaldía y otras. En este caso, el sistema registró 3 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 11: Circulares (pregunta 7)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	43	34,4	35,2	35,2
	No	79	63,2	64,8	100,0
	Total	122	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	3	2,4		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

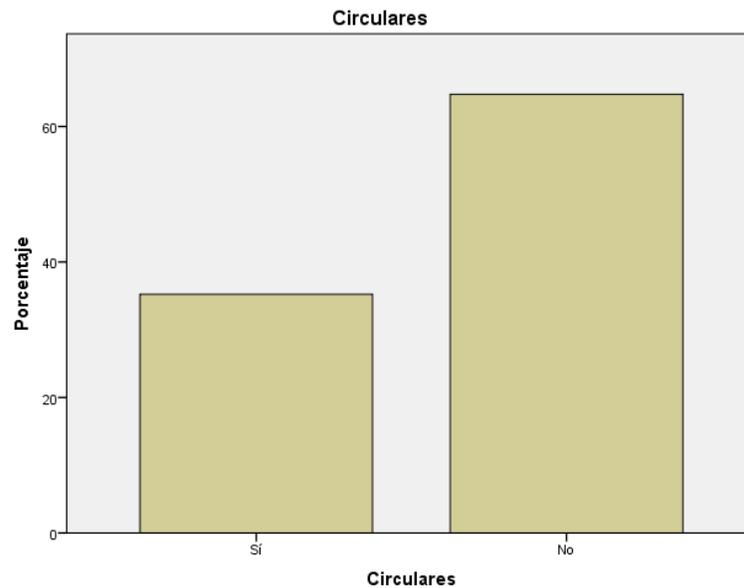


Gráfico 8: Circulares (pregunta 7)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

43 personas (35,2%) obtienen información a través de circulares y 79 personas (64,8%) reciben información por otras vías formales como carteleras, reuniones, boletines, correo electrónico, llamadas telefónicas, comunicación formal directa, medios digitales de la Alcaldía y otras. En este caso, el sistema registró 3 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 12: Reuniones (pregunta 7)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	50	40,0	41,0	41,0
	No	72	57,6	59,0	100,0
	Total	122	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	3	2,4		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

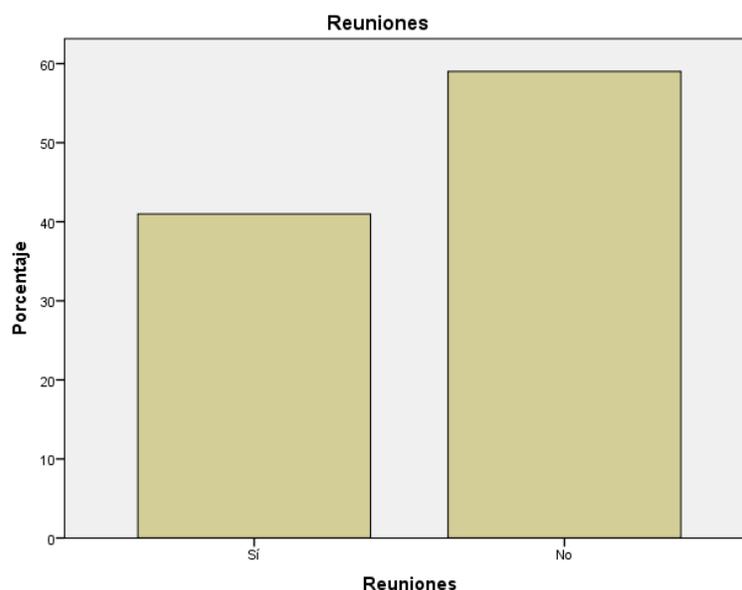


Gráfico 9: Reuniones (pregunta 7)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

50 personas (41%) obtienen información a través de reuniones, a diferencia de 72 personas (59%) que reciben información por otras vías formales como carteleras, circulares, boletines, correo electrónico, llamadas telefónicas, comunicación formal directa, medios digitales de la Alcaldía y otras. En este caso, el sistema registró 3 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 13: Boletines (pregunta 7)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	10	8,0	8,2	8,2
	No	112	89,6	91,8	100,0
	Total	122	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	3	2,4		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

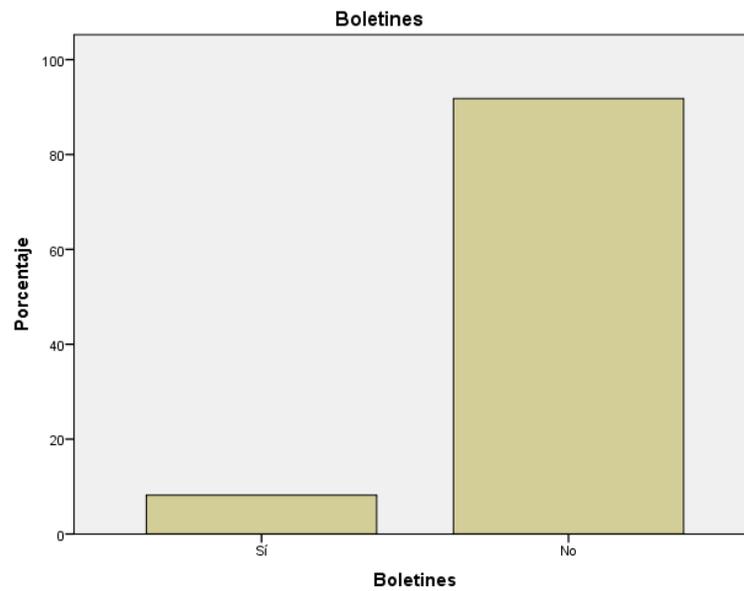


Gráfico 10: Boletines (pregunta 7)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

10 personas (8,2%) obtienen información a través de boletines y 112 personas (91,8%) reciben información por otras vías formales como carteleras, circulares, reuniones, correo electrónico, llamadas telefónicas, comunicación formal directa, medios digitales de la Alcaldía y otras. En este caso, el sistema registró 3 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 14: Correo electrónico (pregunta 7)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	83	66,4	68,0	68,0
	No	39	31,2	32,0	100,0
	Total	122	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	3	2,4		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

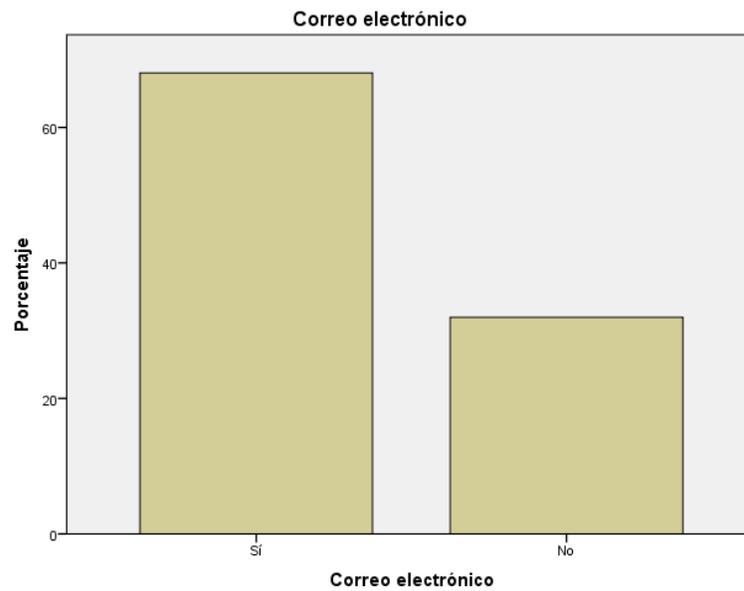


Gráfico 11: Correo electrónico (pregunta 7)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

83 personas (68%) obtienen información a través de correo electrónico, mientras que 39 personas (32%) reciben información por otras vías formales como carteleras, circulares, reuniones, boletines, llamadas telefónicas, comunicación formal directa, medios digitales de la Alcaldía y otras. En este caso, el sistema registró 3 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 15: Llamadas telefónicas (pregunta 7)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	23	18,4	18,9	18,9
	No	99	79,2	81,1	100,0
	Total	122	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	3	2,4		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

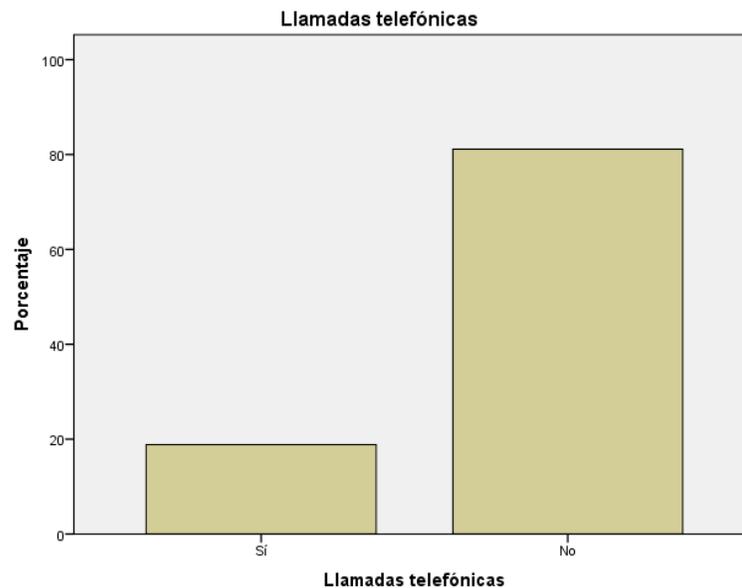


Gráfico 12: Llamadas telefónicas (pregunta 7)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

23 personas (18,9%) obtienen información a través de llamadas telefónicas y 99 personas (81,1%) reciben información por otras vías formales como carteleras, circulares, reuniones, boletines, correo electrónico, comunicación formal directa, medios digitales de la Alcaldía y otras. En este caso, el sistema registró 3 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 16: Comunicación formal directa (pregunta 7)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	41	32,8	33,6	33,6
	No	81	64,8	66,4	100,0
	Total	122	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	3	2,4		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

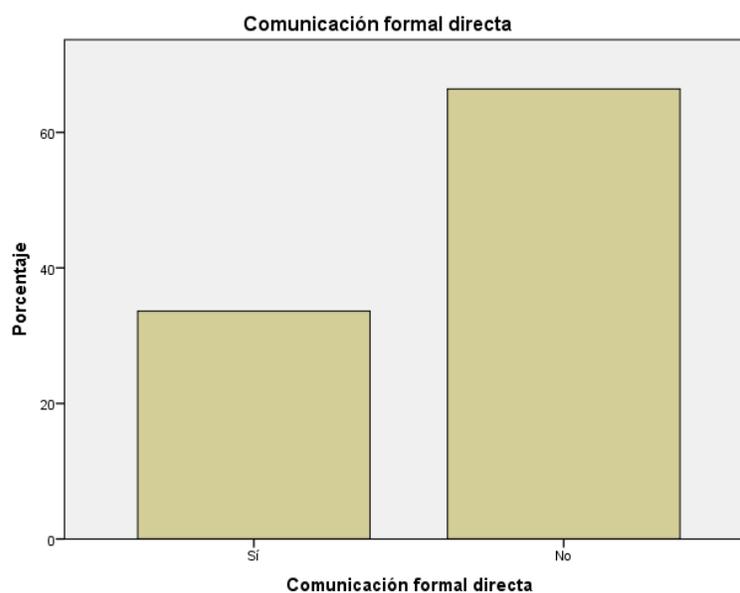


Gráfico 13: Comunicación formal directa (pregunta 7)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

41 personas (33,6%) obtienen información a través de comunicación directa formal, a diferencia de 81 personas (66,4%) que reciben información por otras vías formales como carteleras, circulares, reuniones, boletines, correo electrónico, llamadas telefónicas, medios digitales de la Alcaldía y otras. En este caso, el sistema registró 3 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 17: Medios digitales de la Alcaldía (pregunta 7)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	36	28,8	29,5	29,5
	No	86	68,8	70,5	100,0
	Total	122	97,6	100,0	
Perdidos	Sistema	3	2,4		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

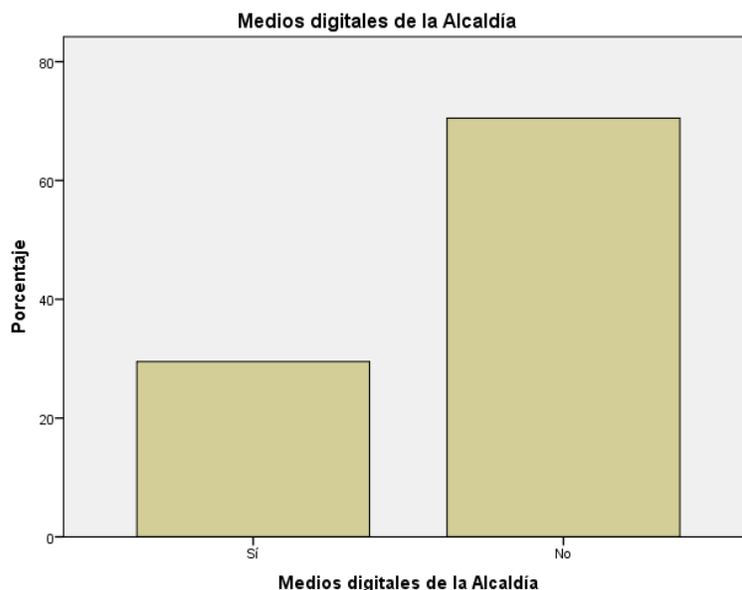


Gráfico 14: Medios digitales de la Alcaldía (pregunta 7)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

36 personas (29,5%) obtienen información a través de medios digitales de la Alcaldía y 86 personas (70,5%) reciben información por otras vías formales como carteleras, circulares, reuniones, boletines, correo electrónico, llamadas telefónicas, comunicación formal directa, y otras. En este caso, el sistema registró 3 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 18: Otras vías formales de comunicación (pregunta 7)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	WhatsApp®	3	2,4	23,1	23,1
	Redes sociales	1	,8	7,7	30,8
	Gerencia	6	4,8	46,2	76,9
	Empleados de la Alcaldía	2	1,6	15,4	92,3
	Ninguna de las anteriores	1	,8	7,7	100,0
	Total	13	10,4	100,0	
Perdidos	Sistema	112	89,6		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

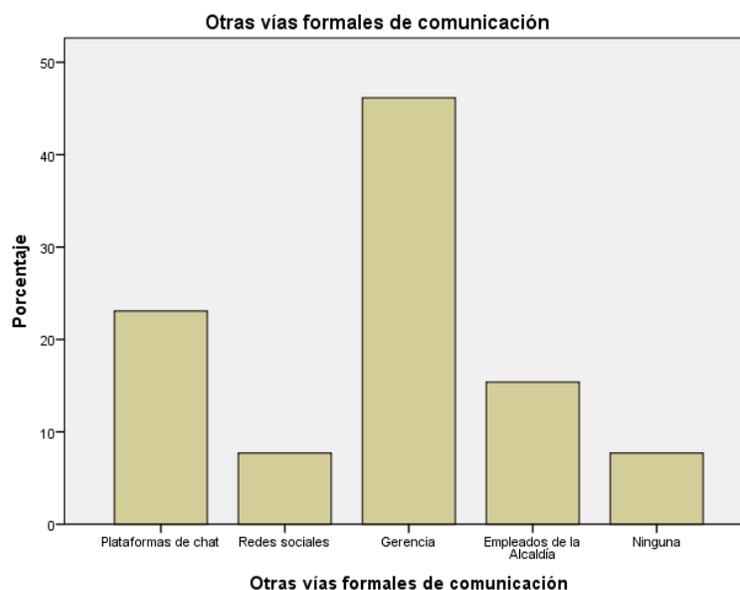


Gráfico 15: Otras vías formales de comunicación (pregunta 7)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

3 personas (23,1%) agregaron WhatsApp® como otra vía de comunicación formal por la que reciben información, 1 persona (7,7%) por redes sociales, 6 personas (46,2%) a través de la gerencia, 2 personas (15,4%) por parte de empleados de la Alcaldía y 1 persona (7,7%) por ninguna de las opciones presentadas anteriormente. En este caso, el sistema registró 112 personas como datos perdidos, ya que únicamente 13 encuestados seleccionaron la opción “Otra”.

Pregunta 8: Marque con una “x” la frecuencia con la que recibe información de la Alcaldía a través de los siguientes medios de comunicación

Tabla 19: Cartelera (pregunta 8)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Diariamente	2	1,6	3,1	3,1
	Semanalmente	13	10,4	20,0	23,1
	Quincenalmente	10	8,0	15,4	38,5
	Mensualmente	23	18,4	35,4	73,8
	Nunca	17	13,6	26,2	100,0
	Total	65	52,0	100,0	
Perdidos	Sistema	60	48,0		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

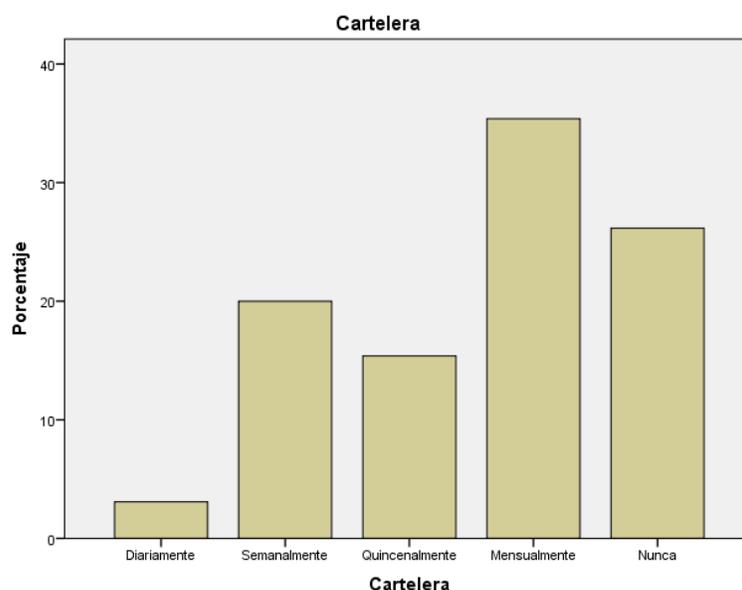


Gráfico 16: Cartelera (pregunta 8)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

2 personas (3,1%) reciben información a través de una cartelera diariamente, 13 personas (20%) semanalmente, 10 personas (15,4%) quincenalmente, 23 personas (35,4%) mensualmente y 17 personas (26,2%) nunca. En este caso, el sistema registró 60 personas como datos perdidos porque olvidaron responder la pregunta o

porque no consideraron la opción “Cartelera” como un medio formal de comunicación existente dentro de la organización.

Tabla 20: Circulares (pregunta 8)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Diariamente	5	4,0	8,9	8,9
	Semanalmente	8	6,4	14,3	23,2
	Quincenalmente	5	4,0	8,9	32,1
	Mensualmente	22	17,6	39,3	71,4
	Nunca	16	12,8	28,6	100,0
	Total	56	44,8	100,0	
Perdidos	Sistema	69	55,2		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

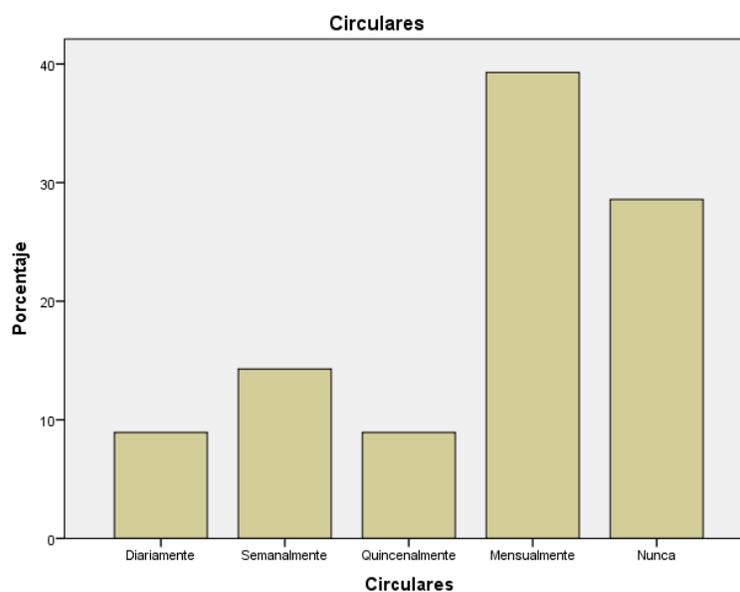


Gráfico 17: Circulares (pregunta 8)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

5 personas (8,9%) reciben información a través de circulares diariamente, 8 personas (14,3%) semanalmente, 5 personas (8,9%) quincenalmente, 22 personas (39,3%) mensualmente y 16 personas (28,6%) nunca. En este caso, el sistema registró 69 personas como datos perdidos porque olvidaron responder la pregunta o porque no

consideraron la opción “Circulares” como un medio formal de comunicación existente dentro de la organización.

Tabla 21: Reuniones (pregunta 8)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Diariamente	3	2,4	5,4	5,4
	Semanalmente	13	10,4	23,2	28,6
	Quincenalmente	10	8,0	17,9	46,4
	Mensualmente	16	12,8	28,6	75,0
	Nunca	14	11,2	25,0	100,0
	Total	56	44,8	100,0	
Perdidos	Sistema	69	55,2		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

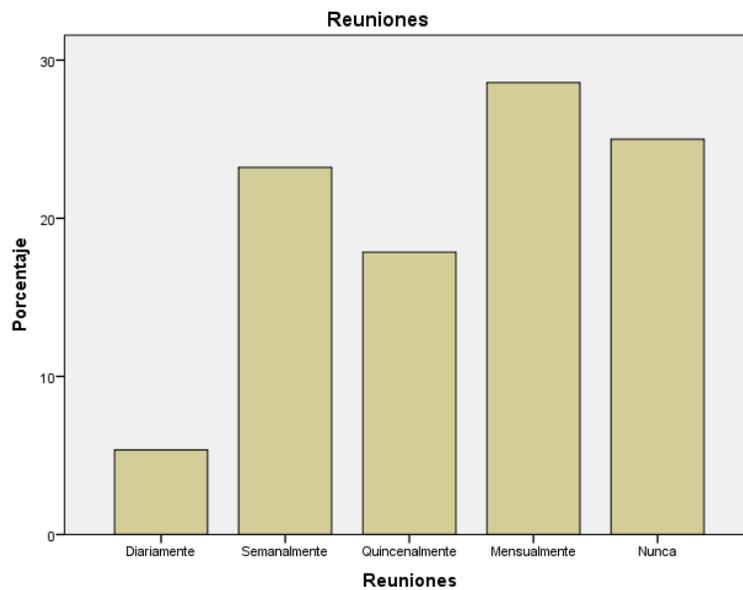


Gráfico 18: Reuniones (pregunta 8)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

3 personas (5,4%) reciben información a través de reuniones diariamente, 13 personas (23,2%) semanalmente, 10 personas (17,9%) quincenalmente, 16 personas (28,6%) mensualmente y 14 personas (25%) nunca. En este caso, el sistema registró 69 personas como datos perdidos porque olvidaron responder la pregunta o porque

no consideraron la opción “Reuniones” como un medio formal de comunicación existente dentro de la organización.

Tabla 22: Boletines (pregunta 8)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Semanalmente	4	3,2	10,3	10,3
	Quincenalmente	2	1,6	5,1	15,4
	Mensualmente	7	5,6	17,9	33,3
	Nunca	26	20,8	66,7	100,0
	Total	39	31,2	100,0	
Perdidos	Sistema	86	68,8		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

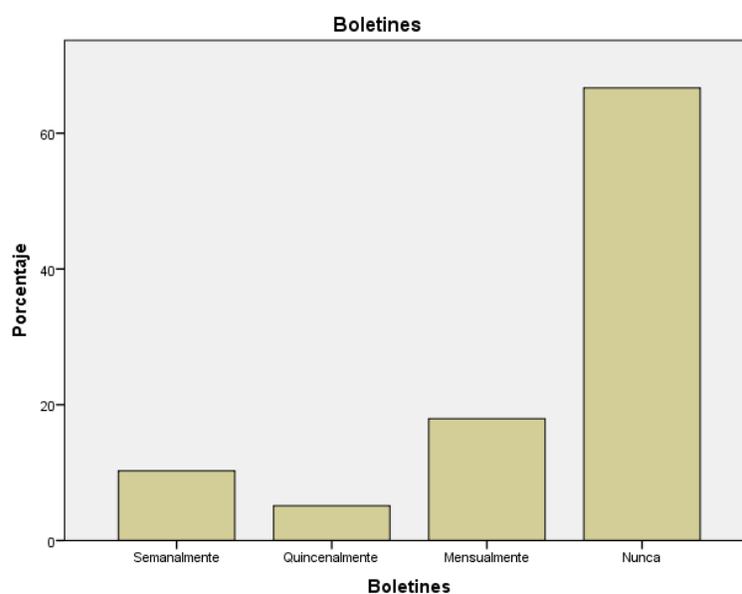


Gráfico 19: Boletines (pregunta 8)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

4 personas (10,3%) reciben información a través de boletines semanalmente, 2 personas (5,1%) quincenalmente, 7 personas (17,9%) mensualmente y 26 personas (66,7%) nunca. Ninguno de los encuestados recibe información a través de esta vía diariamente. Adicionalmente, En el sistema registró 86 personas como datos perdidos porque olvidaron responder la pregunta o porque no consideraron la opción

“Boletines” como un medio formal de comunicación existente dentro de la organización.

Tabla 23: Correo electrónico (pregunta 8)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Diariamente	16	12,8	19,0	19,0
	Semanalmente	24	19,2	28,6	47,6
	Quincenalmente	14	11,2	16,7	64,3
	Mensualmente	21	16,8	25,0	89,3
	Nunca	9	7,2	10,7	100,0
	Total	84	67,2	100,0	
Perdidos	Sistema	41	32,8		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

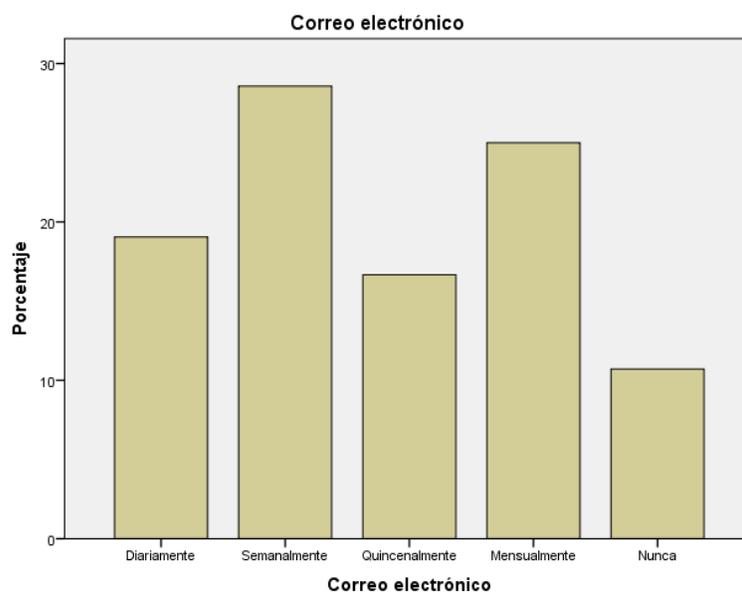


Gráfico 20: Correo electrónico (pregunta 8)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

16 personas (19%) reciben información a través de correo electrónico diariamente, 24 personas (28,6%) semanalmente, 14 personas (16,7%) quincenalmente, 21 personas (25%) mensualmente y 9 personas (10,7%) nunca. En este caso, el sistema registró 41 personas como datos perdidos porque olvidaron responder la pregunta o porque no consideraron la opción “Correo electrónico” como un medio formal de comunicación existente dentro de la organización.

Tabla 24: Llamadas telefónicas (pregunta 8)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Diariamente	17	13,6	34,7	34,7
	Semanalmente	6	4,8	12,2	46,9
	Quincenalmente	1	,8	2,0	49,0
	Mensualmente	3	2,4	6,1	55,1
	Nunca	22	17,6	44,9	100,0
	Total	49	39,2	100,0	
Perdidos	Sistema	76	60,8		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

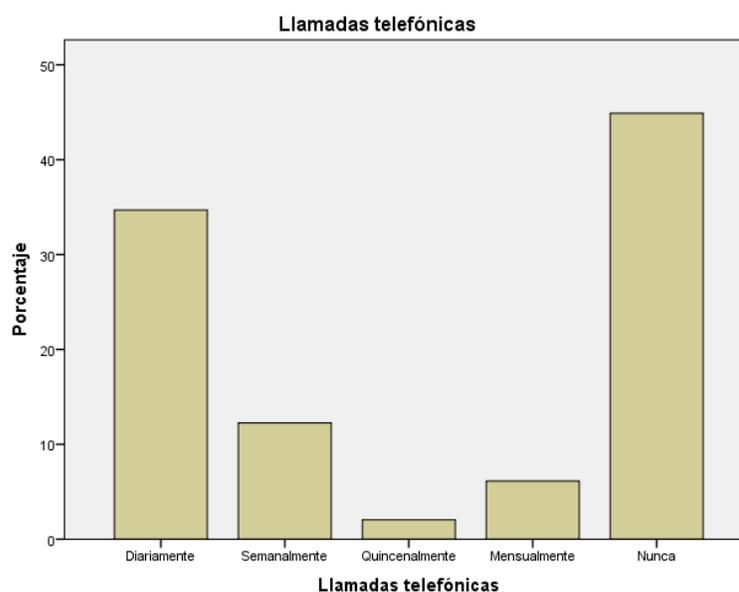


Gráfico 21: Llamadas telefónicas (pregunta 8)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

17 personas (34,7%) recibe información a través de llamadas telefónicas diariamente, 6 personas (12,2%) semanalmente, 1 personas (2%) quincenalmente, 3 personas (6,1%) mensualmente y 22 personas (44,9%) nunca. En este caso, el sistema registró 76 personas como datos perdidos porque olvidaron responder la pregunta o porque no consideraron la opción “Llamadas telefónicas” como un medio formal de comunicación existente dentro de la organización.

Tabla 25: Comunicación formal directa (pregunta 8)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Diariamente	24	19,2	41,4	41,4
	Semanalmente	9	7,2	15,5	56,9
	Quincenalmente	5	4,0	8,6	65,5
	Mensualmente	10	8,0	17,2	82,8
	Nunca	10	8,0	17,2	100,0
	Total	58	46,4	100,0	
Perdidos	Sistema	67	53,6		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

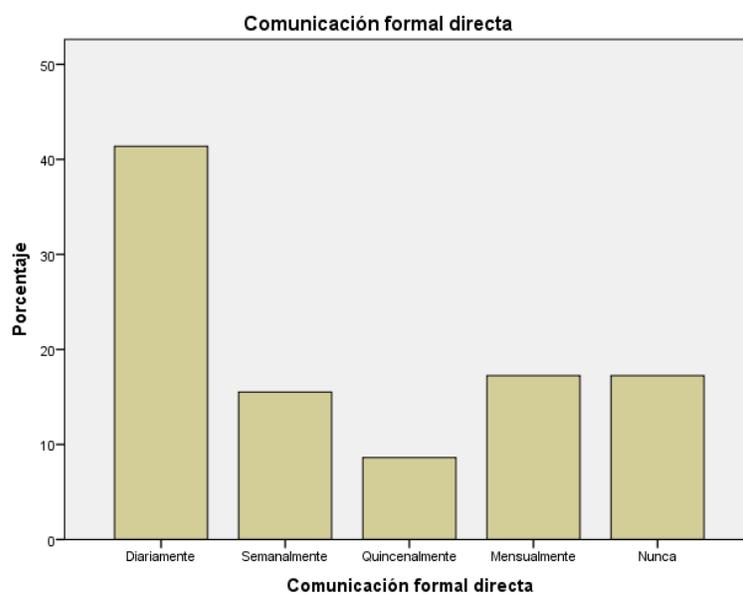


Gráfico 22: Comunicación formal directa (pregunta 8)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

24 personas (41,4%) recibe información a través de comunicación formal directa diariamente, 9 personas (15,5%) semanalmente, 5 personas (8,6%) quincenalmente, 10 personas (17,2%) mensualmente y 10 personas (17,2%) nunca. En este caso, el sistema registró 67 personas como datos perdidos porque olvidaron responder la pregunta o porque no consideraron la opción “Comunicación formal directa” como un medio formal de comunicación existente dentro de la organización.

Tabla 26: Medios digitales de la Alcaldía (pregunta 8)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Diariamente	20	16,0	33,3	33,3
	Semanalmente	8	6,4	13,3	46,7
	Quincenalmente	4	3,2	6,7	53,3
	Mensualmente	15	12,0	25,0	78,3
	Nunca	13	10,4	21,7	100,0
	Total	60	48,0	100,0	
Perdidos	Sistema	65	52,0		
	Total	125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

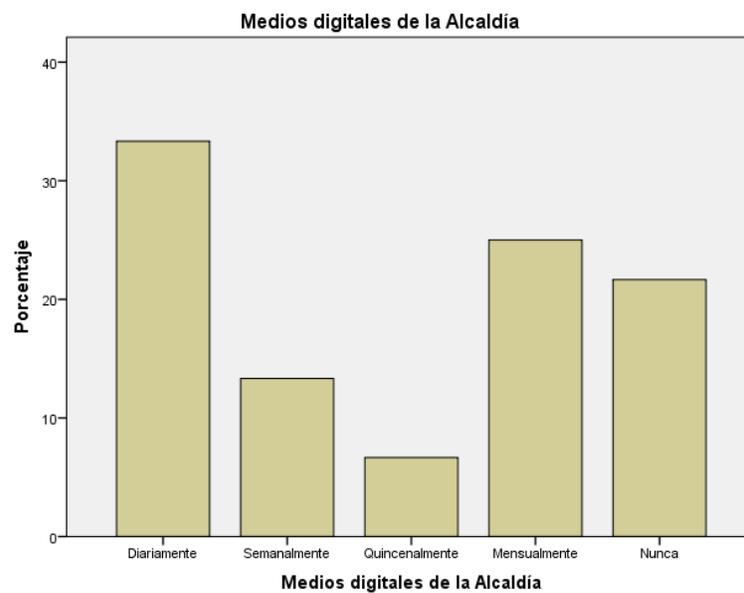


Gráfico 23: Medios digitales de la Alcaldía (pregunta 8)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

20 personas (33,3%) reciben información a través de medios digitales de la Alcaldía diariamente, 8 personas (13,3%) semanalmente, 4 personas (6,7%) quincenalmente, 15 personas (25%) mensualmente y 13 personas (21,7%) nunca. En este caso, el sistema registró 65 personas como datos perdidos porque olvidaron responder la pregunta o porque no consideraron la opción “Medios digitales de la Alcaldía” como un medio formal de comunicación existente dentro de la organización.

Pregunta 9: ¿Sobre qué temas recibe información por parte de la Alcaldía?

En el planteamiento presentado, se dio la posibilidad a los encuestados de marcar más de una opción entre las siguientes alternativas: Avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo, Cambios internos en la Alcaldía y renovación del personal, Manuales de procedimiento o guías de instrucción, Balances y control de las actividades, Reuniones para resolver problemas y/o crisis, Actividades de recreación, Premios, reconocimientos y celebraciones y Otros.

Tabla 27: Avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo (pregunta 9)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	82	65,6	70,1	70,1
	No	35	28,0	29,9	100,0
	Total	117	93,6	100,0	
Perdidos	Sistema	8	6,4		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

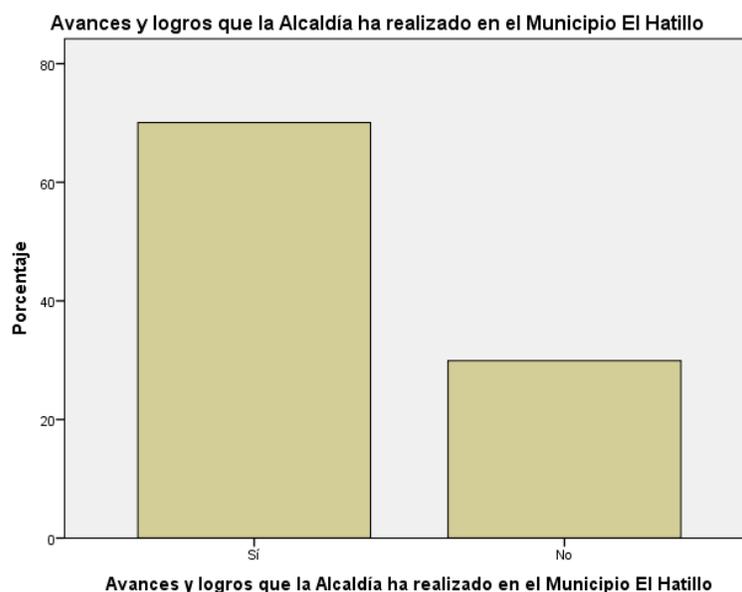


Gráfico 24: Avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo (pregunta 9)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

82 personas (70,1%) reciben información sobre avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo, mientras que 35 personas (29,9%) obtienen información sobre otros temas como cambios internos en la Alcaldía y renovación del personal, manuales de procedimiento o guías de instrucción, balances y control de las actividades, reuniones para resolver problemas y/o crisis, actividades de recreación, premios, reconocimientos y celebraciones u otros. En este caso, el sistema registró 8 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 28: Cambios internos la Alcaldía y renovación del personal (pregunta 9)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	24	19,2	20,5	20,5
	No	93	74,4	79,5	100,0
	Total	117	93,6	100,0	
Perdidos	Sistema	8	6,4		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

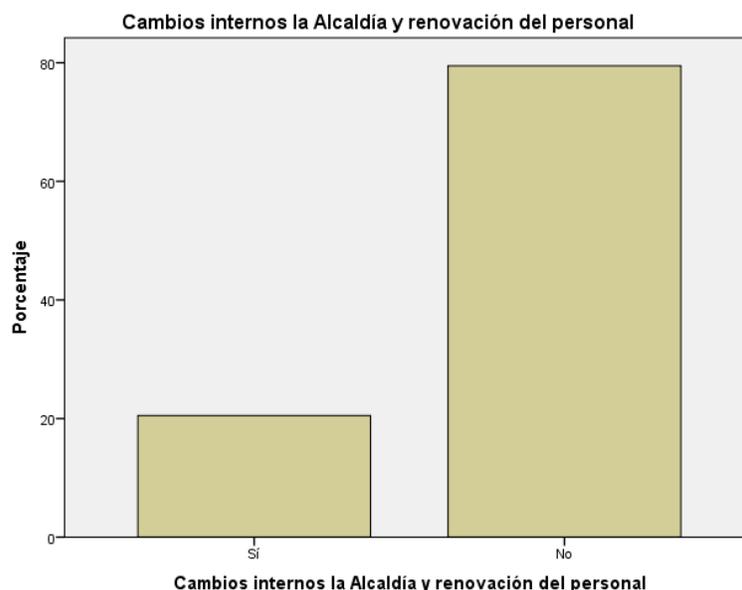


Gráfico 25: Cambios internos la Alcaldía y renovación del personal (pregunta 9)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

24 personas (20,5%) reciben información sobre cambios internos en la Alcaldía y renovación del personal, mientras que 93 personas (79,5%) obtienen información sobre otros temas como avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo, manuales de procedimiento o guías de instrucción, balances y control de las actividades, reuniones para resolver problemas y/o crisis, actividades de recreación, premios, reconocimientos y celebraciones u otros. En este caso, el sistema registró 8 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 29: Manuales de procedimiento o guías de instrucción (pregunta 9)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	13	10,4	11,1	11,1
	No	104	83,2	88,9	100,0
	Total	117	93,6	100,0	
Perdidos	Sistema	8	6,4		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

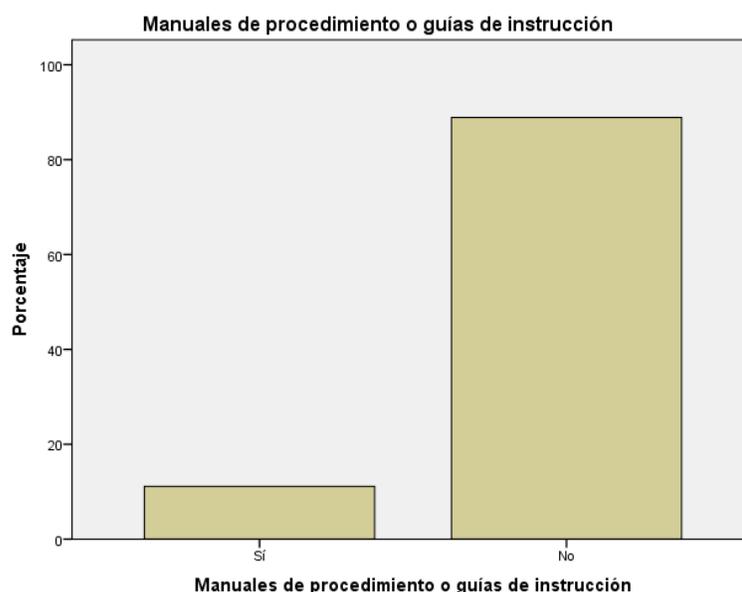


Gráfico 26: Manuales de procedimiento o guías de instrucción (pregunta 9)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

13 personas (11,1%) reciben información sobre manuales de procedimiento o guías de instrucción, mientras que 104 personas (88,9%) obtienen información sobre otros temas como avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo, cambios internos en la Alcaldía y renovación del personal, balances y control de las actividades, reuniones para resolver problemas y/o crisis, actividades de recreación, premios, reconocimientos y celebraciones u otros. En este caso, el sistema registró 8 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 30: Balances y control de actividades (pregunta 9)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	47	37,6	40,2	40,2
	No	70	56,0	59,8	100,0
	Total	117	93,6	100,0	
Perdidos	Sistema	8	6,4		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

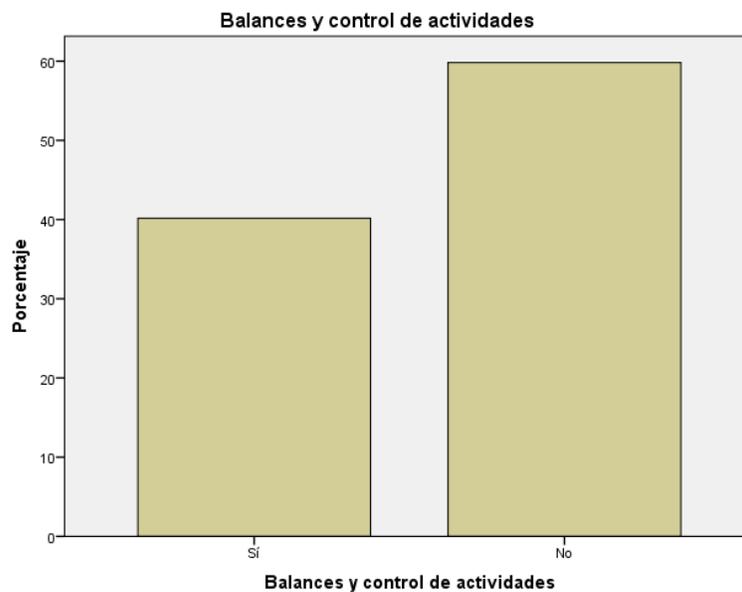


Gráfico 27: Balances y control de actividades (pregunta 9)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

47 personas (40,2%) reciben información sobre balances y control de las actividades, mientras que 70 personas (59,8%) obtienen información sobre otros temas como avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo, cambios internos en la Alcaldía y renovación del personal, manuales de procedimiento o guías de instrucción, reuniones para resolver problemas y/o crisis, actividades de recreación, premios, reconocimientos y celebraciones u otros. En este caso, el sistema registró 8 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 31: Reuniones para resolver problemas y/o crisis (pregunta 9)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	66	52,8	56,4	56,4
	No	51	40,8	43,6	100,0
	Total	117	93,6	100,0	
Perdidos	Sistema	8	6,4		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

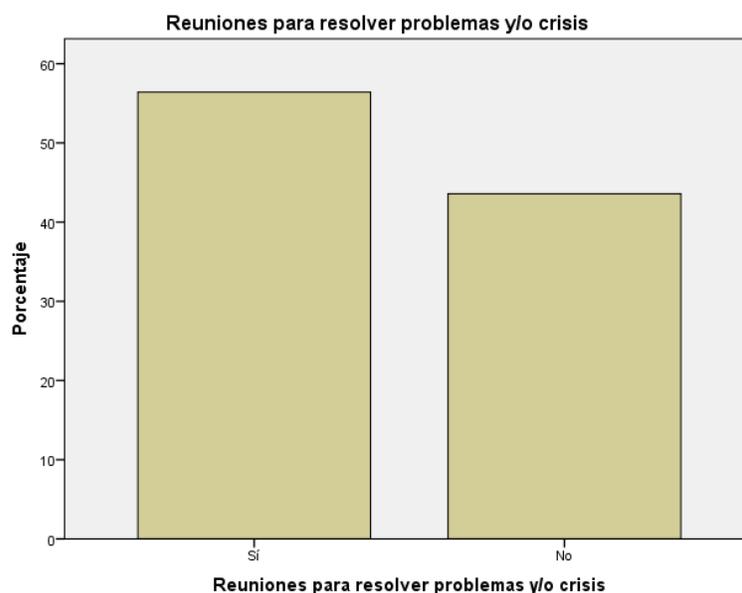


Gráfico 28: Reuniones para resolver problemas y/o crisis (pregunta 9)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

66 personas (56,4%) reciben información sobre reuniones para resolver problemas y/o crisis, mientras que 51 personas (43,6%) de los encuestados restantes obtiene información sobre otros temas como avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo, cambios internos en la Alcaldía y renovación del personal, manuales de procedimiento o guías de instrucción, balances y control de las actividades, actividades de recreación, premios, reconocimientos y celebraciones u otros. En este caso, el sistema registró 8 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 32: Actividades de recreación (pregunta 9)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	49	39,2	41,9	41,9
	No	68	54,4	58,1	100,0
	Total	117	93,6	100,0	
Perdidos	Sistema	8	6,4		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

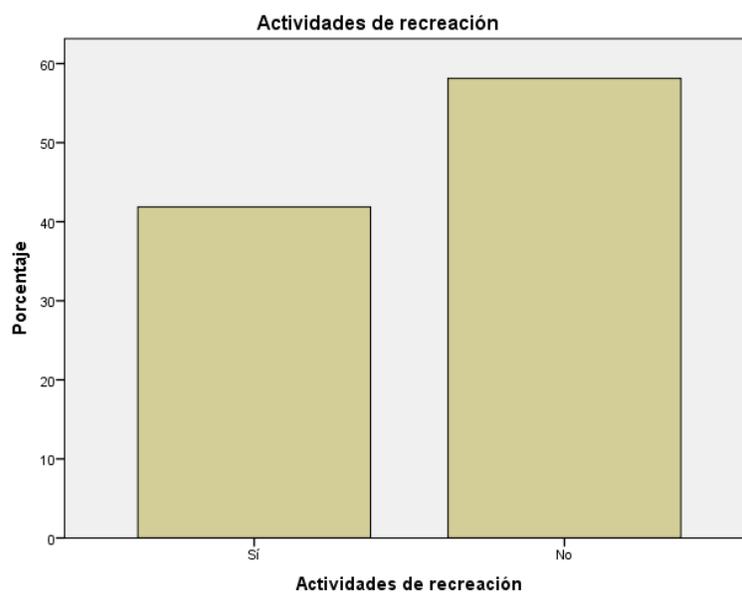


Gráfico 29: Actividades de recreación (pregunta 9)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

49 personas (41,9%) reciben información sobre actividades de recreación, mientras que 68 personas (58,1%) obtiene información sobre otros temas como avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo, cambios internos en la Alcaldía y renovación del personal, manuales de procedimiento o guías de instrucción, balances y control de las actividades, reuniones para resolver problemas y/o crisis, premios, reconocimientos y celebraciones u otros. En este caso, el sistema registró 8 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 33: Premios, reconocimientos y celebraciones (pregunta 9)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	59	47,2	50,4	50,4
	No	58	46,4	49,6	100,0
	Total	117	93,6	100,0	
Perdidos	Sistema	8	6,4		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

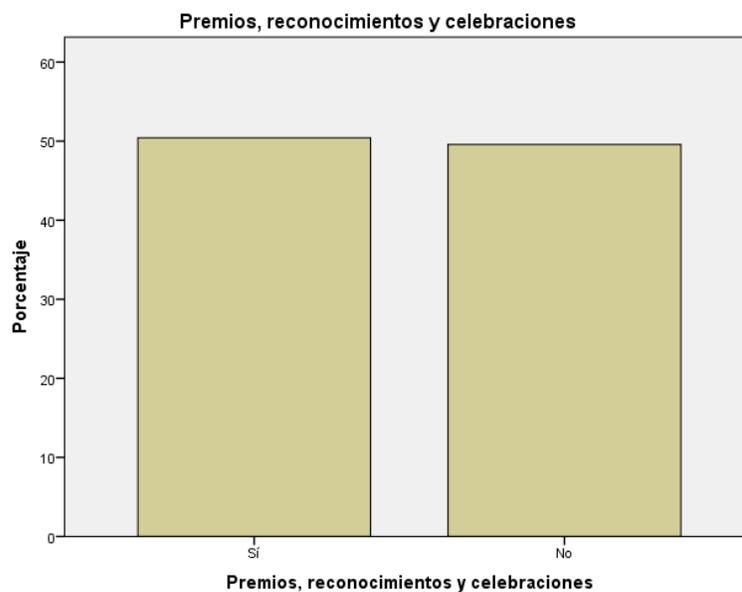


Gráfico 30: Premios, reconocimientos y celebraciones (pregunta 9)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

59 personas (50,4%) reciben información sobre premios, reconocimientos y celebraciones, mientras que 58 personas (49,6%) obtienen información sobre otros temas como avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo, cambios internos en la Alcaldía y renovación del personal, manuales de procedimiento o guías de instrucción, balances y control de las actividades, reuniones para resolver problemas y/o crisis, actividades de recreación u otros. En este caso, el sistema registró 8 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 34: Otros temas (pregunta 9)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Actividades específicas del grupo de trabajo	3	2,4	27,3	27,3
	Cumpleaños	1	,8	9,1	36,4
	Reconocimientos	2	1,6	18,2	54,5
	Recibos de pago	4	3,2	36,4	90,9
	Ninguna de las anteriores	1	,8	9,1	100,0
	Total	11	8,8	100,0	
Perdidos	Sistema	114	91,2		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

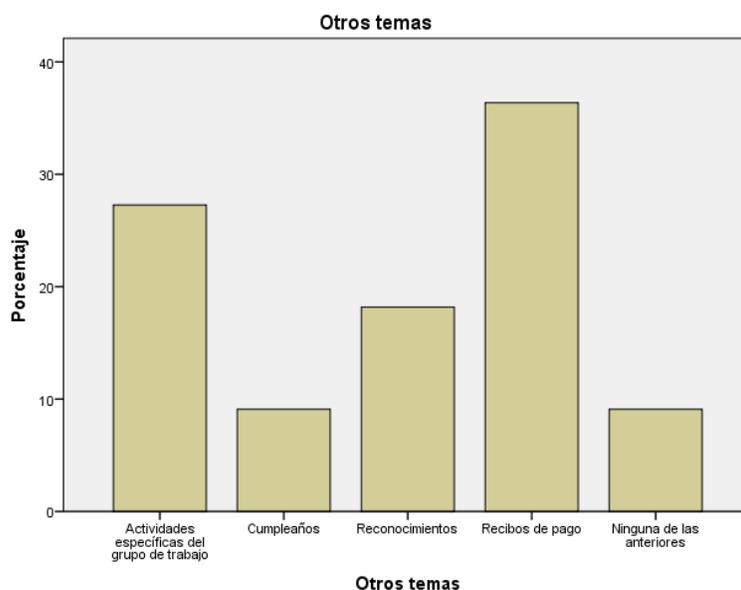


Gráfico 31: Otros temas (pregunta 9)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

3 personas (27,3%) agregaron que reciben información sobre actividades específicas del grupo de trabajo, 1 persona (9,1%) sobre los cumpleaños de sus compañeros de trabajo, 2 personas (18,2%) sobre reconocimientos otorgados a empleados de la Alcaldía, 4 personas (36,4%) sobre recibos de pago y 1 persona (9,1%) sobre ninguna de las opciones presentadas anteriormente. En este caso, el sistema registró 114 personas como datos perdidos, ya que únicamente 13 encuestados seleccionaron la opción “Otro”.

Pregunta 10: ¿Cómo calificaría la utilidad de los mensajes que recibe por las vías de comunicación formal para su trabajo del día a día?

Tabla 35: ¿Cómo calificaría la utilidad de los mensajes que recibe por las vías de comunicación formal para su trabajo día a día?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy útil	35	28,0	29,9	29,9
	Útil	64	51,2	54,7	84,6
	Poco útil	14	11,2	12,0	96,6
	Nada útil	4	3,2	3,4	100,0
	Total	117	93,6	100,0	
Perdidos	Sistema	8	6,4		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

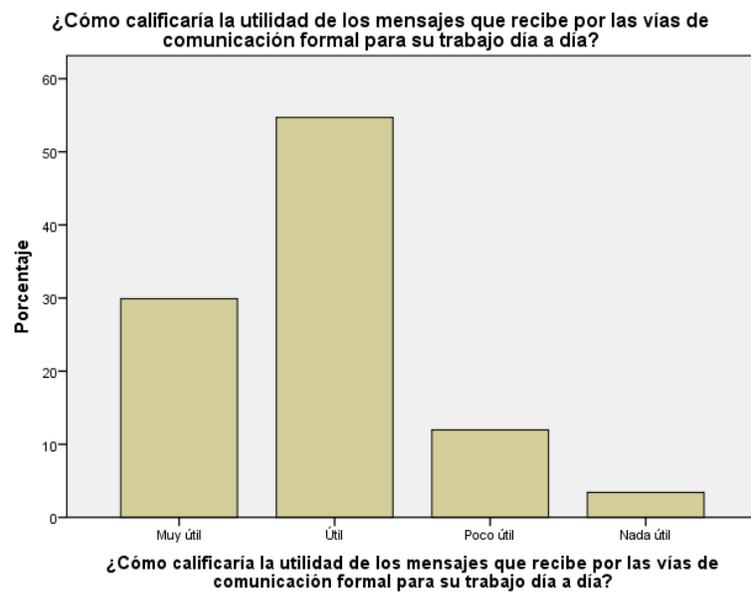


Gráfico 32: ¿Cómo calificaría la utilidad de los mensajes que recibe por las vías de comunicación formal para su trabajo día a día?

Fuente: Elaboración Propia (2015)

35 personas (29,9%) califican los mensajes recibidos por vías de comunicación formal como muy útiles para su trabajo del día a día, 64 personas (54,7%) los consideran útiles, 14 personas (12%) poco útiles y 4 personas (3,4%) nada útiles. En este caso, el sistema registró 8 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Pregunta 11: ¿Recibe información por vías informales?

Tabla 36: ¿Recibe información por vías informales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	43	34,4	37,1	37,1
	No	73	58,4	62,9	100,0
	Total	116	92,8	100,0	
Perdidos	Sistema	9	7,2		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

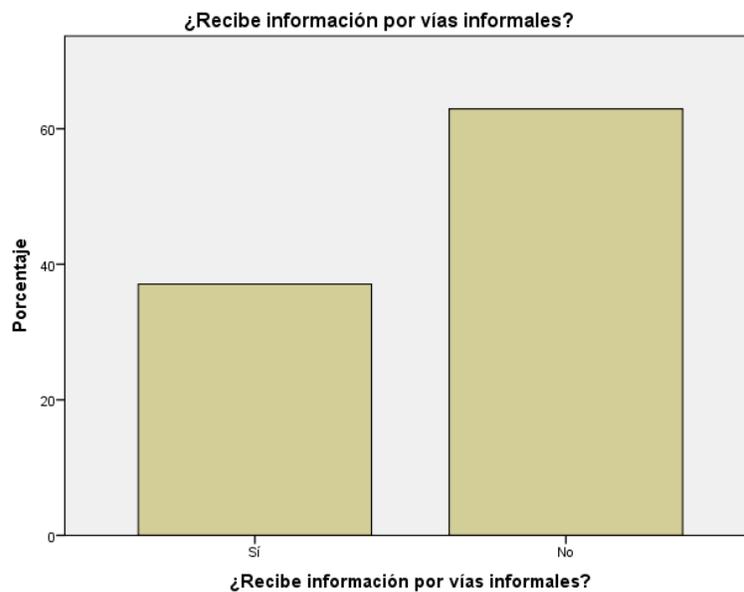


Gráfico 33: ¿Recibe información por vías informales?

Fuente: Elaboración Propia (2015)

43 personas (37,1%) reciben información por vías informales, mientras que las 73 personas restantes (62,9%) no reciben información por estos medios.

Adicionalmente, se preguntó a los que reciben información por vías informales cuáles son esos medios de comunicación, obteniendo las siguientes respuestas: Correos electrónicos, Vía telefónica, Contacto con vecinos, Contacto con otros empleados de la Alcaldía, *WhatsApp*[®], Comunicación directa informal y Redes Sociales. En este caso, el sistema registró 9 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 37: Correos electrónicos (pregunta 11)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	4	3,2	11,4	11,4
	No	31	24,8	88,6	100,0
	Total	35	28,0	100,0	
Perdidos	Sistema	90	72,0		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

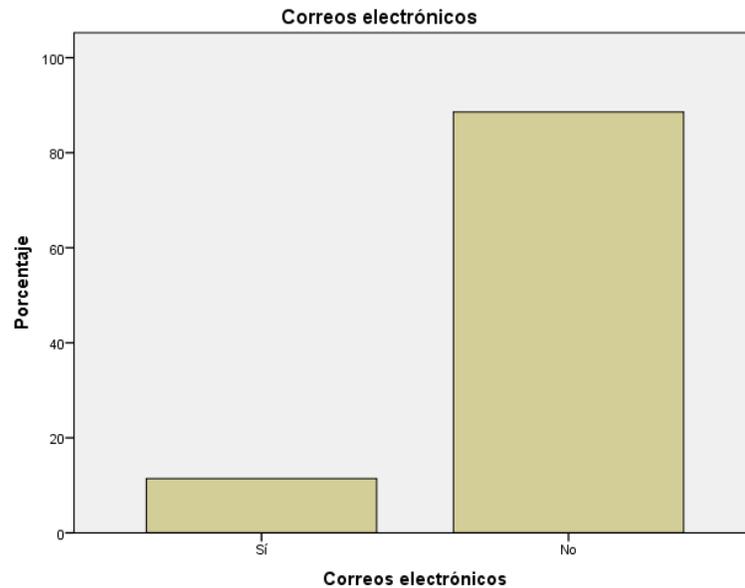


Gráfico 34: Correos electrónicos (pregunta 11)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

4 personas (11,4%) reciben información por vías informales a través de correos electrónicos, mientras que 31 personas (88,6%) obtiene información por otros mecanismos como vía telefónica, contacto con vecinos, contacto con otros empleados de la Alcaldía, *WhatsApp*[®], comunicación directa informal y redes sociales. En este caso, el sistema registró 90 personas como datos perdidos, ya que pudieron haber olvidado responder la pregunta o no considerar que exista comunicación por vías informales en la organización.

Tabla 38: Vía telefónica (pregunta 11)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	5	4,0	14,3	14,3
	No	30	24,0	85,7	100,0
	Total	35	28,0	100,0	
Perdidos	Sistema	90	72,0		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

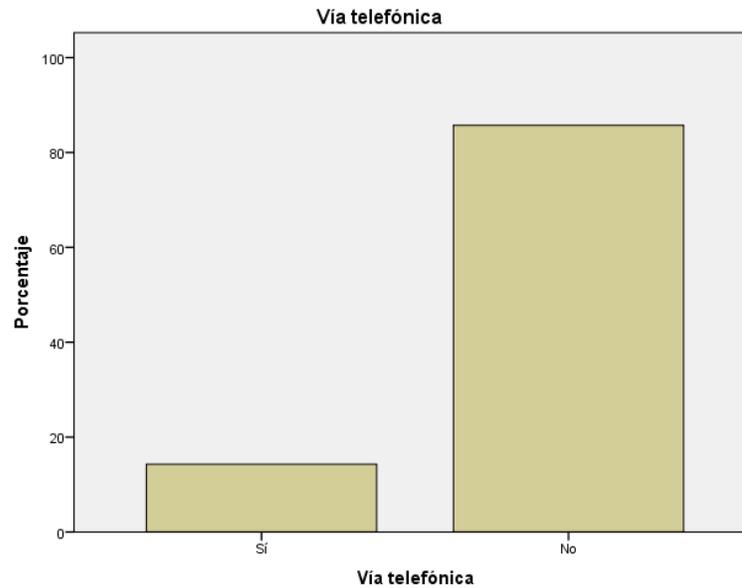


Gráfico 35: Vía telefónica (pregunta 11)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

5 personas (14,3%) reciben información por medios informales vía telefónica, mientras que 30 personas (85,7%) obtienen información por otros mecanismos como correos electrónicos, contacto con vecinos, contacto con otros empleados de la Alcaldía, *WhatsApp*[®], comunicación directa informal y redes sociales. En este caso, el sistema registró 90 personas como datos perdidos, ya que pudieron haber olvidado responder la pregunta o no considerar que exista comunicación por vías informales en la organización.

Tabla 39: Contacto con vecinos (pregunta 11)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	5	4,0	14,3	14,3
	No	30	24,0	85,7	100,0
	Total	35	28,0	100,0	
Perdidos	Sistema	90	72,0		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

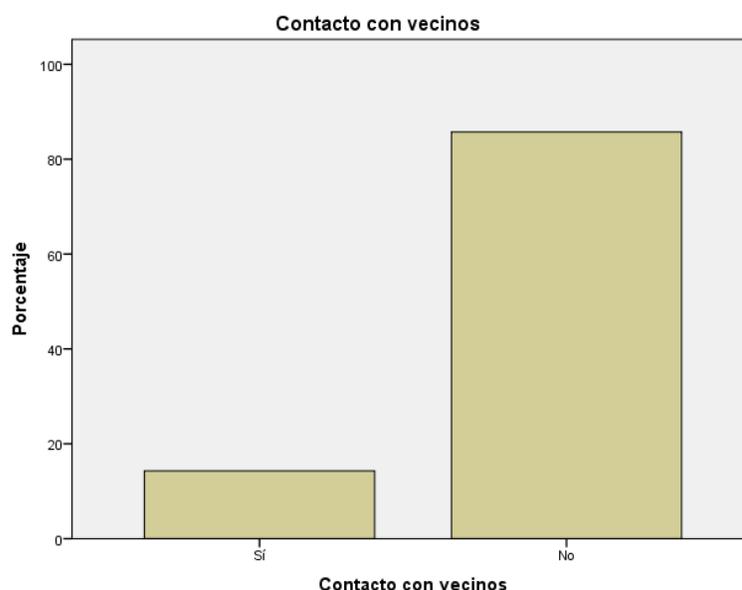


Gráfico 36: Contacto con vecinos (pregunta 11)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

5 personas (14,3%) reciben información por vías informales a través de contacto con vecinos, mientras que 30 personas (85,7%) obtienen información por otros mecanismos como vía telefónica, correos electrónicos, contacto con otros empleados de la Alcaldía, *WhatsApp*[®], comunicación directa informal y redes sociales. En este caso, el sistema registró 90 personas como datos perdidos, ya que pudieron haber olvidado responder la pregunta o no considerar que exista comunicación por vías informales en la organización.

Tabla 40: Contacto con otros empleados de la Alcaldía (pregunta 11)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	11	8,8	31,4	31,4
	No	24	19,2	68,6	100,0
	Total	35	28,0	100,0	
Perdidos	Sistema	90	72,0		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

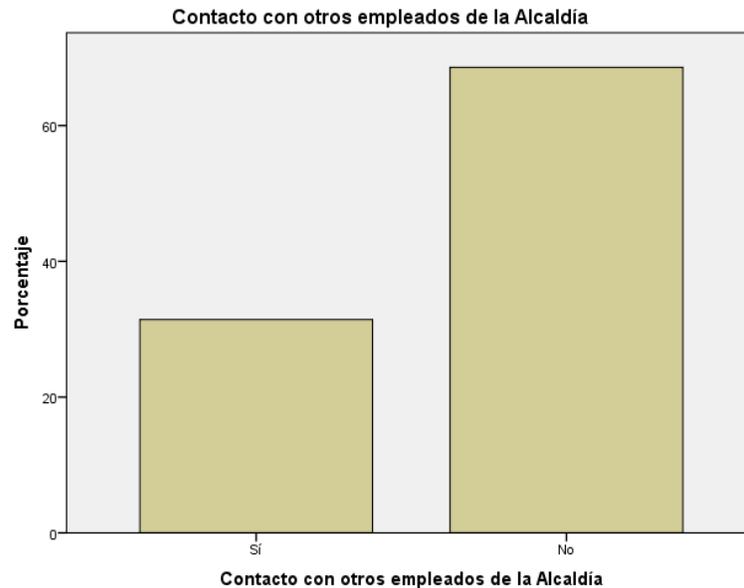


Gráfico 37: Contacto con otros empleados de la Alcaldía (pregunta 11)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

11 personas (31,4%) reciben información por vías informales a través de contacto con otros empleados de la Alcaldía, mientras que 24 personas (68,6%) obtienen información por otros mecanismos como vía telefónica, correos electrónicos, contacto con vecinos, *WhatsApp*[®], comunicación directa informal y redes sociales. En este caso, el sistema registró 90 personas como datos perdidos, ya que pudieron haber olvidado responder la pregunta o no considerar que exista comunicación por vías informales en la organización.

Tabla 41: WhatsApp® (pregunta 11)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	7	5,6	20,0	20,0
	No	28	22,4	80,0	100,0
	Total	35	28,0	100,0	
Perdidos	Sistema	90	72,0		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

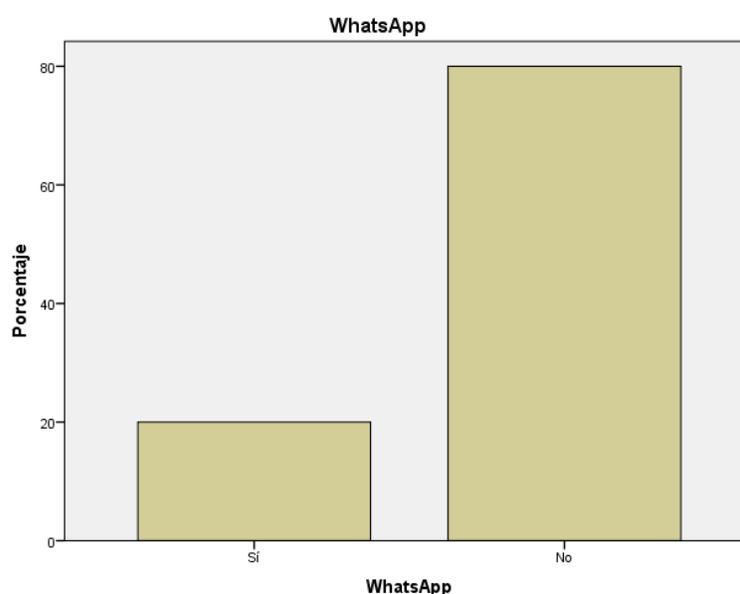


Gráfico 38: WhatsApp® (pregunta 11)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

7 personas (20%) reciben información por vías informales a través de *WhatsApp*®, mientras que 28 personas (80%) obtienen información por otros mecanismos como vía telefónica, correos electrónicos, contacto con vecinos, contacto con otros empleados de la Alcaldía, comunicación directa informal y redes sociales. En este caso, el sistema registró 90 personas como datos perdidos, ya que pudieron haber olvidado responder la pregunta o no considerar que exista comunicación por vías informales en la organización.

Tabla 42: Comunicación directa informal (pregunta 11)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	10	8,0	28,6	28,6
	No	25	20,0	71,4	100,0
	Total	35	28,0	100,0	
Perdidos	Sistema	90	72,0		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

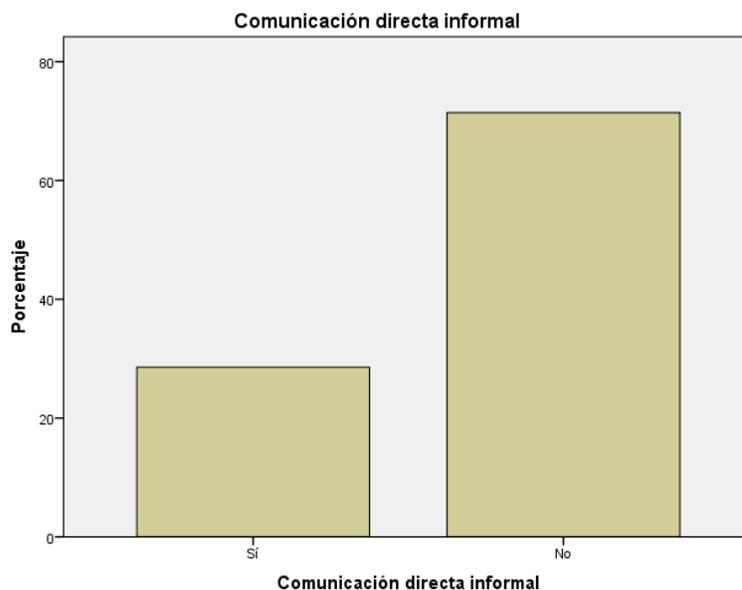


Gráfico 39: Comunicación directa informal (pregunta 11)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

10 personas (28,6%) reciben información por vías informales a través de comunicación directa informal, mientras que 25 personas (71,4%) obtienen información por otros mecanismos como vía telefónica, correos electrónicos, contacto con vecinos, contacto con otros empleados de la Alcaldía, *WhatsApp*® y redes sociales. En este caso, el sistema registró 90 personas como datos perdidos, ya que pudieron haber olvidado responder la pregunta o no considerar que exista comunicación por vías informales en la organización.

Tabla 43: Redes sociales (pregunta 11)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	2	1,6	5,7	5,7
	No	33	26,4	94,3	100,0
	Total	35	28,0	100,0	
Perdidos	Sistema	90	72,0		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

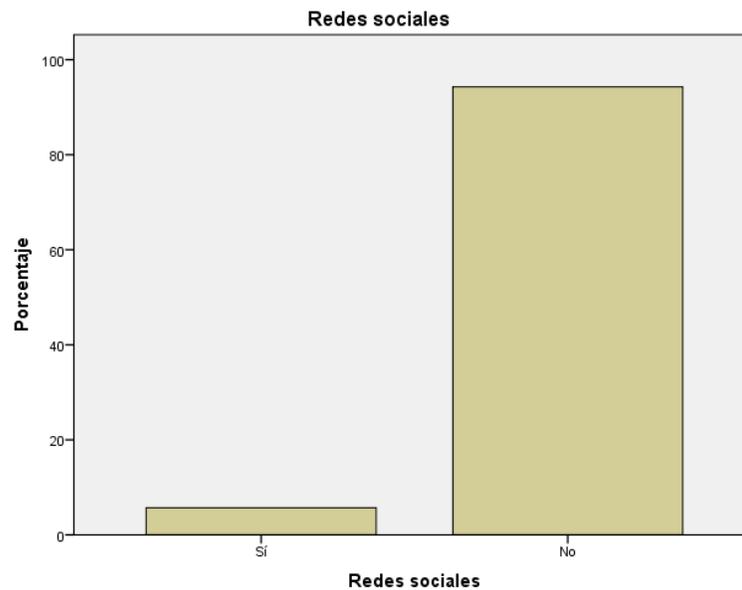


Gráfico 40: Redes sociales (pregunta 11)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

2 personas (5,7%) reciben información por vías informales a través de redes sociales, mientras que 33 personas (94,3%) obtienen información por otros mecanismos como vía telefónica, correos electrónicos, contacto con vecinos, contacto con otros empleados de la Alcaldía, *WhatsApp*[®] y comunicación directa informal. En este caso, el sistema registró 90 personas como datos perdidos, ya que pudieron haber olvidado responder la pregunta o no considerar que exista comunicación por vías informales en la organización.

Pregunta 12: ¿Con qué frecuencia recibe información por vías informales?

Tabla 44: ¿Con qué frecuencia recibe información por vías informales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	18	14,4	16,5	16,5
	Casi siempre	19	15,2	17,4	33,9
	A veces	15	12,0	13,8	47,7
	Casi nunca	11	8,8	10,1	57,8
	Nunca	46	36,8	42,2	100,0
	Total	109	87,2	100,0	
Perdidos	Sistema	16	12,8		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

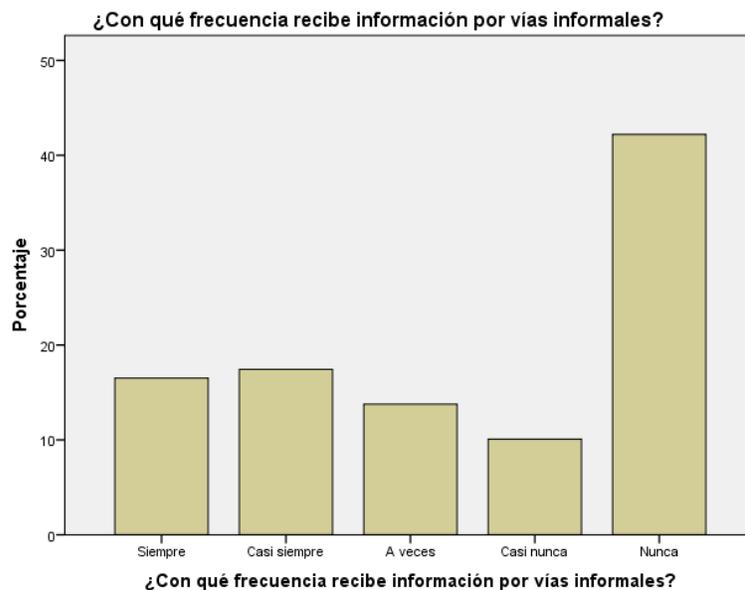


Gráfico 41: ¿Con qué frecuencia recibe información por vías informales?

Fuente: Elaboración Propia (2015)

18 personas (16,5%) siempre reciben información por vías informales, 19 personas (17,4%) casi siempre, 15 personas (13,8%) a veces, 11 personas (10,1%) casi nunca y 46 personas (42,2%) nunca. En este caso, el sistema registró 16 personas como datos perdidos, ya que pudieron haber olvidado responder la pregunta o no considerar que exista comunicación por vías informales en la organización.

Pregunta 13: ¿Cómo calificaría la utilidad de los mensajes que recibe por las vías de comunicación informal para su trabajo día a día?

Tabla 45: ¿Cómo calificaría la utilidad de los mensajes que recibe por las vías de comunicación informal para su trabajo día a día?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy útil	21	16,8	21,6	21,6
	Útil	37	29,6	38,1	59,8
	Poco útil	25	20,0	25,8	85,6
	Nada útil	14	11,2	14,4	100,0
	Total	97	77,6	100,0	
Perdidos	Sistema	28	22,4		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

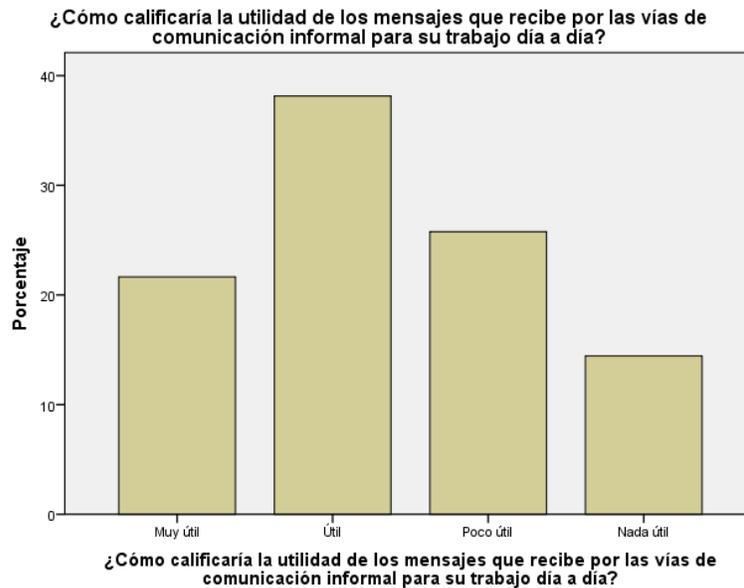


Gráfico 42: ¿Cómo calificaría la utilidad de los mensajes que recibe por las vías de comunicación informal para su trabajo día a día?

Fuente: Elaboración Propia (2015)

21 personas (21,6%) califica los mensajes recibidos por vías de comunicación informal como muy útiles para su trabajo del día a día, 37 personas (38,1%) los consideran útiles, 25 personas (25,8%) poco útiles y 14 personas (14,4%) nada

útiles. En este caso, el sistema registró 28 personas como datos perdidos, ya que pudieron haber olvidado responder la pregunta o no considerar que exista comunicación por vías informales en la organización.

Pregunta 14: ¿Qué tipo de información es de su mayor interés?

En el planteamiento presentado, se dio la posibilidad a los encuestados de marcar más de una opción entre las siguientes alternativas: Avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo, Cambios internos en la Alcaldía y renovación del personal, Manuales de procedimiento o guías de instrucción, Balances y control de las actividades, Reuniones para resolver problemas y/o crisis, Actividades de recreación, Premios, reconocimientos y celebraciones y Otro.

Tabla 46: Avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo (pregunta 14)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	60	48,0	51,7	51,7
	No	56	44,8	48,3	100,0
	Total	116	92,8	100,0	
Perdidos	Sistema	9	7,2		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

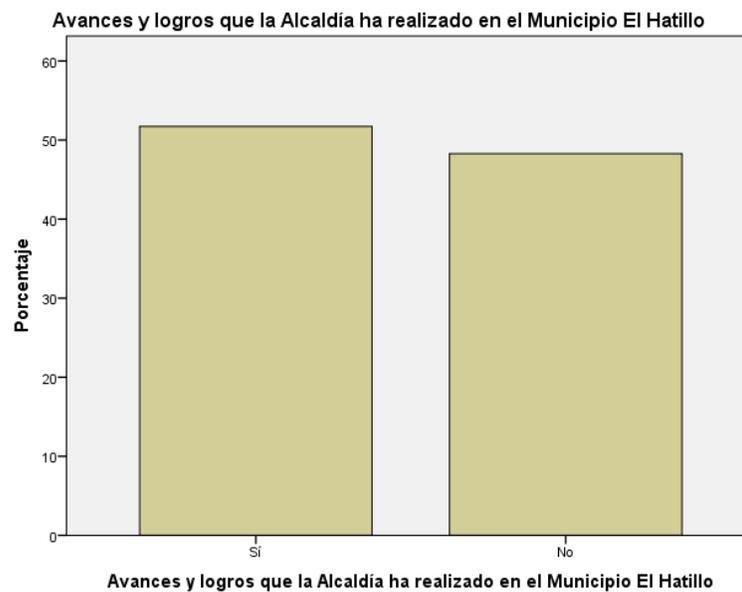


Gráfico 43: Avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo (pregunta 14)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

60 personas (51,7%) consideran de mayor interés información sobre avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo, mientras que a 56 personas (48,3%) les interesan otros temas como cambios internos en la Alcaldía y renovación del personal, manuales de procedimiento o guías de instrucción, balances y control de las actividades, reuniones para resolver problemas y/o crisis, actividades de recreación, premios, reconocimientos y celebraciones u otros. En este caso, el sistema registró 9 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 47: Cambios internos la Alcaldía y renovación del personal (pregunta 14)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	36	28,8	31,0	31,0
	No	80	64,0	69,0	100,0
	Total	116	92,8	100,0	
Perdidos	Sistema	9	7,2		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

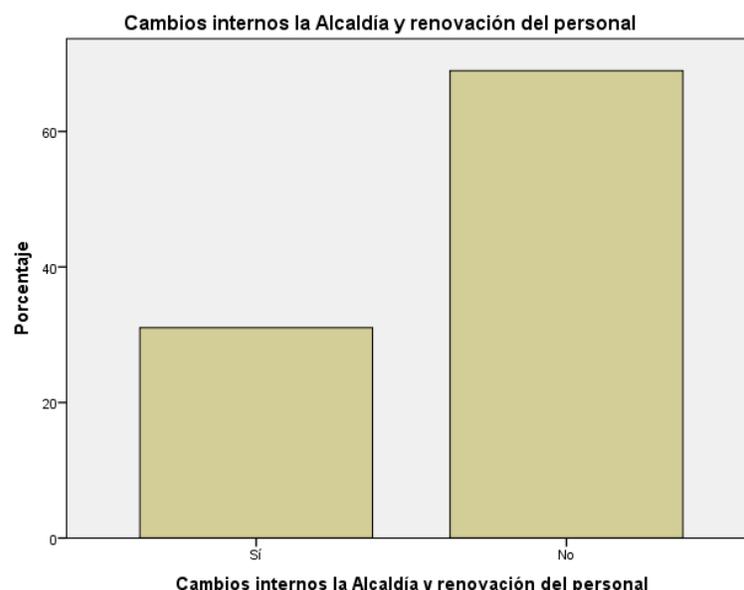


Gráfico 44: Cambios internos la Alcaldía y renovación del personal (pregunta 14)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

36 personas (31%) consideran de mayor interés información sobre cambios internos en la Alcaldía y renovación del personal, mientras que a 80 personas (69%) les interesan otros temas como avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo, manuales de procedimiento o guías de instrucción, balances y control de las actividades, reuniones para resolver problemas y/o crisis, actividades de recreación, premios, reconocimientos y celebraciones u otros. En este caso, el sistema registró 9 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 48: Manuales de procedimiento o guías de instrucción (pregunta 14)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	48	38,4	41,4	41,4
	No	68	54,4	58,6	100,0
	Total	116	92,8	100,0	
Perdidos	Sistema	9	7,2		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

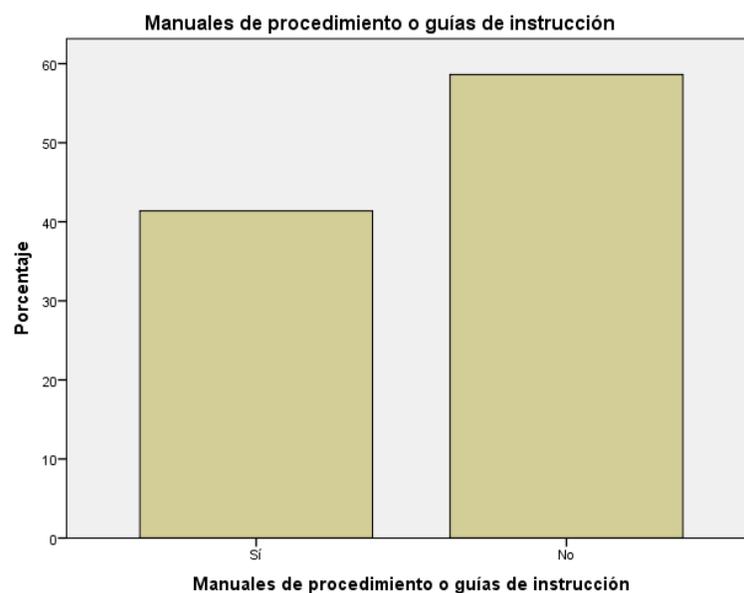


Gráfico 45: Manuales de procedimiento o guías de instrucción (pregunta 14)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

48 personas (41,4%) consideran de mayor interés información sobre manuales de procedimiento o guías de instrucción, mientras que a 68 personas (58,6%) les interesan otros temas como avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo, cambios internos en la Alcaldía y renovación del personal, balances y control de las actividades, reuniones para resolver problemas y/o crisis, actividades de recreación, premios, reconocimientos y celebraciones u otros. En este caso, el sistema registró 9 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 49: Balances y control de actividades (pregunta 14)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	45	36,0	38,8	38,8
	No	71	56,8	61,2	100,0
	Total	116	92,8	100,0	
Perdidos	Sistema	9	7,2		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

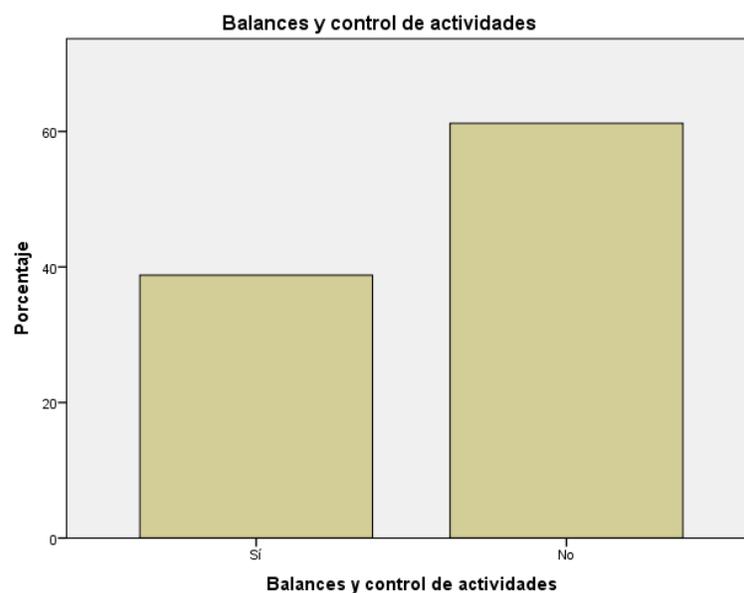


Gráfico 46: Balances y control de actividades (pregunta 14)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

45 personas (38,8%) consideran de mayor interés información sobre balances y control de las actividades, mientras que a 71 personas (61,2%) les interesan otros temas como avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo, cambios internos en la Alcaldía y renovación del personal, manuales de procedimiento o guías de instrucción, reuniones para resolver problemas y/o crisis, actividades de recreación, premios, reconocimientos y celebraciones u otros. En este caso, el sistema registró 9 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 50: Reuniones para resolver problemas y/o crisis (pregunta 14)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	77	61,6	66,4	66,4
	No	39	31,2	33,6	100,0
	Total	116	92,8	100,0	
Perdidos	Sistema	9	7,2		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

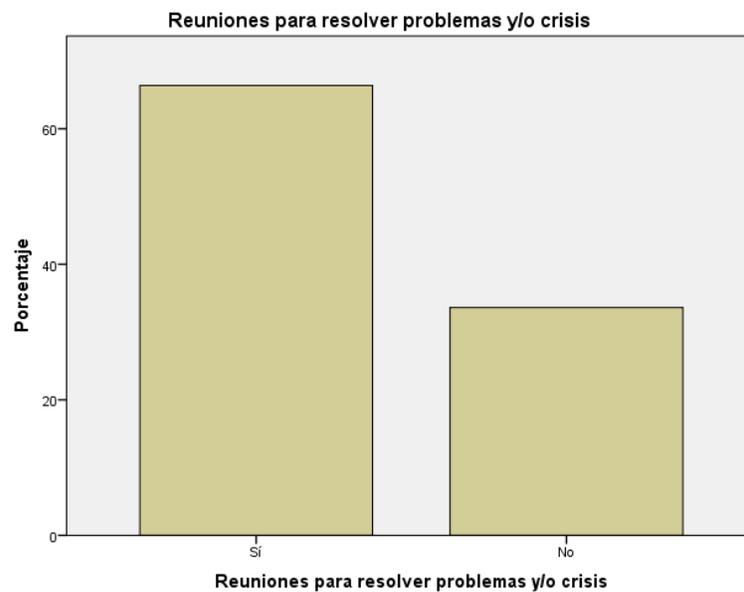


Gráfico 47: Reuniones para resolver problemas y/o crisis (pregunta 14)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

77 personas (66,4%) consideran de mayor interés información sobre reuniones para resolver problemas y/o crisis, mientras que a 39 personas (33,6%) les interesan otros temas como avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo, cambios internos en la Alcaldía y renovación del personal, manuales de procedimiento o guías de instrucción, balances y control de las actividades, actividades de recreación, premios, reconocimientos y celebraciones u otros. En este caso, el sistema registró 9 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 51: Actividades de recreación (pregunta 14)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	42	33,6	36,2	36,2
	No	74	59,2	63,8	100,0
	Total	116	92,8	100,0	
Perdidos	Sistema	9	7,2		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

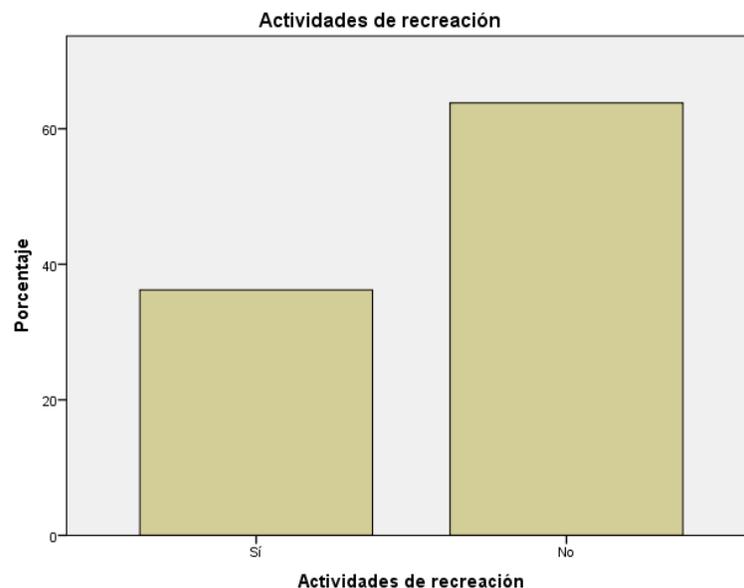


Gráfico 48: Actividades de recreación (pregunta 14)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

42 personas (36,2%) consideran de mayor interés información sobre actividades de recreación, mientras que a 74 personas (63,8%) les interesan otros temas como avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo, cambios internos en la Alcaldía y renovación del personal, manuales de procedimiento o guías de instrucción, balances y control de las actividades, reuniones para resolver problemas y/o crisis, premios, reconocimientos y celebraciones u otros. En este caso, el sistema registró 9 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 52: Premios, reconocimientos y celebraciones (pregunta 14)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	45	36,0	38,8	38,8
	No	71	56,8	61,2	100,0
	Total	116	92,8	100,0	
Perdidos	Sistema	9	7,2		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

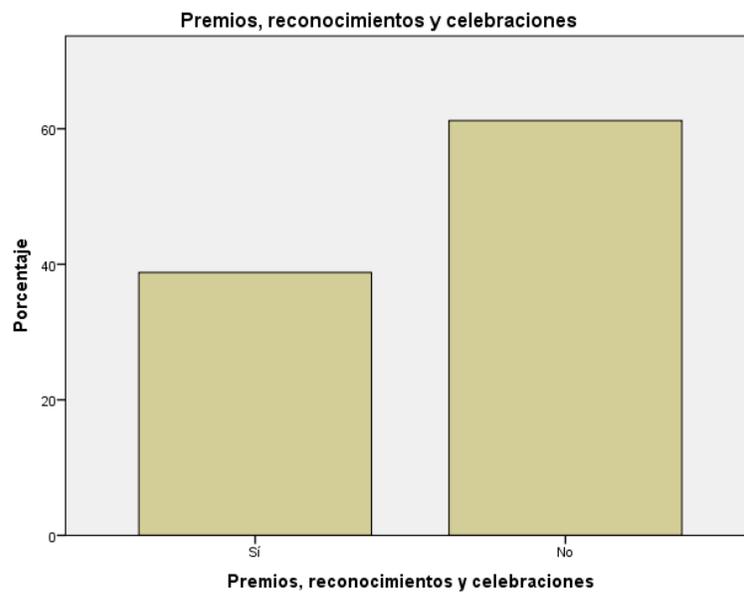


Gráfico 49: Premios, reconocimientos y celebraciones (pregunta 14)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

45 personas (38,8%) considera de mayor interés información sobre premios, reconocimientos y celebraciones, mientras que a 71 personas (61,2%) les interesan otros temas como avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo, cambios internos en la Alcaldía y renovación del personal, manuales de procedimiento o guías de instrucción, balances y control de las actividades, reuniones para resolver problemas y/o crisis, actividades de recreación u otros. En este caso, el sistema registró 9 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 53: Otros temas (pregunta 14)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Información sobre beneficios al personal	2	1,6	40,0	40,0
	Queja de los vecinos	1	,8	20,0	60,0
	De trabajo	1	,8	20,0	80,0
	Ninguno de los anteriores	1	,8	20,0	100,0
	Total	5	4,0	100,0	
Perdidos	Sistema	120	96,0		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

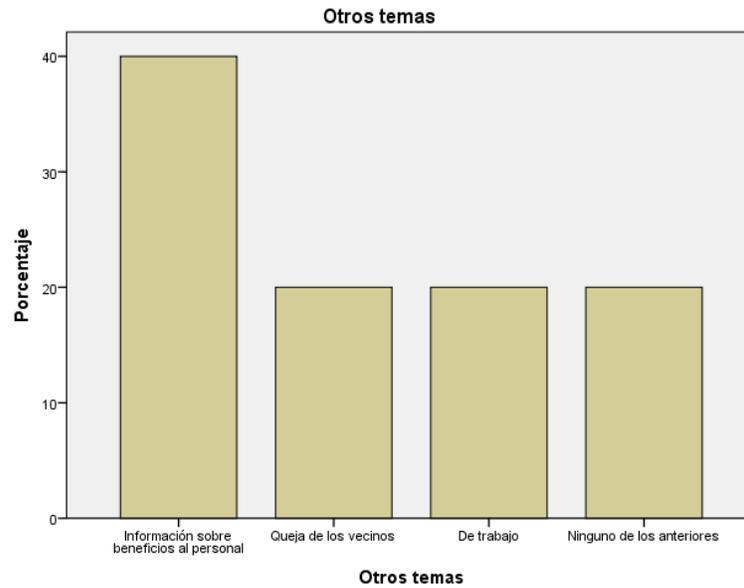


Gráfico 50: Otros temas (pregunta 14)

Fuente: Elaboración Propia (2015)

2 personas (40%) agregaron como otros temas de interés información sobre beneficios al personal, 1 persona (20%) añadió las quejas de los vecinos, 1 persona (20%) cuestiones relacionadas con el trabajo y 1 persona (20%) ninguno de los temas anteriores. En este caso, el sistema registró 120 personas como datos perdidos, ya que únicamente 5 encuestados seleccionaron la opción "Otro".

Pregunta 15: ¿Cuál de las siguientes situaciones impide el flujo de la comunicación dentro de la organización?

En el planteamiento presentado, se dio la posibilidad a los encuestados de marcar más de una opción entre las siguientes alternativas: Emociones, Motivaciones personales, Saturación mensajes, Limitaciones de espacio o de recursos para realizar las labores, Palabras utilizadas, Gestos utilizados u Otra.

Tabla 54: Emociones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	12	9,6	11,5	11,5
	No	92	73,6	88,5	100,0
	Total	104	83,2	100,0	
Perdidos	Sistema	21	16,8		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

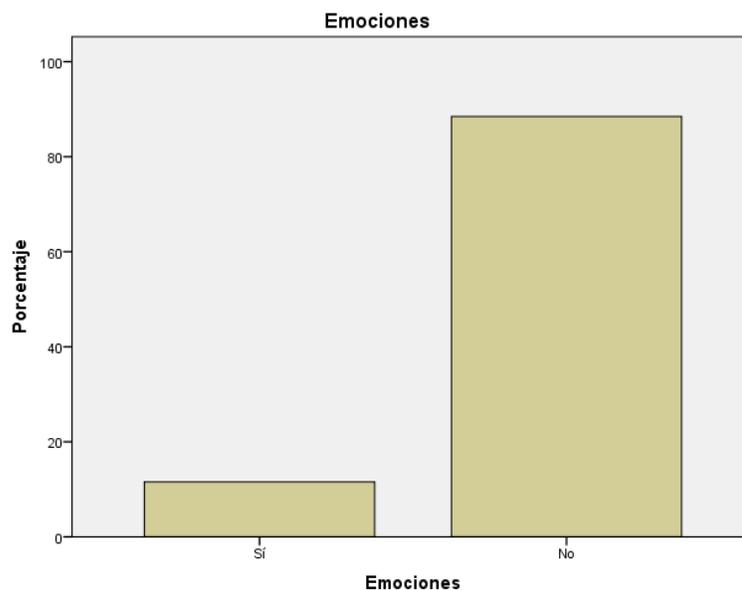


Gráfico 51: Emociones

Fuente: Elaboración Propia (2015)

12 personas (11,5%) consideran que las emociones impiden el flujo de la comunicación dentro de la organización, mientras que 92 personas (88,5%) perciben motivaciones personales, saturación de mensajes, limitaciones de espacio o de recursos para realizar las labores, palabras utilizadas, gestos utilizados y otras situaciones como posibles barreras comunicacionales. En este caso, el sistema registró 21 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 55: Motivaciones personales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	39	31,2	37,5	37,5
	No	65	52,0	62,5	100,0
	Total	104	83,2	100,0	
Perdidos	Sistema	21	16,8		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

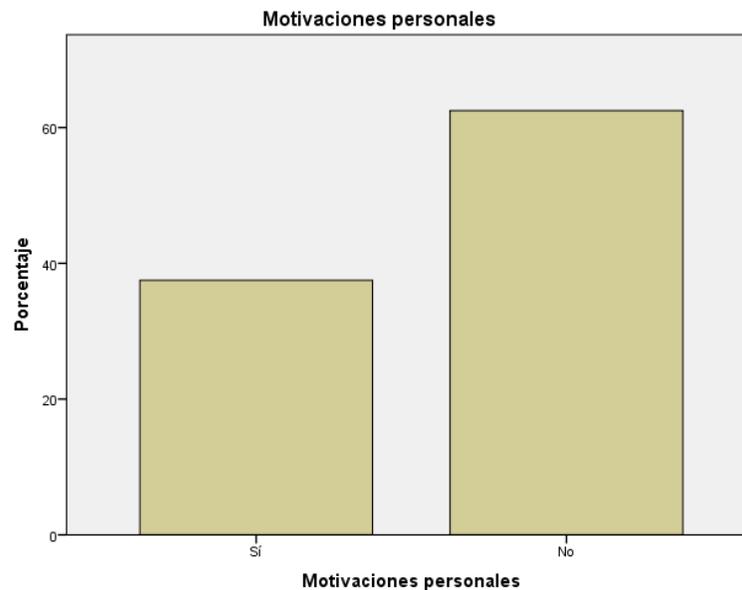


Gráfico 52: Motivaciones personales

Fuente: Elaboración Propia (2015)

39 personas (37,5%) consideran que las motivaciones personales impiden el flujo de la comunicación dentro de la organización, mientras que 65 personas (62,5%) perciben emociones, saturación de mensajes, limitaciones de espacio o de recursos para realizar las labores, palabras utilizadas, gestos utilizados y otras situaciones como posibles barreras comunicacionales. En este caso, el sistema registró 21 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 56: Saturación de mensajes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	19	15,2	18,3	18,3
	No	85	68,0	81,7	100,0
	Total	104	83,2	100,0	
Perdidos	Sistema	21	16,8		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

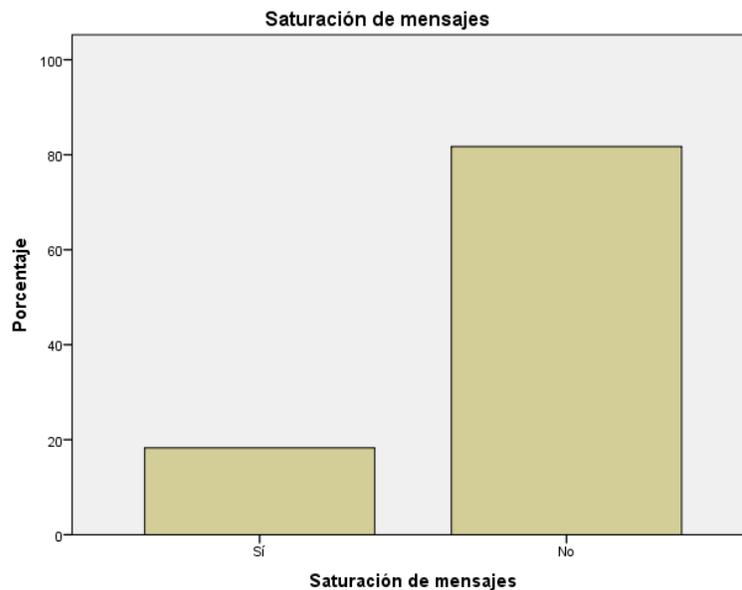


Gráfico 53: Saturación de mensajes

Fuente: Elaboración Propia (2015)

19 personas (18,3%) consideran que la saturación de mensajes impide el flujo de la comunicación dentro de la organización, mientras que 85 personas (81,7%) perciben emociones, motivaciones personales, limitaciones de espacio o de recursos para realizar las labores, palabras utilizadas, gestos utilizados y otras situaciones como posibles barreras comunicacionales. En este caso, el sistema registró 21 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 57: Limitaciones de espacio o de recursos para realizar las labores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	55	44,0	52,9	52,9
	No	49	39,2	47,1	100,0
	Total	104	83,2	100,0	
Perdidos	Sistema	21	16,8		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

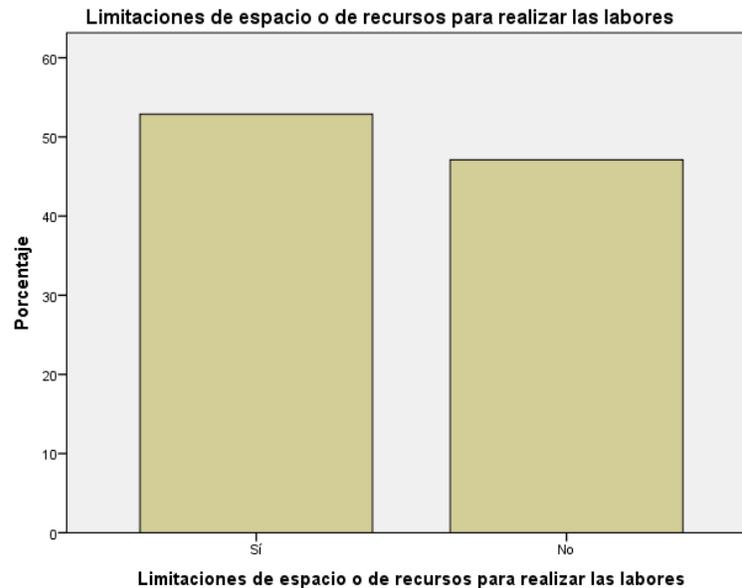


Gráfico 54: Limitaciones de espacio o de recursos para realizar las labores

Fuente: Elaboración Propia (2015)

55 personas (52,9%) consideran que las limitaciones de espacio o de recursos para realizar las labores impiden el flujo de la comunicación dentro de la organización, mientras que 49 personas (47,1%) perciben emociones, motivaciones personales, saturación de mensajes, palabras utilizadas, gestos utilizados y otras situaciones como posibles barreras comunicacionales. En este caso, el sistema registró 21 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 58: Palabras utilizadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	17	13,6	16,3	16,3
	No	87	69,6	83,7	100,0
	Total	104	83,2	100,0	
Perdidos	Sistema	21	16,8		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

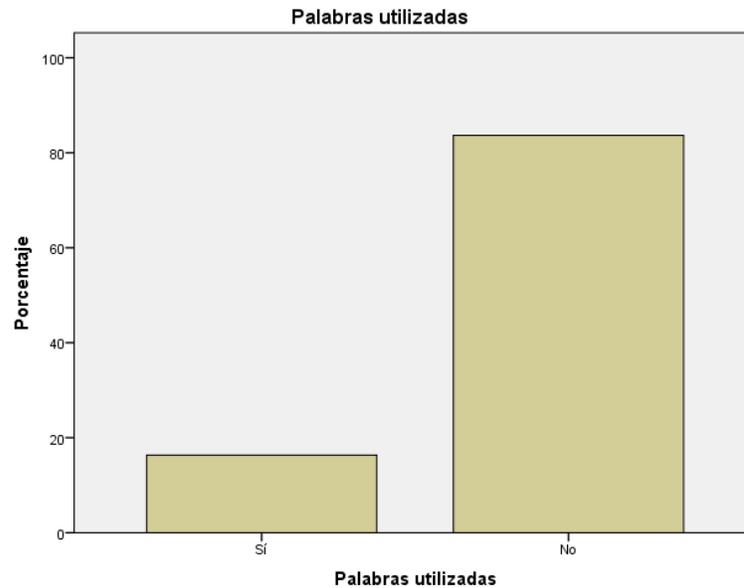


Gráfico 55: Palabras utilizadas

Fuente: Elaboración Propia (2015)

17 personas (16,3%) consideran que las limitaciones de espacio o de recursos para realizar las labores impiden el flujo de la comunicación dentro de la organización, mientras que 87 personas (83,7%) perciben emociones, motivaciones personales, saturación de mensajes, palabras utilizadas, gestos utilizados y otras situaciones como posibles barreras comunicacionales. En este caso, el sistema registró 21 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 59: Gestos utilizados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	12	9,6	11,5	11,5
	No	92	73,6	88,5	100,0
	Total	104	83,2	100,0	
Perdidos	Sistema	21	16,8		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

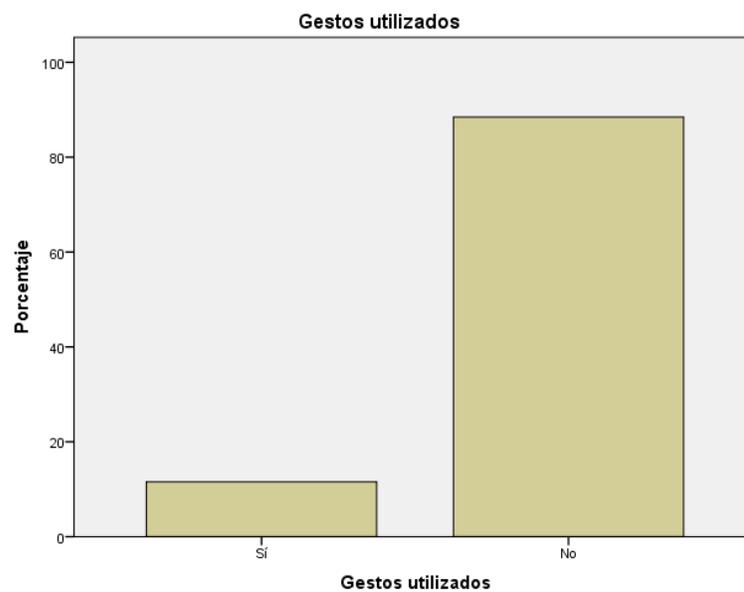


Gráfico 56: Gestos utilizados

Fuente: Elaboración Propia (2015)

12 personas (11,5%) consideran que las limitaciones de espacio o de recursos para realizar las labores impiden el flujo de la comunicación dentro de la organización, mientras que 92 personas (88,5%) perciben emociones, motivaciones personales, saturación de mensajes, palabras utilizadas, gestos utilizados y otras situaciones como posibles barreras comunicacionales. En este caso, el sistema registró 21 personas como datos perdidos, ya que no respondieron la pregunta.

Tabla 60: Otras barreras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Disgregación de la Alcaldía	5	4,0	27,8	27,8
	Enviar información de poco interés para el personal	2	1,6	11,1	38,9
	Falta comunicación por parte de la organización	6	4,8	33,3	72,2
	Falta de números telefónicos y correos electrónicos actualizados	1	,8	5,6	77,8
	Falta WiFi	1	,8	5,6	83,3
	Resistencia al cambio y a los avances	1	,8	5,6	88,9
	Ningunas de las anteriores	2	1,6	11,1	100,0
	Total	18	14,4	100,0	
Perdidos	Sistema	107	85,6		
Total		125	100,0		

Fuente: Elaboración Propia (2015)

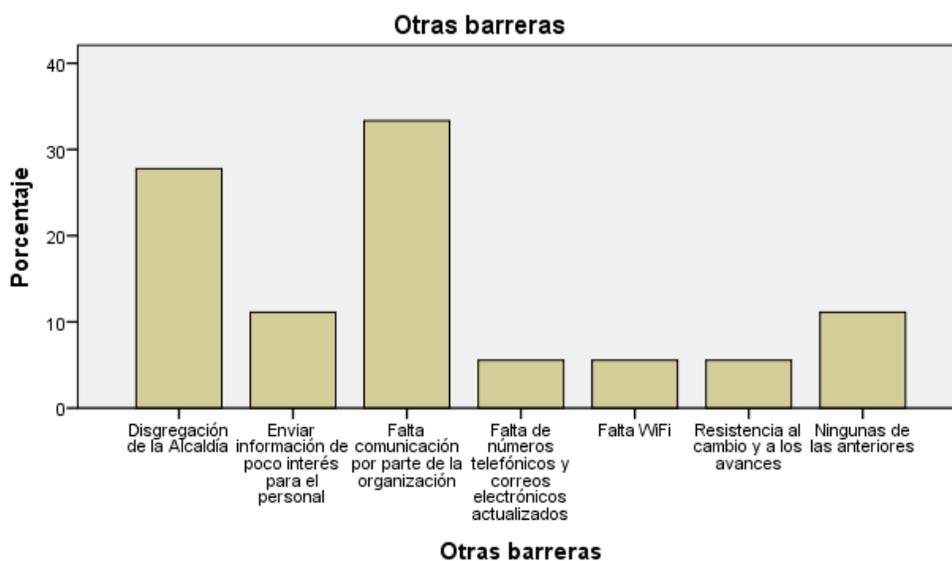


Gráfico 57: Otras barreras

Fuente: Elaboración Propia (2015)

5 personas (27,8%) agregan que una situación que impide el flujo de la comunicación en la organización es la disgregación de la Alcaldía, 2 personas (11,1%) consideran el envío de información de poco interés para el personal, 6 personas (33,3%) la falta comunicación por parte de la organización, 1 persona (5,6%) la falta de números

telefónicos y correos electrónicos actualizados, 1 persona (5,6%) la falta de *WiFi*, 1 personas (5,6%) la resistencia al cambio y a los avances y 2 personas (11,1%) ningunas de las opciones anteriores. En este caso, el sistema registró 107 personas como datos perdidos, ya que únicamente 18 encuestados seleccionaron la opción “Otra”.

5.3. Matriz descriptora de resultados a partir del instrumento N° II

Para interpretar mejor los resultados del instrumento N° II o guía de entrevista, los investigadores consideraron pertinente partir de un modelo de matriz descriptora de resultados. A continuación se muestra el ejemplo:

Tabla 61: Modelo de matriz descriptora de resultados

N° de pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4

Fuente: Elaboración propia (2015).

El número de pregunta corresponde al ítem que se abordó durante la entrevista a partir del instrumento N° II. En cuanto a los sujetos, el entrevistado N°1 fue la Directora General Sectorial de Gestión Social, Alexandra Winkler; el entrevistado N°2 fue el Director General Sectorial de Administración y Finanzas, Luis Morales; el entrevistado N°3 fue la Directora General Sectorial de Planificación Pública, Cristina Weber; y el entrevistado N°4 fue el Director General Sectorial de Seguridad Ciudadana, Ernesto Romero.

Tabla 62: Matriz descriptora de resultados a partir del instrumento N° II

N° de pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
1. ¿En qué rango de edad se ubica usted?	Entre 25 y 35 años	Entre 36 y 45 años	Entre 36 y 45 años	Entre 25 y 35 años
2. ¿Cuál es su nivel de instrucción?	Graduada de la Universidad Católica Andrés Bello con un Programa de Estudios Avanzados en Comunicación Política.	Graduado en Administración de Empresas, un diplomado en Gobernabilidad y Gerencias Políticas y especialización en Gerencia Pública.	Maestría	Profesional universitario [de la UCAB] y estoy culminando un posgrado en Ciencias Penales y Criminológicas en la UCAB.
3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Alcaldía El Hatillo?	Desde que entramos en gestión, el 7 de enero de 2014: 1 año y 4 meses.	Más o menos el mismo tiempo que David [el alcalde]; desde el 7 de enero de 2014.	Desde enero de 2014.	Desde que arrancó la gestión de David Smolansky, aproximadamente 1 año y 5 meses.
4. ¿Cuál es la Dirección que usted se encarga de administrar/gerenciar?	La Dirección General Sectorial Social.	La Dirección General Sectorial de Administración y Finanzas	La Dirección General Sectorial de Planificación Pública.	La Dirección General Sectorial de Seguridad Ciudadana.
5. ¿Cuántas personas conforman su Dirección?	La Dirección Sectorial Social abarca 11 áreas distintas. Un estimado sería unas 200 o 150 personas más o menos.	Como Dirección somos alrededor de 20 personas, como Dirección Sectorial somos más de 50 personas.	8 personas	Solamente 2 personas, el Coordinador de Seguridad Ciudadana y el Director.

<p>6. ¿Utilizan en su dirección vías formales de comunicación? ¿Cuáles? (Por ejemplo, están la cartelera, las circulares, las reuniones, los boletines, el correo electrónico, las llamadas telefónicas, medios digitales, etc.)</p>	<p>Sí. Está el uso del correo electrónico, el uso de un grupo institucional por <i>WhatsApp</i>[®], una reunión de instancia de gobierno, reuniones individuales como un <i>status report</i> con las Direcciones adscritas a esta, un Directorio, una Sala de Seguimiento de Gestión con las Direcciones Sectoriales solamente.</p>	<p>Sí. Carteleras manejadas por Comunicaciones. Internamente, tenemos el correo electrónico y oficios que normalmente se utilizan como memorandos y, finalmente, el <i>WhatsApp</i>[®].</p>	<p>Sí. Algunos Oficios, o sea, comunicaciones escritas. También utilizamos correos electrónicos, tenemos reuniones y algunas se registran y otras no, y minutas. El <i>WhatsApp</i>[®] y las llamadas telefónicas. Lo que tenemos en esta Dirección es una pizarra.</p>	<p>Sí, correos electrónicos, cartelera, llamadas telefónicas, reuniones, oficios, minutas y <i>WhatsApp</i>[®].</p>
<p>6a. ¿Qué tipo de información es incluida en los mensajes transmitidos? (Por ejemplo: ¿se informa sobre los avances y logros de la Alcaldía, o sobre cambios internos en la organización, renovación del personal, manuales de procedimiento, control de actividades, reuniones para resolver crisis, actividades de recreación, o premios, etc.?)</p>	<p>Lo que son las comunicaciones de correo electrónico o comunicaciones por el <i>chat</i> son temas más de convocatoria y de proyectos, de compartir logros o de compartir información relevante. Las reuniones más macro ya forman parte de una línea gruesa de estrategias y de sinergia entre muchas áreas.</p>	<p>A nivel de correo electrónico, son mensajes dirigidos más a lo técnico y al trabajo. Cuando es por <i>WhatsApp</i>[®] son básicamente convocatorias de reuniones. Los oficios y todo eso también son revisiones formales de trabajo ideal, y las carteleras sirven para difundir un mensaje institucional o algo que nos arroje a nosotros como organización.</p>	<p>Son mensajes, sobre todo, de seguimiento de proyectos, de convocatorias a reuniones, seguimiento de <i>status</i> de proyectos o de casos urbanos, temas relacionados con expediente de desarrollo que están haciéndose, urbanismo, todo para ver cómo se está llevando a cabo el proceso dentro de la Dirección.</p>	<p>Se informa sobre las actividades que tenemos planteadas realizar además de todas aquellas actividades o eventos delictivos que nosotros conocemos dentro del Municipio y recordatorios de alguna reunión o minuta. Y en la cartelera se publica más que todo artículos de prensa, alguna reseña importante o actividad.</p>

<p>6b. ¿Por qué esos medios de comunicación? (De acuerdo a los que mencione el entrevistado)</p>	<p>Yo realmente lo que llevo son comunicaciones netamente a niveles gerenciales; por ende, los temas que tratamos son más de sinergia que necesitamos y de operatividad.</p>	<p>N/A</p>	<p>Para que quede un registro, para que la gente pueda visualizarlo. Lo que no queda por escrito es como si no existiera, por eso las minutas, los cuadernos y los correos electrónicos.</p>	<p>En un principio porque todos los que estamos en la Dirección manejamos estos medios, socializados entre todas las personas que conformamos esta Dirección Sectorial.</p>
<p>6c. ¿Cuál es el propósito de la información incluida?</p>	<p>Mucha de la información que se comparte es con respecto a la operatividad de la agenda de cada Dirección, entonces la tarea de las Direcciones está en esto escalarlo hacia abajo.</p>	<p>Los correos quizás para resolver algo en un corto tiempo; para hacerles saber a mis empleados informaciones o para remitirles información que hayamos acordado en una reunión. Y el de las reuniones para corregir o discutir cosas asociadas a la gestión.</p>	<p>Es informar y es hacer seguimiento.</p>	<p>Que todos estemos alineados con lo que está ocurriendo bien sea en el Municipio o de las actividades que tenemos para estar en la misma sintonía.</p>
<p>6d. ¿Cada cuánto tiempo se publica o se envía?</p>	<p>El correo electrónico es algo continuo y cotidiano, así como el <i>WhatsApp</i>[®]. La Sectorial Social se reúne por lo menos 1 vez cada 3 semanas o 1 mes, dependiendo del proyecto; y las reuniones periódicas que se mantienen con cada uno de los Directores está como alrededor de cada 15 días.</p>	<p>Las reuniones con mi supervisor inmediato y Director General, Alcalde y el resto de los Directores Sectoriales son semanales.</p>	<p>Cada 2 semanas o 15 días tenemos reuniones con todas las Direcciones de la Sectorial. Para las convocatorias depende de las reuniones que se manejen. Para las reuniones de seguimiento y proyecto tiene que ver con cada proyecto en sí. Internamente tenemos una comunicación diaria.</p>	<p>Nosotros tenemos 2 grupos por <i>WhatsApp</i>[®] para cada Dirección, y eso es constantemente. Las convocatorias se hacen por lo menos 1 vez a la semana, y la cartelera puede ser 1 vez al mes.</p>
<p>6e. ¿Qué utilidad tienen para los empleados de su dirección?</p>	<p>Como directora Sectorial me corresponde trabajar con un tren directivo quienes a su vez tienen que buscar la manera de comunicar esa información a sus equipos de trabajo.</p>	<p>N/A</p>	<p>Es bien útil porque se sienten informados, se sienten parte del proyecto y sienten conocimiento de lo que está pasando ya sea interno a nivel de proyecto o ya sea a nivel de institución.</p>	<p>Son importantes porque nos coloca a todos en una misma sintonía, además porque nos permite coordinarnos.</p>

7. ¿Cómo es la comunicación entre los superiores y los trabajadores de su dirección?	Con el Alcalde la comunicación es cara a cara en reuniones que nosotros tenemos de forma individual. En cuanto a cómo yo me comunico con el resto de las Direcciones son por las formas.	En lo interno fluye la comunicación porque es constante.	La relación es bastante horizontal con todos. Con las otras Direcciones a veces sí hay ciertos requerimientos que son más formales, es decir, comunicaciones por escrito.	Es una comunicación constante. Es directa con cada una de las personas que están bajo la Sectorial y con el Alcalde.
8. Adicional a los medios de comunicación formal, ¿utilizan en su dirección vías informales de comunicación? ¿Cuáles?	Sí, el contacto directo.	Sí, diálogo en cualquier pasillo u oficina. Es informal cualquier cosa que no quede por escrito.	Sí. Cara a cara lo hacemos muchísimo así como el <i>WhatsApp</i> [®] . Es informal cualquier cosa que no quede por escrito.	Sí, el contacto directo.
8a. ¿Qué tipo de información es incluida en los mensajes transmitidos?	Temas de seguimiento, entonces se crea una agenda que va desde la operacionalización día a día hasta los recursos financieros, los recursos humanos y los gerenciales.	N/A	De los avances de algún proyecto, de las crisis, de ciertas políticas, de temas más personales relacionados con la Alcaldía. Algunas veces se plantean temas personales que inciden sobre el trabajo o el tema de pedir algún permiso/vacaciones.	Se trata sobre todo la organización de eventos o actividades donde requiere el esfuerzo no solamente de Seguridad Ciudadana sino de las otras Sectoriales, en donde cada quien va aportando ideas mediante un <i>brainstorming</i> .
8b. ¿Cada cuánto tiempo?	Diariamente	Diariamente	Diariamente	Por lo menos 2 veces a la semana, de repente en un almuerzo.
8c. ¿Qué utilidad tienen para los empleados de su dirección?	N/A	N/A	Es bien útil porque se siente una cercanía y se genera una confianza. La comunicación es más abierta y más natural.	Casi siempre estos mensajes van dirigidos solo a los otros Directores Sectoriales.

9. ¿Existe alguna barrera emocional, física, comunicativa o de saturación que impida que los mensajes lleguen a su destinatario?	Sí existen	Sí existen	Sí existen	Sí existen
9a. ¿Cuáles son?	El espacio es una barrera porque no se trabaja en el mismo edificio. Saturación de información entre las Direcciones y las Sectoriales. Y otra barrera es que no existe el mismo nivel de sensibilización en los Directores con respecto a la comunicación de ellos hacia abajo.	Quizás muchas veces estar en celdas aisladas genera un impacto negativo en la gestión [barrera física].	Deficiencia de personas que envíen información por un tema físico porque no estamos todos en el mismo lugar [barrera física].	Nosotros tenemos a cada momento cantidades de información que tenemos que procesar rápidamente [saturación de información].
9b. ¿Por qué sucede esto?	En cuanto a la barrera física la Dirección Social es la que más está esparcida por el Municipio. La saturación de información es porque se recibe información de otras Direcciones. Y sobre el nivel de sensibilización, no necesariamente todas las personas de esos equipos de trabajo que forman parte de la Sectorial Social se van a enterar de lo que se discute.	Porque mientras se está montando la cartelera quizás el pueblo ya se enteró de algo que aquí se puede saber el día después de mañana y empiezan los rumores y los chismes que no son para nada buenos en una gestión.	Por un tema presupuestario de base, porque si se tuviera el presupuesto entonces se pudiera acondicionar una sede o contratar a más gente que lleve y traiga las correspondencias.	Puede ser por falta de organización.
10. ¿Qué solución considera usted que podría mejorar las vías internas de comunicación?	Ahorita es sensibilización porque las barreras físicas no las vamos a poder cambiar, la saturación de información siempre va a existir y ahí la necesidad para que todo en la Alcaldía trabaje de forma conjunta.	Contar con un equipo de comunicaciones internas que haga constante actualización [de la información].	Integrarnos mejor físicamente pero mientras tanto lo que hay que trabajar es en reforzar las vías electrónicas, como Internet y las redes, porque ayudan mucho.	Creo que los medios alternativos pueden ayudar, por ejemplo [la aplicación] <i>Wrike</i> [®] que ayuda a organizar y sistematizar automáticamente la información.

11. ¿Cuáles son los canales de comunicación formal de su preferencia?	1. El correo electrónico y 2. Las reuniones cara a cara. El problema es que no todos saben manejar el correo electrónico entonces, aunque sea el canal de mi preferencia, no significa que sea el más efectivo.	El correo electrónico porque funciona muy bien ya que se ahorra papel. Las convocatorias para reuniones también me parecen una buena herramienta siempre y cuando se pase información relevante del trabajo.	El correo electrónico básicamente y el <i>WhatsApp</i> [®] .	Los Oficios y los correos electrónicos.
Otras preguntas				
12. ¿Qué es una minuta?	N/A	N/A	Es un resumen de una reunión donde se dejan los acuerdos y los pendientes, sus responsables y sus tiempos de ejecución.	N/A
13. ¿Quién se encarga de montar la cartelera en la entrada de la sede?	N/A	N/A	Atención al Ciudadano.	Hasta ahorita yo, pero ya esta semana [semana del 22 al 29 de mayo] comenzamos con una secretaria nueva quien se encargará.
14. ¿Para qué sirve la aplicación <i>Wrike</i>[®]?	N/A	N/A	N/A	Es una herramienta para organizar las actividades de todas las áreas y sistematizarlas.

Fuente: Elaboración propia (2015).

5.4. Interpretación de resultados a partir del instrumento N° II

Para la pregunta N°1: ¿En qué rango de edad se ubica usted?:

Los entrevistados 1 y 4 coincidieron encontrarse en el rango de edad entre 25 y 35 años, mientras que los entrevistados 2 y 3 concordaron en encontrarse entre los 36 y 45 años de edad.

Para la pregunta N°2: ¿Cuál es su nivel de instrucción?:

Todos los entrevistados señalaron tener un nivel de educación superior completo. El entrevistado 1 acotó tener un Programa de Estudios Avanzados en Comunicación Política. El entrevistado 2 resaltó poseer un diplomado en Gobernabilidad y Gerencias Políticas y especialización en Gerencia Pública. El entrevistado 3 realizó una maestría y el entrevistado 4 se encuentra culminando un posgrado en Ciencias Penales y Criminológicas en la UCAB.

Para la pregunta N°3: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Alcaldía El Hatillo?:

Todos los entrevistados respondieron que empezaron con la gestión del alcalde David Smolansky.

Para la pregunta N°4: ¿Cuál es la Dirección que usted se encarga de administrar/gerenciar?:

El entrevistado 1 señaló que se encarga de la Dirección General Sectorial Social; el entrevistado 2 mencionó la Dirección General Sectorial de Administración y Finanzas; el entrevistado 3 puntualizó que gerencia la Dirección General Sectorial de Planificación Pública, y el entrevistado 4 administra la Dirección General Sectorial de Seguridad Ciudadana.

Para la pregunta N°5: ¿Cuántas personas conforman su Dirección?:

El entrevistado 1 dijo que hay alrededor de 150 o 200 personas aproximadamente bajo su gerencia. El entrevistado 2 señaló que en su Dirección hay 20 personas, pero que la Dirección Sectorial abarca un número mayor a 50 personas. El entrevistado 3 dijo que son 8 personas y el entrevistado 4 señaló que hay solamente 2 personas en su Dirección.

Para la pregunta N°6: ¿Utilizan en su dirección vías formales de comunicación? ¿Cuáles? (Por ejemplo, la cartelera, las circulares, las reuniones, los boletines, el correo electrónico, las llamadas telefónicas, medios digitales, etc.):

Todos los entrevistados respondieron afirmativamente y coincidieron en que en primer lugar se usa el correo electrónico y *WhatsApp*[®] (en los teléfonos inteligentes). A su vez, los entrevistados 1, 3 y 4 señalaron las reuniones de seguimiento o de status como segundo lugar. La cartelera fue mencionada también como medio formal por los entrevistados 2 y 4. Los entrevistados 2, 3 y 4 concordaron en mencionar el uso de oficios y, finalmente, los entrevistados 3 y 4 destacaron el uso de minutas y las llamadas telefónicas.

Por otro lado, en la pregunta N°6a: ¿Qué tipo de información es incluida en los mensajes transmitidos? (Por ejemplo: ¿se informa sobre los avances y logros de la Alcaldía, o sobre cambios internos en la organización, renovación del personal, manuales de procedimiento, control de actividades, reuniones para resolver crisis, actividades de recreación, o premios, etc.):

Todos los entrevistados señalaron que se transmiten mensajes para hacer seguimiento a los proyectos. Por otra parte los entrevistados 1, 2 y 3 dijeron que los mensajes son para realizar convocatorias a reuniones. Los entrevistados 2 y 4 convinieron en señalar que el uso de las carteleras era para difundir mensajes

institucionales sobre la Alcaldía. El entrevistado 1 agregó que por el chat de *WhatsApp*[®] se comparten los logros de la Dirección o información relevante. Mientras tanto, el entrevistado 2 especificó que a nivel de correo electrónico los mensajes son más dirigidos a lo técnico y al trabajo.

Prosiguiendo con la pregunta N°6b: ¿Por qué esos medios de comunicación?
(De acuerdo con los que mencione el entrevistado):

El entrevistado 1 contestó que esos medios crean más sinergia y operatividad entre todos. Por otro lado, el entrevistado 3 resaltó que son para que quede un registro y así las personas puedan visualizarlos. El entrevistado 4 respondió que se manejan estos medios puesto que están socializados entre todos los que conforman su Dirección y, finalmente, el entrevistado 2 no agregó información a la pregunta.

Para la pregunta N°6c: ¿Cuál es el propósito de la información incluida?:

Todos los entrevistados concordaron en que el propósito principal es informar. El entrevistado 1 agregó también que es para conocer la operatividad de la agenda de cada Dirección; el entrevistado 2 complementó diciendo que el propósito también es para resolver algo a corto tiempo y/o para corregir o discutir asuntos asociados con la gestión. El entrevistado 3 dijo que se informa para hacer seguimiento. El entrevistado 4 comentó que es para que todos estén alineados con lo que ocurre para estar en la misma sintonía.

Para la pregunta N°6d: ¿Cada cuánto tiempo se publica o se envía?:

Los primeros tres entrevistados señalaron que las reuniones con las demás Direcciones Sectoriales son semanales o cada 15 días. Los entrevistados 1 y 4 convinieron en que la comunicación por *WhatsApp*[®] es constante y continua. El entrevistado 1 agregó que su Sectorial se reúne por lo menos una vez cada 3 semanas porque depende del proyecto, asemejándose también a la respuesta del

entrevistado 3. Y el entrevistado 4 acotó que las convocatorias se realizan semanalmente y la cartelera se actualiza una vez al mes.

Para la pregunta N°6e: ¿Qué utilidad tienen para los empleados de su Dirección?:

El entrevistado 1 respondió que es para que su tren directivo, con quien trabaja, se encargue de comunicar la información a sus equipos de trabajo. El entrevistado 3 alegó que es útil porque sus empleados se sienten informados y parte del proyecto. A su vez, el entrevistado 4 dijo que la utilidad es importante ya que los coloca a todos en la misma sintonía y así se coordinan entre ellos mismos. El entrevistado 2 no respondió la pregunta.

Para la pregunta N°7: ¿Cómo es la comunicación entre los superiores y los trabajadores de su dirección?:

Los entrevistados 2 y 4 explicaron tener una comunicación constante tanto a nivel interno de la Dirección como con el Alcalde. El entrevistado 3 agregó tener una comunicación horizontal con todo todos, incluyendo a las otras Direcciones. Y el primer entrevistado respondió tener una comunicación cara a cara con el Alcalde.

Para la pregunta N°8: Adicional a los medios de comunicación formal, ¿utilizan en su dirección vías informales de comunicación? ¿Cuáles?:

Todos los entrevistados respondieron afirmativamente y señalaron el contacto directo; es decir, cara a cara o diálogo en cualquier pasillo. A su vez, los entrevistados 2 y 3 acotaron que consideran informal cualquier cosa que no quede por escrito formalmente.

Continuando a la pregunta N°8a: ¿Qué tipo de información es incluida en los mensajes transmitidos?:

El primer entrevistado respondió que en las reuniones cara a cara se tratan temas de seguimiento en donde se crea una agenda según el proyecto. Por otro lado, el entrevistado 3 señaló que se incluyen mensajes sobre los avances de algún proyecto, crisis a enfrentar, ciertas políticas y/o temas más personales relacionados con la Alcaldía. El entrevistado 4 explicó que los encuentros informales se circunscriben a los eventos o las actividades de la organización, en donde se van aportando ideas a través de un *brainstorming*. Finalmente, el entrevistado 2 no agregó información a la pregunta.

Para la pregunta N°8b: ¿Cada cuánto tiempo?:

Los entrevistados 1, 2 y 3 coincidieron en responder que diariamente; mientras que el entrevistado 4 señaló que se realiza por lo menos 2 veces a la semana, ocasionalmente en un almuerzo.

Abordando la pregunta N°8c: ¿Qué utilidad tienen para los empleados de su dirección?:

Solo el entrevistado 3 contestó que es útil ya que se genera una mayor cercanía y confianza entre sus empleados; el entrevistado 4 explicó que casi siempre estos mensajes no van dirigidos a los empleados de su Dirección sino a los otros Directores de las Sectoriales. Por último, los entrevistados 1 y 2 no manifestaron ninguna respuesta.

Para la pregunta N°9: ¿Existe alguna barrera emocional, física, comunicativa o de saturación que impida que los mensajes lleguen a su destinatario?:

Todos los entrevistados coincidieron en señalar que sí existe una barrera comunicacional.

En la pregunta N°9a: ¿Cuáles son?:

Los entrevistados 1, 2 y 3 alegaron que se trata de una barrera física puesto que las sedes de la Alcaldía se encuentran separadas y no bajo un mismo edificio. A su vez, el primer y cuarto entrevistados concordaron en que existe una saturación de información. Y el entrevistado 1 agregó que también hay otra barrera por la falta de sensibilización en los Directores con respecto a la comunicación de ellos hacia abajo.

Pasando a la pregunta N°9b: ¿Por qué sucede esto?:

Los entrevistados 1 y 2 coincidieron en que se trata de no estar ubicados en una misma sede, cuyas oficinas se encuentran realmente localizadas por todo el Municipio. El entrevistado 3 agregó que la barrera física es por una falta de presupuesto. Finalmente el entrevistado 4 alegó que la saturación de mensajes podría suceder por desorganización.

Para la pregunta N°10: ¿Qué solución considera usted que podría mejorar las vías internas de comunicación?:

Los entrevistados 2 y 3 concordaron en señalar que se deben mejorar las vías internas de comunicación de la Alcaldía. A su vez el entrevistado 3 acotó que se debe reforzar el uso de las vías electrónicas y redes sociales. El entrevistado 1 respondió que se puede mejorar a través de una sensibilización entre todos los trabajadores de la Alcaldía, mientras que el entrevistado 4 recomendó el uso de medios alternativos como la aplicación *Wrike*[®].

Para la pregunta N°11: ¿Cuáles son los canales de comunicación formal de su preferencia?:

Todos los entrevistados coincidieron en señalar que los correos electrónicos. Los entrevistados 1 y 2 también prefirieron las convocatorias a reuniones cara a cara. El entrevistado 2 agregó el uso del *WhatsApp*[®] y el entrevistado 4 señaló que los Oficios.

Además de las once (11) preguntas contenidas en el instrumento N° II o guía de entrevista, se realizaron tres (3) preguntas más por tratarse de una entrevista semiestructurada, la cual permite el uso de más preguntas complementarias a las ya presentes. Estas fueron las siguientes:

Para la pregunta N°12: ¿Qué es una minuta?:

Solamente se le hizo al entrevistado 3, puesto que fue la primera persona en nombrar este medio de comunicación formal, y se trata de un resumen de una reunión donde se dejan los acuerdos y los pendientes, sus responsables y sus tiempos de ejecución.

En cuanto a la pregunta N°13: ¿Quién se encarga de montar la cartelera en la entrada de la sede?:

El entrevistado 3 respondió que la hace la unidad de Atención al Ciudadano; y el entrevistado 4 señaló que la arma él mismo pero que dentro de poco tiempo se contrataría a una secretaria para que se encargue de esa tarea.

Finalmente, en la pregunta N°14: ¿Para qué sirve la aplicación *Wrike*[®]?:

Se le formuló directamente al entrevistado 4 ya que fue el único en mencionar la aplicación para dispositivos electrónicos inteligentes. El entrevistado explicó que se trata de una herramienta para organizar las actividades de todas las áreas y sistematizarlas.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

El municipio El Hatillo cuenta con más de 230 años de fundado y ha tenido un crecimiento acelerado desde que fue declarado patrimonio cultural en 1960. Desde hace más de un año, David Smolansky ha ejercido el cargo de Alcalde para el período 2013-2017 con la finalidad de trabajar por el bienestar de los hatillanos.

En el Plan Municipal de Desarrollo de la Alcaldía El Hatillo, se establecieron tres ejes transversales de gestión bajo un carácter global, integrador y multidisciplinario que vincula a cada Dirección del ente municipal. Estos ejes son: Hatillo Moderno, Hatillo Transparente y Hatillo Participativo.

El Hatillo Moderno busca impulsar las herramientas de autogestión y de acceso a la información, a través de publicaciones continuas de información de calidad y de fácil comprensión dirigida a la comunidad hatillana. A su vez, Hatillo Transparente tiene como objetivo estratégico mantenerse como una institución transparente y de referencia entre los tres gobiernos municipales; y el último eje, Hatillo Participativo, busca lograr una gestión incluyente mediante sistemas y mecanismos de atención, interacción, comunicación e información con los hatillanos.

Estos ejes están apoyados por tres áreas impulsadoras de la gestión: Sostenibilidad Financiera, Capital Humano y Hatillo Comunica. Para efectos de la investigación se tomaron en cuenta las últimas dos áreas. Capital Humano se plantea tres objetivos específicos que incluyen ofrecer un plan de carrera profesional y mejorar el clima laboral para los servidores públicos, e implementar el expediente electrónico. Por otro lado, Hatillo Comunica tiene dos objetivos específicos que envuelven al público interno, implementando estrategias de comunicación continua

para aumentar el sentido de pertenencia con la Alcaldía y fortaleciendo la estructura comunicacional a través de la innovación y consolidación de procesos de comunicación.

Bajo este esquema, se creó una nueva Dirección de Comunicaciones, encargada de informar constantemente sobre las actividades, gestiones y avances de la Alcaldía tanto a nivel interno como externo. Sin embargo, por tratarse de una Dirección con poco tiempo de operación, aún no se ha establecido un plan estratégico para coordinar las comunicaciones con cada una de las Direcciones y establecer protocolos, procedimientos y formatos para la información que será transmitida a los públicos internos.

Luego de realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de recolección de datos N° I y N° II, se concluye lo siguiente en función de los objetivos específicos de la investigación:

Para el primer objetivo específico: identificar los medios de comunicación con los cuales se comunica la Alcaldía con sus diferentes públicos internos, se concluye que:

En general, los empleados consideran que sí reciben información por parte de la Alcaldía y entre los medios de comunicación formal utilizados, entendidos como “los medios en los procesos comunicativos que se desarrollan en el interior de las organizaciones” (Fernández, 2007, p.170), se puede afirmar que:

- En primer lugar predomina el uso del correo electrónico; en segundo lugar las reuniones; el tercer puesto corresponde a las circulares; en cuarto lugar se ubican las carteleras y la comunicación formal directa; los medios digitales de la Alcaldía ocupan la quinta posición; y en sexto lugar las llamadas telefónicas.
- El medio de comunicación formal que menos se utiliza es el boletín.

Por otra parte, cuatro Directores Generales Sectoriales agregaron como un medio de comunicación formal el uso de *WhatsApp*[®] “una aplicación de mensajería multiplataforma que te permite enviar y recibir mensajes sin pagar por SMS” (2015, <https://www.whatsapp.com/?l=es>); y en gran parte de las ocasiones, los mismos Directores asumen la función de transmisores de información constante a sus empleados.

Por otro lado más de la mitad de los encuestados se contradice al señalar que no recibe información por vías informales, pero afirmando que sí recibe información por estas vías con distinta frecuencia. En este sentido se puede deducir que: 1) No se leyó bien la pregunta, o 2) No se tiene claro cuáles son las vías informales de comunicación, definidas por Arizcuren et al., (2008) como “[la] comunicación [que] obedece a la espontaneidad y a la necesidad de comunicación de cualquier miembro de la entidad. Por lo general es personal y no está regulada” (p. 25).

Adicionalmente, se concluye que hay una diferencia en la percepción de la comunicación informal entre la gerencia y los empleados de la Alcaldía, puesto que los Directores Sectoriales, a diferencia del resto del personal, consideran que si existe comunicación informal en los encuentros cara a cara.

Finalmente, se concluye que el medio de comunicación formal predominante dentro de la organización, tanto de uso como de preferencia por parte de los empleados y los Directores Sectoriales, es el correo electrónico.

Para el segundo objetivo específico: identificar los contenidos de cada medio de comunicación interna y su frecuencia de publicación, se concluye que:

Entre los temas que más se informan a los empleados de la Alcaldía, a través de los medios de comunicación interna formal, se concluye que:

- En primer lugar se encuentran los avances y logros de la organización; en segundo lugar se ubican las reuniones para resolver problemas; en tercer lugar se informa sobre los premios, reconocimientos y celebraciones del personal de la Alcaldía; y en la cuarta posición están las actividades de recreación, y los balances y control de actividades.
- Los temas que menos se transmiten a los empleados son los cambios internos de la Alcaldía y renovación del personal; y los manuales de procedimiento o guías de instrucción.
- El tema que más se agregó en la opción “otros” se refiere a los recibos de pago.

Con base en lo explicado anteriormente, se aplicó la clasificación de mensajes de Redding (1972), cp. Aloy, Delgado y Pérez (2014); por lo tanto se concluye que:

- El mensaje humano es sobre el que más se informa en la Alcaldía, entendido como “aquel dirigido directamente al individuo procurando actitudes positivas y un ambiente laboral agradable para que el trabajador se sienta satisfecho y contento dentro de la organización” (Aloy et al., 2014). Este mensaje incluye las reuniones para resolver problemas; las actividades de recreación; y los premios, reconocimientos y celebraciones.
- En segundo lugar se transmite el mensaje de tarea, o la información relacionada con los procesos internos de la organización (Aloy et al., 2014). Este tipo de mensaje comprende los avances y logros de la organización, los manuales de procedimiento y los recibos de pago.
- Por último se transmiten los mensajes de mantenimiento, cuya función es informar sobre cómo se organiza la empresa y cómo se llevan a cabo las actividades (Aloy et al., 2014). Los balances y control de actividades forman parte de esta clasificación de mensajes.

El tipo de mensajes que predomina en la organización está alineado con lo que McNabb (2006/2014) concibe como cultura organizacional, porque el hecho de

que los empleados reciban información de los logros de la entidad municipal y sobre la resolución de problemas o crisis muestra la intención comunicacional de reconocer “qué comportamientos son aceptables, [y] (...) las formas en que los problemas se abordan dentro de un grupo [la Alcaldía El Hatillo]” (p. 111).

Al comparar la conclusión previa con los temas de mayor interés para los empleados de la Alcaldía, se afirma que las reuniones para resolver problemas y los avances y logros de la Alcaldía ocupan los primeros lugares de temas de mayor interés, guardando relación directa con la información que más reciben los trabajadores de la organización. Sin embargo, se contrasta una notable diferencia con los manuales de procedimiento o guías de instrucción, ya que esta información es la que menos se transmite en la Alcaldía pero es el tercer contenido de mayor interés para los empleados. Seguidamente, los premios y reconocimientos, más los balances y control de actividades ocupan el cuarto lugar de la información de mayor interés; en el quinto lugar están las actividades de recreación.

En el caso de los cambios de personal en la Alcaldía, es un tipo de información poco difundida, y al mismo tiempo de menor interés para la mayoría. Esto puede ser una consecuencia de la barrera creada por la ubicación de la institución en diferentes sedes, por lo que el tema puede reforzarse en cada Dirección para incrementar el interés particular.

Al tomar en consideración las opiniones de los Directores Sectoriales y del personal adscrito a sus Direcciones, se concluye que, normalmente, se transmite información mensual a través de carteleras, circulares y reuniones, pero en este último caso, algunas son convocadas quincenalmente y pueden surgir en diferentes ocasiones, dependiendo de los proyectos que se manejen en el momento. En cuanto al correo electrónico, su frecuencia de uso varía de forma equitativa, dependiendo de su utilidad para cada empleado, pero coincidiendo en que es de uso continuo para las actividades de la Alcaldía; las llamadas telefónicas y la comunicación directa informal se llevan a cabo a diario.

Para el tercer objetivo específico: Identificar la utilidad de los mensajes recibidos para el desempeño de los funcionarios de la Alcaldía, se concluye que:

Más de la mitad de los encuestados y la mayoría de los Directores Sectoriales consideraron útiles los mensajes que reciben tanto por las vías de comunicación formal como por las vías informales. Por lo tanto, se concluye que los mensajes son útiles para el público interno de la Alcaldía, ya que el propósito para los Directores Sectoriales es el de mantener a sus empleados informados y alineados con lo que sucede internamente y externamente en la organización.

Para el cuarto objetivo específico: identificar las barreras comunicacionales que interfieren en el proceso de comunicación interna de la Alcaldía, se concluye que:

Lo mencionado por el entrevistado 1 de la Dirección General Sectorial Social, Alexandra Winkler, acerca de la falta de sensibilización por parte de los Directores hacia los empleados, se ve reflejado en la segunda barrera comunicacional que más predominó en las encuestas, es decir, la personal o psicológica. Esta barrera, según Chiavenato (2004) cp. Palmar (2013), contiene las motivaciones personales y las emociones que, sumados sus porcentajes, alcanzan casi la mitad de las personas que consideran estos aspectos como limitaciones dentro de la Alcaldía, solo superadas por la barrera física que se convierte, en realidad, en un impedimento estructural y no comunicacional de la organización.

En este sentido, se puede inferir que las barreras personales o psicológicas presentes en los empleados se deben a:

- Una interferencia en los procesos de fluidez de información que termina afectando comunicacionalmente al trabajo en equipo, el cual, como define McGraw Hill (s.f.), es necesario en una organización para que un conjunto de individuos ordenen sus tareas y consigan los objetivos.

- Saturación de información.

Para finalizar, en cuanto a los públicos internos de la Alcaldía El Hatillo, se concluye que:

La mayoría del personal de la Alcaldía El Hatillo, adscrito a las Direcciones Generales Sectoriales, incluyendo a sus respectivos Directores, se ubica en un rango de edad de 18 a 50 años, predominantemente del género femenino. Adicionalmente, se concluye que la generalidad de los empleados ha completado niveles de Educación Superior y, en algunos casos, llegando a tener algún tipo de especialización ya sea diplomado, maestría o algún postgrado. Por ende, se puede afirmar que se trata de un personal adulto joven que está capacitado para asumir nuevas directrices comunicacionales para así mejorar su clima interno o cultura organizacional, “en el que los miembros de una agencia llevan a cabo sus tareas o responsabilidades diarias” (McNabb, 2006/2014, p.108).

En la Alcaldía El Hatillo el período de antigüedad de sus trabajadores es diverso, contando con empleados de más de cinco años de antigüedad que vienen de gestiones de gobierno anteriores pero, al mismo tiempo, con personal que inició sus actividades en la organización hace menos de cinco años, y en ciertos casos, como el de los Directores Generales Sectoriales, con la gestión de David Smolansky desde el 2014. No obstante, como señala McNabb (2006/2014), la cultura organizacional de una entidad política puede cambiar rápidamente, mientras que la de otro tipo de organizaciones perdura en el tiempo y es más difícil de modificar.

Por esta razón se afirma que, tanto el personal que tiene más tiempo de antigüedad en la Alcaldía como el nuevo, pueden brindar distintas perspectivas de cómo es el manejo de la organización, lo que puede ser un beneficio para la implementación de una nueva estrategia comunicacional.

6.2. Recomendaciones

Al contrastar la información que más reciben los empleados en la Alcaldía con los temas de mayor interés, se recomienda mantener el esfuerzo comunicacional de logros de la Alcaldía y reuniones para la resolución de crisis, para continuar con la línea comunicacional con la que están satisfechos los públicos internos y crear mayor empatía de estos públicos con la organización. Al mismo tiempo, se debe hacer un reforzamiento y una comunicación mayor de los manuales de procedimiento y el balance de actividades, para así saciar el interés manifestado por algunas de las unidades de análisis y dejar claro los procesos organizacionales e informar las acciones de cada Dirección. El aprovechamiento de las reuniones y de la creación de un posible boletín digital vía correo electrónico para difundir este tipo de contenidos puede ser beneficioso para la comunicación de la organización con sus trabajadores. Adicionalmente, se puede considerar elaborar un plan de concientización y distinción sobre cuáles son las vías formales de comunicación y diferenciar las formales de las informales.

Se debe aprovechar la importancia del uso del correo electrónico en la organización para transmitir periódicamente información en formato de boletín digital, cumpliendo con el objetivo que estipula Palencia-Lefler (2011) de informar noticias y actividades de la organización. Igualmente, mantener las reuniones, circulares, el uso de llamadas telefónicas y la comunicación directa formal dentro de las comunicaciones internas, pero promoviendo de igual manera el uso de *WhatsApp*[®] y mensajería de texto como vía formal para mantener a los empleados en constante comunicación, derribando la barrera física de la separación de sedes de esta entidad municipal en particular y atender comunicacionalmente a aquellos miembros de la organización que no usan (o tienen) acceso a *WhatsApp*[®].

De acuerdo con los resultados obtenidos, los investigadores recomiendan elaborar una estrategia de comunicaciones integradas de *marketing* para el público interno de la Alcaldía El Hatillo, para que tanto empleados como Directores reciban

información coherente y constante sobre las actividades actuales y los futuros planes de acción de la organización tanto a nivel macro como Alcaldía, como a nivel micro en cada Dirección. El diseño de la estrategia se basa en el concepto de *endomarketing* o *marketing* interno en el que Manes (2004) señala que la gestión de una organización debe recurrir a la motivación personal en los empleados para que genere en ellos mismos un alto sentido de pertenencia para con la institución o empresa, y esto se logra mediante la puesta en práctica de un conglomerado de técnicas y métodos con el objetivo de aumentar el nivel de efectividad e interés de sus empleados. Por lo tanto, al hablar de *endomarketing* se refiere, como señala Asensio (2008), al *marketing* orientado hacia los empleados para “alcanzar las mayores potencialidades de la propia empresa, y en particular, busca rentabilizar al máximo el talento de quienes integran dicha empresa” (p. 119).

Es por ello que en el capítulo VII se dedica al diseño de la estrategia de comunicaciones integradas de marketing para optimar la interacción de los distintos entes adscritos a la Alcaldía El Hatillo. Finalmente, se recomienda realizar una auditoría de las comunicaciones internas de la Alcaldía posterior a la aplicación de la estrategia, para comprobar si su ejecución fue efectiva para optimar sus comunicaciones.

CAPÍTULO VII

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

7.1. Análisis FODA

La primera fase de la formulación de una estrategia empieza, por lo general, con un análisis de entorno para determinar las oportunidades y amenazas de una organización y, a partir de ello, establecer posibilidades de actuación. “El resultado final de esta fase de análisis del entorno se resume en la respuesta a la pregunta ¿qué podría hacer?” (Gimbert, 2001, p. 36).

Como parte de la primera fase también se realiza el análisis interno de la empresa para establecer sus puntos fuertes y débiles como institución. “La pregunta que nos debe responder este análisis es ¿qué puedo hacer?” (...) Los puntos fuertes y débiles llevan implícitos la capacidad de sostener las fortalezas o recuperarse de las debilidades” (Gimbert, 2001, p.36-37).

A continuación se presenta la siguiente figura sobre el proceso de formulación de estrategia basado en el modelo de Andrews:

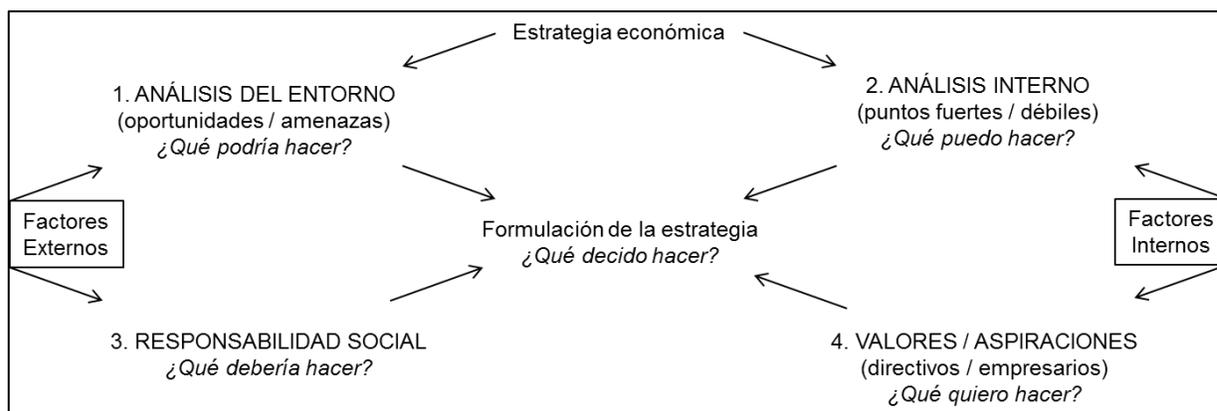


Figura 5: El proceso de formulación estratégica

Fuente: El enfoque estratégico de la empresa, Andrews cp. Gimbert, 2001, (p. 35).

De acuerdo a Zambrano (2007), el análisis FODA “es una herramienta gerencial válida para las organizaciones (...), la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental” (p. 84).

Partiendo de este fundamento teórico de Zambrano, se realiza el análisis FODA de la Alcaldía El Hatillo para comprender mejor el panorama en el cual se desarrollará la estrategia.

Tabla 63: Matriz FODA de la Alcaldía El Hatillo

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • El Municipio El Hatillo cuenta con más de 230 años de fundado. • Creación de una Dirección de Comunicaciones al inicio de la gestión de David Smolansky. • Uso constante de los medios de comunicación de la Alcaldía El Hatillo para sus comunicaciones externas. • Presencia de personal adscrito con tiempo diverso de antigüedad dentro de la organización. • Reuniones quincenales y mensuales entre los Directores de las Direcciones Generales Sectoriales para hacer seguimiento a los proyectos. • Su principal canal de comunicación es el correo electrónico. • Gran utilidad de los mensajes comunicados al público interno de la Alcaldía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Breve tiempo de operación de la Dirección de Comunicaciones en la Alcaldía El Hatillo. • Falta de un mayor sentido de pertenencia hacia la Alcaldía, como consecuencia de la poca sensibilización de los Directores hacia su público interno. • Movilidad laboral frecuente en la Coordinación y Dirección de Comunicaciones • Falta de conocimiento en el manejo de medios digitales y correo electrónico. • Falta de un plan estratégico para coordinar las comunicaciones internas con cada una de las Direcciones y establecer protocolos, procedimientos y formatos para la información que será transmitida a los públicos internos. • Barrera generada por la ubicación física de la institución en diferentes sedes.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de nuevas vías de comunicación para transmitir un determinado mensaje. • 79,4% de los habitantes en El Hatillo aprobaron la gestión de David Smolansky en el año 2015, de acuerdo a datos obtenidos por el Instituto Venezolano de Análisis de Datos (IVAD) (Alcaldía El Hatillo, 2015). • Interés de los empleados en conocer información sobre temas que actualmente no se comunican con frecuencia en la Alcaldía, como son: manuales de procedimiento y balance y control de actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Noticias negativas sobre la gestión de la Alcaldía El Hatillo en medios de comunicación impresos, digitales y audiovisuales. • Acusaciones por parte de funcionarios públicos contra la gestión de la Alcaldía El Hatillo, por ejemplo, de malversación de fondos. • Ajustes por parte del Ejecutivo Nacional en el salario mínimo, materia laboral o de Unidad Tributaria, ya que generan automáticamente un déficit en el presupuesto de la Alcaldía.

Fuente: Elaboración propia (2015).

7.2. Objetivos de la estrategia de comunicaciones integradas de marketing

La fijación de objetivos “consiste en la definición puntual y sistemática de las metas, desafíos o retos que [la organización] propone en su plan de marketing municipal, para los diferentes campos o ámbitos de actuación” (Asensio, 2008, p. 167).

De acuerdo a Asensio (2008) todo objetivo debe ser:

- Coherente
- Realista
- Alcanzable
- Consecuente

A partir del análisis de la matriz FODA de la Alcaldía El Hatillo, se generan los siguientes objetivos:

7.2.1. Objetivo general

Potenciar las comunicaciones internas de la Alcaldía El Hatillo a través de una estrategia de comunicaciones integradas de *marketing*, utilizando las bondades del *endomarketing*.

7.2.2. Objetivos específicos

1. Mantener la identidad corporativa en todas las comunicaciones que se realicen internamente dentro de la organización.
2. Reforzar la comunicación de los Directores con su público interno
3. Optimar el uso del correo electrónico institucional para la recepción y envío de información entre las distintas Direcciones de la Alcaldía.

4. Estimular el sentido de pertenencia del público interno a partir de una mejor interacción comunicacional.
5. Crear nuevos medios internos de comunicación de la Alcaldía para la difusión de mensajes.
6. Aprovechar la cartelera institucional como medio interno de comunicación de la Alcaldía para la difusión de mensajes.

7.3. Público objetivo

Para realizar una estrategia de comunicaciones integradas de marketing para optimar las comunicaciones internas de la Alcaldía El Hatillo, el público objetivo debe estar conformado por “los empleados municipales y todo el conglomerado de áreas, servicios, secciones administrativas, así como las entidades y organismos que se constituyan dentro de esa propia administración” (Asensio, 2008, p. 121).

De allí que el público objetivo de la Alcaldía El Hatillo está constituido por los directores y el personal adscrito a las Direcciones Generales Sectoriales, quienes se ubican en un rango de edad de 18 a 50 años, predominantemente del género femenino. Adicionalmente, la mayoría de los empleados ha completado niveles de Educación Superior y, en algunos casos, cuentan con algún diplomado, especialización o maestría.

En la Alcaldía El Hatillo el período de antigüedad de sus trabajadores es diverso, contando con empleados de más de cinco años de antigüedad que vienen de gestiones de gobierno anteriores pero, al mismo tiempo, se cuenta con personal que inició sus actividades en la organización hace menos de cinco años, y en ciertos casos, como el de los Directores Generales Sectoriales que comenzaron con la gestión de David Smolansky desde el año 2014.

7.4. Mensajes clave

De acuerdo con los puntos establecidos en la matriz de análisis FODA, los mensajes clave de esta estrategia están enfocados en potenciar las fortalezas y oportunidades de la Alcaldía El Hatillo. Estos serán utilizados en toda la estrategia de comunicación para el público interno, titulada Es Tu Alcaldía. Los mensajes clave son:

Mensajes clave de comunicación:

- *Valoramos la comunicación recíproca entre nosotros.*
- *Tu participación en el proceso interno comunicacional es primordial para la organización.*
- *Comunícate activamente a través de nuestros medios de comunicación institucionales.*
- *El uso del correo electrónico institucional es el canal por excelencia para comunicarnos.*
- *Tu opinión es importante ¡Exprésala!*
- *¿Quieres ser nuestro aliado? Difunde la información institucional de tu Dirección.*

Mensajes clave de integración:

- *Nuestro principal activo eres tú.*
- *El trabajo de equipo es sinónimo de buena comunicación.*
- *Integra tus ideas y comunícalas a través del buzón de sugerencias El Hatillo Escucha.*
- *Al comunicarnos, nos integramos como Alcaldía.*

7.5. Plan de acción para la estrategia de comunicaciones integradas de marketing Es Tu Alcaldía

Para el objetivo específico N°1: mantener la identidad corporativa en todas las comunicaciones que se realicen internamente dentro de la organización, el plan de acción es:

- Emplear la paleta de colores institucionales de la identidad corporativa de la Alcaldía El Hatillo en todos los contenidos difundidos por la Dirección de Comunicaciones a los públicos internos de la organización. Los colores serán distribuidos para cada Dirección General Sectorial, entidades directamente subordinadas al Alcalde y para las publicaciones correspondientes a la agenda temática (Ver anexo C).
 - Amarillo: generalmente se refiere a la innovación y energía. Estos valores simbolizan todo el trabajo realizado por las entidades directamente subordinadas al Alcalde, donde la creación de nuevos proyectos de forma creativa es constante.
 - Rosado: se trata de un color que hace énfasis en la delicadez, sentimientos de gratitud y amistad. La Dirección General Sectorial de Gestión Social y sus Direcciones subordinadas enseñan estas cualidades en cada salón de clase, espacio del ambulatorio y hasta en un consejo para un menor de edad.
 - Verde: la Dirección General Sectorial de Planificación Pública trabaja para mantener la estabilidad en el Municipio. Esta búsqueda de prosperidad y equilibrio son características del color verde.
 - Rojo: es un color contundente, por lo tanto se asocia a la fortaleza, pasión y valor que caracteriza a la Dirección General Sectorial de Seguridad Ciudadana.

- Anaranjado: el naranja es un color que da ánimo y entusiasmo para impulsar cualquier actividad dentro de la Dirección General Sectorial de Administración y Finanzas.
- Azul: este color se asocia a la armonía y al progreso. Por esta razón se le asigna el azul a la agenda temática, ya que cada tema busca otorgarle al empleado consejos para su crecimiento personal.

Para el objetivo específico N°2: reforzar la comunicación de los Directores con su público interno, el plan de acción es:

- Definir una agenda temática: la Dirección de Comunicaciones se encargará de establecer una agenda con diversos temas que serán tratados por todas las entidades de la Alcaldía. Posteriormente, la Dirección de Comunicaciones se encargará de desarrollar y enviar contenido quincenal a cada Dirección a través del correo electrónico institucional y de publicar mensualmente dichos contenidos en la cartelera (Ver anexo D), alternando los contenidos de los temas. A continuación, se proponen ejemplos de posibles temas:
 - Consejos para mantener una buena salud:
 - Sigue una dieta sana y equilibrada
 - Mantente activo mediante la actividad física
 - Descansa y medita
 - Duerme bien. Se recomienda un mínimo de 6 horas y un máximo de 8.
 - Exterioriza tus sentimientos y preocupaciones
 - Mantén el contacto con tus amigos y familiares
 - Ríe mucho (Sanitas, 2014, http://www.sanitas.es/sanitas/seguros/es/particulares/biblioteca-de-salud/psicologia/prepro_080015.html)

- *Tips* de seguridad personal:
 - Al salir del lugar de trabajo:
 - No expongamos tus pertenencias (joyas, ropa de marca, lentes de sol, celulares, dispositivos de música y *tablet*).
 - No utilices el carnet de la organización
 - Al utilizar transporte público:
 - Estar atento a todo lo que sucede a tu alrededor
 - Evitar involucrarte en conversaciones con desconocidos en público.
 - De requerir servicio de taxi, utiliza los de línea
 - Evitar conversar en público del lugar hacia donde te diriges, planes o cualquier información personal.
 - Si vas en Metro, procura estar acompañado
 - Mientras caminas por la calle:
 - Procura estar acompañado
 - Evitar transitar por el mismo lugar día a día, cambia de rutina
 - Evita caminar de noche y por lugares poco iluminados
 - Informa a tus familiares a los lugares que acudirás
- Ergonomía y posturas correctas de trabajo: la ergonomía es la ciencia que estudia el trabajo en relación con el ambiente o entorno donde se lleva a cabo, y busca la manera de que el lugar o puesto laboral se adapte al trabajador.
 - Mantener la espalda recta y apoyada al respaldo de la silla
 - Nivelar la mesa a la altura de los codos
 - Adecuar la altura de la silla al tipo de actividad
 - Cambiar de posición y alternar ésta con otras posturas de ergonomía.
 - Asegurarse de que el monitor de la computadora esté al mismo nivel de tus ojos para evitar el cansancio del cuello.

- Mantener una buena ergonomía situando el teclado al mismo nivel de los codos y levemente inclinado para relajar las muñecas (Agudelo, 2015, <http://ergonomia-posturas.com/>)
- Los diez pasos para convertirte en un servidor hatillano proactivo:
 - 1) Organiza eficazmente tus pensamientos, horario y espacio laboral.
 - 2) Promueve la orientación positiva en tus ideas y pensamientos
 - 3) Trabaja con dedicación cada meta que te propongas
 - 4) Conquista tus proyectos al superar tus temores
 - 5) Presta atención a la meta que has establecido
 - 6) Ten confianza en ti mismo. Vales mucho más de lo que crees.
 - 7) Habla, exprésate y comunícate
 - 8) Interactúa
 - 9) Celebra cada victoria que logres, sin importar cuán pequeña sea
 - 10) Entusiásmate con todo lo que hagas
- Reuniones: incrementar las reuniones de status entre los Directores Generales Sectoriales con sus respectivos Directores, a las cuales debe asistir la gerencia de Comunicaciones a fin de que esta difunda la información de utilidad para el personal. Estas reuniones serán cada quince días.

Para el objetivo específico N°3: optimar el uso del correo electrónico institucional para la recepción y envío de información entre las distintas Direcciones de la Alcaldía, el plan de acción es:

- Campaña para la activación y uso del correo electrónico institucional por parte de los empleados de la Alcaldía El Hatillo, denominada *EsTuCorreo@alcaldiaelhatillo.gob.ve* (Ver anexo E, F, G). Esta actividad estará dividida en tres fases:

- Fase 1 Capacitación: la Dirección de Comunicaciones les hará llegar a los empleados el instructivo creado por la Dirección de Información y Tecnología para configurar el correo electrónico institucional junto con una invitación para activarlo. Luego de distribuir la información, el personal tecnológico de dicha Dirección realizará unos talleres a cada una de las entidades para reforzar el contenido del manual.
 - Fase 2 Ejecución: se establece un período de tiempo para que los trabajadores de la Alcaldía activen su correo institucional. En esta fase, se hará recordatorios por medio de mensajería de texto, WhatsApp y los correos electrónicos personales.
 - Fase 3 Recompensa: luego de activar sus correos electrónicos institucionales, los empleados deben contactar a través de este medio a la Dirección de Información y Tecnología para confirmar el cumplimiento de las instrucciones. Como recompensa, se les dará el pin oficial de la Alcaldía El Hatillo. Los que ya hagan uso del correo electrónico institucional solo deben enviar el correo de confirmación. Igualmente, se les enviarán recordatorios a los empleados por mensajería de texto, WhatsApp y los correos electrónicos personales para que finalicen el proceso.
- Monitoreo de recepción de correos institucionales: la Dirección de Comunicación se encargará de medir la cantidad de veces que se abrió un correo interno enviado por esta Dirección.

Para el objetivo específico N°4: estimular el sentido de pertenencia del público interno a partir de una mejor interacción comunicacional, el plan de acción es:

- *Servidor Hatillano del mes*: mensualmente se anunciará en las carteleras institucionales y en las redes sociales de la Alcaldía el Empleado del mes por Dirección. Este reconocimiento consistirá en publicar la foto de la persona, su

nombre y, en el caso de la cartelera, un espacio en blanco debajo de la foto para los comentarios de felicitaciones por parte de los demás miembros. (Ver anexo H)

- Carrera *6K Es Nuestra Alcaldía*: consistirá en una actividad deportiva en la que todos los empleados de la Alcaldía, incluyendo el Alcalde, puedan participar. Con esta iniciativa, se busca lograr mayor integración en la organización. Se estipulará la carrera para el domingo 22 de noviembre de 2015, en la Avenida Principal de La Lagunita.
 - Las Direcciones de Capital Humano, Salud y Seguridad Ciudadana se encargarán de la parte logística y la Dirección de Comunicaciones promocionará la competencia por los medios internos de comunicación de la Alcaldía, así como invitar a los medios locales a cubrir el evento (Ver anexo I).
 - Luego de inscribirse en la actividad, los participantes recibirán una camisa deportiva con el logo de la Alcaldía El Hatillo (Ver anexo J).
 - Durante la carrera, los periodistas de la Dirección de Comunicaciones monitorearán la actividad, tomarán fotos y generarán contenido en las redes sociales.
 - La carrera se llevará a cabo en la Avenida Principal de La Lagunita, incluyendo la redoma, para realizar un total de dos vueltas, equivalente a 6 kilómetros. Al final del evento, se premiarán los primeros tres lugares:
 - Primer lugar: mercado de Bs. 30.000,00
 - Segundo lugar: cesta de útiles escolares de Bs. 20.000,00
 - Tercer lugar: short deportivo marca Adidas.
 - Al final de la competencia, se entregará un refrigerio para todos los empleados de la Alcaldía, que son 284 personas.

- Material POP: calendarios anuales de escritorio y de bolsillo que contengan la identidad corporativa de la Alcaldía e información que vaya en línea con los mensajes clave presentados (Ver anexo K).

Para el objetivo específico N°5: crear nuevos medios internos de comunicación de la Alcaldía para la difusión de mensajes, el plan de acción es:

- Sistema de mensajería de texto inteligente: la Dirección de Comunicaciones contactará a un proveedor especializado para enviar a los números telefónicos de los empleados de la Alcaldía información semanal sobre los eventos que se llevarán a cabo. Esta información será tomada de la base de datos suministrada por la Dirección de Capital Humano (Ver anexo L).
- Listas de difusión por *WhatsApp*[®]: función que brinda esta plataforma de mensajería instantánea para enviar mensajes a varios contactos simultáneamente. Se adquirirá un teléfono inteligente para que un *community manager* de la Dirección de Comunicaciones informe semanalmente a los números telefónicos de los empleados de la Alcaldía que poseen *WhatsApp*[®] sobre los eventos que se llevarán a cabo. Esta información será tomada de la base de datos suministrada por la Dirección de Capital Humano (Ver anexo M).

A pesar de que *WhatsApp*[®] no es un medio interno de comunicación que pertenece al ámbito corporativo, los hallazgos obtenidos en la investigación demostraron que en la Alcaldía El Hatillo sí se utiliza como un medio de comunicación institucional para difundir información; es por ello que se tomó en cuenta para la estrategia.

- Crear el buzón de sugerencias, denominado *Nuestra Alcaldía Escucha*, para recibir y procesar todos los comentarios que los empleados o Directores

quieran aportar para optimar el funcionamiento de la organización. Un encargado de la Dirección de Comunicaciones tendrá la función de recolectar quincenalmente estas sugerencias en cada sede y, posteriormente, esta Dirección se encargará de comunicar estas recomendaciones a las Direcciones pertinentes en las reuniones quincenales. Se instalará un buzón por cada sede, es decir, siete buzones en total (Ver anexo N):

- Sede ubicada en la calle Escalona, frente a la Plaza Bolívar
 - Sede ubicada en el centro comercial Plaza la Boyera, planta baja
 - Sede ubicada en el centro comercial Plaza la Boyera, sótano 1
 - Sede ubicada en el centro comercial Plaza la Boyera, sótano 2
 - Sede ubicada en la Escuela Juan Manuel Cajigal, en la Plaza Sucre
 - Sede ubicada en el Ambulatorio Jesús Reggetti
 - Sede ubicada en el centro comercial Lomas de La Lagunita, piso 1
- Pendones institucionales que se rotarán mensualmente por las diferentes sedes de la Alcaldía El Hatillo para que todos los empleados puedan visualizarlos (Ver anexo O). Estos pendones incluyen la siguiente información:
 - Misión de la Alcaldía
 - Visión de la Alcaldía
 - Valores de la Alcaldía
 - Mensaje clave: *nuestro principal activo eres tú*
- Elaboración de un boletín institucional electrónico, denominado *Cuéntame qué pasa en El Hatillo*: se utilizará como una herramienta digital enviada semanalmente al público interno a través del correo electrónico de la Alcaldía, para informar sobre los acontecimientos dentro del Municipio y las actividades llevadas a cabo por cada una de las entidades adscritas. Las secciones del mismo se dividirán por Dirección General Sectorial, abarcando las iniciativas realizadas durante la semana y los planes para la siguiente (Ver anexo P).

- Elaboración de un boletín institucional electrónico edición especial, denominado *Cuéntame qué pasa en El Hatillo*: la Dirección de Comunicaciones enviará la publicación trimestral al público interno a través del correo electrónico de la Alcaldía, conformada por un editorial escrito por el Alcalde y cuatro artículos adicionales que contemplen el evento o acontecimiento más importante para cada una de las Sectoriales. Estos artículos serán escritos por los Directores Generales Sectoriales (Ver anexo Q).

- Creación de redes sociales para uso interno: la Dirección de Comunicaciones se encargará de utilizar las redes sociales con la finalidad de fortalecer la imagen de la organización ante su público interno. Se destacarán mensajes integradores mediante el empleo de un lenguaje sencillo y directo, acompañado del uso de imágenes y material audiovisual.
 - *Facebook*[®] *Servidor Hatillano*: un *community manager* de Comunicaciones creará un grupo destinado únicamente a los empleados de la Alcaldía, con el objetivo integrar a los miembros de la organización. En su muro se publicarán iniciativas de las Direcciones Generales Sectoriales, con su respectivo material gráfico o audiovisual. Estos mensajes estarán en línea con el contenido que se envíe por correo electrónico y se publique en la cartelera (Ver anexo R).
 - *Twitter*[®] *Tu Servidor Hatillano (@TuHatillano)*: la Dirección de Comunicaciones creará una cuenta privada entre los empleados de la Alcaldía para promocionar actividades de las Direcciones Generales Sectoriales e informar sobre alguna noticia relacionada con la Alcaldía (Ver anexo S).
 - Darle mayor utilidad al canal de *YouTube*[®] *El Hatillo*: es el canal oficial de la organización que ya existe, por lo que se aprovechará su uso para publicar nuevo material audiovisual que se genere para el público interno, como por ejemplo, un video institucional.

- Video institucional, denominado *Es tu Alcaldía*: material audiovisual que tiene como objetivo brindar mayor información a los empleados sobre aspectos organizacionales de la Alcaldía (Ver anexo T). En este video, se presentan de forma clara y sencilla los siguientes temas:
 - Fundación de El Hatillo
 - Misión, visión y valores de la organización
 - El Alcalde y las Directores Generales Sectoriales de la Alcaldía
 - Mensaje clave: *nuestro principal activo eres tú*

Este video institucional se promocionará por las cuentas internas de las redes sociales *Facebook*[®] y *Twitter*[®].

Para el objetivo específico N°6: Aprovechar la cartelera institucional como medio interno de comunicación de la Alcaldía para la difusión de mensajes, el plan de acción es:

- Redefinir las secciones de las carteleras y su presentación, teniendo como nombre *Es Tu Alcaldía* y diferenciando cada Dirección General Sectorial, la planificación de actividades mensuales, la agenda temática, el *Servidor Hatillano del Mes* y otros contenidos de relevancia para el público interno (Ver anexo U).

7.6. Cronograma de actividades de acuerdo a la estrategia

A continuación se presenta un cronograma con las actividades por semana que se llevarán a cabo en un período de seis meses, tomando como fecha de inicio el primero de octubre de 2015.

Tabla 64: Cronograma de plan de acción

Cronograma	OCT				NOV				DIC				ENE				FEB				MAR							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Difusión de contenidos relacionado con el Alcalde y Direcciones Generales Sectoriales	■				■				■				■				■				■				■			
Difusión digital de los contenidos de la Agenda Temática	■				■				■				■				■				■				■			
Difusión impresa de los contenidos de la Agenda Temática	■				■				■				■				■				■				■			
Reuniones de status con los Directores		■				■				■				■				■				■				■		
Campaña <i>EsTuCorreo@alcaldiaelhatillo.gob.ve</i> Fase 1: Capacitación	■	■	■	■																								
Campaña <i>EsTuCorreo@alcaldiaelhatillo.gob.ve</i> Fase 2: Ejecución					■	■	■	■																				
Campaña <i>EsTuCorreo@alcaldiaelhatillo.gob.ve</i> Fase 3: Recompensa									■	■	■	■																
Monitoreo de recepción de correos									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Servidor Hatillano del Mes	■					■			■					■			■					■				■		
Carrera 6K Es Nuestra Alcaldía (Inscripciones)	■	■	■	■																								
Carrera 6K Es Nuestra Alcaldía (Evento)							■																					
Entrega de material POP (Calendarios de mesa y de bolsillo)													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Activación del sistema de mensajería de texto									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Comprar teléfono inteligente en Movistar						■																						
Crear listas de difusión por <i>WhatsApp</i> [®]					■	■			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Crear listas de difusión por <i>WhatsApp</i> [®]									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Revisión de los buzones de sugerencias <i>Nuestra Alcaldía Escucha</i>		■				■				■				■				■				■				■		
Rotación de pendones institucionales	■				■				■				■				■				■				■			
Envío de Boletín <i>Cuéntame qué pasa en El Hatillo</i>					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Envío de Boletín Edición Especial <i>Cuéntame qué pasa en El Hatillo</i>													■															
Actualización de medios digitales (<i>Facebook</i> [®] , <i>Twitter</i> [®] , YouTube)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Lanzamiento del video institucional						■																						
Actualización de las carteleras	■				■				■				■				■				■				■			

Fuente: Elaboración propia (2015).

7.8. Presupuesto

Tabla 65: Presupuesto estimado de la estrategia

Actividad correspondiente	Producto	Cantidad	Precio por unidad	Precio total	Empresa/ Proveedor
Optimar los medios de comunicación interna	Sistema de mensajería de texto inteligente	2 mensajes de texto por semana	Bs. 1.925,00 mensuales	Bs. 11.550,00	Massiva Móvil
Teléfono inteligente para la Dirección de Comunicaciones	Huawei G6	1	Bs. 35.034,21	Bs. 35.034,21	Movistar
	Plan Movistar Full 2.2 (prepago)	Recarga 1 vez al mes	Bs. 592,00 (redondeado a Bs. 600,00)	Bs. 3.600,00	
Material POP	Pines	284	Bs. 429,64	Bs. 122.017,76	Grabados Artísticos RAJ, C.A.
	Calendario bolsillo	284	Bs. 83,35	Bs. 23.671,44	Foto By Print Imprenta Digital
	Calendario escritorio	284	Bs. 1.800,00	Bs. 511.200,00	Foto By Print
Carrera 6K Es Nuestra Alcaldía	Camisas	284	Bs. 4.000,00	Bs. 1.140.000,00	Runic
	Refrigerio	Calculado para 284 personas	Bs. 19.075,00	Bs. 19.075,00	Panadería Pastelería El Hatillo SRL
	Primer premio: mercado	1	Bs. 30.000,00	Bs. 30.000,00	Automercados Plaza's
	Segundo premio: útiles escolares	1	Bs. 20.000,00	Bs. 20.000,00	Librería Nacho
	Tercer premio: termo y short	1	Bs. 18.000,00	Bs. 18.000,00	Tijerazo

Horas hombre	Diseñador	1	Bs. 10.000,00	Bs. 10.000,00	Alcaldía El Hatillo
	Periodistas	3	Bs. 10.000,00	Bs. 30.000,00	
	Personal de seguridad	10	Bs. 10.000,00	Bs. 100.000,00	
	Asistentes de salud	5	Bs. 10.000,00	Bs. 50.000,00	
	Capacitadores de los talleres	3	Bs. 10.000,00	Bs. 30.000,00	
	Community manager	1	Bs. 10.000,00	Bs. 10.000,00	
Papelería	Cartelera	Variado	Bs. 22.000,00	Bs. 22.000,00	Librería Nacho
	Pendones	4	Bs. 2.500,00	Bs. 10.000,00	Pendones y Vinyles
	Agenda temática	Variado	Bs. 10.000,00	Bs. 10.000,00	Librería Nacho
				Total	
				Bs. 2.206.148,41	

Fuente: Elaboración propia (2015).

7.9. Indicadores de gestión

Para el objetivo específico N°1: mantener la identidad corporativa en todas las comunicaciones que se realicen internamente dentro de la organización, se utilizan los siguientes indicadores de gestión:

- Emplear la paleta de colores institucionales de la identidad corporativa de la Alcaldía El Hatillo en todos los contenidos difundidos por la Dirección de Comunicaciones a los públicos internos de la organización. Los colores serán distribuidos para cada Dirección General Sectorial, entidades directamente subordinadas al Alcalde y para las publicaciones correspondientes a la agenda temática.
 - Número de contenidos promocionales que presentan el formato empleado para cada tipo de publicación, siguiendo la paleta de colores institucionales de la Alcaldía El Hatillo.

Para el objetivo específico N°2: reforzar la comunicación de los Directores con su público interno, se utilizan los siguientes indicadores de gestión:

- Definir una agenda temática
 - Número de temas pautados en el período de tiempo establecido
 - Número de contenidos promocionales generados por la Dirección de Comunicaciones para cada tema de la agenda.
 - Número de reuniones periódicas entre los Directores y sus empleados
- Reuniones
 - Número de reuniones de status entre los Directores Generales Sectoriales con sus respectivos Directores

Para el objetivo específico N°3: optimar el uso del correo electrónico y los medios digitales institucionales para la recepción de información entre las distintas Direcciones de la Alcaldía, se utilizan los siguientes indicadores de gestión:

- Campaña para la activación y uso del correo electrónico institucional por parte de los empleados de la Alcaldía El Hatillo, denominada *EsTuCorreo@alcaldiaelhatillo.gob.ve*
 - Número de personas que recibió el instructivo creado por la Dirección de Información y Tecnología para configurar el correo electrónico institucional.
 - Número de talleres de capacitación impartidos a los empleados de la Alcaldía para la configuración del correo electrónico institucional.
 - Número de recordatorios relacionados con la campaña *EsTuCorreo@alcaldiaelhatillo.gob.ve* enviados por medio del sistema de mensajería de texto inteligente, las listas de difusión por *WhatsApp*[®] y los correos electrónicos personales.
 - Número de correos de confirmación a la Dirección de Información y Tecnología.

Para el objetivo específico N°4: Estimular el sentido de pertenencia del público interno a partir de una mejor interacción comunicacional, se utilizan los siguientes indicadores de gestión:

- Carrera *Es Nuestra Alcaldía*
 - Número de asistentes al evento
- Material POP
 - Número de calendarios anuales de escritorio y de bolsillo entregados a los empleados de la Alcaldía.

Para el objetivo específico N°5: crear nuevos medios internos de comunicación de la Alcaldía para la difusión de mensajes, se utilizan los siguientes indicadores de gestión:

- Sistema de mensajería de texto inteligente:
 - Número de mensajes enviados a través del sistema de mensajería de texto inteligente.

- Listas de difusión por *WhatsApp*[®]:
 - Número de mensajes enviados a través de las listas de difusión por *WhatsApp*[®].
 - Número de personas que leyeron los mensajes enviados a través de las listas de difusión por *WhatsApp*[®].

- Buzón de sugerencias *Nuestra Alcaldía Escucha*
 - Número de sugerencias depositadas en el buzón por los empleados y Directores de la Alcaldía El Hatillo.

- Boletín institucional electrónico *Cuéntame qué pasa en El Hatillo*
 - Número de boletines institucionales electrónicos *Cuéntame qué pasa en El Hatillo* enviados a los empleados de la Alcaldía
 - Número de noticias y/o artículos colocados en el boletín

- Boletín institucional electrónico edición especial *Cuéntame qué pasa en El Hatillo*
 - Número de boletines electrónicos Edición Especial *Cuéntame qué pasa en El Hatillo* enviados a los empleados de la Alcaldía.
 - Número de artículos colocados en el boletín

- Medios digitales
 - *Facebook*[®] *Servidor Hatillano*
 - Número de miembros en el grupo comparado con el número de empleados en la Alcaldía El Hatillo.
 - Interacciones: suma de comentarios, “me gusta” y veces compartidas de cada publicación.
 - *Engagement rate*: número de interacciones entre número de miembros del grupo.
 - *Twitter*[®] *Tu Servidor Hatillano (@TuHatillano)*
 - Número de seguidores de la cuenta comparado con el número de empleados en la Alcaldía El Hatillo.
 - Interacciones: suma de “retweets”, favoritos y respuestas de cada publicación.
 - *Engagement rate*: número de interacciones entre número de miembros del grupo.
 - Canal de YouTube El Hatillo:
 - Número de videos publicados
 - Número de vistas, “me gusta”, “no me gusta” y comentarios en cada video publicado.

- Video promocional *Es tu Alcaldía*
 - Número de vistas, “me gusta”, “no me gusta” y comentarios.

Para el objetivo específico N°6: Aprovechar la cartelera institucional como medio interno de comunicación de la Alcaldía para la difusión de mensajes, se utilizan los siguientes indicadores de gestión:

- Redefinir las secciones de las carteleras y su presentación
 - Número de actualizaciones de las carteleras institucionales en el tiempo establecido y respetando los parámetros de diseño y presentación propuestos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abascal, E., Grande-Esteban, I. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid, España. ESIC Editorial.
- Aloy, J., Delgado, M., & Pérez, X. (2014). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona, España. Editorial UOC.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España. Editorial Gesblio, S.L.
- Aramburu, N. & Rivera, O. (2008). *Organización de empresas*. Bilbao. Editorial Deusto Publicaciones.
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J., Martín, T., Menchaca, M., Núñez, F., Sánchez, M., Soria, L., & Vicario, D. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid. Editorial Edita FEAPS.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Colombia. ECOE Ediciones.
- Asensio, P. (2008). *Marketing Municipal*. España. Ediciones Díaz de Santos.
- Barker, R. & Angelopulo, G.C. (2005). *Integrated Organisational Communication*. Sudáfrica. Editorial Creda Communications.
- Berganza, M. & Ruiz, J. (2005). *Investigar en comunicación*. España. Editorial McGraw Hill.

- Bryson, J.M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. Cuarta Edición. Editorial John Wiley & Sons.
- Burgwal, G. & Cuéllar, J.C (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales: manual de facilitación: incluye materiales para los participantes*. Quito, Ecuador. Editorial Ediciones Abda Yala.
- Carroll, G. (2013). *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*. Reino Unido. Editorial John Wiley & Sons.
- Carretón, M.C., (2007). *Las Relaciones Públicas en la Comunicación Interna de la Banca Española*. España. Editorial Netbiblo.
- Daley, D.M. (1992). *Performance Appraisal in the Public Sector: Techniques and Applications*. Estados Unidos de América. Editorial Greenwood Publishing Group.
- Dávila, A. & Martínez, N.H. (1999). *Cultura en organizaciones latinas: elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. Monterrey, México. Editorial Siglo Veintiuno Editores.
- De Kluyver, C.A. (2001). *Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Pearson Education S.A.
- Dirección de Planificación y Presupuesto. (2015). *Ordenanza Municipal*. Caracas, Venezuela. Alcaldía El Hatillo.
- Equipo Vértice. (2007). *Comunicación y publicidad*. Málaga, España. Editorial Vértice.

- Enrique, A.M., Madroñero, M.G., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona, España. Editorial de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Fernández, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México D.F. Editorial Trillas.
- Fielding, M. (2005). *Effective Communication in Organisations*. Sudáfrica. Editorial Juta and Company Ltd.
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España. Editorial Aral.
- Gimbert, X., (2001). *El enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos*. Barcelona, España. Ediciones Deusto.
- Guallar, J., & Leiva-Aguilera, J. (2014). *El content curador: volumen 24 de El Profesional de la Información*. Barcelona, España. Editorial UOC.
- Hansen, E., Price, D., & Thuy, P. (2001). *Le service public de l'emploi dans un marché du travail en mutation*. Bureau International du Travail. Ginebra, Suiza. Editorial International Labour Organization.
- Hargie, O. & Tourish, D. (2004). *Key Issues in Organizational Communication*. Estados Unidos de América. Editorial Routledge.
- Hax, A.C. & Majluf, N.S. (1986). *Strategy And The Strategy Formation Process*. Estados Unidos de América. Editorial Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P., (1997). *Metodología de la investigación*. México. Editorial McGraw Hill.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México. Editorial McGraw Hill.
- Kaul, A. (2000). *Effective Business Communication*. India. Editorial PHI Learning Pvt. Ltd.
- Kerlinger, F., & Lee, H., (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en Ciencias Sociales*. México. Editorial McGraw Hill, 4ta edición.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Octava Edición. México. Editorial Pearson Educación.
- Kotler, P. y Keller, K.L. (2006). *Dirección de Marketing*. México. Editorial Pearson Educación.
- La Porte, J. M. (2001). *Entusiasmar a la propia institución: gestión y comunicación internas en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Madrid, España. Editorial Ediciones Internacionales Universitarias.
- Lehman, C. & DuFrene, D. (2010). *Business Communication*. Estados Unidos de América. Editorial Cengage Learning.
- Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular. Gaceta Oficial N° 6.011 de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, 21 de diciembre de 2010.
- Manes, J. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Segunda edición. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica, S.A.
- McNabb, D.E. (2006). *Knowledge Management in the Public Sector: A Blueprint for Innovation in Government*. Estados Unidos de América: M.E. Editorial Sharpe, Inc.

- Mintzberg, H.; Quinn, J.B.; Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
- Moroto, J. C. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción*. Segunda edición. Madrid, España. Editorial Esic.
- Mumby, D.K. (2012). *Organizational Communication: A Critical Approach*. Estados Unidos de América. Editorial SAGE Publications, Inc.
- Palencia-Lefler, M. (2011). *90 Técnicas de Comunicación y Relaciones Públicas. Manual de comunicación corporativa*. 2da edición. Barcelona, España. Editorial Profit.
- Rebeil, M.A. & RuizSandoval, C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México. Editorial Plaza y Valdes.
- Russell, T.J.; Lane, R.J. y Whitehill King, K. (2005). *Publicidad*. México. Editorial Pearson Educación.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.
- Sánchez, J. (2012). *Nuevas tendencias en comunicación*. España. ESIC Editorial.
- Scheinsohn, D. (2011). *Poder y la acción a través de Comunicación Estratégica, El: Cómo mover los hilos para que las cosas sucedan*. Argentina. Editorial Ediciones Granica S.A.

- Smith, P.R.; Berry, C.; Pulford, A. (1999). *Strategic Marketing Communications: New Ways to Build and Integrate Communications*. Reino Unido. Editorial Kogan Page Publishers,
- Smolansky, D. (2014). *Plan Municipal de Desarrollo Alcaldía del Municipio El Hatillo 2013-2017*. Caracas, Venezuela.
- Steyn, B. & Puth, G. (2000). *Corporate Communication Strategy*. Sandown. Editorial Heinemann Publishers.
- Wilson, J.Q. (2000). *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do it*. Estados Unidos de América. Editorial Basic Books.
- Zambrano, A., (2007). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas, Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello.

Antecedentes de la Investigación

- Escobar Moya, M. S. (2013). *Propuesta de una plan de comunicación interna para reforzar la cultura organizacional del público interno de la dirección general de correos del Ecuador*. (Trabajo de Titulación de Licenciatura, Universidad de las Américas, Quito, Ecuador). Recuperado el 28 de octubre de 2014 de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/1719/1/UDLA-EC-TCC-2013-06.pdf>
- Fernández, F. B. (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana*. (Tesis Doctoral, Universitat Jaume I. Departament de Filosofia, Sociologia i Comunicació Audiovisual i Publicitat, Castelló, España). Recuperado el 23 de noviembre de 2014 de

http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/07_mediosclasicos.pdf;jsessionid=55AB408C8911F23BFB4857C56F9F8108.tdx2?sequence=8

Fuentes electrónicas

- Agudelo, Y. (2015). *Ergonomía y posturas correctas de trabajo*. Recuperado el 24 de agosto de 2015 de <http://ergonomia-posturas.com/>
- Alcaldía El Hatillo. (2014). *El Hatillo celebrará sus 230 años de fundación*. Recuperado el 5 de junio de 2014 de <http://alcaldiaelhatillo.gob.ve/site/noticias/el-hatillo-celebrara-sus-230-anosde-fundacion/28/noticia.html>
- Alcaldía El Hatillo. (2014). *Organigrama y Directorio*. Recuperado el 15 de diciembre de 2014 de <http://alcaldiaelhatillo.gob.ve/site/organigrama-y-directorio/index.html>
- Alcaldía El Hatillo. (2014). *Rostros de El Hatillo*. Recuperado el 14 de diciembre de 2014 de <http://alcaldiaelhatillo.gob.ve/site/rostros-de-el-hatillo/index.html>
- Alcaldía El Hatillo. (2014). *Visión y Misión*. Recuperado el 29 de octubre de 2014 de <http://alcaldiaelhatillo.gob.ve/site/vision-y-mision/index.html>
- Alcaldía El Hatillo. (2015). *Con 79% de aprobación la gestión del alcalde David Smolansky es la mejor valorada del país*. Recuperado el 31 de julio de 2015 de <http://alcaldiaelhatillo.gob.ve/site/vision-y-mision/index.html>
- Alcaldía El Hatillo. (2015). *Participación Ciudadana*. Recuperado el 17 de agosto de 2015 de <http://alcaldiaelhatillo.gob.ve/participacion/participacion-ciudadana/>

- Bordeaux Conseil. (2004). La communication interne de l'entreprise. *Stratégie Ingénierie Communication*. Bordeaux. (Traducción propia en español el 20 de octubre de 2014). Recuperado el 20 de octubre de 2014 de <http://ow.ly/QF40w>
- Consejo Nacional Electoral (2013). *Divulgación Municipales 2013*. Recuperado el 8 de junio de 2014 de <http://ow.ly/QGhGy>
- Cuervo, M. (2009). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. *Cuaderno 28: Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos], Año 9 Número 28*, 67, Recuperado el 23 de abril de 2015 de <http://ow.ly/QFUqU>
- Cuevas, R. (1999, Junio). *La planeación estratégica gerencial*. *Revista Reencuentro*, 24, Recuperado el 27 de octubre de 2014 de http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/servicios/hemeroteca/reencuentro/24_13.html
- Equipo Editorial Buenos Negocios. (2013, Julio). *9 herramientas útiles para la comunicación interna*. Recuperado el 23 de noviembre de 2014 de <http://ow.ly/QFU0M>.
- Escobar, N.R. (2012). Las comunicaciones integradas de marketing (CIM) como pilar de la estrategia de marketing verde y sus implicaciones en la gestión ambiental. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XX (2), 69-79, Recuperado el 27 de octubre de 2014 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90925810010>
- Escuela de Comunicación Social (2014). Modalidades del Trabajo de Grado. Extraído el 5 de junio de 2014 desde <http://w2.ucab.edu.ve/trabajo-de-grado-6902.html>

- Fuentes, G. (2011). La estrecha relación entre comunicaciones internas y recursos humanos. *Revista Imagen y Comunicación*, 21, 19, Recuperado el 14 de octubre de 2014 de <http://ow.ly/QFT50>
- Guardiola, P. (s.f.). *Capítulo 1 “Estructura del SPSS”*. Recuperado el 23 de junio de 2015 de http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/spss_1.pdf
- Guazzotti, G. (2011). La estrecha relación entre comunicaciones internas y recursos humanos. Comunicación interna y recursos humanos. *Revista Imagen y Comunicación*. 21, 20. Recuperado el 14 de octubre de 2014 de <http://ow.ly/QFTkT>
- Ley Orgánica del Poder Público Municipal. Gaceta Oficial No. 38.204 de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, 21 de diciembre de 2010. Recuperado el 25 de marzo de 2015 de <http://ow.ly/ReEEq>
- McGraw Hill. (s.f). *La empresa y su organización*. Recuperado el 15 de noviembre de 2014 de <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>
- Palmar, L. (2013). Barreras de comunicación interna universitaria en el desarrollo de los procesos para la vinculación con el sector productivo. *Revista REDHECS. Edición 14*. Página 19. Recuperado el 21 de octubre de 2014 de <http://ow.ly/QFUHn>
- Sanitas (2014). ¿Cómo tener una buena salud? Recuperado el 24 de agosto de 2015 de http://www.sanitas.es/sanitas/seguros/es/particulares/biblioteca-de-salud/psicologia/prepro_080015.html
- Vásquez, J. (2010). *La comunicación interna*. Recuperado el 19 de noviembre de 2014 de <http://ow.ly/QFTLT>

- WhatsApp. (2015). *WhatsApp*. Recuperado el 24 de junio de 2015 de <https://www.WhatsApp.com/?l=es>

ANEXOS

Anexo A: cuestionario

CUESTIONARIO

La siguiente encuesta corresponde al Trabajo de Grado Académico titulado Estrategia de Comunicaciones Integradas de Marketing para el público interno de la Alcaldía El Hatillo, de la carrera Comunicación Social, mención Comunicaciones Publicitarias en la Universidad Católica Andrés Bello.

De antemano los investigadores agradecen su colaboración en el proceso de elaboración de esta investigación. Se asegura, además, el anonimato de cada participante ya que se trata de un trabajo estrictamente académico.

A continuación se leerá y se responderá una serie de preguntas. Es importante recalcar que no existen respuestas erróneas o correctas, sino que se medirá la opinión del encuestado.

Marque su respuesta con una “x” en el espacio indicado.

1. Indique su género

1. Femenino _____
2. Masculino _____

2. Indique en qué rango de edad se ubica

1. Entre 18 - 35 años _____
2. Entre 36 - 50 años _____
3. Entre 51 - 65 años _____
4. Mayor de 66 años _____

3. Señale su nivel de instrucción

1. Educación Primaria completa _____
2. Educación Secundaria completa _____
3. Educación Superior completa _____
4. Educación Superior incompleta _____
5. Especialización (Postgrados o Maestrías) _____

4. Escriba la ocupación laboral que ejerce en la Alcaldía El Hatillo

5. Indique sus años de antigüedad dentro de la organización

1. Menos de 1 año ____
2. Entre 1 y 5 años ____
3. Entre 5 y 10 años ____
4. Más de 10 años ____

6. ¿Recibe información de la Alcaldía?

1. Sí ____
2. No ____

7. Señale las vías formales por las cuales obtiene más información. (*Puede seleccionar más de una respuesta*)

1. Cartelera ____
2. Circulares ____
3. Reuniones ____
4. Boletines ____
5. Correo electrónico ____
6. Llamadas telefónicas ____
7. Comunicación formal directa ____
8. Medios digitales de la Alcaldía ____
9. Otra ¿Cuál?: _____

8. Marque con una "x" la frecuencia con la que recibe información de la Alcaldía a través de los siguientes medios de comunicación

	Diariamente	Semanalmente	Quincenalmente	Mensualmente	Nunca
1. Cartelera					
2. Circulares					
3. Reuniones					
4. Boletines					
5. Correo electrónico					
6. Llamadas telefónicas					
7. Comunicación formal directa					
8. Medios digitales					

9. ¿Sobre qué temas recibe información por parte de la Alcaldía? (Recuerde que puede escoger más de una respuesta)

1. Avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo ____
2. Cambios internos en la Alcaldía y renovación del personal ____
3. Manuales de procedimiento o guías de instrucción ____
4. Balances y control de las actividades ____
5. Reuniones para resolver problemas y/o crisis ____
6. Actividades de recreación ____
7. Premios, reconocimientos y celebraciones ____
8. Otro ¿Cuál?: _____

10. ¿Cómo calificaría la utilidad de los mensajes que recibe por las vías de comunicación formal para su trabajo del día a día?

1. Muy útil ____
2. Útil ____
3. Poco útil ____
4. Nada útil ____

11. ¿Recibe información por vías informales?

1. Sí ____ ¿Cuáles son esas vías? _____
2. No ____

12. ¿Con qué frecuencia recibe información por vías informales?

1. Siempre ____
2. Casi siempre ____
3. A veces ____
4. Casi nunca ____
5. Nunca ____

13. ¿Cómo calificaría la utilidad de los mensajes que recibe por las vías de comunicación informal para su trabajo del día a día?

1. Muy útil ____
2. Útil ____
3. Poco útil ____
4. Nada útil ____

14. ¿Qué tipo de información es de su mayor interés? *(Recuerde que puede escoger más de una respuesta)*

1. Avances y logros que la Alcaldía ha realizado en el Municipio El Hatillo ____
2. Cambios internos en la Alcaldía y renovación del personal ____
3. Manuales de procedimiento o guías de instrucción ____
4. Balances y control de actividades ____
5. Reuniones para resolver problemas y/o crisis ____
6. Actividades de recreación ____
7. Premios, reconocimientos y celebraciones ____
8. Otro ¿Cuál?: _____

15. ¿Cuál de las siguientes situaciones impiden el flujo de la comunicación dentro de la organización? *(Recuerde que puede escoger más de una respuesta)*

1. Emociones ____
2. Motivaciones personales ____
3. Saturación de mensajes ____
4. Limitaciones de espacio o de recursos para realizar las labores ____
5. Palabras utilizadas ____
6. Gestos utilizados ____
7. Otra ¿Cuál? _____

Anexo b: Guía de entrevista.

GUÍA DE ENTREVISTA

- 1) ¿En qué rango de edad se ubica usted?
 - a. Entre 25 y 35 años
 - b. Entre 36 y 45 años
 - c. Entre 46 y 55 años
 - d. Más de 56 años
- 2) ¿Cuál es su nivel de instrucción?
- 3) ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Alcaldía de El Hatillo?
- 4) ¿Cuál es la dirección que se encarga usted de administrar/gerenciar?
- 5) ¿Cuántas personas conforman su dirección?
- 6) ¿Utilizan en su dirección vías formales de comunicación? ¿Cuáles? *(Por ejemplo, están la cartelera, las circulares, las reuniones, los boletines, el correo electrónico, las llamadas telefónicas, medios digitales, etc.)*.
 - a. ¿Qué tipo de información es incluida en los mensajes transmitidos? *(Por ejemplo: ¿se informa sobre los avances y logros de la Alcaldía, o sobre cambios internos en la organización, renovación del personal, manuales de procedimiento, control de actividades, reuniones para resolver crisis, actividades de recreación, o premios, etc.?)*.
 - b. ¿Por qué esos medios de comunicación? *(De acuerdo a los que mencione el entrevistado)*
 - c. ¿Cuál es el propósito de la información incluida?
 - d. ¿Cada cuánto tiempo se publica o se envía?
 - e. ¿Qué utilidad tienen para los empleados de su dirección?
- 7) ¿Cómo es la comunicación entre los superiores y los trabajadores de su dirección?
- 8) Adicional a los medios de comunicación formal, ¿utilizan en su dirección vías informales de comunicación? ¿Cuáles?
 - a. ¿Qué tipo de información es incluida en los mensajes transmitidos?
 - b. ¿Cada cuánto tiempo?
 - c. ¿Qué utilidad tienen para los empleados de su dirección?
- 9) ¿Existe alguna barrera emocional, física, comunicativa o de saturación que impida que los mensajes lleguen a su destinatario?
 - a. ¿Cuáles son?
 - b. ¿Por qué sucede esto?
- 10) ¿Qué solución considera usted que podría mejorar las vías internas de comunicación?
- 11) ¿Cuáles son los canales de comunicación formal de su preferencia?

Anexo C: plantillas de difusión de contenido (solo aplica para el correo electrónico institucional)

¡Entérate! Nuestro alcalde postulado al premio joven sobresaliente del mundo 2015 Recibidos x

 Dirección de Comunicaciones <comunicaciones@alcaldiaelhatillo.gob.ve>
para mí



Dirección de Comunicaciones
Alcaldía El Hatillo
+58 número de contacto


¡Resguarda tu salud! Jornadas de vacunación contra el sarampión Recibidos x

 Dirección de Comunicaciones <comunicaciones@alcaldiaelhatillo.gob.ve>
para mí



Dirección de Comunicaciones
Alcaldía El Hatillo
+58 número de contacto

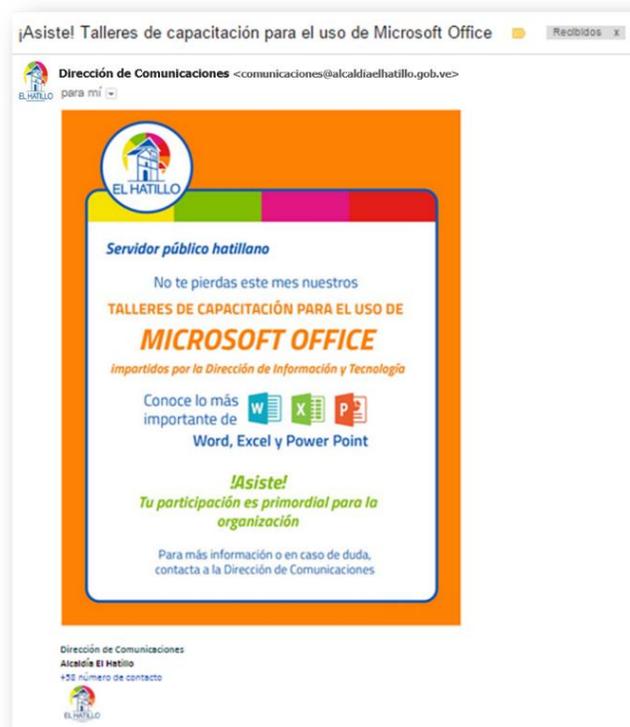
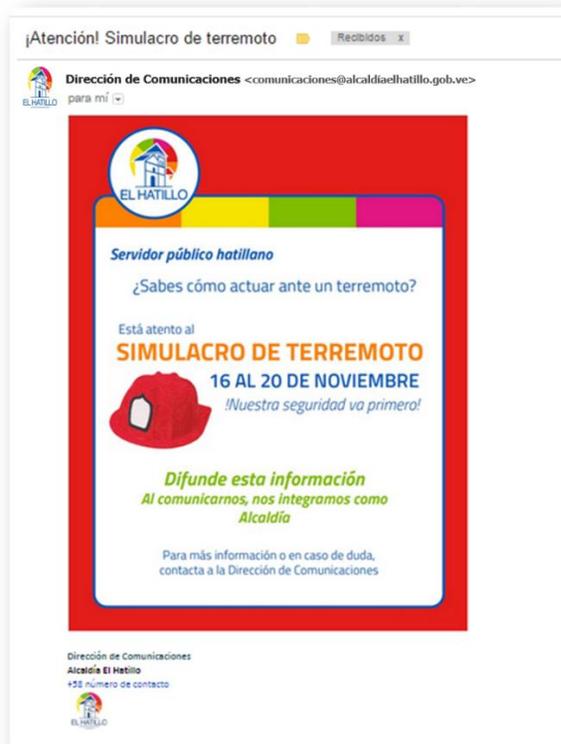

¡Reciclemos juntos! Recibidos x

 Dirección de Comunicaciones <comunicaciones@alcaldiaelhatillo.gob.ve>
para mí



Dirección de Comunicaciones
Alcaldía El Hatillo
+58 número de contacto

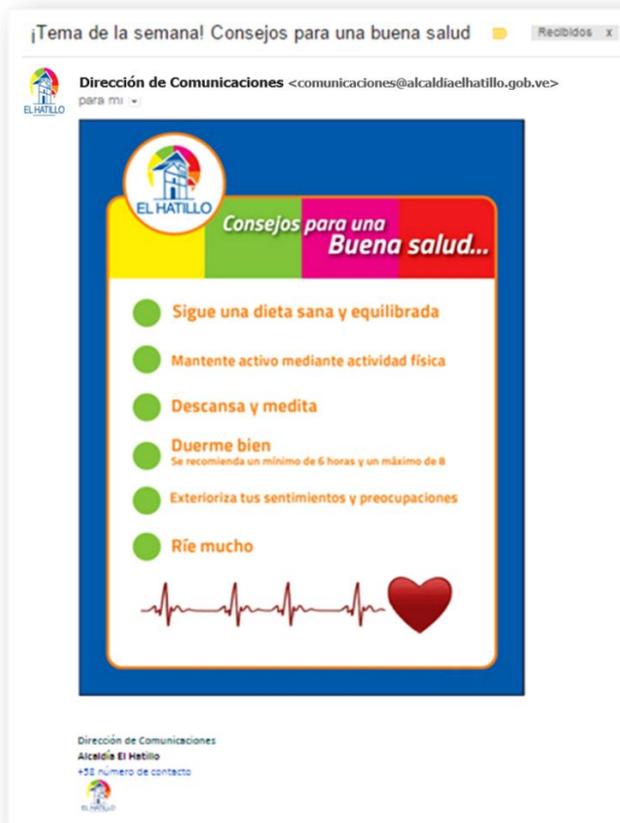

Anexo C: plantillas de difusión de contenido (solo aplica para el correo electrónico institucional) (continuación)



Los colores para las plantillas fueron distribuidos de acuerdo a la paleta de colores de la identidad corporativa de la Alcaldía. El color amarillo corresponde al despacho del Alcalde; el color rosado a la Dirección General Sectorial de Gestión Social; el verde pertenece a la Dirección General Sectorial de Planificación Pública; el color rojo se le asigna a la Dirección General Sectorial de Seguridad Ciudadana; y el color anaranjado corresponde a la Dirección General Sectorial de Administración y Finanzas.

Anexo D: agenda temática

Este anexo corresponde al envío por correo electrónico institucional de los contenidos de la agenda temática propuestos en la estrategia. Asimismo estos modelos serán los mismos en formato impreso para las carteleras *Es Tu Alcaldía*.



Tema: consejos para una buena salud



Tema: *tips* de seguridad personal

Anexo D: agenda temática

¡Tema de la semana! Ergonomía y posturas correctas en el trabajo

Dirección de Comunicaciones <comunicaciones@alcaldiaelhatico.gov.ve>
para mí

Ergonomía
y posturas correctas en el trabajo...

La ergonomía es la ciencia que estudia el trabajo en relación con el ambiente o entorno donde se lleva a cabo y busca lo mejor de que el lugar o puesto laboral se adapte al trabajador.

¡Conoce unos tips para una postura correcta en tu trabajo diario!

- 1 Mantener la espalda recta y apoyarla al respaldo de la silla.
- 2 Mantener la mano a la altura de los codos.
- 3 Evitar la rotación de la silla al tipo de actividad.
- 4 Cambiar de posición por otros posturas frecuentemente.
- 5 Programar de que en minutos de la computadora está al mínimo nivel de sus ojos para evitar el cansancio del cuello.
- 6 Mantener a la buena ergonómica posición el teclado e intentar nivel de los codos y llevar a la velocidad para trabajar reduciendo los movimientos.

Dirección de Comunicaciones
Alcaldía El Hatillo
+58 número de contacto

Tema: ergonomía y posturas correctas en el trabajo

¡Tema de la semana! Diez pasos para convertirte en un Servidor Hatillano proactivo

Dirección de Comunicaciones <comunicaciones@alcaldiaelhatico.gov.ve>
para mí

Diez pasos para convertirte en un servidor hatillano proactivo...

- 1 Organizar eficientemente los procedimientos, tareas y espacio laboral.
- 2 Promover la orientación positiva en las ideas y pensamientos.
- 3 Trabaja con dedicación cada meta que te propongas.
- 4 Conquista tus propósitos al superar tus temores.
- 5 Presta atención a la meta que has establecido.
- 6 Ten confianza en ti mismo.
- 7 Hazla, orgánala y comunícala.
- 8 Interactúa.
- 9 Dalebo a cada victoria que logres, un orgullo que te permita seguir.
- 10 Evalúa lo que has hecho lo que tienes.

Dirección de Comunicaciones
Alcaldía El Hatillo
+58 número de contacto

Tema: servidor hatillano proactivo

Anexo E: logo oficial de la campaña *EsTuCorreo* @alcaldiaelhatillo.gob.ve



Anexo F: Fases de la campaña *EsTuCorreo@alcaldiaelhatillo.gob.ve*



Fase 1: Capacitación



Fase 2: Ejecución

Fase 3: Recompensa

El siguiente anexo corresponde a los modelos de las fases de la campaña *EsTuCorreo@alcaldiaelhatillo.gob.ve*, que la Dirección de Comunicaciones enviará por correo electrónico institucional al público interno.

Anexo G: pin oficial de la Alcaldía El Hatillo



El pin oficial de la Alcaldía El Hatillo será entregado en la fase 3 de recompensa de la campaña *EsTuCorreo@alcaldiaelhatillo.gob.ve* como incentivo a los empleados para que activen su correo electrónico institucional.

Anexo H: Servidor Hatillano del mes



Modelo estándar para las carteleras *Es Tu Alcaldía*



El presente anexo está contemplado para las carteleras *Es Tu Alcaldía*. Cada Dirección de la Alcaldía tendrá su Servidor Hatillano del mes.

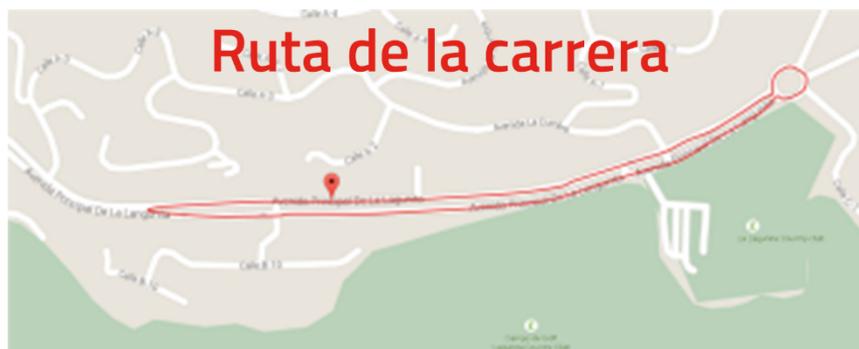


Carrera **6K**
ES NUESTRA ALCALDÍA



**¡Inscríbete en esta
divertida actividad!**

Participa y podrás ganar
cualquiera de nuestros
tres premios



*Domingo 22 de noviembre
Avenida principal de La Lagunita
8:30 am*

Para más información, sigue nuestras redes sociales internas



Servidores Hatillanos



@TuHatillano

Anexo J: Camisas deportivas de la carrera 6K *Es Nuestra Alcaldía*



Anverso



Anverso



Reverso



Reverso

Modelos de las camisas deportivas con el logo de la Alcaldía El Hatillo que se entregarán a los empleados que se inscriban en la carrera 6K *Es Nuestra Alcaldía*. Se diferenciarán por colores: el verde para los hombres y el rosado para las mujeres.

Anexo K: Calendarios de la Alcaldía El Hatillo



Calendario de bolsillo: anverso



Calendario de bolsillo: reverso



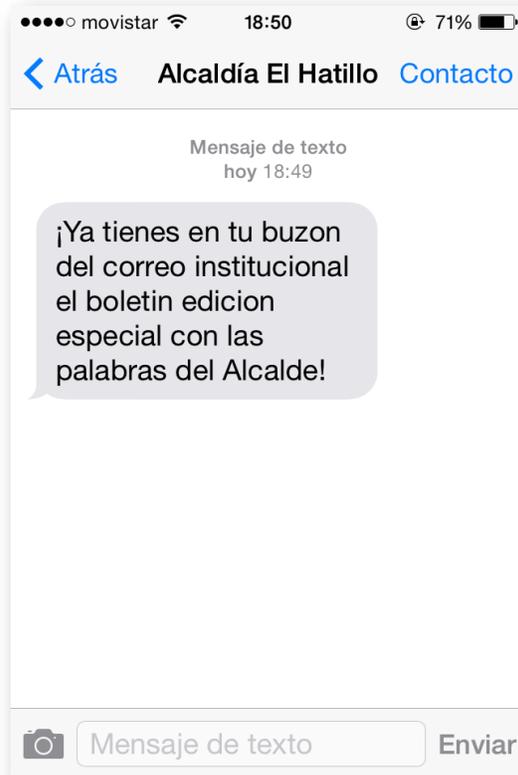
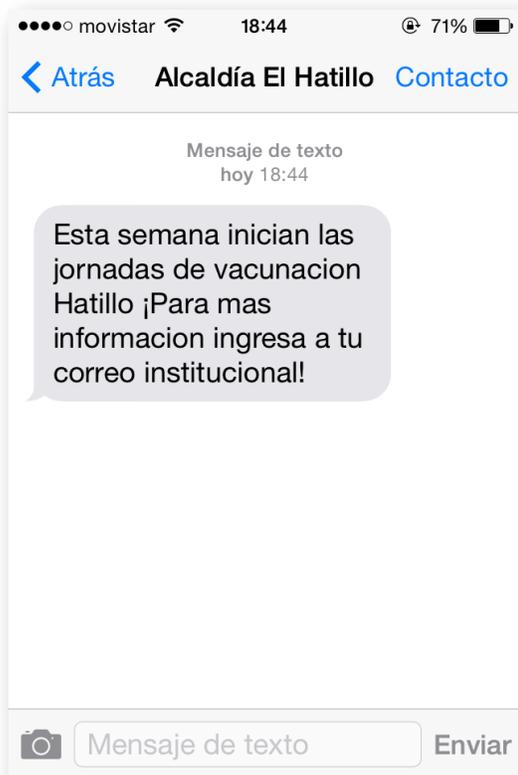
Calendario de mesa: enero



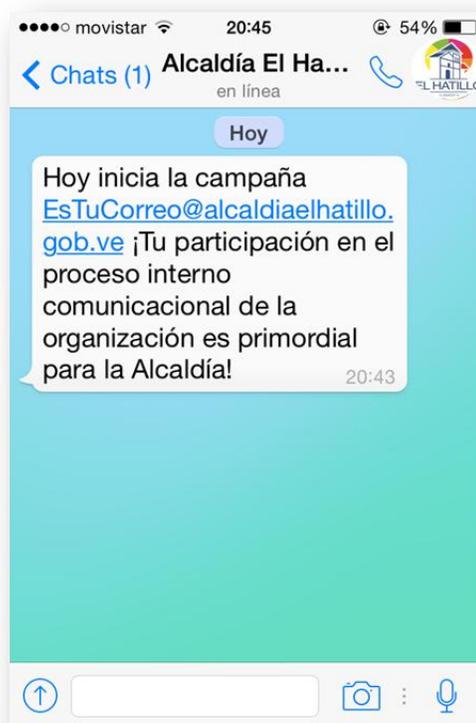
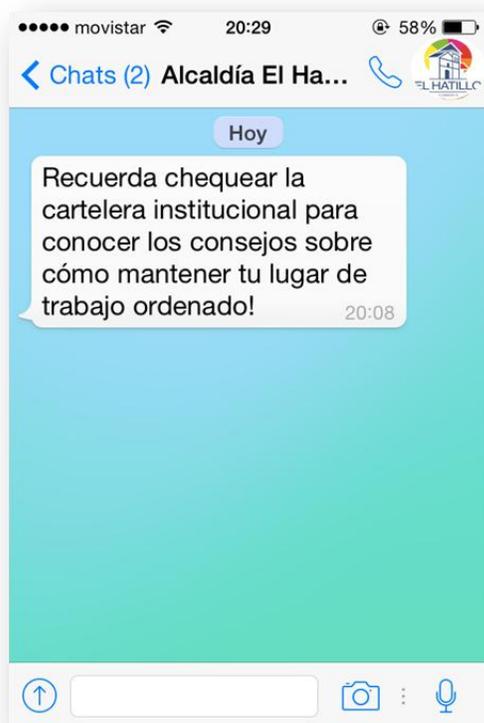
Calendario de mesa: febrero

El calendario de bolsillo contempla los valores de la Alcaldía, mientras que el calendario de mesa tiene un mensaje clave para cada mes.

Anexo L: Mensajes de texto de la Alcaldía El Hatillo (SMS)



Anexo M: Mensajes por lista de difusión de *WhatsApp*®



A pesar de que *WhatsApp*® no es un medio interno de comunicación que pertenece al ámbito corporativo, los hallazgos obtenidos en la investigación demostraron que en la Alcaldía El Hatillo sí se utiliza como un medio de comunicación institucional para difundir información; es por ello que se tomó en cuenta para la estrategia.

Anexo N: buzón de sugerencias *Nuestra Alcaldía Escucha*



El buzón de sugerencias *Nuestra Alcaldía Escucha* es estándar para todas las sedes de la organización.

Anexo O: pendones institucionales de la Alcaldía El Hatillo



Los pendones de la Alcaldía El Hatillo rotarán mensualmente por las distintas sedes de la organización.

**Cuéntame
qué pasa en** 
EL HATILLO

Boletín semanal
Alcaldía de El Hatillo
2 de noviembre de 2015

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

¡ES HORA DE CONSULTAR!

Calculemos el presupuesto: Con el ciclo presupuestario la alcaldía presenta una propuesta ante el Consejo Local de Planificación Pública y la comunidad, basado en los principales proyectos y objetivos para el año. Se discute, modifica en caso que sea necesario y se aprueba para su publicación en la Gaceta Oficial.

Ahora recaudemos: A través de impuestos y más que nada del movimiento de la industria y el comercio, se va acumulando el presupuesto para el próximo año.

¡NO DEJES DE CONSULTAR NUESTRA PÁGINA WEB! www.alcaldiaelhatillo.gob.ve



SEGURIDAD CIUDADANA

POLIHATILLO CAPTURÓ A UN SUJETO POR ROBO A CICLISTAS EN LOS PAULINOS

Este mes, funcionarios de la Policía Municipal de El Hatillo (POLIHATILLO) detuvieron a uno de los tres sujetos presuntamente vinculados con un robo a ciclistas en el sector Los Paulinos.

La Brigada Motorizada de POLIHATILLO, que se encontraba en labores de patrullaje en Los Paulinos, fue alertada por dos ciudadanos quienes informaron haber sido víctimas de un robo por tres delincuentes que, portando armas de fuego, los despojaron de sus pertenencias.

Inmediatamente, los funcionarios policiales comenzaron la búsqueda a través de la zona boscosa, iniciando una persecución a pie de los tres antisociales, logrando capturar a uno de ellos y la incautación de varios artículos deportivos. El detenido, un joven de 19 años de edad, sin registros policiales, fue identificado por las víctimas como uno de los tres sujetos que luego de someterlos, les robaron.



PLANIFICACIÓN PÚBLICA



ALCALDÍA DE EL HATILLO REPARÓ LA SUBIDA LOS NARANJOS EN EL MARCO DEL PLAN CALIDAD DE VÍAS

En el marco del Plan Calidad de Vías, la Alcaldía del municipio El Hatillo asumió los trabajos de reparación de la vialidad en la subida de Los Naranjos, como consecuencia de la rotura de tubos de aguas blancas, uno de 8 pulgadas y otro de 6 pulgadas de diámetro.

El alcalde David Smolansky informó que se invirtió Bs. 1.892.342 para reparar la subida de Los Naranjos. Recordó que la reparación es responsabilidad Hidrocapital. No obstante, la alcaldía decidió asumirla por el riesgo vial y la incomodidad que esas obras inconclusas implicaban para los conductores.

Adicionalmente, con una inversión de Bs. 806.031, la Alcaldía instaló 540 aletas reflectivas en la isla de la subida de Los Naranjos, como un paliativo ante la falta de iluminación que es responsabilidad de Corpoelec y el alcalde ha denunciado públicamente.

GESTIÓN SOCIAL



400 NIÑOS DE EL HATILLO DISFRUTAN SUS VACACIONES CON ACTIVIDADES ORGANIZADAS POR LA ALCALDÍA

La Alcaldía de El Hatillo, a través de la Fundación Hatillana de Atención a la Infancia y a la Familia (FUNDHAINFA), comenzó este 10 de agosto y hasta el 14 de agosto, la tercera semana de su plan vacacional para los niños de las comunidades rurales y poblados cercanos del municipio.

Este plan vacacional se realiza para cubrir las necesidades de esparcimiento y disfrute de los niños de las zonas más vulnerables del municipio, y durante esta semana atenderá a niños de zonas de Turgua (Caracol, Los Mangos, Barrio Nuevo, Aguacate, Paredón, Los Lanos), Puerta Negra (San José y Las Cocuizas), La Hoyadita, Sector la Calina; Sabaneta, El Peñón y Gavilán.

El plan es completamente gratuito y cuenta con servicio de alimentación (desayuno, almuerzo y merienda), y transporte desde dos puntos del municipio: Plaza Bolívar y Centro Comercial La Boyera, hasta la Unidad Educativa Nacional La Unión, que funciona como sede del plan vacacional.

¿QUÉ HACEMOS ESTA SEMANA?

Regresa en el 2015 El Hatillo Jazz Festival, un evento cultural que celebra la música e invita a disfrutar del espacio público. Del 6 al 13 de Septiembre de 2015 el jazz toma las calles y El Hatillo se vuelve a vestir de fiesta

La Alcaldía del municipio El Hatillo junto a EBG producciones, se complacen en anunciar la 12ma edición de "El Hatillo Jazz Festival", ocho días de actividades culturales, intercambios artísticos, música en vivo y disfrute del espacio público. Esta nueva edición de uno de los eventos culturales más icónicos de Caracas es posible gracias al apoyo de Solera, Telefónica-Movistar, Embajada de USA, Embajada de Italia e Instituto Italiano de Cultura, Embajada de Francia y Alianza Francesa, Embajada de España, Taller de Jazz de Caracas, Escuela itinerante de Música y la Fundación Seguros Caracas. El Hatillo Jazz Festival conjuga la participación ciudadana, seguridad, cultura y entretenimiento.



Síguenos en:

 Servidores Hatillanos

 @TuHatillano



Anexo Q: boletín institucional electrónico edición especial trimestral *Cuéntame qué pasa en El Hatillo*

Cuéntame qué pasa en



EL HATILLO

Boletín Especial
Alcaldía de El Hatillo
Diciembre de 2015

EDICIÓN ESPECIAL



HABLA EL ALCALDE

David Smolansky

“ Soy vecino de El Hatillo desde que tengo 8 años y El Hatillo que yo sueño es un municipio seguro, limpio y transitable que fomente el crecimiento de actividades económicas y que fortalezca la calidad de vida que merecemos, pero sobre todo que nos permita vivir El Hatillo.

Luego de un año de mi compromiso con los vecinos de El Hatillo como Alcalde para el período 2013-2017, es un honor liderar la institución mejor evaluada del país en materia de percepción y valorización de gestión.

Asumí por vocación y convicción el reto de ser, no solo el Alcalde de los hatillanos, sino también el de ustedes, servidores públicos que han trabajado día a día para seguir escribiendo esta historia que apenas comienza en nuestra gestión. Ustedes son la generación que ha decidido entregarse al servicio público y a los vecinos.

Con esta primera edición del Boletín Institucional Especial, me comprometo a trabajar para que exista una comunicación efectiva dentro de la Alcaldía. Al igual que asumo esta responsabilidad, todos tenemos el deber de aprender a manejar los medios de comunicación institucionales y tener una interacción continua con sus respectivos directores, ya que su participación en el proceso interno comunicacional de la organización es primordial para la Alcaldía.

Es momento de seguir trabajando incansablemente para continuar una gestión llena de logros. Ustedes son vitales para dejar un legado para la institución y para la historia” .

HABLAN LOS DIRECTORES

Luis Morales

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

LOGROS EN MATERIA FINANCIERA

Ordenamiento del Sistema Tributario: Adaptación e implementación de metodologías estadísticas y económicas para la estimación, análisis y presentación de la recaudación ajustada a la realidad económica del Municipio El Hatillo, lo que permitió analizar en mayor detalle y profundidad la estructura económico-tributaria de los mismos e identificar información útil para el aumento de la recaudación.

Cuatro Operativos de Recaudación de Actividades Económicas.

Cinco Operativos Especiales de Recaudación de Impuestos sobre inmuebles urbanos y vehículos en distintas urbanizaciones del municipio



Anexo Q: boletín institucional electrónico edición especial trimestral *Cuéntame qué pasa en El Hatillo* (continuación)

Ernesto Romero

SEGURIDAD CIUDADANA

POLIHATILLO DETUVO A UN HOMBRE POR VIOLENCIA DE GÉNERO

La Policía Municipal de El Hatillo detuvo a un hombre en el sector popular El Calvario acusado de violencia de género contra su pareja. La víctima acudió previamente a la Oficina de Atención a la Víctima, adscrita a Polihatillo, a colocar la denuncia, lo cual permitió que se activara el procedimiento de detención de la persona señalada.

La coordinadora de la Oficina de Atención a la Víctima explicó que para que se active el procedimiento de detención de una persona acusada de cometer violencia de género, esta debe acudir personalmente a la mencionada oficina para colocar la denuncia. En el caso del municipio El Hatillo, esta se encuentra en el piso 1 del Centro Comercial Lomas de La Lagunita.

La coordinadora explicó que para calificar un delito como violencia de género, el cual está tipificado en la Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, debe presentarse un caso de violencia física o psicológica de un hombre hacia una mujer, siempre y cuando ambos tengan un vínculo de afinidad.

Esta oficina no solamente recibe este tipo de denuncias, sino que adicionalmente brinda apoyo psicológico a las víctimas.

Cristina Weber

PLANIFICACIÓN PÚBLICA

SMOLANSKY: "TUVIMOS QUE INVERTIR BS. 1.892.342 PARA REPARAR LA SUBIDA DE LOS NARANJOS POR NEGLIGENCIA DE HIDROCAPITAL"

En el marco del Plan Calidad de Vías, la Alcaldía del municipio El Hatillo asumió los trabajos de reparación de la vialidad en la subida de Los Naranjos, como consecuencia de la rotura de tubos de aguas blancas, uno de 8 pulgadas y otro de 6 pulgadas de diámetro.

"Tuvimos que invertir Bs. 1.892.342 para reparar la subida de Los Naranjos por negligencia de Hidrocapital", informó el alcalde David Smolansky, quien recordó que esta reparación es responsabilidad de la empresa estatal de aguas. No obstante, la Alcaldía decidió asumirla por el riesgo vial y la incomodidad que esas obras inconclusas implicaban para los conductores.

El gobierno municipal reparó dos paños de concreto en el canal izquierdo de la subida de Los Naranjos, en sentido desde la entrada del municipio Baruta hacia la urbanización Los Naranjos, a la altura de la urbanización Los Pomelos. Estos paños se encontraban intervenidos por reparaciones de la empresa Hidrocapital debido a la rotura de los tubos de aguas blancas mencionados, informó Tamara Carreño, directora de Obras y Servicios Públicos de la Alcaldía.



Alexandra Winkler

GESTIÓN SOCIAL



ALCALDÍA DE EL HATILLO PROMUEVE LA LECTURA EN ALIANZA CON SECTOR PRIVADO

Cumpliendo con el compromiso de elevar la calidad educativa, la Alcaldía de El Hatillo continúa trabajando, de la mano con el sector privado, para dotar las bibliotecas de las escuelas municipales. En esta oportunidad el Centro Comercial Paseo El Hatillo donó más de 600 libros.

Durante el acto de entrega Rosanna Cariello, directora de educación del gobierno municipal, explicó que el objetivo de esta alianza es unificar esfuerzos para convertir El Hatillo en un municipio lector. "Estamos promoviendo la creación de un entorno lector. Agradecemos el aporte del Centro Comercial Paseo El Hatillo, porque nos permite enriquecer nuestras bibliotecas", apuntó.

Adicionalmente, destacó el avance del programa LÉEME que busca promover la lectura, no sólo en las escuelas, sino también en los espacios públicos del municipio, conjuntamente con Hatillo Cultura, como una actividad educativa que además fomenta el encuentro ciudadano.

Síguenos en:

 Servidores Hatillanos

 @TuHatillano



EL HATILLO

Anexo R: Facebook® (grupo privado interno)

The screenshot shows a Facebook group page for "Servidores Hatillanos" (Secret Group). The header features a blue banner with the text "Valoramos la comunicación recíproca entre nosotros" and a row of seven colorful profile icons. Below the banner, there are navigation tabs for "Discussion", "Members", "Events", "Photos", and "Files", along with a search bar for the group. The main content area displays three posts from "Alcaldía El Hatillo" dated August 24 at 8:00pm. The first post is a text-based announcement about a public service and encourages users to share their opinions. The second post is a text-based announcement about a new institutional video on YouTube. The third post is a text-based announcement about vaccination campaigns against measles. A large, colorful graphic is attached to the third post, detailing the vaccination schedule: "JORNADAS DE VACUNACIÓN CONTRA EL SARAMPiÓN" from October 19 to 23, 8:30 am to 12:00 pm, at the Ambulatorio Jesús Reggetti. The graphic also includes the slogan "¡Resguarda tu salud! Nuestro principal activo eres tú." and contact information for the Communications Directorate. The right sidebar contains sections for "MEMBERS" (1 member), "DESCRIPTION" (explaining the group's purpose), "TAGS" (What is this group about?), and "RECENT GROUP PHOTOS" (See All).

Servidores Hatillanos
Secret Group

Joined Message Notifications

Discussion Members Events Photos Files Search this group

Write Post Add Photo / Video Ask Question Add File

Write something...

Alcaldía El Hatillo
August 24 at 8:00pm

Servidor público hatillano,
Tu opinión es importante. Háznosla saber a través de nuestro buzón de sugerencias "El Hatillo Escucha" o comenta en esta publicación.
Integra tus ideas y comunícalas! #EsTuAlcaldía

Like Comment

Write a comment...

Alcaldía El Hatillo
August 24 at 8:00pm

Servidor público hatillano,
Para ver nuestro nuevo video institucional, ingresa en nuestro canal de YouTube: <https://www.youtube.com/user/AlcaldiaElHatillo>
¡Conoce más sobre nuestra organización! #EsTuAlcaldía

El Hatillo
Canal oficial de la Alcaldía del Municipio El Hatillo.
Caracas, Estado Miranda.
YOUTUBE.COM

Like Comment Share

Write a comment...

Alcaldía El Hatillo
August 24 at 8:00pm

Servidor público hatillano,
Asiste con tu familia a nuestras Jornadas de Vacunación contra el Sarampión del 19 al 23 de octubre en el Ambulatorio Jesús Reggetti de 8:30 a 12:00 pm.
¡Resguarda tu salud! Nuestro principal activo eres tú.

Servidor público hatillano
En la Alcaldía nos preocupamos por tu salud
Asiste con tu familia a nuestras
**JORNADAS DE VACUNACIÓN
CONTRA EL SARAMPiÓN**
19 AL 23 DE OCTUBRE
8:30 am a 12:00 pm
Ambulatorio Jesús Reggetti
**¡Resguarda tu salud!
Nuestro principal activo eres tú**
Para más información o en caso de duda,
contacta a la Dirección de Comunicaciones

Like Comment

Write a comment...

MEMBERS 1 member
+ Add People to Group
Message · Invite by Email

DESCRIPTION Edit
Este es un grupo creado por la Dirección de Comunicaciones para compartir entre los servidores hatillanos todas las actividades iniciativas de las Direcciones Generales Sectoriales.

TAGS: Edit
What is this group about?

RECENT GROUP PHOTOS See All

Anexo S: Twitter® (cuenta privada interna)

Valoramos la comunicación recíproca entre nosotros

Servidor Hatillano @TuHatillano
Cuenta oficial para los servidores públicos hatillanos a cargo de la Dirección de Comunicaciones de la Alcaldía @ElHatillo
Venezuela
alcaldiaelhatillo.gob.ve
Photos and videos

TWEETS 3

Tweets Tweets & replies Photos & videos

Servidor Hatillano @TuHatillano · 4m
Llegó la hora de inscribirnos en la Carrera "Es Nuestra Alcaldía". ¡Asistamos juntos!

Carrera 6K ES NUESTRA ALCALDÍA

¡Inscríbete en esta divertida actividad!
Participa y podrás ganar cualquiera de nuestros tres premios

Ruta de la carrera

Domingo 22 de noviembre
Avenida principal de La Lagunita
8:30 am

Who to follow · Refresh · View all

- Sor nanda @UnataNanDa · Follow
- Adriana Nández Moros @A... · Follow
- Neushop @neushop · Follow

Find friends

Trends · Change

- #CBBUK
- #1day/1gianoskiansmovie
- Darryl Dawkins
- Markovic
- #SH-Monster/Video
- Eric Cantor
- #Epsforyear75
- MacLennore
- #BoringComicsBookPlots
- Europa League

© 2010 Twitter · About · Help · Terms · Privacy · Cookies · Ads info

Servidor Hatillano @TuHatillano · 1h
Recuerda activar y revisar tu correo electrónico institucional constantemente. Es el canal por excelencia para comunicarnos #EsTuAlcaldía

Servidor Hatillano @TuHatillano · 1h
No te pierdas nuestros talleres para el uso de Microsoft Office. Envíanos un mensaje directo para mayor información.

Servidor público hatillano

No te pierdas este mes nuestros
TALLERES DE CAPACITACIÓN PARA EL USO DE MICROSOFT OFFICE
impartidos por la Dirección de Información y Tecnología

Conoce la más importante de
Word, Excel y Power Point

¡Asiste!
Tu participación es primordial para la organización

Para más información o en caso de duda, contacta a la Dirección de Comunicaciones

Anexo T: guion del video institucional *Es Tu Alcaldía*

Duración: 1'13"

	Video	Audio
1	Se muestra el logo de la Alcaldía El Hatillo, el fundador del municipio y su reconocimiento como patrimonio cultural	El Hatillo fue fundado por Don Baltasar de León el 12 de junio de 1784. Y fue declarado patrimonio cultural el 2 de agosto de 1960.
2	Se proyecta la misión de la organización apoyada en imágenes	Nuestra misión es servir con vocación y convicción a los hatillanos a través de una gestión transparente, participativa e innovadora para alcanzar un municipio próspero y de convivencia.
3	Se visualiza la visión de la organización en tres imágenes	Nuestra visión es ser el municipio más autónomo y moderno de Venezuela.
4	Se enumeran los valores de la Alcaldía, cada uno con sus respectivos íconos	Nuestros valores son: honestidad, respeto, tolerancia, humildad, compromiso, solidaridad, institucionalidad y justicia.
5	Se proyectan las imágenes del alcalde y de los cuatro directores generales sectoriales con sus respectivos nombres	Nuestro alcalde es David Smolansky, apoyado en cuatro directores Sectoriales: Alexandra Winkler de Gestión Social; Ernesto Romero de Seguridad Ciudadana; Cristina Weber de Planificación Pública; y Luis Morales de Administración y Finanza.
6	Se muestra uno de los mensajes clave con una foto de la Alcaldía en caricatura	Nuestro principal activo eres tú.
7	Aparece el logo como cierre	

Se invita a los lectores de la presente investigación a ver el archivo del video institucional *Es Tu Alcaldía* en el CD anexo.

Anexo U: cartelera institucional Es Tu Alcaldía



Modelo estándar de la cartelera *Es Tu Alcaldía* dividido por secciones: empleado del mes; sección de cumpleaños; sección de fotos; sección de eventos y sección de la agenda temática.



Ejemplo de la cartelera *Es Tu Alcaldía* ubicada en el despacho del Alcalde

Entrevista a Alexandra Winkler, Directora de la Dirección General Sectorial Social

- 1) **¿En qué rango de edad se ubica usted?** Entre 25 y 35 años
- 2) **¿Cuál es su nivel de instrucción?** Graduada de la Universidad Católica Andrés Bello con un Programa de Estudios Avanzados en Comunicación Política.
- 3) **¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Alcaldía de El Hatillo?** Desde que entramos en gestión, el 7 de enero de 2014: 1 año y 4 meses.
- 4) **¿Cuál es la dirección que se encarga usted de administrar/gerenciar?** La Dirección General Sectorial Social.
- 5) **¿Cuántas personas conforman su dirección?** El problema es que la Dirección Sectorial Social abarca 11 áreas distintas entonces el número real y total de cuántas personas no lo tengo. Sin embargo, un estimado es que en Salud pueden ser unas 40 personas, el equipo de Educación pueden ser unas 80 personas, el equipo de Turismo pueden ser unas 10 personas, y el de Cultura pueden ser unas 10 personas. No sé, sumando podrían ser unas 200 o 150 personas más o menos. Pero lo que quiero decir es que lo importante es que esta Dirección está conformada por 11 áreas distintas sociales que son: Cultura, Turismo, Educación, Salud, Deporte, Justicia Municipal, Atención y Participación Ciudadana, Consejo de los niños, niñas y adolescentes; Consejo de protección de los niños, niñas y adolescentes; FUNDAINFO, y Desarrollo Social.
- 6) **¿Utilizan en su dirección vías formales de comunicación? ¿Cuáles? (Por ejemplo, están la cartelera, las circulares, las reuniones, los boletines, el correo electrónico, las llamadas telefónicas, medios digitales, etc.)** Sí, a ver, el de comunicaciones formales está el uso del correo electrónico, el uso de un grupo institucional por *WhatsApp*[®], que es sencillo. También tenemos una instancia del gobierno que se llama la Sectorial Social que se reúne por lo menos 1 vez cada 3 semanas y allí se tocan todos los temas estratégicos de nuestra Sectorial, y son puntos de agenda que uno trae para discutirlos. Estas son las como las grandes instancias de información, de comunicación y de retroalimentación más allá de las reuniones individuales que esta Dirección sostiene con cada una de esas áreas porque en la Sectorial Social uno aboga proyectos macro que engloban a mucha gente. Las reuniones individuales con Salud, con Educación, con Turismo y Deporte pueden pasar como bajo, ok, pero es más como un *status report* de temas pendientes en los que debemos apoyar. Pero esto no descarta que la Sectorial Social participa en otras instancias de gobierno: está el Directorio que se reúne cada 15 días, justamente solicitada por la Dirección General que convoca a todos los Directores de todas las áreas y ahí nos reunimos a alinearnos y a tocar temas; por ejemplo, mi Dirección en particular forma parte de una Sala de Seguimiento de Gestión, que es otra instancia de gobierno también cada 15 días en la que está formada solamente por la Sectorial que son: Social, Seguridad, Urbano y Administración de finanzas, que son 4 grandes Sectoriales con sus Directores y el Alcalde. Entonces sí hay instancias de gobierno creadas para generar alineación, dirección y razonamiento, y así como hay tanto reuniones periódicas cara a cara como los típicos canales de comunicación como los electrónicos incluyendo los canales de comunicación institucionales, manejados directamente por la Dirección de Comunicaciones.
 - a. **¿Qué tipo de información es incluida en los mensajes transmitidos? (Por ejemplo: ¿se informa sobre los avances y logros de la Alcaldía, o sobre cambios internos en la organización, renovación del personal, manuales de procedimiento, control de actividades, reuniones para resolver crisis, actividades de recreación, o premios, etc.?)** Lo que son las comunicaciones de correo electrónico o comunicaciones por el *chat* son temas más de convocatoria y de

proyectos, de compartir logros o de compartir información relevante. Las reuniones más macro ya forman parte de una línea gruesa de estrategias y de sinergia entre muchas áreas

- b. **¿Por qué esos medios de comunicación? (De acuerdo a los que mencione el entrevistado)** Porque con todo lo que pudiese ser una cartelera, o un boletín, ya viene siendo una comunicación que viene encausada la Dirección de Comunicación que comparte todas las comunicaciones de toda la Alcaldía. Yo realmente lo que llevo son comunicaciones netamente a niveles gerenciales; por ende, los temas que tratamos son más de sinergia que necesitamos y de operatividad. Por eso es que no vas a ver una cartelera o un boletín en la Sectorial Social, o un canal de televisión; esas herramientas no están por ser información institucional que se centraliza en la Alcaldía y la gestión.
 - c. **¿Cuál es el propósito de la información incluida?** Mira, depende mucho de la instancia, o sea, lo que son comunicaciones de correo electrónico o comunicaciones por el chat son temas más de convocatoria y de proyectos en los que se debe estar más pendiente, de compartir logros o de compartir información relevante. Las reuniones más macro ya forman parte de una línea gruesa de estrategias, es decir, cómo la Sectorial Social empieza a generar su política de desarrollo socio-productivo, cómo la Sectorial Social empieza a compartir su política de gestión de salud, cómo la Sectorial Social se organiza en torno al 231 aniversario para el cual (...), o sea la Sectorial Social son instancias mucho más estratégicas y de sinergia entre muchas áreas.
 - d. **¿Cada cuánto tiempo se publica o se envía?** El correo electrónico es algo continuo y cotidiano de todos los días, así como los grupos de *WhatsApp*[®]. La Sectorial Social se reúne por lo menos 1 vez cada 3 semanas o 1 mes, dependiendo del proyecto; y las reuniones periódicas que se mantienen con cada uno de los Directores está como alrededor de cada 15 días.
 - e. **¿Qué utilidad tienen para los empleados de su dirección?** Mucha de la información que se comparte es con respecto a la operatividad de la agenda de cada Dirección, entonces la tarea de las Direcciones está en esto escalarlo hacia abajo. Yo tengo una comunicación netamente con los Directores y coordinadores, o sea, con un tren directivo alto. No soy vocero escogido para hablarle a la enfermera ni al profesor, igual ellos tienen sus propios canales de comunicación en cada una de esas entidades. O sea, como Directora Sectorial me corresponde trabajar con un tren directivo quienes a su vez tienen que buscar la manera de comunicar esa información que yo comparto a sus equipos de trabajo, pero cada quien tiene su dinámica distinta y cada quien tiene medios y canales distintos para hacerlo.
- 7) **¿Cómo es la comunicación entre los superiores y los trabajadores de su dirección?** Entre mis superiores es el Alcalde y la comunicación es netamente cara a cara en reuniones que nosotros tenemos de forma individual. En cuanto a cómo yo me comunico con el resto de las Direcciones son por las formas que les he comentado antes.
- 8) **Adicional a los medios de comunicación formal, ¿utilizan en su dirección vías informales de comunicación? ¿Cuáles?** Sí, el contacto directo
- a. **¿Qué tipo de información es incluida en los mensajes transmitidos?** Es que las reuniones cara a cara que tenemos son de temas de seguimiento, entonces se crea una agenda: tú tienes unos puntos de agenda, yo tengo unos puntos de agenda y hacemos seguimiento a todos los temas pendientes de esa deducción, que van desde su operacionalización día a día hasta sus recursos financieros, sus recursos humanos

y sus recursos gerenciales; o sea, abarca de todo porque es seguimiento al proyecto, al Plan Municipal de Desarrollo, a los objetivos y a todo lo demás.

b. **¿Cada cuánto tiempo?** Diariamente

c. **¿Qué utilidad tienen para los empleados de su dirección?** (MISMA RESPUESTA QUE LA 6d)

9) **¿Existe alguna barrera emocional, física, comunicativa o de saturación que impida que los mensajes lleguen a su destinatario?** Sí existen

a. **¿Cuáles son?** 1. Barrera física es una realidad a pesar de que uno levante un teléfono y llame. La Dirección Social es la que más está esparcida por el Municipio porque tiene a Salud en el ambulatorio, a Deportes en las canchas, Educación en las escuelas, a Fundainfa en las oficinas de La Lagunita, tiene a Atención Social en el Consejo de niños, niñas y adolescentes en la Boyera, nosotros estamos aquí [en el pueblo El Hatillo] y realmente aquí solo trabajamos la parte de Turismo que está abajo [del edificio de la Alcaldía], Cultura está en el anfiteatro; es decir, el espacio sin duda es una barrera en cuanto al tema de comunicación de no trabajar en el mismo edificio. 2. Saturación de información es porque uno en una Dirección recibe información de otras Direcciones más allá de la propia; es decir, mi comunicación no es solamente con la Sectorial Social, yo me comunico con la Sectorial de Seguridad, con la Sectorial Urbana porque trabajo de la mano con ella, y con la de Finanzas. Sí hay una saturación pero esto forma parte del día a día de la Alcaldía. 3. Otra barrera que considero importante es que no creo que los Directores tengan el mismo nivel de sensibilización con respecto a la comunicación de ellos hacia abajo, ahí yo creo que es la mayor barrera. Nosotros podemos discutir temas, compartir políticas y llegar a acuerdos y no necesariamente todas las personas de esos equipos de trabajo que forman parte de la Sectorial Social se van a enterar.

b. **¿Por qué sucede esto?** En cuanto a la barrera física la Dirección Social es la que más está esparcida por el Municipio. La saturación de información es porque se recibe información de otras Direcciones. Y sobre el nivel de sensibilización, no necesariamente todas las personas de esos equipos de trabajo que forman parte de la Sectorial Social se van a enterar de lo que se discute.

10) **¿Qué solución considera usted que podría mejorar las vías internas de comunicación?**

Ahorita es sensibilización porque las barreras físicas no las vamos a poder cambiar en corto plazo, la saturación de información siempre va a existir y ahí la necesidad para que todo en la Alcaldía trabaje de forma (...), pero sí creo que hace falta la sensibilización en todos los Directores para que entiendan el nivel de importancia en cuanto a la comunicación en los canales y medios, sino inclusive de los canales de retroalimentación efectiva que deben tener son sus subordinados.

11) **¿Cuáles son los canales de comunicación formal de su preferencia?** Son 2 más que todo:

1. El correo electrónico y 2. Las reuniones cara a cara. El problema es que no todo el mundo tiene el nivel de conciencia con respecto al uso del correo electrónico entonces, aunque sea el canal de mi preferencia no significa que sea el más efectivo y es por eso que uno tiende a escoger más el cara a cara porque es donde crees que puedes generar mayor resultado de seguimiento. Hoy en día el más efectivo tendría que ser el cara a cara, pero creo que poco a poco hemos ido evolucionando al uso del correo electrónico aunque no es compartido entre todos, porque una enfermera que esté trabajando en el ambulatorio no está pendiente del correo, igual que educación si estás metido en una escuela con chamos. Y las estadísticas de cuántas personas abren el correo de la Alcaldía o su boletín son de porcentajes muy bajos. Un medio de comunicación si tuviera que ser masivo y sería efectivo fuera el mensaje de texto, pero tampoco es un recurso para comunicarse con todos los docentes, con todos los

enfermeros o con todos los ejecutivos. La Dirección de Comunicaciones es la que maneja todas estas estadísticas.

Entrevista a Luis Morales, Director de la Dirección General Sectorial de Administración y Finanzas

- 1) **¿En qué rango de edad se ubica usted?** Entre 36 y 45 años
- 2) **¿Cuál es su nivel de instrucción?** Graduado en Administración de Empresas, un diplomado en Gobernabilidad y Gerencias Políticas y especialización en Gerencia Pública.
- 3) **¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Alcaldía de El Hatillo?** Más o menos el mismo tiempo que David [el alcalde]; desde el 7 de enero, el día en que entró.
- 4) **¿Cuál es la dirección que se encarga usted de administrar/gerenciar?** La Dirección General Sectorial de Administración y Finanzas, para administrar los recursos de manera eficiente apegados a la norma. Detrás de todo eso hay una serie de procedimientos que procesos que permiten la ejecución
- 5) **¿Cuántas personas conforman su dirección?** Como Dirección de Administración y Finanzas somos como alrededor de 20 personas, como Dirección Sectorial incluyendo las Direcciones de Tecnología, Recursos Humanos y Servicios Generales estaríamos hablando de más de 50 personas.
- 6) **¿Utilizan en su dirección vías formales de comunicación? ¿Cuáles? (Por ejemplo, están la cartelera, las circulares, las reuniones, los boletines, el correo electrónico, las llamadas telefónicas, medios digitales, etc.).** Sí, hay una (...) comunicacional de la Alcaldía que está centralizada en la Dirección de Comunicaciones por un tema de las carteleras. Todo lo que se informa en las carteleras es como una línea directa que maneja Comunicaciones. Internamente tenemos los correos y los oficios que normalmente se utilizan como los memorandos, aunque no terminan de convertirse en un proceso digital si no que son parte de los papeles naturales de los ingresos públicos. También se utiliza el *WhatsApp*[®].
 - a. **¿Qué tipo de información es incluida en los mensajes transmitidos? (Por ejemplo: ¿se informa sobre los avances y logros de la Alcaldía, o sobre cambios internos en la organización, renovación del personal, manuales de procedimiento, control de actividades, reuniones para resolver crisis, actividades de recreación, o premios, etc.?)**

Cuando nos comunicamos a nivel de correo electrónico, son mensajes dirigidos más a lo técnico y al trabajo sobre todo yo con mi gente. Cuando es por *WhatsApp*[®] son básicamente convocatorias de reuniones, creo que por ahí no hay es herramienta para enviar información de trabajo. Los oficios y todo eso también son revisiones formales de trabajo ideal. Y las carteleras no dependen de mí, o sea yo no publico nada en cartelera, sirven para difundir un mensaje institucional o algo que nos arrope a nosotros como organización.
 - b. **¿Por qué esos medios de comunicación? (De acuerdo a los que mencione el entrevistado)** N/A
 - c. **¿Cuál es el propósito de la información incluida?** Yo tengo la ventaja de que tengo a mis empleados bajo este mismo espacio. Los correos quizás son cuando yo estoy lejos de ellos o en otra sede y son para resolver algo en un corto tiempo, para hacerles saber informaciones o para remitirles información que hayamos acordado en una reunión. Mayormente tenemos espacios de reuniones establecidos en donde se puede discutir o corregir muchas cosas asociadas a la gestión
 - d. **¿Cada cuánto tiempo se publica o se envía?** Las reuniones con mi supervisor inmediato y Director General, Alcalde y el resto de los Directores Sectoriales son semanales y muchísimas otras reuniones fuera de esos espacios. (...)
 - e. **¿Qué utilidad tienen para los empleados de su dirección?** N/A

- 7) **¿Cómo es la comunicación entre los superiores y los trabajadores de su dirección?**
Todas estas herramientas se aplican tanto para mí con mis Directores y coordinadores como yo con los demás Directores sectoriales o con el alcalde. Desde lo técnico sí fluye la comunicación; ahora, sí el Alcalde en algún momento quiere vender algo a la gestión no tengo cómo medir si me está llegando o no porque eso ya es un tema que lo puede responder la Dirección de Comunicaciones. En lo interno [su Dirección] sí fluye la comunicación porque nos estamos comunicando constantemente, de hecho creo que eso es fundamental en una gestión. Estoy en constantemente comunicación con mi supervisor inmediato y Director General, Alcalde y el resto de los Directores Sectoriales.
La comunicación con y entre mis empleados yo creo que es buena porque hay una comunicación constante entre nosotros más allá de las vías formales. Yo soy una persona que me siento con mis empleados a conocer cómo están y qué están haciendo ya que es parte de la dinámica. No es un modelo implementado por la Alcaldía sino que es algo mío personal.
- 8) **Adicional a los medios de comunicación formal, ¿utilizan en su dirección vías informales de comunicación? ¿Cuáles?** Sí, diálogo en cualquier pasillo u oficina. No somos unas máquinas que solo nos vamos a comunicar de manera digital. Existe una conversación diaria que yo la considero informal porque no queda nada por escrito.
- ¿Qué tipo de información es incluida en los mensajes transmitidos?** N/A
 - ¿Cada cuánto tiempo?** Diariamente
 - ¿Qué utilidad tienen para los empleados de su dirección?** N/A
- 9) **¿Existe alguna barrera emocional, física, comunicativa o de saturación que impida que los mensajes lleguen a su destinatario?** No
- ¿Cuáles son?** Quizás muchas veces estar en celdas aisladas genera un impacto negativo en la gestión.
 - ¿Por qué sucede esto?** Porque mientras se está montando la cartelera quizás el pueblo ya se enteró de algo que aquí se puede saber el día después de mañana y empiezan los rumores y los chismes que no son para nada buenos en una gestión. En las carteleras se publican mensajes tanto positivos como negativos, ya sea para informar completamente, pero es eso, yo creo que nos ha pasado un poquito de factura el no contar con una sola sede donde estemos todos consolidados en un mismo sitio [Barrera física].
- 10) **¿Qué solución considera usted que podría mejorar las vías internas de comunicación?**
Viéndolo como Alcaldía yo creo que hay que contar con un equipo de comunicaciones internas que, más allá de todo lo que quiera vender el Alcalde puertas afuera, yo creo que los que estamos haciendo vida hoy en día en la Alcaldía no sabemos muchas de las cosas que están pasando. No me incluyo porque mi cargo me da para participar en casi todo lo que hace la Alcaldía y estoy bien informado, pero tampoco tengo quizás el tiempo de divulgar esa información a mis trabajadores y por eso debería existir un canal de comunicación interna que haga constante actualización [de la información]. Yo sé que la Dirección de Comunicación está trabajando en eso pero yo vengo de varias gestiones (trabajé en Chacao 15 años) y el tema de las comunicaciones internas es como la pata coja de las comunicaciones porque es más fácil vender hacia la calle lo que están haciendo que mantener informados los trabajadores.
- 11) **¿Cuáles son los canales de comunicación formal de su preferencia?**
Yo prefiero el correo electrónico porque funciona muy bien ya que primero por un tema de papel [se ahorra] además por los gastos que hace Finanzas [en papel] no tienen sentido. El correo también porque ya es algo que nos hemos acostumbrado a revisar diariamente, creo que es la manera más efectiva de que le lleguemos a cada uno. Pero es un tema más de cultura del trabajador de utilizar más su correo institucional que el propio correo personal;

estamos en eso, pues es una política de Tecnología y Comunicaciones para que las personas utilicen más el correo institucional.

Las convocatorias para reuniones también me parece una buena herramienta siempre y cuando se pase información relevante del trabajo; creo que es algo muy puntual.

El tema de oficio y memorándum: hay muchas leyes y contralorías que lo exigen aún porque es algo que tiene que estar ya que son soportes de expedientes, pero yo siempre he visto eso como muy activo y no estoy muy de acuerdo con eso.

Entrevista a Cristina Weber, Directora de la Dirección General Sectorial de Planificación Pública

- 1) **¿En qué rango de edad se ubica usted?** Entre 36 y 45 años
- 2) **¿Cuál es su nivel de instrucción?** Maestría
- 3) **¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Alcaldía de El Hatillo?** Desde enero de 2014
- 4) **¿Cuál es la dirección que se encarga usted de administrar/gerenciar?** La Dirección General Sectorial de Planificación Pública.
- 5) **¿Cuántas personas conforman su dirección?** 8 personas
- 6) **¿Utilizan en su dirección vías formales de comunicación? ¿Cuáles? (Por ejemplo, están la cartelera, las circulares, las reuniones, los boletines, el correo electrónico, las llamadas telefónicas, medios digitales, etc.)**

Sí, tenemos algunos Oficios, o sea, comunicaciones escritas. Nos comunicación con la Dirección de Transporte y Tránsito a través de comunicaciones escritas. También utilizamos correos electrónicos, tenemos reuniones y algunas se registran y otras no, por ejemplo, las reuniones de seguimiento que tenemos entre nosotros mismos a veces las registramos en Minutas o a veces simplemente es más informal y de repente se pasa como un resumen vía mail, o a veces se anota en cuadernos, esto es cuando son reuniones chiquitas. Se tienen reuniones con todas las Sectoriales donde se tratan temas cuya actuación va a depender de distintas Direcciones de la misma Sectorial.

También nos comunicamos mucho por redes como *WhatsApp*[®] y las llamadas telefónicas.

- a. **¿Qué tipo de información es incluida en los mensajes transmitidos? (Por ejemplo: ¿se informa sobre los avances y logros de la Alcaldía, o sobre cambios internos en la organización, renovación del personal, manuales de procedimiento, control de actividades, reuniones para resolver crisis, actividades de recreación, o premios, etc.?)** Son mensajes, sobre todo, de seguimiento de proyectos, de convocatorias a reuniones, seguimiento de status de proyectos o de casos urbanos, temas relacionados con expediente de desarrollo que están haciéndose, urbanismo, todo para ver cómo se está llevando a cabo el proceso dentro de la Dirección.

También hay comunicaciones que tienen que ver con otras Direcciones; por ejemplo, si a mí me llega alguna información sobre una convocatoria o sobre un tema que tenga que ver con Recursos Humanos, eso también es transmitido muchas veces vía palabra porque la Dirección es muy pequeña y realmente es más fácil reunirnos aquí o asimismo se puede enviar por correo electrónico para rebotar la información.

- b. **¿Por qué esos medios de comunicación? (De acuerdo a los que mencione el entrevistado)** Para que quede un registro, para que la gente pueda visualizarlo. No sé, hasta ahora ha resultado bien así, se tendría que ver si quizás hay otros que sean más convenientes, pero hasta ahora sirve de esa manera porque facilita la comunicación y es sencillo. Aunque las comunicaciones informales siempre son necesarias, pero lo que no queda por escrito es como si no existiera, por eso las Minutas, los cuadernos y los correos electrónicos.

Sin embargo, cuando tú [el entrevistador] me hablas de medios formales no estoy tan segura de que el correo electrónico sea pero igual es el que más usamos siempre además porque ayuda mucho.

- c. **¿Cuál es el propósito de la información incluida?** Es variada, depende. Yo creo que el propósito común de las convocatorias es que la información llegue a las personas a las que le tiene que llegar, que la gente asista a sus reuniones. En general

depende de la información, ver el avance de los proyectos que se llevan o el status de los temas urbanos o de los expedientes que se manejan. Es informar y es hacer seguimiento.

- d. **¿Cada cuánto tiempo se publica o se envía?** Cada 2 semanas o 15 días tenemos reuniones con todas las Direcciones de la Sectorial. Para las convocatorias depende de las reuniones que se manejen. Para las reuniones de seguimiento y proyecto tiene que ver con cada proyecto en sí. Generalmente, nosotros internamente tenemos una comunicación diaria porque es bastante pequeña [su Dirección de 8 personas], con la Coordinación de Transporte también; pero más allá de las reuniones Sectoriales no hay reuniones como tales establecidas aunque siempre existe una comunicación básicamente diaria con ellos [la Coordinación de Transporte].
 - e. **¿Qué utilidad tienen para los empleados de su dirección?** Yo creo que bien útil porque se sienten informados, se sienten parte del proyecto y sienten conocimiento de lo que está pasando ya sea interno a nivel de proyecto o ya sea a nivel de institución.
- 7) **¿Cómo es la comunicación entre los superiores y los trabajadores de su dirección?** Es muy horizontal. Por ejemplo, muchas cosas que yo digo lo hago sin necesidad de mandar un Oficio, o muchas veces con las tareas pendientes simplemente hacemos una reunión, o mando un email. La relación es bastante horizontal con todo el mundo porque además somos pocos. Con las otras Direcciones a veces sí hay ciertos requerimientos que son más formales, es decir, comunicaciones por escrito pero también hay una relación horizontal con los Directores y los coordinadores de los Directores sobre todo para mantener un orden y para que sea el mismo Director de línea el que dé la información a los funcionarios que están bajo su Dirección
- 8) **Adicional a los medios de comunicación formal, ¿utilizan en su dirección vías informales de comunicación? ¿Cuáles?** Sí. Lo que pasa es que para mí informal es cualquier medio que no sea un Oficio, una comunicación formal escrita. Cara a cara lo hacemos muchísimo y también considero que el *WhatsApp*[®] es informal porque no queda el registro porque el día de mañana a uno lo pueden auditar y tú no vas a mostrar los mensajes porque no sabes qué tan válidos sean. O sea yo diría que hay como 3 grados: el formal-formal, el informal con cierta formalidad por el registro y el oral, que se hace mucho.
- a. **¿Qué tipo de información es incluida en los mensajes transmitidos?** Se habla de todo, a veces hablamos de los avances de algún proyecto, de las crisis, de ciertas políticas, de temas más personales relacionados con la Alcaldía, es decir, el ambiente [clima organizacional], cómo se siente cada quien, cómo perciben la situación Alcaldía-país o personal-país. Algunas veces se plantean temas personales que inciden sobre el trabajo o el tema de pedir algún permiso/vacaciones se hace de manera formal porque se deben llenar unas planillas pero antes de hacer esa solicitud se comenta en la oficina como una conversación previa.
 - b. **¿Cada cuánto tiempo?** Diariamente
 - c. **¿Qué utilidad tienen para los empleados de su dirección?** Yo creo que es bien útil porque se siente una cercanía y se genera una confianza. Es distinto porque te puedes expresar de una manera más abierta y más natural.
- 9) **¿Existe alguna barrera emocional, física, comunicativa o de saturación que impida que los mensajes lleguen a su destinatario?** Sí existen
- a. **¿Cuáles son?** A nivel formal yo siento que la Alcaldía puede crear mucha lentitud en que lleguen las comunicaciones, no internamente [en esta Dirección] sino a nivel de Alcaldía porque hay deficiencia de personas que envíen información por un tema físico porque no estamos todos en el mismo lugar, pero esto es de una Dirección a otra sobre todo por un asunto de algún proyecto que se tiene que llevar a cabo físicamente

en el mismo lugar y no por teléfono. Falta de personal que pueda llevar más comunicaciones.

Aquí no ocurre tanto una barrera emocional, es decir, las personas logran superar sus crisis personales.

b. ¿Por qué sucede esto? Por un tema presupuestario de base, porque si se tuviera el presupuesto entonces se pudiera acondicionar una sede o contratar a más gente que lleve y traiga las correspondencias.

10) **¿Qué solución considera usted que podría mejorar las vías internas de comunicación?** Integrarnos mejor físicamente pero mientras tanto lo que hay que trabajar es en reforzar las vías electrónicas, como Internet y las redes, porque ayudan mucho.

11) **¿Cuáles son los canales de comunicación formal de su preferencia?** El correo electrónico básicamente y el *WhatsApp*[®] me resulta bien útil siempre y cuando se comunique [la información] a quien se tiene que comunicar, por ejemplo, los grupos a veces me parecen delicados porque de vez en cuando se maneja información que de repente alguno no debe manejar o no hay porqué involucrarlo. Se trata de saber utilizar los grupos de *WhatsApp*[®], pero cuando es entre persona-persona o grupos bien establecidos me parece que es bien útil. Esas dos vías me gustan mucho porque además te queda el registro.

También me gusta decir las cosas; sin embargo siento que no es la mejor vía.

Otras preguntas

12) **¿Qué es una Minuta?** Es un resumen de una reunión donde se dejan los acuerdos y los pendientes, sus responsables y sus tiempos de ejecución.

13) **¿Quién se encarga de montar la cartelera a la entrada de la sede?** El SUJAT es quien lo hace o Atención al Ciudadano.

Entrevista a Ernesto Romero, Director de la Dirección General Sectorial de Seguridad Ciudadana

- 1) **¿En qué rango de edad se ubica usted?** Entre 25 y 35 años
- 2) **¿Cuál es su nivel de instrucción?** Profesional universitario [de la UCAB] y estoy culminando un posgrado en Ciencias Penales y Criminológicas en la UCAB.
- 3) **¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Alcaldía de El Hatillo?** Desde que arrancó la gestión de David Smolansky, aproximadamente 1 años y 5 meses.
- 4) **¿Cuál es la dirección que se encarga usted de administrar/gerenciar?** La Dirección General Sectorial de Seguridad Ciudadana.
- 5) **¿Cuántas personas conforman su dirección?** Solamente 2 personas, el Coordinador de Seguridad Ciudadana y el Director; sin embargo, el cargo de coordinador está vacante por lo que actualmente solo soy yo. Y hay una secretaria que está contratada.
- 6) **¿Utilizan en su dirección vías formales de comunicación? ¿Cuáles? (Por ejemplo, están la cartelera, las circulares, las reuniones, los boletines, el correo electrónico, las llamadas telefónicas, medios digitales, etc.)** Sí, correos electrónicos, cartelera, llamadas telefónicas y *WhatsApp*[®].
 - a. **¿Qué tipo de información es incluida en los mensajes transmitidos? (Por ejemplo: ¿se informa sobre los avances y logros de la Alcaldía, o sobre cambios internos en la organización, renovación del personal, manuales de procedimiento, control de actividades, reuniones para resolver crisis, actividades de recreación, o premios, etc.?)** Se informa sobre las actividades que tenemos planteadas realizar además de todas aquellas actividades o eventos delictivos que nosotros conocemos dentro del Municipio y recordatorios de alguna reunión o minuta.
 - b. **¿Por qué esos medios de comunicación? (De acuerdo a los que mencione el entrevistado)** En un principio porque todos los que estamos en la Dirección manejamos estos medios y estos medios están socializados entre todas las personas que conformamos esta Dirección Sectorial.
 - c. **¿Cuál es el propósito de la información incluida?** Que todos estemos alineados de lo que está ocurriendo bien sea en el Municipio o de las actividades que tenemos para estar en la misma sintonía.
 - d. **¿Cada cuánto tiempo se publica o se envía?** En esta Dirección se tiene que coordinar con Protección Civil y con Policía entonces por lo general nosotros tenemos 2 grupos por *WhatsApp*[®] para cada Dirección, por lo que cada vez que se divulga una información se coloca en esos grupos y eso es constantemente, es decir, todos los días. Las convocatorias se hacen por lo menos 1 vez a la semana, y la cartelera puede ser 1 vez al mes donde se publica más que todos artículos de prensa, alguna reseña importante o actividad.
 - e. **¿Qué utilidad tienen para los empleados de su dirección?** Son importantes porque nos coloca a todos básicamente en una misma sintonía, además porque nos permite coordinarnos y no atropellarnos unos con otros, tanto Policía como Protección Civil.
- 7) **¿Cómo es la comunicación entre los superiores y los trabajadores de su dirección?** Es una comunicación constante. Es directa con cada una de las personas que están bajo la Sectorial y con el Alcalde, ya que Smolansky está al tanto de todas las situaciones que pasan en Seguridad, temas policiales, etc.

- 8) **Adicional a los medios de comunicación formal, ¿utilizan en su dirección vías informales de comunicación? ¿Cuáles?** Sí, el contacto directo en conversaciones que pueden ser de repente para organizar unas actividades con otros directores sobre todo más que con los empleados que trabajan en esta Dirección.
- ¿Qué tipo de información es incluida en los mensajes transmitidos?** Cuando son encuentros informales se trata sobre todo la organización de eventos o actividades donde requiere el esfuerzo no solamente de Seguridad Ciudadana sino de las otras Sectoriales, en donde cada quien va aportando ideas mediante un *brainstorming*.
 - ¿Cada cuánto tiempo?** Por lo menos 2 veces a la semana, de repente en un almuerzo.
 - ¿Qué utilidad tienen para los empleados de su dirección?** Casi siempre estos mensajes no van dirigidos a los empleados de la Dirección si no a otros directores sectoriales.
- 9) **¿Existe alguna barrera emocional, física, comunicativa o de saturación que impida que los mensajes lleguen a su destinatario?** Sí existen
- ¿Cuáles son?** Por lo menos en mi caso, nosotros tenemos a cada momento cantidades de información que tenemos que procesar rápidamente [saturación de información], entonces yo trato de delegar eso, como las denuncias, a las personas que les corresponden. Por ejemplo, si es un tema de gestión de riesgos delego a Protección Civil, si es un tema de algún delito o alguna denuncia lo delego a la Policía. Actualmente la nueva secretaria me está ayudando a procesar la información.
 - ¿Por qué sucede esto?** Puede ser por falta de organización, pero en realidad no tengo claro por qué sucede esto. No tenemos mecanismos expeditos o más simples para poder comunicarnos.
- 10) **¿Qué solución considera usted que podría mejorar las vías internas de comunicación?** Creo que los medios alternativos pueden ayudar, por ejemplo [la aplicación] *Wrike* u otras aplicaciones que ayuden a organizar y sistematizar automáticamente todo este tipo de información.
- 11) **¿Cuáles son los canales de comunicación formal de su preferencia?** Los Oficios y los correos electrónicos.

Otras preguntas

- 12) **¿Quién se encarga de montar la cartelera?** Hasta ahorita yo, pero ya esta semana [semana del 22 al 29 de mayo] comenzamos con una secretaria nueva a quien le tengo que dar las instrucciones para que sepa cómo hacerla.
- 13) **¿Para qué sirve la aplicación *Wrike*?** Es una herramienta para organizar las actividades de todas las áreas y sistematizarlas. Por ejemplo, si somos 3 personas podemos compartir información y si no es de interés para alguno, pues no se comparte con esa persona, ahora si es de interés de los 3 todos pueden participar. Esta aplicación es para teléfonos inteligentes y tablets. De hecho aquí comenzamos con ella pero no se le dio la oportunidad al programa y se perdió eso. No se le dio continuidad porque no todo el mundo estaba familiarizado con su uso.