

TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

Análisis de la comunicación interna municipal
en el partido de Punta Indio

Autor/es:

Lunaschi, Ignacio – LU: 1114612

Carrera:

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

Tutor:

Lic. Natalio Stecconi

Año: 2022

Índice

Índice.....	1
Resumen	2
Introducción	2
Objetivos.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
Marco teórico	4
Metodología.....	7
Análisis.....	11
Estructura de la Municipalidad de Punta Indio	11
Encuestas: la palabra de los actores	12
Recomendaciones sobre una estrategia de comunicación para la Municipalidad de Punta Indio	17
Conclusiones.....	21
Referencias bibliográficas.....	23
Fuentes de información.....	23
Anexos.....	24
Anexo 1: Entrevista a Emiliano Perlini, Secretario de Desarrollo Humano	24
Anexo 2: Resultados de las encuestas a miembros de la Municipalidad de Punta Indio..	25
2.1: Pregunta n.º1 del cuestionario.....	25
2.2: Pregunta n.º2 del cuestionario.....	25
2.3: Pregunta n.º3 del cuestionario.....	26
2.4: Pregunta n.º4 del cuestionario.....	26
2.5: Pregunta n.º5 del cuestionario.....	27
2.6: Pregunta n.º6 del cuestionario.....	27
2.7: Pregunta n.º7 del cuestionario.....	28
2.8: Pregunta n.º8 del cuestionario.....	28
2.9: Pregunta n.º9 del cuestionario.....	29
2.10: Pregunta n.º10 del cuestionario.....	29
2.11: Pregunta n.º11 del cuestionario.....	30
Anexo 3: Encuestas a miembros de la Municipalidad de Punta Indio.....	31

Resumen

La presente investigación refiere al análisis del partido de Punta Indio, más específicamente a su plan de comunicación municipal. A partir de una observación exhaustiva, se pudo ver que, dicho plan, no estaría siendo suficientemente funcional para los miembros del municipio. Por ello, este trabajo tiene como objetivo general determinar si el funcionamiento del proceso de comunicación municipal de Punta Indio es coherente con los propósitos establecidos por la gestión estatal. A su vez, y en consonancia con lo mencionado anteriormente, se realizarán diferentes recomendaciones para mejorar la aplicación de la estrategia comunicacional.

Palabras claves: Comunicación interna – Plan municipal – Punta Indio – Comunidad local – Estrategia comunicacional.

Introducción

El partido de Punta Indio, junto con 136 municipios más, conforman la totalidad de distritos pertenecientes a la provincia de Buenos Aires. El mismo pertenece a la Región 1 en conjunto con Berisso, Ensenada, Coronel Brandsen, Magdalena y La Plata (cabecera de la región). Su creación tuvo lugar el 6 de diciembre de 1994, una vez que la Legislatura de la Provincia de Buenos Aires dictaminó la Ley 11584. De esta forma, el distrito logró su independencia con respecto al partido de Magdalena, del cual formaba parte hasta ese momento.

La ciudad cabecera es Verónica, que junto a Pipinas, Punta del Indio, Álvarez Jonte, Las Tahonas, Luján del Río, La Viruta, Monte Veloz y Punta Piedras conforman el municipio. Se encuentra a 90 km de la ciudad de La Plata (capital provincial) y a 130 km de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010, la población está compuesta por 9.888 habitantes (INDEC, 2010), equivalente al 0,06% de la cantidad de ciudadanos de la provincia de Buenos Aires. De ese total, el 66.2% corresponde a Verónica, con 6.546 habitantes; seguido por Pipinas con 954; Punta del Indio con 569 y Álvarez Jonte con 38; mientras que, el resto está repartido como población rural dispersa entre la localidad de Las Tahonas, como también entre los parajes

de Luján del Río, La Viruta, Monte Veloz y Punta Piedras. A su vez, posee entidades educativas en los niveles pre-escolares, primarios, secundarios, terciarios, como también, una escuela de educación especial.

Asimismo, el municipio cuenta, entre otras cuestiones, con un plan de comunicación interna constituido de tres formas de comunicar distintas. La primera: ascendente, donde los miembros transmiten la información a sus jefes. La segunda, descendente, donde las personas que ocupan altos niveles jerárquicos transfieren información hacia los miembros de los niveles bajos. Por último, la comunicación de forma horizontal, la cual se da entre miembros de la misma jerarquía. Dichas maneras, se dan a través del uso de diferentes canales como: boletín interno, cartelera en las tres sedes, mails, comunicados internos, reuniones periódicas, intranet, chat y campañas internas según las necesidades de la entidad. No obstante, la falta de conocimiento acerca del funcionamiento de un correcto plan de comunicación interna por parte de la comunidad local, principalmente de los miembros de la Municipalidad, hace que dichos actores desaprovechen oportunidades de desarrollo y beneficios que se pueden obtener a partir de la utilización de recursos que ya poseen.

En consonancia con lo expuesto anteriormente, a través de una observación acerca de los canales de comunicación interna y de los efectos que éstos conllevan, se pudo ver que no se estarían contemplando todas las características propias de la comunicación interna y, por tanto, se estarían desaprovechando distintos beneficios que ésta genera para la entidad. En relación a esto último, Morales Vallejo sostiene: “La comunicación organizacional es entonces una estrategia clave, para cuidar del cliente interno y así tener respuestas satisfactorias, para generar apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia. Esta es una de las conclusiones que se puede sacar de lo que es la comunicación interna” (Morales Vallejo, 2016: 5). Por ello, se cree que la información producida a partir de la realización de la presente investigación servirá como aporte para los diferentes actores mencionados anteriormente, específicamente: los miembros de la Municipalidad de Punta Indio.

Objetivos

Objetivo general

Determinar si el funcionamiento del proceso de comunicación interna de la Municipalidad de Punta Indio es coherente con los propósitos establecidos por la gestión estatal.

Objetivos específicos

- Indagar sobre el nivel de penetración que tienen los medios de comunicación internos en los miembros de la Municipalidad de Punta Indio.
- Conocer la posibilidad de participación en cuanto a reclamos y/o aportes por parte de los miembros dentro del Municipio.
- Medir la opinión de los miembros de la Municipalidad en cuanto al contenido que comunica la gestión estatal.
- Formular recomendaciones para mejorar la aplicación de la estrategia de comunicación interna.

Marco teórico

En esta sección serán desarrollados y analizados distintos conceptos. Primeramente, se abordará la temática de la comunicación interna, resaltando los rasgos principales en cuanto a su funcionamiento y los beneficios que genera su correcta implementación. En consonancia con esto, se describirán los distintos tipos de comunicación interna que existen: ascendente, descendente y horizontal. Posteriormente, se tendrán en cuenta diversos trabajos de investigación ligados a las relaciones dentro de las organizaciones, con el fin de explicar cómo éstas inciden en la integración y productividad de los empleados. Finalmente, se determinará el armado de un plan de comunicación interna. Para ello se consultarán distintas propuestas de planes de comunicación interna ya confeccionados que sirvan de aporte para formular recomendaciones de mejora en la aplicación de la estrategia comunicacional de la Municipalidad de Punta Indio.

Según Martín, la comunicación interna es el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Martín, 1995: 23). Teniendo en cuenta esto, se debe priorizar la observación de su funcionamiento y la puesta en práctica de diversas soluciones en caso de existir dificultades en la comunicación, en el clima laboral o en integración y productividad por parte de sus miembros. Asimismo, Brandolini, González Frigoli y Hopkins (2009) exponen que el desarrollo de la comunicación interna favorece a la unificación de objetivos, otorga mayor claridad y sentido al trabajo, genera sentido de pertenencia y enseña a cada empleado para convertirse en vocero de la entidad organizacional a la cual pertenece.

A su vez, en una organización existen tres tipos de comunicaciones internas que conviven entre sí: comunicación ascendente, descendente y horizontal. Uno un autor que se tomará para definir la primera de ellas es Paz, quien expone que este tipo comunicación se define como “los mensajes que fluyen de los empleados hacia los superiores, generalmente con la intención de formular preguntas, proporcionar *feedback* y hacer sugerencias” y cuyo resultado se basa en “mejorar la moral y las actitudes de los empleados” (Paz, 2012: 75). Además, se encuentra la comunicación descendente. En este caso, se tomará la definición de Robbins (citado en Sanchis y Bonavia), quien sostiene que la comunicación descendente “se define como aquella que directivos y mandos utilizan para dirigir o influir en sus subordinados, es decir, trata de la transmisión de información dirigida desde una posición jerárquica superior a una inferior” y es la encargada de comunicar: metas, estrategias y objetivos comunes a la organización, como también, políticas y valores que determinan la cultura organizacional (Sanchis y Bonavia, 2017: 10). Por último, otro tipo de comunicación que prevalece en las organizaciones es la horizontal, con respecto a este punto, Paz la define como “el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización.” (Paz, 2012: 79).

Otro asunto que se tuvo en cuenta para configurar la base teórica de esta investigación tiene que ver con la incidencia que tienen las buenas o malas relaciones entre jefes y subordinados en la integración y productividad de estos últimos. En ese sentido, los líderes

dentro de las organizaciones tienen la responsabilidad de ofrecer apoyo emocional, como también, de contribuir al buen clima laboral, brindar consejos y mantener a los empleados informados de todas aquellas situaciones que los competen (Wayne et al., 1997). Esto último se vincula con los objetivos propuestos anteriormente, los cuales se enmarcan en conocer el funcionamiento del proceso de comunicación interna de la Municipalidad de Punta Indio, debido a que el hecho de mantener informados a los empleados implica un correcto funcionamiento del plan de comunicación interna de la entidad. En consonancia con esto, De la Rosa Navarro y Carmona Lavado sostienen que una buena relación entre jefes y empleados “mejora la percepción del empleado del clima de comunicación y el bienestar existentes en la organización, y esto redundará en su mayor compromiso con la misma” (De la Rosa Navarro y Carmona Lavado, 2010: 115).

Finalmente, se cree importante incluir en el marco teórico de la presente investigación distintos aspectos que contribuyan a la formulación de recomendaciones para mejorar la aplicación de la estrategia comunicacional de la Municipalidad de Punta Indio. Sin embargo, previo a la manifestación de dichos aspectos, cabe decir que un plan de comunicación interna, en primer lugar, instala la función de comunicar dentro de la estrategia de la empresa y la sitúa a la misma altura que las demás funciones. Además, se articula estrechamente con la organización y la estrategia de la empresa. Por último, como principal característica, se destaca su adaptación a las necesidades y a los objetivos del momento (Marín Pérez, 2019).

En ese sentido, se tomará la opinión de Thierry Libaert (2005), quien dice que “el plan de comunicación debe ser conciso, estratégico y pragmático. Está destinado básicamente a orientar la acción de generar mensajes, a esclarecer los objetivos, a distinguir los destinatarios y a desglosar los medios”. Por otra parte, el autor divide al plan de comunicación en dos fases: implementación de objetivos y gestión del plan. En cuanto a la primera de éstas, el autor expone cinco objetivos que un plan de comunicación interna se propone. En primera instancia, el de sumarse al proyecto de la entidad al presentar objetivos y modalidades. Luego, el de facilitar un clima de diálogo y de disposición a escuchar, y proponer herramientas a los ejecutivos que les permitan hacer que se comprendan mejor los mensajes de la entidad. Posteriormente, el objetivo de poner en contacto un grupo social cada vez más fragmentado en el tiempo en el espacio. Por último, el de intervenir en el momento oportuno

en las políticas específicas que deben ser objeto de una amplia difusión, como puede ser un acontecimiento importante, un logro particular o el lanzamiento de un producto.

Luego, dentro de la etapa de gestión del plan, Thierry Libaert (2005) expone tres fases. En primer lugar, la determinación de los destinatarios. Ésta se relaciona directamente con los objetivos propuestos. En este caso, Libaert afirma: “comunicar no es abrumar sino distribuir, o sea, escoger el trinomio objetivo/destinatario/medios correctos” (Libaert, 2005: 222), y dice que la elección de los destinatarios se puede llevar a cabo tomando de criterio a cuestiones geográficas, de profesionalismo, de jerarquía y de forma transversal. En segundo lugar, la implementación del plan, donde dice que éste debe estar aprobado por la dirección general y que la presentación del mismo en el grupo de los directivos y su aceptación garantizan su implementación. Finalmente, se encuentra la etapa de seguimiento y evaluación, la cual tiene como fin medir con periodicidad la eficacia y el impacto de las acciones a medida que pasa el tiempo. A su vez, esta evaluación se lleva a cabo en un corto y mediano plazo, dependiendo de los objetivos planteados (Libaert, 2005).

Metodología

La metodología que se propone para la siguiente investigación es de tipo cuantitativo. Según Pita Fernández y Pértegas Díaz: “La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede” (Pita Fernández y Pértegas Díaz, 2002: 1).

En el presente trabajo se realizará una encuesta a integrantes de la Municipalidad de Punta Indio, compuesta de interrogantes enfocados a la efectividad de la comunicación interna del municipio. Asimismo, para recabar información acerca de las distintas áreas, la cantidad de trabajadores y los canales de comunicación interno que posee la entidad, se llevó a cabo una entrevista semiestructurada al Secretario de Desarrollo Humano de la Municipalidad de Punta Indio, Emiliano Perlini, para indagar sobre dichas cuestiones. En consonancia con esto, y vinculado a la encuesta a los miembros, Emiliano Perlini informa que el ente municipal cuenta con un total de cuatrocientos setenta empleados y veintiocho

contratos de personal de salud que asisten al distrito para realizar prácticas en los distintos hospitales (Entrevista a Emiliano Perlini, ver anexo documental 1). Por estas razones, se encuestó al 10% del total, equivalente a 50 encuestas efectuadas a los miembros de la Municipalidad.

Finalmente, se considera importante aclarar que el instrumento de investigación, utilizado para recabar datos, fue obtenido del trabajo de investigación llevado a cabo por Morales Vallejo (2016), titulado “La efectividad de la comunicación interna en la Dirección Territorial de Salud de Caldas”, el cual tuvo como objetivo general determinar la efectividad del proceso de comunicación de la Dirección Territorial de Salud de Caldas. Como se trata de una técnica ya utilizada por otro investigador y aprobada por una entidad académica, se cree conveniente implementarla en este caso.

INSTRUMENTO



Encuesta: Percepción frente a los canales de comunicación internos de la Municipalidad de Punta Indio

Datos generales:

Género:

Masculino	Femenino
-----------	----------

Edad:

18 > 24	25 > 34	35 > 44	45 > 54	55 > más
---------	---------	---------	---------	----------

Según su percepción personal, por favor responda con una calificación de 1 a 5 las siguientes preguntas, siendo 1 'ABSOLUTAMENTE NADA', 2 "MUY POCO", 3 "ALGUNAS VECES", 4 "CASI SIEMPRE" y 5 "TOTALMENTE". Seleccione con una X solo una casilla.

1. ¿Conoce usted los medios de comunicación internos de la Municipalidad de Punta Indio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ¿Se entera continuamente de las actividades que realiza la Municipalidad de Punta Indio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿Cuenta con espacios o medios de comunicación internos adecuados para ofrecer su punto de vista sobre los procesos, campañas y actividades que lleva a cabo la Municipalidad de Punta Indio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ¿Usted puede comunicarse fácilmente con sus superiores para realizar preguntas, inquietudes o sugerencias sobre los procesos en los que interviene su área?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. ¿Para usted, la información que se difunde al interior de la Municipalidad de Punta Indio le ayuda a realizar más adecuadamente sus funciones?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Para cada una de las preguntas que se le presentan a continuación, por favor seleccione con una X las respuestas que bajo su percepción considere adecuadas. Elija solo una opción.

6. ¿Cuál es el canal de comunicación interno de su preferencia para informarse sobre los procesos, campañas y actividades de la Municipalidad de Punta Indio?

Circulares	Correo electrónico	Carteleras	Intranet
Boletines internos		WhatsApp	

7. ¿Qué tipo de información emitida al interior de la Municipalidad de Punta Indio prefiere consultar?

Información sobre decisiones de la gerencia.
Información sobre actividades al interior de la entidad.
Información de campañas dirigidas a los ciudadanos.
Información educativa sobre las funciones a realizar.

8. ¿Cómo calificaría la información que le llega desde la gestión estatal?

Excelente	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

9. ¿Presta atención a la información que le llega desde la gestión estatal?

Siempre	Casi siempre	Solo algunas veces	Nunca
---------	--------------	--------------------	-------

10. ¿Cuando la gerencia toma una decisión importante sobre la Municipalidad de Punta Indio o sucede algún hecho que involucre a la entidad, usted se entera primero por un medio de comunicación interno?

Siempre	Casi siempre	Solo algunas veces	Nunca
---------	--------------	--------------------	-------

11. ¿Cuál cree usted que es la mejor manera de dar a conocer la información proveniente desde la gerencia al interior de la Municipalidad de Punta Indio?

Reuniones	Correo Electrónico	WhatsApp	En circulares
-----------	--------------------	----------	---------------

Análisis

En cuanto al desarrollo de la presente investigación, se tomará como foco de análisis a la caracterización de la Municipalidad de Punta Indio, en relación a las personas encargadas de su gestión, la cantidad de miembros que la conforman y la división de sus áreas, y, luego, al análisis de los resultados obtenidos a partir de la implementación de la encuesta a los miembros del Municipio. Esto último se vincula al nivel de penetración que tienen los medios de comunicación internos en ellos, a la posibilidad de participación que poseen en cuanto a reclamos y/o aportes y a su opinión sobre el contenido que comunica la gestión estatal. Finalmente, una vez puestos en manifiesto los resultados obtenidos y su análisis, se llevarán a cabo distintas recomendaciones para mejorar la aplicación de la estrategia de comunicación interna. Cabe la aclaración de que dichas recomendaciones no refieren a la conclusión de la investigación, la cual se llevará a cabo en otra sección independiente.

Estructura de la Municipalidad de Punta Indio

En la presente sección se llevará a cabo una descripción de la Municipalidad de Punta Indio. En una primera parte se contará cuándo fue su surgimiento. Luego, se mostrará en qué áreas se divide y quiénes son las personas que ocupan cada cargo. Acto seguido, se revelarán cuáles son los medios de comunicación interna más utilizados en el ente municipal. Por último, se informará qué cantidad de personas trabajan actualmente en el municipio.

La creación del partido de Punta Indio, como se expuso anteriormente, tuvo lugar el 6 de diciembre de 1994, una vez que la Legislatura de la Provincia de Buenos Aires dictaminó la Ley 11584. De esta forma, el distrito logró su independencia con respecto al partido de Magdalena, del cual formaba parte hasta ese momento. Desde ese entonces, se crea el organigrama que divide a las distintas áreas de la Municipalidad, cada una de ellas ocupada por la autoridad que corresponde: en primer lugar, se encuentra el Intendente, Hernán Yzurieta; luego los delegados municipales de Punta Del Indio y de Pipinas, Gustavo Barbé y Miguel Pietrantuono; los Secretarios de Gobierno y de Desarrollo Humano, Gabriel D'Aluisio y Emiliano Perlini; los Sub Secretarios de Salud y de Infraestructura, Guillermo Suárez y Pamela Cóccharo; los Directores de Cultura, Deportes y Juventud y de la Dirección

de Turismo, Martín Arteché y Daniel Giacobbe; los Sub Directores de Seguridad e Inspección, Daniel Bissio y Guillermo Concha; la Jueza de Faltas, Fernanda Loillet; el Asesor Legal, José Faggiani; la Contadora Municipal, Alejandra Bordenave; y el Tesorero, Damián Quetglas (Información obtenida del sitio web: Municipalidad de Punta Indio, 2015).

Asimismo, cabe destacar la existencia del órgano legislativo municipal: el Honorable Concejo Deliberante. Éste está compuesto por los diferentes concejales cuya función es la elaboración de las ordenanzas que rigen las actividades que se realizan en el municipio y que no son alcanzadas por la legislación provincial o nacional.

A su vez, con respecto a los canales de comunicación internos que se utilizan en el ente municipal, el Secretario de Desarrollo Humano, Emiliano Perlini informó que la aplicación WhatsApp, tanto grupos como chats individuales, y las llamadas internas son los canales más usados. Además, agregó que la oficina personal y el envío de mails oficiales a cada referente o jefe de área también son canales que consideran útiles para la comunicación interna (Entrevista a Emiliano Perlini, ver anexo documental 1).

Por último, se cree importante contar cuántas personas conforman, actualmente, la Municipalidad de Punta Indio. Según el Secretario de Desarrollo Humano, Emiliano Perlini, el municipio cuenta con un total de cuatrocientos setenta empleados. A su vez, el Secretario remarcó que, a dicha cantidad, deben sumarse veintiocho contratos de personal de salud que asisten al distrito para realizar prácticas en los distintos hospitales (Entrevista a Emiliano Perlini, ver anexo documental 1).

Encuestas: la palabra de los actores

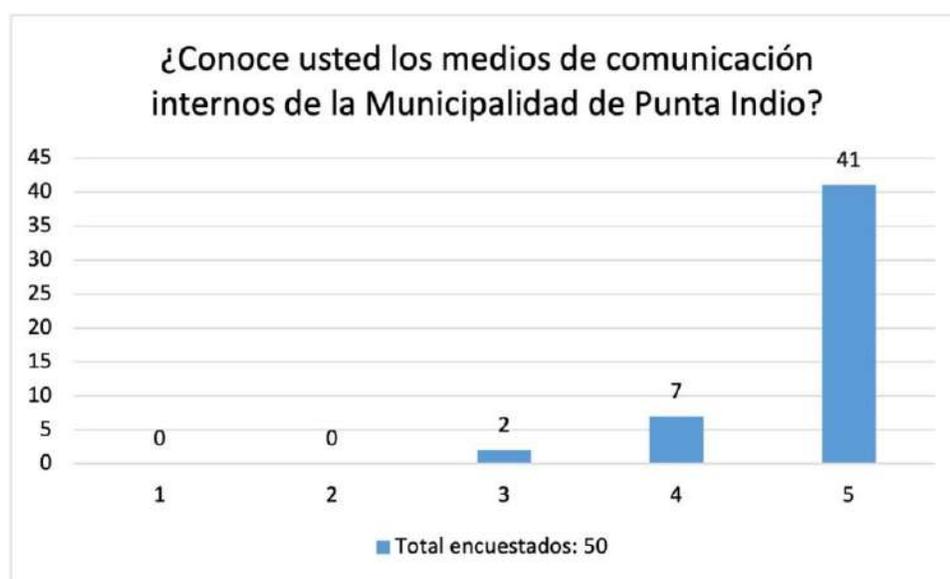
En esta parte de la investigación se pondrá en manifiesto los resultados de las encuestas que responden a los objetivos planteados anteriormente. Entre ellos se encuentran, en primer lugar, el nivel de penetración que tienen los medios de comunicación internos en los empleados, luego, la posibilidad de participación en cuanto a reclamos y/o aportes que ellos poseen dentro de la entidad y, por último, su opinión en cuanto al contenido que comunica la gestión estatal.

En relación a las opciones de respuesta de las encuestas en la mayoría de las preguntas cuentan con cinco valores distintos: 1, 2, 3, 4 y 5, siendo 1 lo más negativo y 5 lo más afirmativo posible. El resto de las preguntas que no son de este tipo cuentan con una respuesta en palabra que no requiere explicación previa.

Nivel de penetración que tienen los medios de comunicación internos en los miembros de la Municipalidad de Punta Indio

Las primeras dos preguntas del cuestionario indagan sobre el nivel de penetración que poseen los medios de comunicación internos en los empleados del municipio. Por una parte, la primera de ellas interroga sobre el conocimiento por parte de los trabajadores de la Municipalidad acerca de los medios de comunicación internos que posee la entidad. Como se puede ver en la Figura 1, los resultados de las encuestas indican que los miembros, en líneas generales, están al tanto de la existencia de los distintos medios de comunicación que existen allí.

Figura 1: pregunta n.º1 del cuestionario.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a miembros de la Municipalidad de Punta Indio

Por otra parte, la segunda pregunta del instrumento de investigación utilizado en el presente trabajo interroga a los encuestados acerca de si son notificados periódicamente de

las actividades que realiza el municipio. En contraposición con los resultados de la primera pregunta, en este caso, los mismos, muestran que los empleados de la entidad no suelen enterarse de las acciones que lleva a cabo el organismo (ver Figura 2).

Figura 2: pregunta n.º2 del cuestionario.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a miembros de la Municipalidad de Punta Indio

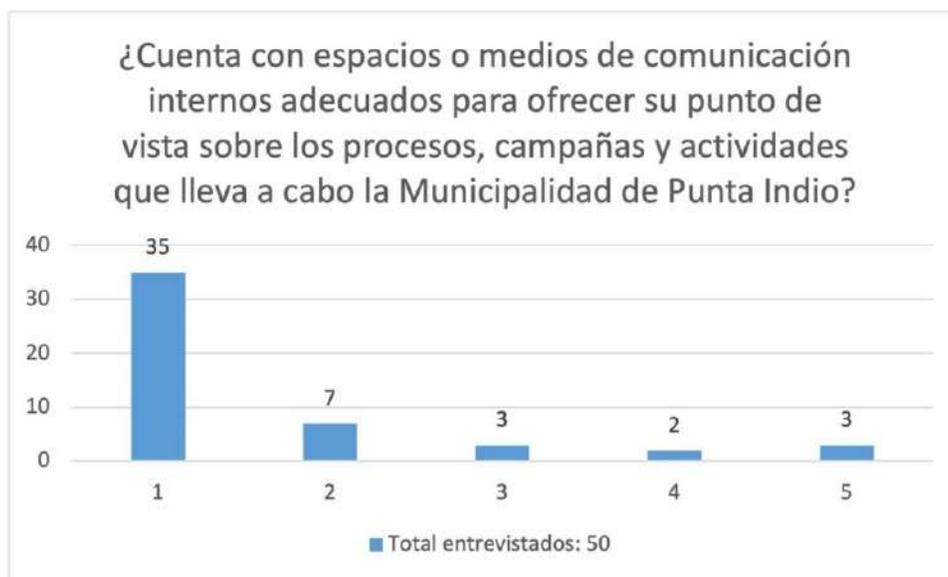
Teniendo en cuenta los resultados de ambos interrogatorios, se puede concluir en que el nivel de penetración que tienen los medios de comunicación internos en los miembros de la Municipalidad de Punta Indio es escaso. Esto se debe, principalmente, a los resultados exhibidos anteriormente, los cuales muestran que los trabajadores conocen de la existencia de dichos canales de comunicación interna, sin embargo, no son utilizados para comunicar las distintas actividades, acciones sociales, procesos y/o campañas que lleva adelante la entidad.

Posibilidad de participación en cuanto a reclamos y/o aportes por parte de los miembros dentro del Municipio.

En este caso, para conocer la posibilidad de participación que cuentan los trabajadores de la Municipalidad para llevar a cabo distintos reclamos y/o aportes, se decidió tomar como

referencia a los resultados de las preguntas n.º3 y n.º4 de la encuesta. Por un lado, la primera de ellas busca saber si los miembros del municipio cuentan con espacios o medios de comunicación internos para que ellos puedan dar su punto de vista sobre los diferentes procesos, campañas y/o actividades que lleva a cabo la entidad. Como se puede ver en la Figura 3 a continuación, los resultados del interrogante revelan notoriamente que no se cuenta con dichos espacios ni medios para que los trabajadores puedan mostrar su postura frente a distintas acciones que realiza el municipio.

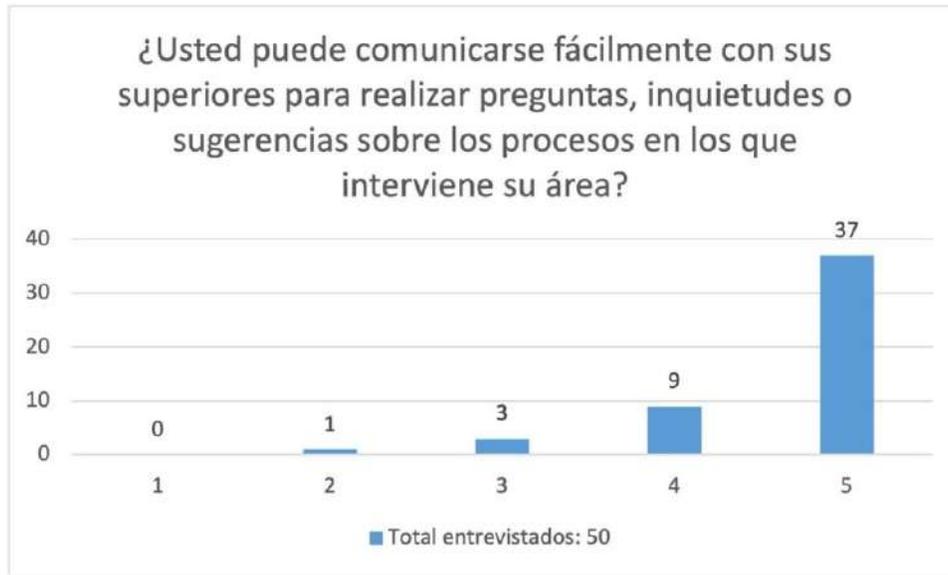
Figura 3: pregunta n.º3 del cuestionario.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a miembros de la Municipalidad de Punta Indio

Por otro lado, la segunda de ellas, es decir, la cuarta pregunta del instrumento de investigación, interroga a los encuestados acerca de la facilidad que poseen para comunicarse con sus superiores para manifestar inquietudes, consultas y/o sugerencias sobre los procesos en los que interviene su área. En ese sentido, los miembros de la Municipalidad contestaron de forma positiva, es decir, que sí pueden comunicarse fácilmente con sus superiores (ver Figura 4).

Figura 4: pregunta n.º4 del cuestionario.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a miembros de la Municipalidad de Punta Indio

Por lo tanto, a partir de los resultados de estas dos últimas preguntas, se puede decir que los canales de comunicación interna están siendo utilizados de forma eficiente para intercambiar diálogos acerca de cuestiones que tengan que ver con las tareas operativas. Sin embargo, no estarían siendo utilizados para ofrecer a los miembros de la Municipalidad un espacio para que puedan dar su punto de vista sobre los procesos, campañas y actividades que lleva a cabo el ente municipal. En otras palabras, el uso que se le está dando a los canales se vincula más a un propósito más operativo que a un fin cooperativo.

Opinión de los miembros de la Municipalidad en cuanto al contenido que comunica la gestión estatal

Con respecto a la opinión de los trabajadores del municipio sobre el contenido que comunica la gestión estatal, se decidió tomar como prueba a las respuestas halladas en la pregunta n.º8 de la encuesta, la cual interroga directamente a los individuos sobre cómo calificarían a la información que les llega de sus superiores. Como puede verse en la Figura 5, los resultados de las encuestas indican que, en líneas generales, la información es calificada como regular y/o mala.

Figura 5: pregunta n.º8 del cuestionario.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a miembros de la Municipalidad de Punta Indio

En este caso, se puede decir que los resultados obtenidos en esta parte del interrogatorio coinciden con los anteriores, los cuales muestran la falta de conocimiento por parte de los empleados de la Municipalidad de Punta Indio en cuanto a procesos, campañas, acciones sociales y actividades que lleva a cabo la entidad. Esto se vincula a un ineficiente manejo de los canales de comunicación internos con los que cuenta el organismo por parte de la gestión estatal.

Recomendaciones sobre una estrategia de comunicación para la Municipalidad de Punta Indio

En esta parte del trabajo se pondrán en manifiesto aquellos datos, recabados a partir de la implementación del instrumento de investigación, que revelan un escaso desarrollo de la comunicación interna municipal, para así exponer distintas recomendaciones y contribuir a mejorar su funcionamiento. En conjunto con esto, se exhibirán resultados de otros interrogantes de la encuesta que no fueron expuestos en los párrafos anteriores, con el fin de contar con más información al momento de recomendar distintas acciones. Finalmente, se retomarán algunas definiciones expuestas en el marco teórico acerca de los beneficios y

mecanismos de la comunicación interna, para darle un marco conceptual a las sugerencias efectuadas.

En relación al nivel de penetración que tienen los medios de comunicación internos en los miembros de la Municipalidad de Punta Indio, a partir de los resultados obtenidos en la pregunta n.º2 del cuestionario, se pudo ver que los empleados no se enteran continuamente de las actividades que realiza la Municipalidad. Asimismo, cabe agregar en este caso la información obtenida en el interrogante n.º6, la cual revela que el canal elegido por los miembros de la Municipalidad es la aplicación WhatsApp, seguido por la cartelería (ver anexo documental 2.6). Teniendo en cuenta todos estos datos, se cree importante decir, a modo de sugerencia, que sería fructífera la posibilidad de informar a los empleados del municipio todas aquellas actividades, campañas, procesos y acciones sociales a través de uno de los canales de comunicación interna que ya se utiliza: WhatsApp. Asimismo, se debe considerar la cartelería como otra alternativa para transmitir estas cuestiones ya que fue el segundo medio elegido por los trabajadores y, además, se trata de un método que no solo notificaría a los miembros, sino también al resto de las personas que ingresan al municipio y se encuentran con los carteles anunciando una acción determinada. En otras palabras, se trata de un canal de comunicación que puede informar tanto para adentro de la entidad, como para afuera: a la comunidad de Punta Indio.

En consonancia con lo expuesto en el párrafo anterior, otra de las cuestiones que se encontraron en relación a la posibilidad de participación que poseen los integrantes del municipio para hacer reclamos y/o aportes, es que no cuentan con espacios o medios de comunicación internos adecuados para ello (ver anexo documental 2.3). A partir de esto, se deduce que la gestión estatal no solo debería informar a los empleados sobre las acciones que lleva a cabo la entidad, sino también brindar un espacio para que ellos puedan manifestar su postura frente a las mismas, a través de aportes, sugerencias y/o reclamos. Teniendo en cuenta que el canal elegido por los trabajadores es la aplicación WhatsApp, visto en el párrafo anterior, podría ser una opción efectiva como oportunidad para que la gestión estatal consulte y abra un espacio para recibir sugerencias y observaciones a través de dicho medio. De todas formas, para sumar otra recomendación, se cree conveniente la idea de hacer reuniones periódicas con el fin de que los empleados tengan un espacio para dar su punto de vista y que

puedan ser escuchados por el resto de sus compañeros. En este caso, se recomienda no solo un intercambio virtual (WhatsApp), sino también un encuentro presencial entre superiores y empleados, donde se den diálogos directos sobre distintos asuntos. Esto último se vincula a la idea de que dichas reuniones contribuirían a un encuentro entre los actores de distintas áreas, mejorando y aportando a un buen clima laboral dentro del ente municipal. A su vez, tiene una relación directa con los resultados del interrogante n.º 11, donde los miembros de la Municipalidad eligieron como mejor manera de dar a conocer la información proveniente desde la gerencia al interior del municipio a WhatsApp, seguido por las reuniones (ver anexo documental 2.11).

Asimismo, con respecto a la opinión de los miembros de la Municipalidad en cuanto al contenido que comunica la gestión estatal, se pudo ver que los empleados calificaron como regular a la información que les llega de sus superiores. Esto tiene relación a lo que se viene mostrando en el desarrollo del trabajo, vinculado a la falta de información que reciben los trabajadores en cuanto a actividades, campañas y acciones sociales que lleva a cabo el municipio, como también, la escasa oportunidad de participación que se les da para poder realizar aportes, observaciones y/o reclamos sobre dichas cuestiones. Si se observa los resultados de la pregunta n.º 7 de la encuesta, la cual consulta sobre qué tipo de información emitida al interior de la Municipalidad prefieren consultar los empleados, estos últimos respondieron en similar porcentaje que les interesaría enterarse sobre: actividades al interior de la entidad, decisiones de la gerencia y campañas dirigidas a los ciudadanos (ver anexo documental 2.7). En ese sentido, además de utilizar los actuales medios internos para notificar sobre las actividades de la empresa, de sumar a la cartelería como otro medio, de generar reuniones periódicas y espacios de diálogo tanto virtuales como presenciales para sugerencias y/o reclamos, se puede agregar el hecho de planificar diferentes actividades que no tengan que ver con el trabajo, como pueden ser eventos, sorteos, festejos, regalos, entre otras. Esto último llevará no solo a mejorar la comunicación interna dentro del municipio, sino también a fortalecer y mejorar los vínculos entre compañeros de trabajo y a mantener un clima laboral favorable para el logro de los objetivos de cada trabajador.

A su vez, se cree importante retomar la definición de Martín sobre la comunicación interna, expuesta en el marco teórico de este trabajo, la cual expone que se trata del “conjunto

de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Martín, 1995: 23). Esto se vincula a las recomendaciones expuestas anteriormente, las cuales se desprenden de una correcta implementación de una estrategia de comunicación interna. Por último, De la Rosa Navarro y Carmona Lavado, en relación a lo expuesto, sostienen que una buena relación entre jefes y empleados “mejora la percepción del empleado del clima de comunicación y el bienestar existentes en la organización, y esto redundará en su mayor compromiso con la misma” (De la Rosa Navarro y Carmona Lavado, 2010: 115).

Para finalizar, en el desarrollo del presente trabajo se expuso la necesidad por parte de los miembros de la Municipalidad de Punta Indio de enterarse de todas las actividades, campañas y acciones sociales que lleva a cabo la entidad, así como también la de contar con un espacio para realizar aportes, observaciones, sugerencias y/o reclamos. En consonancia con esto, resulta necesario considerar las palabras de Martín Pérez (2019), quien dice que un plan de comunicación interna, por un lado, instala la función de comunicar dentro de la estrategia de la empresa y la sitúa a la misma altura que las demás funciones y, por otro, que tiene como principal característica la adaptación a las necesidades y a los objetivos del momento. Por lo tanto, a modo de cierre, se puede decir que la gestión estatal debe atender a las necesidades de los miembros de la Municipalidad con el fin de contribuir a un bien común, en el que todos los actores de la organización se vean beneficiados.

Conclusiones

En este apartado, luego de haber transitado el análisis de la presente investigación, se formularán diferentes conclusiones que tendrán vinculación con cada objetivo propuesto en el comienzo de este trabajo.

En una primera instancia, luego de haber descrito la estructura de la Municipalidad de Punta Indio, se indagó sobre el nivel de penetración que tienen los medios de comunicación internos en los trabajadores, y se percibió que estos últimos no se enteran continuamente de las actividades, campañas, procesos y acciones sociales que lleva a cabo el ente municipal. Frente a esto, se recomendó utilizar la aplicación WhatsApp y la cartelera como medios para comunicar esas actividades, teniendo en cuenta el hecho de que fueron elegidos por los trabajadores para enterarse de dichas cuestiones. Por lo tanto, se puede concluir en que, si bien refiere a una disconformidad por parte de los miembros del municipio, la solución no implicaría grandes costos ni una gran cantidad de acciones a llevar a cabo.

Posteriormente, se conoció la posibilidad de participación en cuanto a reclamos y/o aportes por parte de los miembros dentro del Municipio, y se pudo ver que no cuentan con espacios o medios de comunicación internos adecuados para ello. Luego, en relación a esto último, se recomendó que la gestión estatal no solo informara a los empleados sobre las acciones que lleva a cabo la entidad, sino también que brindara, a través de WhatsApp y de reuniones presenciales y periódicas, distintos espacios para que ellos puedan emitir aportes, sugerencias y/u observaciones frente a las mismas. En ese sentido, se puede decir que la recomendación ofrecida no solo solucionaría la problemática existente, sino también mejoraría las relaciones dentro del trabajo, principalmente por la organización de reuniones presenciales con una periodicidad determinada.

Acto seguido, se midió la opinión de los miembros de la Municipalidad en cuanto al contenido que comunica la gestión estatal, y se observó que los empleados calificaron como regular a la información que les llega de sus superiores. Asimismo, se comentó que dichas calificaciones tenían una vinculación con el desarrollo de la investigación, en relación a la falta de información que reciben los trabajadores en cuanto a las acciones que lleva a cabo el municipio, como también, a la escasa oportunidad de participación que se les da para poder

realizar aportes y/u observaciones sobre dichas cuestiones. Por estas razones, para dicha problemática no solo se tuvieron en cuenta las recomendaciones anteriores, sino que se sumó otra sugerencia que refería al hecho de planificar diferentes actividades que no tuvieran que ver con el trabajo, como pueden ser eventos, sorteos, festejos, regalos, entre otras. En este caso, a modo de conclusión, se cree importante resaltar la recomendación efectuada ya que no solo atiende a un descontento por parte de los miembros del municipio, sino también contribuye a crear un ambiente de trabajo que achique las distancias entre superiores y subordinados, y que permita a todos los integrantes de la Municipalidad trabajar en conformidad con sus actividades.

Por último, una vez analizadas todas las cuestiones mencionadas anteriormente, se llevaron a cabo distintas recomendaciones para mejorar la comunicación interna de la Municipalidad de Punta Indio. Para ello, se tuvo en cuenta a dos asuntos, por un lado, a los resultados obtenidos a partir de la realización de las encuestas a los empleados de la entidad, y, por otro, a las definiciones incluidas en el marco teórico de este trabajo, con el objetivo de otorgarle un marco conceptual a las sugerencias efectuadas.

Por estas cuestiones, el presente estudio tuvo como fin determinar si el funcionamiento del proceso de comunicación interna de la Municipalidad de Punta Indio es coherente con los propósitos establecidos por la gestión estatal, contribuyendo a mejorar la utilización de canales de comunicación internos que ya poseen, y buscando la integración y la complementariedad entre todas las personas que integran la entidad.

Referencias bibliográficas

- Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna.
- De la Rosa Navarro, M. D., & Carmona Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, (26), 112-132.
- Libaert, T. (2005). El plan de comunicación organizacional. Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación.
- Martín, F. M. (1995). Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación (Vol. 56). Universidad de Salamanca.
- Marín Pérez, B. (2019). Convertir a los colaboradores en embajadores de la marca: plan de comunicación interna para la televisión autonómica valenciana *À punt*. *Profesional de la Información*, 28(5).
- Morales Vallejo, D. A. (2016). La efectividad de la comunicación interna en la Dirección Territorial de Salud de Caldas.
- Paz, V. G. (2012). Comunicación organizacional. Tlalnepantla, Estado de México.: Red tercer milenio.
- Pita Fernández, S., & Pértegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad aten primaria*, 9(76-8).
- Sanchis, P. I., & Bonavia, T. (2017). Análisis del sistema de comunicación interna de una pequeña empresa. *Working Papers on Operations Management*, 8(1), 9-21.
- Wayne, S. J.; Shore, L. M. y Linden, R. C. (1997): "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, nº 1, p. 82-111.

Fuentes de información

- _Municipalidad de Punta Indio, Buenos Aires, Argentina. (2015). Recuperado de <http://www.puntaindio.gob.ar/>

Anexos

Anexo 1: Entrevista a Emiliano Perlini, Secretario de Desarrollo Humano



Análisis de la comunicación interna municipal en el Partido de Punta Indio

Entrevista al Secretario de Desarrollo Humano

Prof. Emiliano Perlini

1. ¿Cómo está conformada la Municipalidad de Punta Indio?

En el municipio contamos con un área de deportes, seguridad e inspección, administración financiera, salud, infraestructura, cultura y educación, desarrollo social y turismo.

2. ¿Cuántas personas trabajan en la Municipalidad de Punta Indio?

Hoy en día contamos con una cantidad de cuatrocientos setenta empleados dentro de la Municipalidad. A eso hay que sumarle veintiocho contratos de médicos que vienen a hacer las prácticas en hospitales. Es decir, ellos conformarían toda la planta política, el sistema de salud, incluyéndose aquí las siete unidades sanitarias.

3. ¿Cuáles son los canales de comunicación internos que poseen?

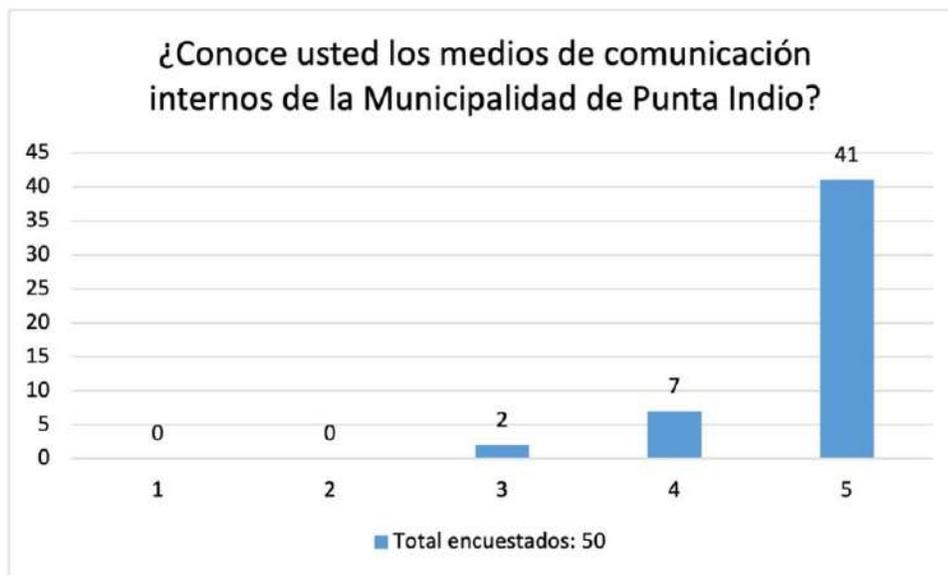
Solemos usar WhatsApp, tanto grupos como chats individuales, y llamadas internas. También usamos la oficina personal para notificar a empleados, y enviamos mails oficiales a cada referente o jefe de cada una de las áreas.

Autor: Ignacio Lunaschi

Tutor: Lic. Natalio Stecconi

Anexo 2: Resultados de las encuestas a miembros de la Municipalidad de Punta Indio

2.1: Pregunta n.º1 del cuestionario.



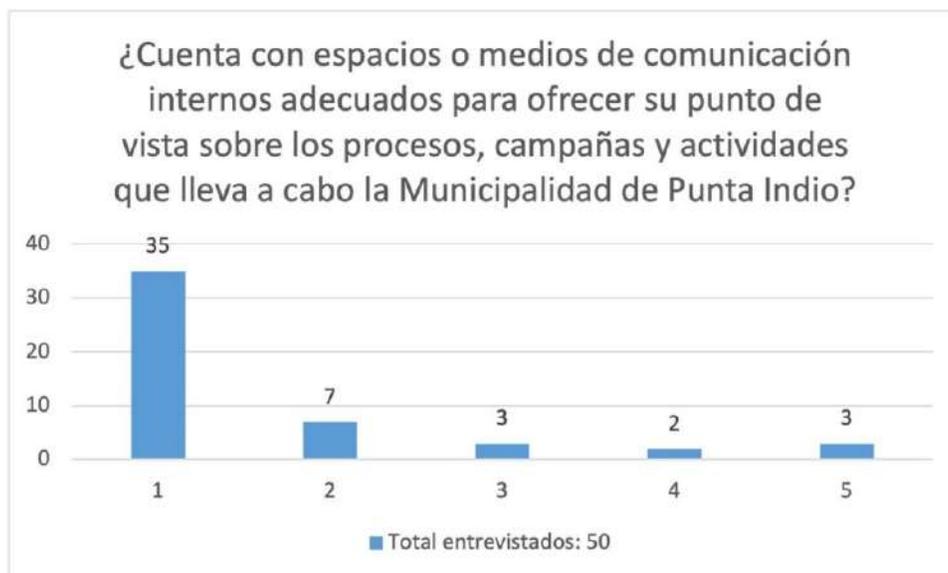
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a miembros de la Municipalidad de Punta Indio

2.2: Pregunta n.º2 del cuestionario.



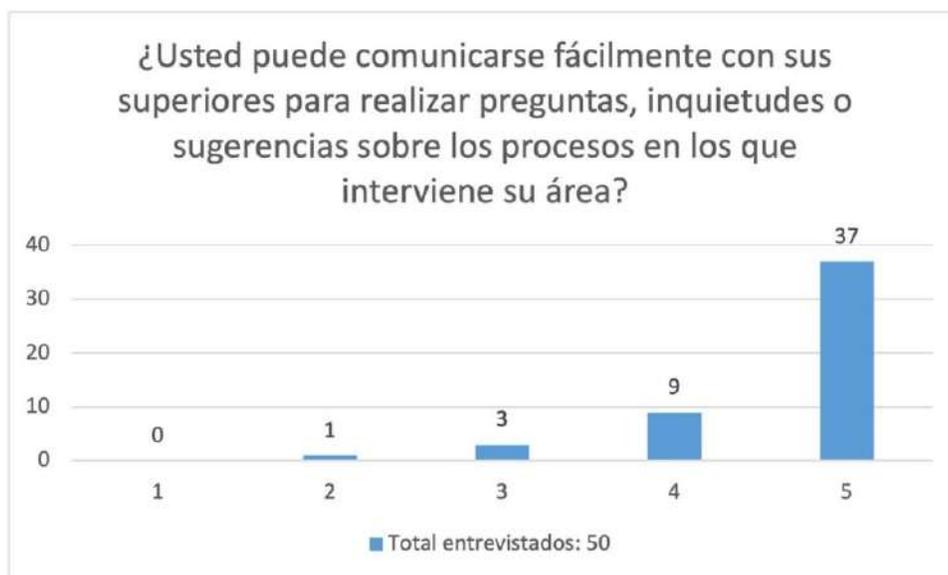
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a miembros de la Municipalidad de Punta Indio

2.3: Pregunta n.º3 del cuestionario.



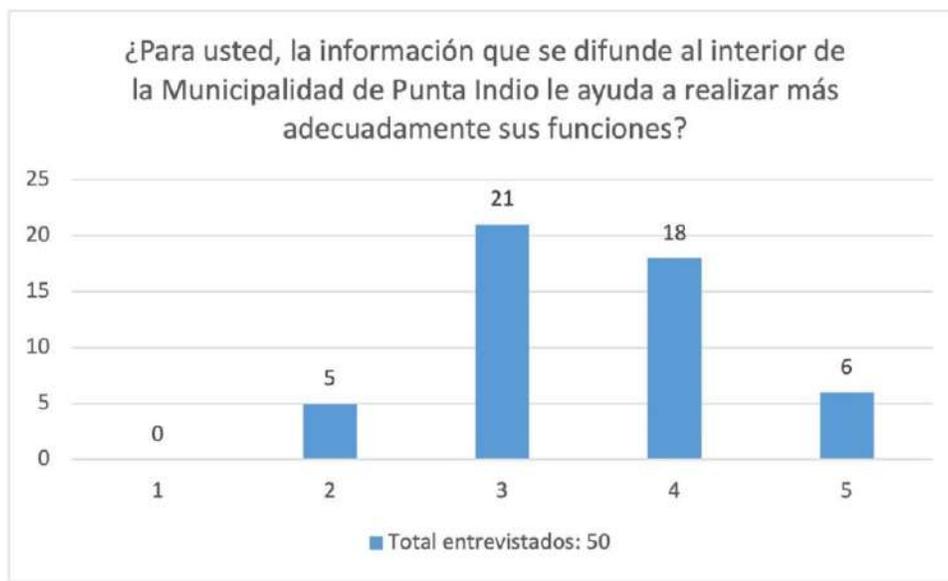
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a miembros de la Municipalidad de Punta Indio

2.4: Pregunta n.º4 del cuestionario.



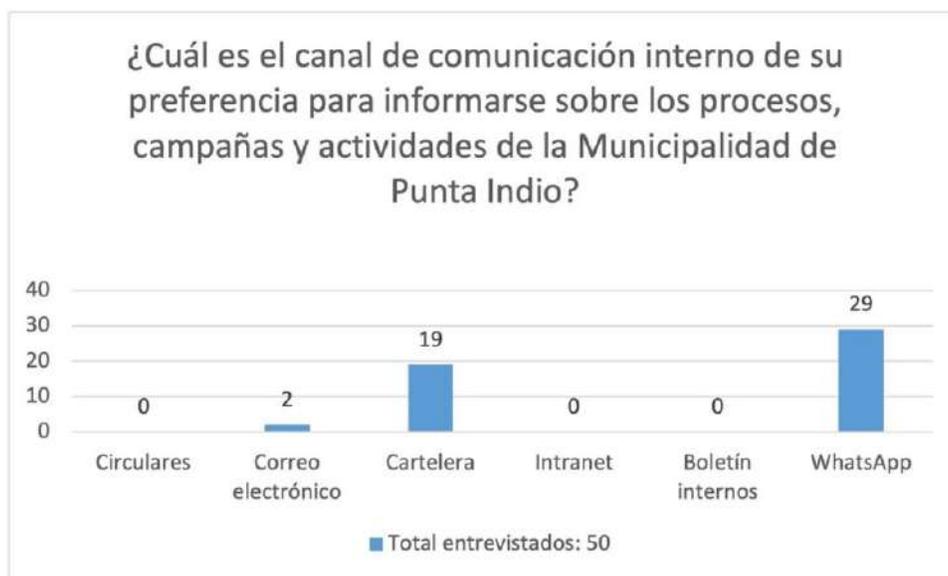
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a miembros de la Municipalidad de Punta Indio

2.5: Pregunta n.º5 del cuestionario.



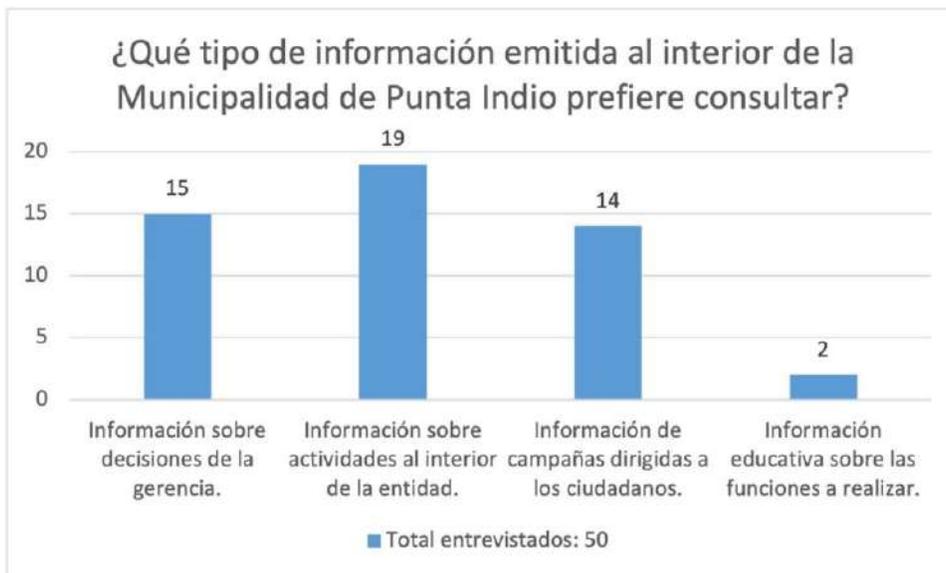
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a miembros de la Municipalidad de Punta Indio

2.6: Pregunta n.º6 del cuestionario.



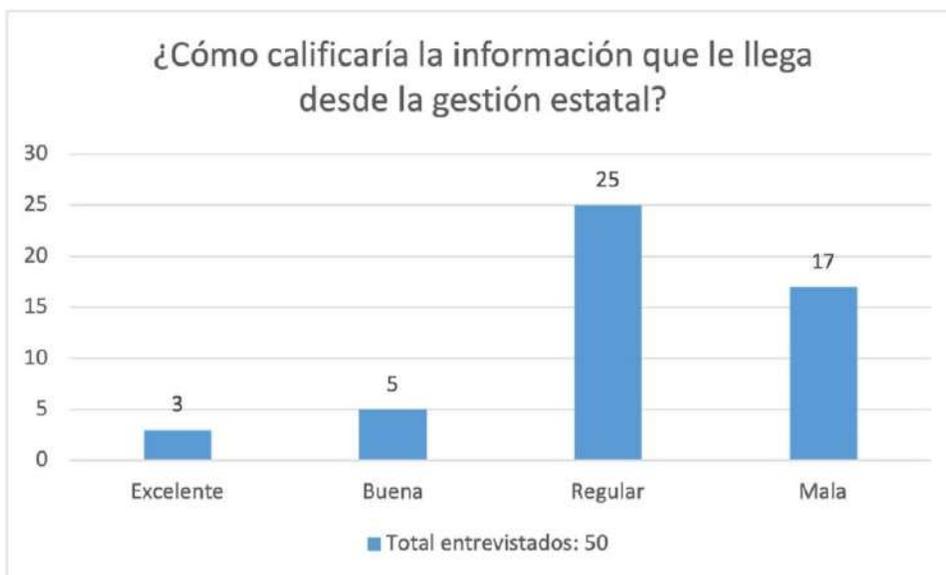
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a miembros de la Municipalidad de Punta Indio

2.7: Pregunta n.º7 del cuestionario.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a miembros de la Municipalidad de Punta Indio

2.8: Pregunta n.º8 del cuestionario.



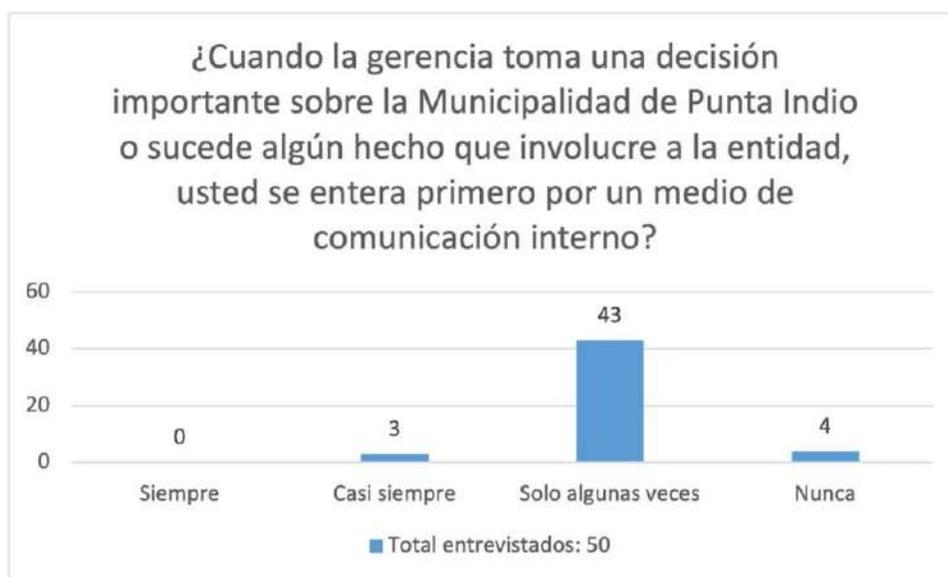
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a miembros de la Municipalidad de Punta Indio

2.9: Pregunta n.º9 del cuestionario.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a miembros de la Municipalidad de Punta Indio

2.10: Pregunta n.º10 del cuestionario.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a miembros de la Municipalidad de Punta Indio

2.11: Pregunta n.º11 del cuestionario.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas a miembros de la Municipalidad de Punta Indio

Anexo 3: Encuestas a miembros de la Municipalidad de Punta Indio

La totalidad de las encuestas efectuadas a los miembros de la Municipalidad de Punta Indio se pueden visualizar de dos maneras distintas.

1) Ingresar al enlace de Google Drive:

https://drive.google.com/drive/folders/1BzEdqqiQnw3xa8Td8_Kz95c58GFnxOoi?usp=sharing

2) Escanear el código QR:

