

Índice

Resumen.....	2
Justificación.....	3
Introducción.....	5
Planteo del Problema.....	7
Objetivos comunicacionales.....	8
Marco teórico.....	9
Marco metodológico.....	15
Técnicas que se utilizaron para la investigación.....	17
La organización.....	20
Actores sociales.....	24
Actores principales entrevistados.....	25
Procedimiento de recopilación de información.....	26
Pautas y preguntas.....	28
Análisis de las entrevistas.....	30
Puntos claves.....	39
Propuesta comunicacional.....	41
Plan de acción e indicadores.....	46
Conclusiones finales.....	50
Bibliografía.....	53
Anexo.....	55

Resumen

Este trabajo de investigación trata el análisis de la comunicación interna de una organización pública.

La institución estudiada es el Centro Municipal de Distrito Norte Villa Hortensia, ubicado en la zona norte de la ciudad de Rosario.

Luego de varios años de cursado de la carrera donde podemos decir que tenemos las herramientas necesarias para abordar un análisis comunicativo de esta magnitud, en primera instancia se observó y analizó la organización intentando resolver una problemática hipotética de tipo comunicacional.

Una vez realizado el análisis y la observación, se procedió a proponer diferentes propuestas, valga la redundancia, para promover la comunicación entre los actores intervinientes del lugar, habiendo estudiado el territorio laboral y conociendo el diagnóstico que nos permitió llevar adelante diferentes acciones estratégicas para el fortalecimiento de la institución.

Una vez planteada la evaluación y habiendo recopilado la información necesaria, dependiendo de los resultados que puedan arrojar la implementación de las acciones y su posible análisis, determinamos diferentes conclusiones de la investigación realizada en su totalidad.

Justificación

La imagen de cualquier organización o institución laboral es imprescindible para la gestión interna de la misma, por eso es necesario que los medios que se utilicen para la comunicación interna sean eficientes, y así lograr un correcto funcionamiento entre los individuos involucrados, y consecuentemente con el mundo exterior.

Algunas empresas han ido incorporando distintos mecanismos de comunicación interna dentro de sus agendas estratégicas. De hecho, en general, realizan diagnósticos que son útiles para conocer cómo el personal evalúa la gestión comunicacional de gerentes y supervisores, los mensajes que se intercambian en las organizaciones, y la efectividad (o no) de los medios con que cuentan. Y a partir de ese lugar, desarrollan planes comunicacionales, para mejorar y/o mantener la estructura.

En general las instituciones públicas se ocupan más de la comunicación externa, cuidando la difusión de mensajes a través de campañas y medios de comunicación social para fomentar las relaciones con los individuos de cada zona, sin centrarse minuciosamente en la comunicación interna que, pensado desde un lugar estratégico, es la base para funcionar tanto en el mundo interno como externo.

Es de suma importancia analizar la comunicación interna de la organización pública Centro Municipal de Distrito Norte “Villa Hortensia” de la ciudad de Rosario, ya que se podrá relevar y obtener un diagnóstico del funcionamiento comunicacional de los espacios públicos de trabajo. La ventaja de trabajar sobre esta institución es que en el pasado se trabajó dentro del equipo de comunicación, por lo tanto se conoce de forma general el funcionamiento, y se tiene un libre acceso a dialogar tanto con los referentes del lugar, como con empleados de distintas áreas.

La actividad de cualquier organización, pública o privada, depende mucho del tipo de comunicación interna que tenga cada una, por eso debemos darle la importancia que respecta y tenerlo en cuenta para cada paso que se da desde cualquier equipo de trabajo.

La comunicación es el hilo conductor que, si se aprovecha como herramienta, puede facilitar y mejorar el comportamiento de personas entre sí, y de estas para con el mundo externo.

Introducción

“Las características que está asumiendo la denominada sociedad del conocimiento nos impulsan a cuestionar la noción tradicional de organización: la que postula que una organización consiste básicamente en algo, un conjunto de recursos de todo tipo (edilicios, humanos, técnicos, etc.), que transforma un input en un output”. (Comba, Silvana y Toledo, Edgardo, *Ciberculturas, organizaciones y gestión de la comunicación*, Revista FISEC-Estrategias N 11.)

Debemos pensar entonces una nueva forma de comunicarnos, de estar con el otro, de pensarnos, de informarnos, y sobre todo de trabajar, teniendo en cuenta también que entendemos al lenguaje en sí como una herramienta que es inherente al sujeto de la que se vale para comunicarse, ya que todos los individuos se autodefinen y definen al otro a partir del discurso.

Este trabajo analiza la comunicación interna entre los actores sociales que conviven en el trabajo diario del Centro Municipal Distrito Norte, y se propone generar propuestas para mejorarla, teniendo en cuenta que es un espacio público, que brinda servicios para los vecinos de la zona, y que depende de los lineamientos del gobierno de turno, con el objetivo de ser una institución eficiente.

En términos generales, el proceso de descentralización municipal de la ciudad de Rosario consistió en la división del territorio en seis distritos, con el objetivo de generar un gobierno más eficaz y cercano a los vecinos de la ciudad.

Cada Centro Municipal de Distrito ejecuta una gran variedad de tareas, que involucran a funciones administrativas y de servicios, que buscan la interacción con el vecino, generando espacios de encuentro, brindando

herramientas necesarias para convivir en sociedad y así lograr un sentido de pertenencia del espacio público.

Este trabajo tiene como objetivo general promover y generar acciones dentro de un plan estratégico, que permitan la reflexión acerca de cómo una buena comunicación puede provocar una aceptada percepción social dentro de los espacios de trabajo en sí, en relación al análisis comunicacional del Centro Municipal Distrito Norte “Villa Hortensia”.

Sabemos que la comunicación estratégica es el proceso por el cual se coordinan todos los recursos comunicacionales de una organización o empresa, ya sean internos o externos, que generamos como profesionales para potenciar los espacios de trabajo y obtener un lugar de pertenencia para, en este caso, los vecinos de la zona.

Resulta fundamental crear y definir una planificación adecuada ya que es a través de ésta por la cual vamos a obtener datos y estadísticas del funcionamiento de la organización, teniendo en cuenta que en este proceso priorizaremos la comunicación interna del Distrito Norte. Debemos ser conscientes y transmitir la convicción de la importancia que tiene la realización de un plan estratégico, ya que produce beneficios para la organización y posee la capacidad de gestionar de manera eficiente y constructiva, utilizando diferentes herramientas que cumplan con la demanda específica.

Sobre esto y ante la posibilidad y necesidad de un diagnóstico comunicacional, no debemos dejar de lado que las actitudes de los individuos dependen de cada entorno cultural, social e histórico que los rodea y estos son factores fundamentales e indiscutibles a la hora de planificar y realizar un proceso de acciones para potenciar una organización.

Planteo del problema:

¿De qué manera se dan los procesos comunicativos que involucran a los actores sociales del Centro Municipal Distrito Norte? Sobre esto ¿cómo influye dicho funcionamiento con los actores sociales externos al lugar de trabajo? Y por último ¿qué herramientas, medios y recursos se utilizan para la comunicación interna de esta organización?

En este trabajo se evaluará una problemática que consideramos involucra a todos los actores sociales pertenecientes a la organización pública como lo es el Centro Municipal Distrito Norte “Villa Hortensia”, y también a los vecinos que a diario frecuentan este lugar; ya que resulta necesaria la coexistencia de ambas partes para el buen funcionamiento de cualquier organización y de ésta en particular.

En el accionar de un comunicador social, buscaremos articular diferentes conceptos y saberes teóricos que sirvan como herramientas para permitir la realización de un diagnóstico que concluya en generar y producir acciones para mejorar la dinámica de la organización en cuestión.

Objetivos comunicacionales

Objetivo general:

- Generar un plan de comunicación interna para el Centro Municipal Distrito Norte “Villa Hortensia”, con el objetivo de fomentar acciones que potencien la organización.

Objetivos específicos:

- Analizar la comunicación interna del Centro Municipal Distrito Norte “Villa Hortensia”.
- Indagar sobre el accionar, en lo relacionado a la comunicación, de los actores dentro de la organización.
- Registrar un diagnóstico comunicacional de la organización elegida.
- Proponer acciones concretas que promuevan y mejoren la comunicación interna dentro de la organización.
- Establecer indicadores de resultado para una evaluación de las acciones comunicacionales.

Marco teórico

Para trabajar en la intervención de un grupo de personas dentro de un espacio de trabajo, o en una organización, inevitablemente debemos hacerlo a través de distintos conceptos los cuales están delimitados por un marco teórico definido. Esto es importante para lograr encuadrar la investigación en un eje particular.

Cuando hablamos de la comunicación interna de una organización/institución, pública o privada, resulta indispensable reflexionar sobre la importancia que tiene ésta dentro de los equipos de trabajo, ya que le da sentido a los mismos, tanto dentro como fuera de la organización.

La comunicación gestionada de manera correcta permite mantener la coordinación entre sus áreas, generando la aceptación de los cambios, y motivando a los trabajadores produciendo un sentido de pertenencia con su lugar de trabajo.

La comunicación como recurso para interactuar con el otro es fundamental en todos los ámbitos de la vida diaria, y por tanto, dentro y fuera de cualquier organización.

Washington Uranga (2007) sostiene que “La comunicación es un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas (...). De esta manera podemos decir que la comunicación se define por la acción porque es a través de nuestras acciones que vamos configurando modos de comunicación. Pero, al mismo tiempo, la comunicación que hacemos de nuestra acción, el lenguaje que utilizamos, constituye el sentido y el contenido de nuestra acción” (p. 3).

Dentro de cualquier organización se pueden favorecer ciertas conversaciones que tiendan a generar un cambio, o bien permitan realizar ciertos compromisos que hasta el momento no se estén realizando, en este sentido “la comunicación es inherente e inseparable de las prácticas sociales. Toda práctica social se constituye simbólicamente y se construye a través de una madeja de relaciones comunicacionales que pueden ser leídas, interpretadas y, por lo tanto, también generadas y gestionadas de una determinada manera y con un propósito específico”. (Uranga, 2005: p. 1).

La comunicación entonces es por naturaleza transformadora, es un proceso de construcción de sentidos entre actores sociales, donde el comunicador no transforma al otro desde una perspectiva lineal, sino que modifica las prácticas, produciendo un cambio en cada uno de los actores implicados. Y como este proceso comunicacional engloba múltiples miradas y una diversidad de lógicas (puntos de vista con el que percibimos el mundo, esquemas de pensamiento), el investigador debe ser capaz de captar esta multiplicidad para poder abordar la problemática: “No se pueden referir todos los conflictos, analizar todos los conflictos desde una sola lógica” (...) “En una trama sociocultural no existen sólo opuestos sino más bien discontinuidades, mezclas que se arman y desarman continuamente”. (Massoni y Mascotti, 2013, p.3)

Sabemos que comunicarse es de gran importancia para construir, para pensar lo que hacemos y generar nuevas acciones, con el objetivo de mejorar los comportamientos de los actores sociales involucrados, en este caso, en una organización pública, por eso citamos a Washington Uranga que nos permite darle una mirada conceptual sobre nuestro tema, postulando que “Mediante la comunicación se construye una trama de sentidos que involucra a todos los actores, sujetos individuales y colectivos, en un proceso de construcción también colectivo que va generando claves de lectura comunes, sentidos que configuran modos de

entender y de entenderse, modos interpretativos en el marco de una sociedad y de una cultura”. (Uranga, Washington, Mirar desde la comunicación, op. cit., p. 4.)

Teniendo en cuenta que debemos conocer para entender y priorizar la reflexión por encima de la incertidumbre, Maturana y Varela definen esto como “un proceso de conocer cómo conocemos, un acto de volvernó sobre nosotros mismos, la única oportunidad que tenemos de descubrir nuestras cegueras”, y así es como permitimos a la reflexión de nuestras acciones, y a decidir nuevas formas de trabajo en relación a poder captar actitudes de cada actor social interviniente. (1998, p. 12.)

Este trabajo está centrado en el análisis de la comunicación interna de una organización pública, por lo tanto no debemos dejar de lado este concepto. La comunicación interna tiene como objetivo proporcionar los medios para promover una mayor integración dentro de la organización a través del diálogo, el intercambio de información, experiencias y la participación en todos los niveles. Puede ser definida como aquella que se da entre los individuos que constituyen una organización, permite mantener la coordinación entre sus áreas y facilita la aceptación de los cambios que suceden internamente, y además incluye procedimientos de comunicación que se producen dentro de la organización (Scroferneker; 2006).

Dentro de la comunicación interna, se dan diferentes flujos de comunicación, por un lado se transmiten mensajes relacionado a la ejecución de tareas de trabajo, a resolver, solucionar; por el otro se proporciona la retroalimentación de la efectividad de esos mensajes y se brinda información sobre cuestiones problemáticas de la organización, lo que hace que se conozca aún más el clima laboral para estimular la creatividad de los trabajadores, buscando siempre la estabilidad del trabajo diario.

Si hablamos de Identidad Corporativa podemos hacerlo según el concepto de Paul Capriotti, que tiene dos componentes fundamentales: la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa. “La primera de ellas es el alma de la identidad corporativa y representa aquello que la organización realmente es, en ese momento. Es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy y todo lo que se relaciona con ella. La segunda de ellas, por su parte, es la mente de la identidad corporativa, y representa lo que la organización quiere ser. Es el componente que vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo.”

Entonces podemos decir que la cultura corporativa está compuesta por las creencias, los valores y las pautas de conducta. La filosofía corporativa sin embargo está compuesta por la visión, la misión y los valores corporativos, y esto “representa los principios básicos que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales fijados”. (Capriotti, Paul “Branding Corporativo”, Editorial Libros de la Empresa, p. 23)

Para Juan Costa, la identidad corporativa es definida como un sistema de comunicación que se caracteriza por lo que la empresa es y por lo que hace, y que esto sirve como elemento fundamental para la diferenciación de ésta con el resto de las organizaciones de su tipo. Estos ejes constituyen la cara objetiva de la organización “la otra cara corresponde a la identidad subjetiva, psicológica, funcional y emocional” y está representado en lo que se dice, en lo que la empresa manifiesta en las comunicaciones para el exterior de la organización. (Creación de la imagen corporativa paradigma del siglo XXI, número 34)

Por otro lado, haciendo referencia a las estrategias de comunicación, y a la importancia que tiene esto dentro de cualquier equipo de trabajo, ya sea para su desarrollo interno como también externo, podemos pensar en

el concepto de Uranga (2011), “la palabra estrategia está vinculada con la acción. Es una forma de hacer o de generar criterios para el hacer. También como múltiples caminos complementarios que elegimos recorrer para alcanzar determinados escenarios. Pero, desde una mirada más epistemológica, se puede decir que la estrategia es una forma de percibir el mundo que permite una determinada ubicación para el hacer, para el cambio, para la acción transformadora”. Podemos decir también que toda estrategia es una manera de entender las relaciones entre los sujetos, su comunicación, sus maneras de ser con el resto.

En este sentido podemos pensar a las estrategias entonces como propuestas de cambio o como respuestas a incógnitas, que solo se definen en el espacio de interacción con el otro, detectadas a partir de cierto análisis institucional. Creemos que diagramando, planificando, creando y diseñando estrategias para la acción, podemos alcanzar los objetivos, planificando desde hoy para resolver cuestiones del futuro.

Podemos decir entonces que la comunicación estratégica es una forma de hacer o de generar criterios de hacer, y es la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de una empresa/organización, que desarrolla cada espacio laboral para diferenciarse de la competencia, para generar empatía y así lograr un lugar preferente para cada individuo.

Por su parte, Fernando Flores (1995) en la teoría de la comunicación aplica que “el lenguaje tiene un papel central; pero no el lenguaje entendido como herramienta descriptiva, sino como práctica articuladora de futuros con dos dimensiones: la noción de lenguaje como constitución de la realidad, y la noción de lenguaje como la forma en que la historia se manifiesta” (p. 18).

En este trabajo donde proponemos a la comunicación como el medio para

generar nuevas acciones y nuevos mensajes, siempre y cuando ésta se desarrolle de manera adecuada en determinados ámbitos de trabajo con aquellos que conviven dentro del mismo, resulta inseparable plantearnos al lenguaje como "...conversación; específicamente conversaciones para la acción y conversaciones de posibilidades" (Flores, 1995: p. 45). Sobre esto podemos hacer referencia a la comunicación que genera conclusiones, promesas, y que es a partir de estas donde los miembros de una organización se articulan, se mueven, accionan y toman decisiones, por lo tanto, se puede encauzar así el futuro de estas y transformarlas positivamente.

Actuar o intervenir en una organización implicará entonces indagar, estudiar estos procesos de producción de sentido que se dan en la organización, que la constituyen y que constituye a cada uno de sus miembros, a los valores y creencias que allí imperan y a partir de los cuales se acciona.

Otro concepto que puede ser de interés para nuestro trabajo, es el de comunicación organizacional o comunicación dentro de una organización, pensándolo como una idea que va a ser importante para lograr determinar el ámbito específico, con sus normas y reglas propias de ese espacio, las cuales son generadas y segmentadas en un tiempo determinado teniendo en cuenta la estructura específica, ejecutada sólo dentro de ese ambiente laboral. De esta forma, podemos utilizar la teoría que Fernando Flores postula acerca de esto, para, como ya mencionamos, abordar este diagnóstico desde una perspectiva que reconoce al lenguaje como constructor de realidad y a la comunicación como espacio de acción y generación de compromisos sociales, dejando en claro que a una organización no se la entiende como un conjunto de individuos con una meta en común, sino como una red de conversaciones, de compromisos lingüísticos y de actos de habla orientadas hacia la ejecución con éxito de acciones. (Flores, Fernando, 1994)

Marco metodológico

“La investigación social es una forma de conocimiento que se caracteriza por la construcción de evidencia empírica elaborada a través de una teoría aplicando reglas de procedimientos explícitas. En su contenido la investigación es temporal – histórica, es acotada y acumulativa, está sujeta a inexactitudes y, por lo tanto, es parcial y totalmente refutable” (Wainerman y Sautu, La Trastienda de la investigación, Editorial de Belgrano, 1997: p. 180).

La elección de trabajar esta investigación sobre el Centro Municipal Distrito Norte se desencadena de la necesidad de observar un espacio público de trabajo, en relación a la hipotética falta de una estrategia de comunicación acorde a las necesidades de la institución, que puedan generar un mejor espacio de trabajo con una adecuada comunicación, tanto para los empleados, como para la visión de los vecinos de la zona, posicionando así a la institución estudiada.

Teniendo en cuenta que los distritos municipales emergen de la descentralización de la ciudad de Rosario, y que esto tiene como objetivo funcionar como un organismo eficiente para el estado, nos proponemos analizar el funcionamiento comunicacional de este espacio.

Para este trabajo se realizará un abordaje de tipo cualitativo utilizando métodos de este enfoque, que nos ayudará a entender de manera micro, las distintas acciones y recursos utilizados en relación a la comunicación interna del Centro Municipal Distrito Norte “Villa Hortensia”.

Se buscará detectar, analizar y diagnosticar la situación comunicacional, para eso se debe comprender que esto es un proceso dentro de la organización elegida. Siguiendo a Orozco Gómez “la investigación es un proceso que los investigadores cualitativos llamamos estar en contacto

con los datos”, ya que el investigador estará en el lugar real donde suceden los acontecimientos para realizar un trabajo en profundidad sobre el accionar comunicativo de los actores sociales. (1999, p. 80.)

Se pondrá énfasis en la observación de las conductas dentro del marco de referencia en el que se encuentren, se evaluará cómo se construye el sentido y la realidad actual de cada sector y los vínculos con las demás áreas, teniendo en cuenta que la perspectiva cualitativa busca hacer sentido de aquello que está investigando, para llegar a una interpretación.

Lo más importante de este tipo de investigación, es involucrarse en el proceso, ya que nos referimos a un mundo complejo, en el cual se plantea de suma importancia el involucramiento de todas las partes, comenzando por los superiores de la organización pública, empleados administrativos, responsable de Recursos Humanos, responsables de áreas, entre otros.

Técnicas que se utilizaron para la investigación:

Se utilizó la entrevista individual como técnica para la recolección de datos, debido a que es necesaria la visión de cada uno de los actores participantes dentro de la organización.

“La entrevista es, ante todo, un diálogo que se desarrolla según algunos parámetros: cierto acuerdo o convención entre ambos participantes (encuadre); cierta previsión por parte del investigador acerca de las condiciones que deben cumplirse para que la entrevista sea válida metodológicamente; cierto diseño previo que incluye marco, objetivos y límites de la utilización de este instrumento metodológico” (Frutos, Susana, La entrevista en la investigación social: interacción comunicativa, 1998: p. 7).

Se decidió esta herramienta teniendo en cuenta que el objetivo fue buscar la interpretación de diferentes discursos de actores intervinientes en la organización, que se relacionan dentro de la misma. Además son quienes viven el día a día de lo que sucede en el campo laboral, conocen perfectamente cómo funciona cada espacio, sabiendo las falencias y fortalezas del espacio porque son quienes están en cada detalle, por lo que lograron darnos su punto de vista específico, dependiendo el caso de cada uno, la antigüedad dentro de la organización, el área para la cual trabajan, entre otras.

Algunos de los entrevistados fueron: Mónica Ferrero, Directora del Centro Municipal Distrito Norte, Héctor Intelisano, Secretario Administrativo, Érica Velázquez, responsable de Recursos Humanos, entre otros. Personas fundamentales a la hora de estudiar sus discursos ya que funcionaron como claves para el desarrollo de la investigación.

Teniendo en cuenta que el investigador ya conocía el grupo de actores que trabajan dentro de la organización pública y social, se buscó observar

el comportamiento cotidiano de las distintas áreas y la relación e interacción de los actores sociales entre sí. En el proceso de búsqueda de información y recolección de datos, surgieron detalles y nuevos temas puntuales de interés para el investigador, que fueron de suma importancia para detallar cada situación o área. Esto se convirtió en una herramienta fundamental a la hora de la recolección de datos. Implicó que el investigador se integre al grupo, comunidad o institución, durante el lapso de tiempo que requirió la investigación, para realizar la doble tarea: por un lado desempeñar roles dentro del grupo, como uno más de sus miembros y por otro lado ir recogiendo datos que le parecían necesarios para su investigación.

Estar atento a todo lo que surgía en cada encuentro con determinadas personas fue clave para la investigación.

Todos los hechos fueron percibidos en forma directa, sin ninguna clase de intervención de terceros que no tuvieran que ver con la institución en sí.

Por otro lado, teniendo en cuenta que debíamos “comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa”, se decidió realizar observación participante, para registrar actitudes y formas de vinculación entre los actores sociales, y se logró poner mayor hincapié en la observación de estas conductas dentro del marco de referencia en el que se encontraban. Asimismo se relevó la existencia de documentos internos, relacionados con el comportamiento de los actores, y con la forma de participación de cada uno en cada área correspondiente. De todas maneras, teniendo en cuenta que se hizo un trabajo cualitativo debíamos ser conscientes de que esto podía ir mutando sobre la marcha de acuerdo a los datos que se iban recopilando en relación a lo que creíamos conveniente, ya que si bien los entrevistados son compañeros de trabajo, y las entrevistas fueron de forma individual y en profundidad, podía suceder y generarse cierta tensión en relación a determinada pregunta.

A partir de toda la información recopilada, se realizó un análisis sobre la comunicación de la organización pública, y en base a esto se propusieron acciones para mejorar y mantener la comunicación interna del Centro Municipal Distrito Norte.

Según Taylor y Bogdan en “Introducción a los métodos cualitativos de investigación”, el análisis de los datos implica determinadas etapas a tener cuenta:

- Descubrimiento: identificar temas y desarrollar conceptos y proposiciones.
- Codificación de los datos y refinamiento de la comprensión del tema de estudio.
- Relativizar los descubrimientos, es decir, comprender los datos en el contexto que fueron recogidos.

En el caso de haber una segunda etapa de este trabajo de investigación, y ante la necesidad de conocer la eficacia de las propuestas que se postularán para mejorar y mantener la comunicación interna de la organización, se realizará una técnica de tipo cuantitativo, ya que se utilizará la encuesta para recolectar información sobre la conformidad de las acciones llevadas a cabo.

La organización

La ciudad de Rosario está constituida por seis centros municipales de distritos, lo cual no constituyó una decisión aislada, sino que se encuadró en una estructuración general que contempló la construcción de los mismos relacionados entre sí, mediante vías de conexión de norte a sur que permitieron materializar el Nuevo Eje Metropolitano. Sólo el Centro Municipal de Distrito Norte “Villa Hortensia” fue el que no se construyó directamente, sino que se adquirió la propiedad para ser en la actualidad lo que es.

La conformación de este conjunto de centros municipales de distritos se determinó por el conjunto de proyectos, ubicados en una posición estratégica, que tuvo una repercusión importante como operación de estructuración urbana general, ya que se generó una transformación e incorporación de sectores relegados que permitieron la integración a la vida de la ciudad.

La concreción de estos emprendimientos trajo aparejado mucho más que la construcción de edificios en sí, ya que se realizaron operaciones urbanísticas de gran magnitud que incluyeron aperturas de grandes avenidas (en algunos casos interrumpidas), la creación de espacios públicos, comunitarios y de servicios, e inclusive en algunos sitios la construcción de nuevas viviendas.

La descentralización municipal tiene tres grandes objetivos fundamentales:

- Acercar la administración a los ciudadanos para lograr una gestión más eficiente, ágil y directa.
- Planificar y gestionar las políticas y acciones a escala del distrito, permitiendo desarrollar estrategias específicas para la realidad particular de cada zona de la ciudad.

- Coordinar y articular el accionar de cada una de las áreas municipales en una gestión única a nivel del distrito.

Esta transformación total de descentralización se generó teniendo en cuenta cuatro grandes aspectos:

a) Una reorganización funcional y operativa. Se constituyó en una de las primeras acciones implementadas a modo de prueba piloto y significó la desconcentración de las áreas vinculadas a las obras y servicios públicos. El servicio que se denominó ASU, cuyas siglas significan Áreas de Servicios Urbanos, de carácter netamente operativo, tiene como objetivo atender reclamos vinculados a obras y servicios públicos que no están concesionados por la Municipalidad. Se ocupa del mantenimiento de plazas y espacios verdes, mantenimiento de la transitabilidad de las calles de tierra, ejecución de cruces de calles y obras de zanjeo menores, control y mantenimiento de drenajes a cielo abierto, limpieza de basurales y terrenos, entre otras actividades que hacen al cuidado de los espacios públicos.

b) Reorganización administrativa. Para avanzar en esta reorganización se trabajó en la delimitación de los distritos a descentralizar en la ciudad y sobre los cuáles iban a construirse los actuales Centros Municipales de Distrito, en la redefinición de las funciones y servicios municipales, en el desarrollo de tecnologías soporte al funcionamiento de cada Centro Municipal; y en el reordenamiento, capacitación y derivación del personal involucrado.

c) La redefinición de las políticas urbanas. En este sentido se trabajó en precisar los lineamientos que debían seguirse en cada distrito para impulsar los procesos de transformación, con la concreción de los siguientes pasos: especificación de una política de localización de los Centros Municipales de Distrito, como proyectos de alto impacto en

términos de transformación urbana, y elaboración de los Planes de Distrito formando parte del Plan Urbano y encuadrados en el Plan Estratégico de la ciudad.

d) La definición de un nuevo modelo de gestión. Este modelo está asentado en dos cuestiones básicas. Por un lado, la implementación de mecanismos de información pública, para lograr una difusión constante de los distintos pasos desarrollados y de los avances alcanzados en cada etapa del proceso. Por otro lado, organizar canales reales y activos de participación ciudadana, para incorporar a la población, efectiva y directamente, en los procesos de evaluación, control y toma de decisión.

Los centros municipales de distritos son:

- Centros de carácter comunitario.
- Centros administrativos y de servicios, que tienen como objetivo acercar la administración al vecino, agilizando trámites y brindando un servicio directo de atención al ciudadano.
- Centros de coordinación de políticas públicas, cuyo objetivo es llevar adelante proyectos municipales en forma conjunta en los territorios del distrito impulsando procesos de transformación y de equilibrio territorial.
- Centros de promoción y gestión que integran la acción del gobierno local con otros organismos públicos, privados, ONGs para favorecer el desarrollo de emprendimientos concretos.
- Centros de participación ciudadana, que se instalan como lugar y espacio para el encuentro y para canalizar las múltiples inquietudes que hacen al desarrollo de cada sector de la ciudad. La construcción o adecuación de los edificios para los CMD ha involucrado una operación urbanística más compleja y de gran repercusión en el desarrollo de la ciudad al impactar sobre la reestructuración urbana y en la incorporación de sectores relegados o periféricos logrando mayor integración e inclusión de ellos en la vida de la ciudad. Cada uno de los CMD fue pensado de acuerdo a la realidad del distrito en el que se erigía.

El Centro Municipal Distrito Norte Villa Hortensia, fue el primer distrito de la ciudad de Rosario, habilitado desde el 10 de octubre de 1997 en una antigua casona del S. XIX, y ubicado en Warnes 1917, del barrio Alberdi, correspondiente a zona norte. La mansión Villa Hortensia, edificio de carácter histórico con un importante valor simbólico en el lugar, fue declarada Monumento Histórico Nacional en el año 1989 por el Decreto Nacional nº 325. En 1996, la Municipalidad de Rosario decide adquirir el inmueble y restaurarlo, ya que corría riesgo de demolición, lo que genera un cambio sustancial en el barrio y su zona.

En la actualidad, el Centro Municipal Distrito Norte Villa Hortensia, como los demás centros municipales de distritos, brinda los siguientes servicios a los vecinos de la zona:

Atención al vecino - Oficinas de atención al público - Mesa de entrada - Registro y consulta de expedientes - Tribunal de Faltas y Tránsito - Finanzas - Trámites rápidos - Habilitación - Inspección - Catastro y Obras Particulares - Administración Provincial de Impuestos (API) - Aguas Santafesinas (ASSA) - Empresa Provincial de la Energía (EPE) - Litoral Gas - Registro Civil - Otras oficinas - Coordinación - Administrativa - Comunicación Social - Áreas descentralizadas - Cultura y Educación - Desarrollo Urbano - Obras Públicas - Participación Ciudadana - Presupuesto Participativo - Desarrollo Social - Salud Pública - Ambiente y Espacio Público - Servicios - Orientación laboral - Banco Municipal - Centro de Atención al Usuario - Ente de la Movilidad Rosario - Mediación de conflictos entre vecinos - Acopio de residuos informáticos y pilas en desuso - Recolección de aceites vegetales usados - Programa Separe - Consultoría Jurídica - Atención de víctimas de violencia de género - Asesoramiento para emprendimientos productivos - Área de Servicios Urbanos (ASU) - Centro Territorial de Denuncias.

Los Centros Municipales de Distrito (CMD) son un componente fundamental y clave del funcionamiento y la infraestructura edilicia de la descentralización, y se han convertido en instituciones emblemáticas de la ciudad.

Actores sociales

“Todo comunica en una organización (...). Desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros, son aspectos que dicen cosas sobre la organización, que comunican cómo es la entidad y, por lo tanto, todos esos aspectos deben ser cuidados y planificados, para que sean coherentes con todos los mensajes simbólicos de la organización (...).” (Paul Capriotti)

Lo más importante de la investigación y su estudio, son los actores sociales intervinientes, ya que fueron los protagonistas fundamentales de la búsqueda de información, que contribuyeron al desarrollo del mismo, porque fueron quienes realizaron los aportes más importantes para este trabajo en sí. Están vinculados directamente y constantemente con la organización y relacionados entre sí. Es a partir de ellos que recopilamos los datos necesarios, a través de sus comentarios, opiniones, comportamientos, sus valores y cada interacción social dentro de la organización.

Para focalizarnos en el Centro Municipal Distrito Norte, debemos tener en cuenta que esto está regido bajo un lineamiento de lo que es en la actualidad el gobierno municipal, y que sobre esto dicha organización depende en su totalidad de la directora del distrito, la señora Mónica Ferrero, y de áreas intervinientes con el trabajo en sí.

A su vez cada área desarrollada dentro del distrito municipal, tiene su propia coordinación que depende de lo indicado por la directora antes nombrada.

En comunicación hablamos de actores sociales cuando nos referimos a aquellos individuos que de directa o indirectamente están relacionados con la organización, y por lo tanto pueden tener cierta influencia en el funcionamiento de la misma. Estas personas están movilizadas y atravesadas por una cultura, por diferentes pautas y valores determinados que se encuentran inmersos en un contexto histórico y social establecido. Estos factores fueron tomados en consideración a la hora de evaluar la información brindada por diferentes miembros de la organización.

De esta forma, consideramos que fue de vital relevancia la participación y colaboración de los mismos con el trabajo de investigación ya que buscamos una aproximación de tipo descriptiva y valorativa.

Actores principales entrevistados

- Directora Mónica Ferrero.
- Secretario General, Héctor Intelisano.
- Responsable de Recursos Humanos y Despacho, Érica Velázquez.
- Empleados de áreas.

Estos actores funcionaron como pilares claves para interpretar el funcionamiento de la organización, conocer las fortalezas y las falencias y comprender las acciones de cada uno en relación a la comunicación interna de la institución. Gracias a esto pudimos realizar un análisis colectivo.

Teniendo en cuenta a estos actores, se construyeron preguntas específicas que los involucra en el trabajo cotidiano, y que sirvieron de soporte nutritivo para la investigación ya que nos comunicamos en primera persona con lo que ellos opinan y consideran como importante, y otras inquietudes que se deben resolver en el futuro. Son el eje central de la producción de información por sus aportes de comportamientos y acciones diarias dentro de la organización.

Sobre las respuestas se trabajó el problema de la comunicación dentro de la institución.

Procedimiento de recopilación de información

Este trabajo de investigación que involucra al Centro Municipal Distrito Norte “Villa Hortensia” y que refiere a la comunicación interna que sucede en la vida cotidiana de los actores intervinientes, que forman parte del trabajo diario de dicha organización laboral, tiene como eje la interpretación y el estudio de las actitudes y conversaciones de quienes forman parte de la misma, valga la redundancia, lo cual dio como resultado un análisis intensivo de la comunicación interna antes mencionada.

Desde el momento en que se planteó el título de este trabajo, se supo que el terreno a trabajar se dispone de un lineamiento de tipo municipal, dependiendo del gobierno de turno, quienes tienen como objetivo generar e interactuar constantemente con los vecinos de cada barrio de la ciudad de Rosario para analizar sus necesidades y resolver todas las problemáticas posibles que refieren tanto al terreno como a la vida de los vecinos.

Ante esta situación nos ubicamos frente a la pregunta ¿qué necesitamos para obtener los datos necesarios para plantear una mejora o mantenimiento de la comunicación interna del distrito en cuestión?

Teniendo en cuenta que ya conocíamos el terreno a trabajar, se pensó en interactuar con los directivos de mayor a menor jerarquía para realizar entrevistas que sirvan y puedan brindar la información necesaria para realizar un análisis coherente. Una vez elegidas las personas a entrevistar: Directora de la institución, Coordinador Administrativo y Jefa de oficina de personal y despacho, como actores principales para la intervención del análisis, se realizó una calificación de las encuestas para trabajar sobre preguntas ordenadas según su eje: trabajo, comunicación y organización. Además, como segunda instancia, no primordial pero muy necesaria, se realizaron entrevistas a actores intervinientes de menor jerarquía, interrogando específicamente sobre el eje principal que más los vincula: la comunicación.

Las preguntas se pensaron en relación a quiénes se realizaban y manteniendo el lineamiento de la comunicación como principal debate, con el objetivo de generar conversaciones reales que pongan de manifiesto la actualidad del trabajo cotidiano que convive dentro del Centro Municipal Distrito Norte, y que generen un cuestionamiento de la comunicación interna que involucra hoy a dicha organización, que den como resultado el planteamiento de un orden mayor y mejor.

Así, realizamos las encuestas respectivamente, estuvimos en el espacio principal, nos involucramos con la situación, generamos conversaciones con distintos actores, siempre manteniendo el mismo objetivo.

Pautas y preguntas realizadas

Trabajo

- ¿Cuántas personas trabajan en el Centro Municipal Distrito Norte?
- ¿Existe la división del trabajo?, ¿cómo funciona esto y de qué depende?
- ¿Qué actividades realiza el CMDN?, ¿qué rol desempeñas en la misma?
- ¿Cómo es la relación entre todos los actores intervinientes del CMDN?, ¿qué situaciones los vincula?
- ¿Cómo se definen los roles para la realización de tareas dentro de la organización?
- ¿Cuál es el nivel de integración laboral entre los actores del CMDN?
- ¿Realizan reuniones?, ¿cómo son definidas?
- ¿Hay una planificación estipulada en relación al trabajo?
- ¿Se prioriza el trabajo grupal por sobre el individual, o viceversa?

Comunicación

- ¿Existe comunicación interna entre los actores intervinientes del CMDN?
¿Cómo se regula?
- ¿De qué manera se comunican entre los puestos de mayor a menor jerarquía?
- Cuando surge una problemática, novedad y/o beneficio ¿cómo se lo comunica al resto del personal?
- Cuando surgen cuestiones internas al personal (reuniones o eventos particulares) ¿cómo se lo comunica al resto del personal?
- ¿Cómo organizás la información que recibís?
- ¿Existe una estructura/sistema de comunicación interna regulado directamente por la Municipalidad de Rosario?
- ¿De qué manera se comunican con los actores externos a la organización?, ¿y entre todos al estar en diferentes áreas?

Organización

- ¿Cómo funciona la organización?, ¿de qué depende su correcto funcionamiento?
- ¿Existe un protocolo organizacional que deban seguir?
- ¿Cuentan con ejes estructurales para que la organización funcione de manera correcta?
- ¿Cuál es para vos el concepto acertado de “organización”?
- ¿Podés contarnos cómo ha sido el proceso (laboral) desde que ingresaste a trabajar en el CMDN?
- ¿Qué acciones fomentan para fortalecer a la organización?
- ¿Qué perfil organizacional creés que tiene el CMDN?
- ¿Cómo transitan la comunicación desde el ámbito organizacional?

Análisis de las entrevistas realizadas a diferentes actores

En el proceso de entrevistas personales se pueden dilucidar diferentes puntos de vista, no tan distintos unos de otros, dependiendo el caso, teniendo en cuenta que por un lado se entrevistó a personas puntuales de la organización, como lo es la directora, el coordinador administrativo y la responsable de Recursos Humanos, y por el otro se realizaron distintas preguntas, seleccionadas en torno a la comunicación, a tres personas de menor jerarquía que intervienen también en el trabajo diario del Centro Municipal Distrito Norte, como lo es la coordinadora de área de Comunicación Social, la secretaria de la directora, y una de las encargadas del área de Atención al vecino.

Teniendo en cuenta que hablamos de un espacio público, que funciona bajo diversos lineamientos del gobierno local, que nació bajo la descentralización de la ciudad, se le da mayor importancia y prioridad, al contacto directo con los vecinos de la zona, lo que tiene que ver con resolver todas sus inquietudes y estar pendientes de sus necesidades, tanto en el territorio como en resolver un trámite personal.

Desde los puestos de mayor jerarquía entienden que la comunicación es importante y saben que deben potenciarla y fortalecerla, pero aún así la mirada está puesta constantemente en el vecino, que no está mal, pero sabemos que la comunicación es indispensable para cualquier ámbito laboral, teniendo en cuenta también, que una buena comunicación interna fortalece siempre y en mayor medida aún más la comunicación externa, aunque muchas veces no lo sientan necesario, ya que en este caso por ejemplo, la comunicación con el vecino desde el distrito se ha tornado una referencia del lugar, los individuos de la zona saben y entienden sobre la descentralización y se han apoderado de ello para su conveniencia.

Mónica Ferrero - Directora del Centro Municipal Distrito Norte.

Su rol principal es la dirección del funcionamiento del distrito en lo que respecta a lo cotidiano en la administración. Principalmente se encuentra abocada al territorio, a lo que sucede en los barrios, a las necesidades de las instituciones y de todos, y a generar interacción con los vecinos.

A ella le preocupa mucho la comunicación externa, es su mayor prioridad, pero también sabe que hay un centenar de empleados a los que tiene a cargo y a quienes hay que brindarles el espacio de interacción, aunque no se genera y se dé por sentado que “el espacio está”. Sobre la comunicación interna postula “Nos conocemos todos los que estamos adentro, a veces deberíamos fortalecer la comunicación entre nosotros, pero el espacio está, yo intento recorrer las oficinas y estar pendiente de si algo pasa o si alguien necesita ayuda”.

Nos cuenta que se realizan capacitaciones para los empleados, pero no para trabajar lo interno, si no para brindar siempre la mejor atención al vecino. Aún así Mónica se presenta abierta a escuchar y preocupada por resolver las cuestiones de todos. Aunque es evidente que hay una necesidad de espacios propios y personalizados dentro de la organización, ella intenta que todos se sientan libres de acudir a ella para cualquier cuestión, “las puertas de mi oficina están siempre abiertas”. Mucha comunicación interna sucede a través de los grupos de Whatsapp, ya que consideran que hoy en día es el medio de comunicación más directo y que todos tienen a la mano para comunicarse, ya sea entre jefes y coordinadores, o entre algún empleado en particular.

Mónica Ferrero sabe de política y entiende que la prioridad es el vecino, constantemente trabaja para darle todas las soluciones posibles a ellos, su bandera es esa, la interacción con ellos, para poder generar lazos y

nuevos vínculos, para que sepan que hay un espacio dedicado a ellos, y para fomentar constantemente la resolución de problemas. “Los distritos ya están instalados en la dinámica de los ciudadanos: las personas se acercan para todo, tomaron la descentralización como un verdadero centro cívico. Los distritos son un lugar de referencia obligada de los ciudadanos.”

La directora considera que el perfecto funcionamiento del distrito en sí, depende de cada uno y de que todos hagan su mejor trabajo, ocupados y abocados cada uno en su rol. Aunque el Centro Municipal de Distrito Norte ya esté instalado en la dinámica de los vecinos de la zona, hacen falta acciones que fortalezcan más que nada el funcionamiento interno, aunque dependa de cada uno.

Héctor Intelisano - Coordinador Administrativo.

Se define como “el administrador de la casa” y es el encargado exclusivamente de administrar todos los recursos que brinda el distrito como espacio público y organizado. Está vinculado constantemente con todas las áreas y es consciente de diferentes falencias en cuanto a la comunicación interna. En este sentido sabe que son muchos y que se conocen todos, pero aún así lo toma como una tarea difícil y un desafío vincularse con todos y estar al día con las necesidades de los empleados.

Al igual que Mónica, tiene como bandera la comunicación directa con el vecino y el fortalecimiento cotidiano de ésta, pero ve que hay una necesidad de comunicación en el trabajo diario, que debe mejorarse, que deben ocuparse: “Hay integración pero asumo la dificultad de que no es una tarea fácil. Sé que debemos fortalecer la comunicación entre oficinas, siempre escucho críticas donde uno las toma como positivas. A veces nos falta simplemente levantar el teléfono. Uno lo dice, lo estipula pero

siempre estamos detrás de las cosas, eso es una falla y también un desafío.”

Con respecto al trabajo interno diario, realizan reuniones entre jefes y coordinadores de áreas, una vez por semana, y a veces una vez cada uno o dos meses. El seguimiento del trabajo se hace con aquellos que salen al territorio, con las áreas que ocupan estas tareas, aunque al dar por sentado que todos se conocen consideran que cualquier inconveniente cada uno va a resolverlo.

En general, sabemos que hay otros espacios donde los actores pueden sentirse en confianza y apoyarse en otros para resolver problemas, pero esto no quiere decir que todos y cada uno lo hagan, de ahí la necesidad inminente de fortalecer la comunicación interna.

Érica Velázquez - Jefa de la oficina de personal y despacho.

Trabaja en el distrito desde que éste nació como tal (primer Centro Municipal de Distrito de la ciudad de Rosario) y es quien se ocupa de todo lo que tiene que ver con lo relacionado a Recursos Humanos y las relaciones interpersonales.

Trabaja diariamente a la par con el coordinador administrativo, constantemente se comunican las acciones de cada uno y cómo proceden en diferentes casos puntuales, y se ponen de acuerdo para el trabajo que les corresponde, ya que muchas veces son los encargados de comunicar novedades al personal.

Érica puntualmente ve una falta de compromiso, distinto al que había hace algunos años, y que esto justamente genera diferentes falencias en el accionar interno. “Hay integración laboral, pero creo que falta más a

nivel grupal, de compromiso, falta el sentido de pertenencia. Hay un compromiso que yo puntualmente no veo, y comunicación hay, entre grupos funcionan bien, el tema es entre oficinas, hay muchas cosas por mejorar y potenciar.”

Érica brinda su espacio para que todo empleado resuelva algún inconveniente, e intenta constantemente mejorar el nivel laboral y la integración. “Cambió mucha la dinámica de trabajo, para mí no pasa por estar sentado en la silla haciendo solo lo que uno debe, sin gestionar ni hacer más, digamos no es solo venir y cumplir. Pienso que todos podemos hacer mucho, ser proactivos y generar nuevas cuestiones y sobre todo resolver y prever los problemas o conflictos que sabemos podemos evitar de antemano.”

Además de estas tres entrevistas a actores puntuales y relacionados directamente con gestiones propias al distrito en sí, se realizaron preguntas sobre comunicación a diferentes trabajadoras del lugar para evaluar el conocimiento y concepto de esta cuestión, y saber el punto de vista de ambas partes.

Retomando la noción del principio, sabemos que aunque éste sea un espacio público que funciona y se construye a diario bajo los lineamientos del gobierno local, todo lo analizado y observado denota que hay una necesidad extrema de comunicación interna entre las partes intervinientes del espacio público analizado.

Las entrevistadas secundarias fueron tres de diferentes espacios: a la coordinadora del área de Comunicación Social, Lucia Patetta; a Eva Indelangelo, secretaria de la directora Mónica Ferrero; y a Marianela Velázquez, correspondiente al área de Atención al Vecino.

Lucia Patetta

Su rol principal es la comunicación externa y también interna, ya que por un lado gestiona todo lo relacionado a los trabajos que se realizan en el distrito, se encarga de difundir toda la información correspondiente y necesaria, dependiendo el caso, y muchas veces también es la encargada de armar diferentes boletines internos para los empleados del lugar.

Ella recibe información de un área central y además recopila todo lo involucrado a las actividades en el territorio. Su trabajo es evaluar cómo y qué información se le comunica a los vecinos de la zona y cuál es la forma para que esto funcione de manera correcta.

Al ser la cara de la comunicación en el distrito, sabe la importancia de esta y considera que la misma existe, y ocurre: “Creo que la comunicación es inherente al ser humano y por lo tanto uno siempre está comunicando algo, desde lo gestual hasta el lenguaje oral, aun sin querer uno siempre está comunicando algo. Ahora que esa comunicación sea efectiva o no, o cumpla con lo que uno pretende comunicar es otra cosa. Particularmente en el distrito no hay una regulación de la comunicación específica más que la que las personas que trabajan tienen per se por vivir en una sociedad.”

Eva Indelangelo

Su trabajo está directamente conectado con las tareas de la directora, es quien se encarga de filtrar toda la información que respecta a ella, es quien prioriza distintas urgencias y necesidades de los vecinos, es quien le administra la agenda a la directora, que por una cosa o por otra está abocada siempre al territorio, y muchas veces no puede estar

personalmente en el distrito resolviendo otras cosas, aunque después lo resuelva en otra medida y tiempo.

“La comunicación existe y se regula a través de las diferentes oficinas, la información llega al jefe o jefa de cada oficina y luego se hace extensiva al resto de los empleados. La comunicación por lo general proviene de alguna secretaría específica o de la secretaría general, que la deriva desde la dirección de cada Centro Municipal de Distrito o de la dirección general y de allí va a coordinadores o jefes. Se hace extensivo a los empleados dependiendo de cada caso.”

Marianela Velázquez

Ella es quien está constantemente en contacto con los vecinos, ya que trabaja dentro del área de atención al mismo. Es quien deriva a cada ciudadano dependiendo el caso y el trámite que quiera resolver. Además es quién se animó a decir directamente lo que otros tal vez no, ya sea por el puesto de trabajo o respeto a sus compañeros: “No existe la comunicación interna entre los compañeros, ni hay regulación de la misma porque no se la considera como tal. Realizamos reuniones para filtrar cuestiones laborales o mejorar cosas internas del trabajo, o por algún problema con alguien. Hay oficinas que no se comunican nada, y predomina el egoísmo y el individualismo. Con Mónica siempre pude hablar re bien, siempre está predispuesta para resolver y mejorar, que a lo mejor antes con otro director no pasaba, aunque esto tampoco significa que todos la vean como yo y sepan que ella está para resolver cuestiones nuestras también.”

Marianela vive constantemente sabiendo las necesidades que todos tienen como empleados del espacio público, y ella personalmente intenta

resolver sus problemas yendo de frente y hablando personalmente, lo cual no significa que todos hagan lo mismo y tengan la misma personalidad.

Ve una falencia enorme de parte de la Municipalidad como regulador público: “No hay un sistema impuesto por la Municipalidad, faltan capacitaciones de comunicación y de todo tipo. La única comunicación que se prioriza es la que va dirigida al vecino, esa sí es importante y se trabaja todo el tiempo. En cambio entre compañeros deja mucho que desear, aunque depende mucho también del equipo de trabajo. Por suerte yo tengo buen trato con mis compañeros, pero si no sería así la verdad no me gustaría. Entre los jefes hay comunicación pero no sé si en todas las oficinas es igual. A la municipalidad le falta mucha capacitación, pero mucha, en comunicación.”

Volviendo siempre a lo mismo, que hablamos de un espacio público y políticamente organizado, vemos que la comunicación más importante, y casi la única, es la que se genera con el vecino. A raíz de esto ocurre que tal vez muchas veces los espacios de trabajo cubiertos no sean por gente capacitada, y partiendo desde esto, es imprescindible tener gente profesionalmente realizada para cumplir distintas tareas en este espacio, además para respetarse y organizarse entre compañeros, y trabajar todos por lo mismo, puede ser principalmente con el vecino, pero también, y no como segunda instancia, entre actores intervinientes.

Es indispensable una comunicación interna adecuada, regulada y organizada, ya que así funcionará mejor la organización en su totalidad, estando bien desde adentro y hacia afuera, construyendo todos juntos desde una misma perspectiva, trabajando diariamente para mejorar el trabajo grupal.

El espacio interno está pidiendo una buena comunicación. Todos lo saben pero ninguno se hace cargo de lleno en esta cuestión, ya que al estar

“bien entre todos” alcanza. Pero en lo personal y en lo privado, cuando logramos intervenir en sus pensamientos y dinámicas, se hace consciente la necesidad y la falta que la comunicación interna del Centro Municipal de Distrito Norte transita desde hace tiempo, lo cual no tiene que ver con los vecinos que son externos a esto, si no con el funcionamiento interno, con que se regule, con que se generen espacios de fortalecimiento comunicacional y resolutivo.

Dando por finalizado el proceso de entrevistas, entendemos que cada uno tiene su visión y postura sobre cuestiones relacionadas al trabajo, la comunicación y organización, en algunos casos algunos similares, y en otras no tanto.

Los aportes realizados son algunos de los que recopilamos en esta investigación, hay mucho más para descubrir y fomentar, ya que las entrevistas no fueron realizadas a todos los actores intervinientes, si no a algunos pocos, dependiendo el rol de cada uno en el Centro Municipal de Distrito Norte.

Aunque algunos no se animaron a hacerse cargo directamente de algunas situaciones comunicacionales, pudimos ver que la mayoría y en general, consideran que hay necesidades internas que deben trabajarse.

Puntos claves

Los puestos de mayor jerarquía consideran que está bien comunicarse por Whatsapp, y que así alcanza.

Postulan que el lema de “nos conocemos todos” sirve para confiar en que cualquier inconveniente se va a decir ya que hay confianza, cuando en realidad no es así.

El trabajo y buen funcionamiento del distrito depende del rol de cada uno y de que estén sumergidos en sus tareas.

No alcanzan las reuniones semanales (una entre jefes y/o coordinadores) para dirigir a más de 100 personas y saber de cada uno de sus trabajos.

Se prioriza el trabajo grupal pero en realidad esto es en el territorio, dentro del distrito los puestos funcionan individualmente en su mayoría, por lo que esta consideración es una contradicción.

Dicen que existe la comunicación interna pero saben que deben mejorarla y fortalecerla, esto hace pensar entonces que no existe directamente y como tal.

El uso del teléfono fijo y Whatsapp no son herramientas que sirvan directamente para mejorar la comunicación interna.

Se escucha al personal pero desde un lugar general y no puntual.

No hay espacios directos de resolución de problemas.

Definitivamente lo único que importa es la comunicación e interacción con el vecino. Ya que se da por hecho que “hay comunicación entre los actores internos”.

Hay una convicción afianzada de que la regulación de una buena comunicación interna depende de la cultura de todos los empleados de una organización laboral, de la forma de trabajar, de la forma de hablar, del respeto y la educación entre sus pares, y que esto no mejora ni se vincula con las redes sociales ni los grupos de Whatsapp. Es algo que excede y sobrepasa lo digital y que debe suceder en lo personal, en el cara a cara, a través de espacios de intervención y encuentros colectivos.

Entendemos que desde el Centro Municipal de Distrito Norte la comunicación que se construye hacia el vecino es eficiente, es correcta, funciona para solucionar inconvenientes e informar novedades a los externos del lugar. Lo importante también es mirar hacia adentro, evaluar y regular realmente qué sucede entre todos los que llevan adelante diariamente ese mismo espacio de trabajo.

Aunque ésta organización esté regulada por la Municipalidad y por los lineamientos de su gobierno, entendemos que hay un problema de comunicación interna entre los empleados del Centro Municipal de Distrito Norte.

Propuesta comunicacional

“Toda la actividad de comunicación corporativa requiere de un trabajo serio y responsable, organizado y planificado paso a paso, partiendo de la investigación de la comunicación, pasando por la planificación adecuada de sus estrategias y tácticas, hasta la aplicación y evaluación de las acciones. Esto permitirá un efecto sinérgico de todos los mensajes y medios de la organización de forma clara y coherente.” (Paul Capriotti)

Ya conocemos la organización, o una parte importante de ella, sabemos cómo se regulan diferentes cuestiones que tienen que ver con su funcionamiento, sabemos cuál es su prioridad, y también sabemos cuál debe ser la prioridad para que las actividades del día a día mejoren el rendimiento laboral de sus empleados.

Ya entendemos que los lineamientos informativos dependen de distintas secretarías centrales y que lo que se comunica a los empleados llega desde otro espacio central de la organización municipal en sí, que aunque no se encuentre físicamente en el Distrito Norte Villa Hortensia siempre están relacionados y es una estructura fundamental en el funcionamiento del mismo.

Sabemos también que para el distrito la economía no es un problema, si no que el problema siempre es la correcta y eficiente comunicación con el vecino, que éste esté cómodo, que se sienta en su casa, que sepa que ese espacio le pertenece, además de que constantemente están interpelando por sus necesidades, tanto en el terreno, como en resolver cuestiones de tipo trámites diarios. Pero esto no debe perder de vista lo interno del lugar.

Muchos de los empleados trabajan teniendo cargos políticos, esto hace que también haya una respuesta inmediata de los pedidos de áreas centrales, que siempre tienen que ver con el territorio y las tareas en los barrios. Nunca tiene que ver con lo que sucede dentro de cada estructura, lo que no quiero decir que no sea importante, pero si tiene que ver con que esto también supone una necesidad y una regulación. Todo actor interviniente de un espacio laboral debe estar cómodo, debe sentirse cuidado y respetado, debe ir alegre a trabajar, debe sentir el respaldo de sus representantes y debe vivir el espacio con sentido de pertenencia, lo que da mejores resultados, ya que de esa forma uno cuida y trabaja para mejorar lo que hace, involucrándose mucho más.

Teniendo en cuenta que el Centro Municipal de Distrito Norte está dividido por oficinas, que muchas personas no se relacionan entre sí o no tienen la confianza para plantear problemas o resolución de los mismos, como primera instancia consideramos que se debe evaluar la opinión / mirada del espacio que ocupan y de las relaciones internas que los vinculan con otros actores, interrogando sobre la apreciación de cada uno en el espacio que ocupa:

Realizar encuesta digital y anónima, dividida por oficinas, que interpele sobre distintos temas que involucren a cada oficina en particular.

Luego, una vez obtenidas las respuestas de las mismas, realizar reunión particular de cada oficina para dialogar sobre los temas vinculados en dichas encuestas realizadas, lo cual funcionará para “blanquear” cuestiones de las cuales muchos no hablan, o directamente los directivos tampoco conocen.

Consideramos que esta herramienta es fundamental para evaluar la apreciación que tiene cada empleado de su espacio interno, para saber el grado de entusiasmo, o no, que cada uno tiene con el lugar que ocupa,

con el trabajo que realiza, también sirve para poner en cuestionamiento temas de los cuales algunos puedan estar en descontento o puedan necesitar mayor intervención.

Luego, con el objetivo de involucrar a las oficinas, logrando el conocimiento de todas las partes y la interacción también de éstas en un terreno que los vincula constantemente, postulamos:

Realización de tareas, con una temática y objetivo puntual, de actores intercalados entre sí, diferenciados del equipo de trabajo del cual forman parte todo el día.

Plantear fechas festivas o de tipo “salutaciones” y resolverlas en equipos mixtos, que el resultado de eso se comunique a los vecinos o se intervenga el espacio del distrito dependiendo la temática, pero que esto sea un trabajo/actividad de sus propios empleados.

Proponer actividades que vinculen grupalmente a distintos empleados de cada oficina, que funcione como un espacio de integración colectivo.

Esto es muy importante, teniendo en cuenta que las personas son seres de costumbre, lo que se relaciona con que si uno hace todos los días lo mismo, con las mismas personas, sin modificar su actitud para que lo que haga sea más placentero, sucede una especie de atasco personal, por eso creemos que esta acción rompe con las estructuras estipuladas y genera que entre otras partes distintas a las de siempre, se puedan generar trabajos nuevos, ya que realizarían tareas con personas distintas a las de todos los días. Además sirve para que se conozcan entre todos, se involucren y se relacionen entre sí, y que puedan generar un entusiasmo particular, que seguramente mejore el funcionamiento del espacio laboral en lo cotidiano.

Las acciones mencionadas más arriba son simples y fáciles de realizar y sobre todo son resolutivas para aquellos que consideren que no hay

relación con otros, ni tareas que fomenten la organización. Esto, realizado de una manera ordenada y planificada es mucho más eficiente que otras actividades que puedan realizarse para el exterior, ya que tendrá un objetivo claro y se hará pensando en el trabajo del resto y en la organización en sí.

También es importante lo que se refiere al trabajo real de todos los días, para esto postulamos acciones de tipo más organizacional y estructural, que generen un lineamiento del trabajo obligatorio pero que también sea eficiente y resolutivo:

Planificación de tareas diferenciadas por cada empleado.

Regulación por semana de las mismas, con reuniones informativas concretas, divididas por oficina o área, donde cada uno comente qué hizo, si tuvo algún inconveniente, si algo le fue difícil, si necesita otra intervención, donde los que intervengan se comuniquen, comentando tanto negativa como positivamente lo que sea que crean necesario.

Vincular actores de cada oficina para reforzar las tareas entre las partes.

Sobre estas actividades consideramos que una depende de la otra y que a su vez se retroalimentan entre sí para generar un espacio más acorde y agradable al trabajo diario, que cada acción sirva como complemento para alimentar los espacios entre sí.

A su vez, sabiendo que en todos los espacios laborales surgen problemas o cuestiones a resolver con urgencia o durante un tiempo, debemos pensar en crear obligatoriamente espacios que involucren situaciones complejas, que todos sepan que cuentan realmente con eso:

Construir espacios resolutivos para situaciones particulares.

Generar lazos de confianza entre las partes.

Por otro lado y teniendo en cuenta el objetivo de esta investigación “generar acciones para fomentar la comunicación interna del Centro Municipal Distrito Norte Villa Hortensia en relación a su propio análisis comunicacional”, consideramos distintas acciones para regular y fortalecer la comunicación interna entre todos los actores intervinientes de la organización:

- Realizar actividades por fuera de las oficinas, ya sea en el patio, en una plaza o en otro lugar cerrado que no sea el distrito en sí. Esto conlleva la desestructuración del trabajo, y fomenta confianza y familiaridad entre las partes.
- Planificar mensualmente diferentes actividades de recreación e interacción laboral, generando una red de trabajo dinámico y colectivo.

Por último, sabemos que no es necesario hacer “todo junto” para organizar una estructura de esta magnitud y que con esa primera etapa se pueden recopilar diferentes datos que generan nuevas propuestas comunicacionales, por eso, en una segunda instancia proponemos estas diferentes acciones:

- Realizar un relevamiento del estado de la comunicación con la herramienta FODA. Esto servirá para visualizar directamente las falencias de la organización, luego de realizadas las acciones anteriores, y las necesidades concretas y no resueltas de los actores sociales.
- Generar trabajos puntuales que sirvan para el vecino, pero que sean realizados por grupos de trabajo, distintos a las oficinas, que se generen grupos aleatoriamente. Esto puede servir para que se continúe con la dinámica planteada anteriormente y se puedan

realizar cuestiones dinámicas aún así en el trabajo estructurado de todos los días.

- Continuar trabajando sobre la dinámica de comunicación, evaluar las acciones que hayan funcionado y dado el resultado necesario y fomentar el buen clima laboral, dando como resultado la realización de nuevas acciones interactivas.

Plan de acción e indicadores posibles de resultados según la realización de las acciones

La programación de un plan de acción implica la evaluación de tiempo y prioridades de una organización dependiendo de su situación actual. Teniendo en cuenta lo planteado por Paul Capriotti “la definición de un calendario nos permitirá observar cuáles son las épocas más importantes para nuestra organización, lo que nos facilitará la labor de planificación de las actividades de comunicación (...)”.

Debemos no olvidar la importancia de esta investigación y tener en claro constantemente que estamos trabajando sobre una organización con necesidades de comunicación interna, tanto laboral como personal, tanto de forma colectiva, como de manera individual.

Dicho esto y planteadas las acciones, consideramos que como primera instancia debemos focalizarnos en la apreciación de los empleados de la organización del Centro Municipal de Distrito Norte sobre las actividades realizadas en primera instancia. Es el primer paso para comenzar con un análisis interno, que debe ser ameno y en conjunto, para que todos los empleados se sientan en confianza y en libertad de poder plantear lo que crean necesario para mejorar cada espacio de trabajo que ocupan y el cual les pertenece a todos.

“A partir de estas cuestiones, se distribuirán todas las acciones seleccionadas dentro de un calendario temporal de actividades, con correspondiente secuenciación y planificación individual. Este calendario consiste en distribuir, dentro de un esquema temporal (3 meses, 6 meses o 1 año, por ejemplo), las actividades de comunicación seleccionadas.”
(Paul Capriotti)

Por eso, teniendo en cuenta que anteriormente no se han realizado acciones de dicha índole y que tal vez, o no, puede suceder que algunos puedan recibir la información de distinta manera que otros, léase que no estén de acuerdo en responder preguntas que los involucre (aunque sea anónima). Por lo tanto la primera instancia a desarrollar es la encuesta individual, ya que será causa/consecuencia, ya que luego deberán construir el espacio de recreación colectiva donde se pondrán en palabras las opiniones y debilidades que ellos crean convenientes modificar. Esto, sabiendo la cantidad de personas que trabajan en el distrito y que para dichas reuniones deberán tener el tiempo laboral para hacerlo, llevará semanas de implementación y obtención de resultados coherentes que puedan servir para evaluar la eficacia de ese primer paso. Lo cual conllevará a la ejecución en menor o mayor medida de las demás acciones planteadas.

En este caso, el indicador de resultados de esta acción será la actitud y empatía que los empleados tengan sobre este primer acercamiento a una implementación de acciones, además de los resultados obtenidos de las encuestas y sus posteriores reuniones para tratar los temas establecidos en las mismas. En estas instancias cruciales para una organización de esta magnitud, y sin haberlo mencionado anteriormente pero dándolo por hecho de antemano, hace falta sin interrupción alguna la intervención de un licenciado en comunicación social, que pueda evaluar externamente cada acción y pueda visualizar las formas que utilizan los empleados de la

institución para relacionarse entre sí, ya que muchas veces sucede que al estar todos en constante movimiento y de forma cotidiana, algunas cuestiones quedan por fuera de la visualización de algunos ya que “no se dan cuenta” de lo que sucede en el interior de la organización.

Muchas implementaciones de diferentes acciones o intervenciones se pueden definir por una cuestión de “prueba y error” y en este caso, siendo que nunca se realizó nada que tenga que ver con la intervención colectiva de todas las partes, sucede que eso es crucial y depende de cómo se vayan construyendo cada una de las acciones planteadas.

Lo que se debe hacer, para que el tiempo sea valioso y las acciones sean eficientes es, una vez concretada una acción plantear en qué tiempo es necesario gestionar la próxima, ya que así se trabaja sobre cada eje y se focaliza en una misma temática y en avanzar en cada una. Además, esto resulta indispensable para evaluar las acciones que hayan funcionado y las que no, y para poder observar qué se debe mejorar y fortalecer, o qué actividad se debe desestimar. En estos casos es muy importante focalizar en cada propuesta realizada.

La primera etapa se puede realizar varias veces en, por ejemplo, 2 años, ya que las gestiones mutan, a veces también los actores intervinientes y los mecanismos de trabajo, por lo tanto puede suceder que sea necesaria una nueva intervención de una acción realizada en el pasado.

Las demás propuestas estratégicas, como lo es el tema de la realización de actividades en torno a una fecha festiva, se indicará su efectividad teniendo en cuenta el comportamiento de las partes y la apropiación que tenga cada uno de esta tarea planteada. Si sucede que se elige un equipo de trabajo para determinada fecha, y estos realizan la acción 4 días antes de la entrega, sabiendo la fecha con un mes de anticipación, será que o no les interesa compartir un momento distinto o no tuvieron tiempo de

dedicación para realizar la acción de manera efectiva. Eso se podrá evaluar dependiendo el caso y en el transcurso de sucedida la actividad. De la forma que sea, se interpelará a los actores intervinientes sobre el nivel de apreciación o disconformidad con esta y otras acciones, siempre dando lugar al diálogo para la construcción de nuevas y mejores acciones, y para, y sobre todo, la mejora y mantenimiento de una organización construida constantemente en lo colectivo, trabajando tanto para el vecino como para ellos mismos.

Conclusiones finales

Teniendo en cuenta el análisis realizado y los distintos ejes llevados a cabo en este trabajo de investigación que involucró al Centro Municipal Distrito Norte Villa Hortensia, podemos hablar de que hemos llegado a conclusiones globales que son el punto de partida para nuevos interrogantes, ya que sabemos que la comunicación es una construcción y un proceso cotidiano que muta dependiendo sus etapas y actores sociales.

En el transcurso de esta investigación se buscó constantemente reconstruir el concepto de comunicación en los actores intervinientes, que son quienes a diario retroalimentan la organización, aplicado a la importancia que tiene éste en el quehacer cotidiano de todo equipo de trabajo.

Como bien pudimos evaluar, estamos en condiciones de reafirmar el eje central de que toda organización o empresa necesita firmemente trabajar sobre una perspectiva comunicacional y organizacional pensando en el futuro de esos lineamientos de determinada organización o empresa, por lo que resulta indispensable no solo ser exitosos para los actores externos, si no ser conscientes de la necesidad interna y de la ocupación y evaluación que esto conlleva.

Luego de un enfoque analítico y de la posibilidad de estar inmersos en la vida cotidiana de la organización, pudimos volcar distintas herramientas estratégicas para resolver y colaborar en la institución teniendo en cuenta nuestro objetivo: “promover y generar acciones que permitan la reflexión acerca de cómo una buena comunicación puede provocar una aceptada percepción social dentro de los espacios de trabajo en sí, en relación al

análisis comunicacional del Centro Municipal Distrito Norte Villa Hortensia”. Esto fue posible ya que trabajamos sobre los objetivos generales para lograr el específico: analizar la comunicación interna, indagar sobre el accionar de los actores en lo relacionado a la comunicación, registrar un diagnóstico y proponer acciones concretas.

Teniendo en cuenta esto, que fueron los ejes principales sobre los que se trabajó durante todo el análisis y gestión, propusimos diferentes acciones que involucran principalmente a la organización y a sus actores, ya que se hizo necesario partir desde el interior de la institución y analizar las relaciones y el flujo comunicativo entre los individuos involucrados. De esta forma logramos conocer en profundidad la dinámica comunicacional interna y fuimos capaces de brindar diferentes métodos y herramientas para aportar soluciones.

Podemos decir que durante el proceso de investigación, puntualmente en las entrevistas realizadas, sucede que claramente, como lo mencionamos más arriba, las respuestas a distintas cuestiones e interrogantes que involucran a dichos actores dependen siempre y sobre todo del rol que tiene cada uno y de su cultura laboral, de la forma de ser con el otro y de la construcción que lleva cada uno adelante.

La comunicación es la base para realizar y concretar objetivos, resolver dudas e inconvenientes, por lo que constantemente se debe evaluar la misma y priorizar en la agenda para que el interior enriquezca lo exterior.

Creemos que es de suma importancia la implementación de la estrategia planteada, ya que estamos convencidos que enriquecerá a la organización en su totalidad, lo que provocará también una mejor empatía con los vecinos de la zona, sabiendo además que toda organización o empresa, compuesta por individuos que se diferencian los unos con los otros, está en constante movimiento y construcción de espacios para el

crecimiento potencial y futuro, por eso, como profesionales debemos adaptarnos y ser conscientes de que siempre, dependiendo el caso, estamos ante nuevos caminos para recorrer juntos la comunicación.

Bibliografía

Capriotti, Paul (2009). Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Editorial Libros de la Empresa.

Comba, Silvana - Toledo, Edgardo (16-12-2008). Ciberculturas, organizaciones y gestión de la comunicación. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Número 11, pp 45 - 63.

Costa, Juan. Creación de la imagen corporativa paradigma del siglo XXI.

Flores, Fernando (1994). Creando organizaciones para el futuro, Ed. Dolmen, Santiago de Chile, Chile, 3era edición.

Frutos, Susana (1998). La entrevista en la investigación social: interacción comunicativa. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Escuela de Comunicación Social.

Massoni, Sandra y Mascoti, Marina. Apuntes para la comunicación en un mundo fluido: mediación no es mediar.

Maturana, Humberto y Varela, Francisco (1998). El árbol del conocimiento, Santiago de Chile, Chile, Editorial Universitaria.

Orozco Gómez, Guillermo (1999). La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa, Instituto mexicano para el desarrollo comunitario, México.

S. J Taylor y R. Bogdan (1992). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Ediciones Paidós. España.

Scroferneker, C. (2006). Trayectorias teóricas conceptuales de Comunicación Organizacional.

Uranga, Washington (2005). La comunicación es acción: comunicar desde las prácticas sociales, Buenos Aires, disponible en www.washingtonuranga.com.ar.

Uranga, Washington (2007). Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales, Buenos Aires, disponible en www.washingtonuranga.com.ar.

Wainerman, Catalina y Sautu, Ruth (1997). La Trastienda de la investigación. Editorial de Belgrano. Capítulo 7.

Sitio web consultado:

La descentralización en la ciudad de Rosario. Disponible en <http://postulantes2.rosario.gov.ar/condiciones/descentralizacion.pdf>

Anexo

		Mónica	Héctor	Érica
T R A B A J O	División de las tareas	El trabajo está organizado en oficinas, muchas dependen de áreas centrales de la Municipalidad, para que cada vecino pueda resolver sus cuestiones de forma correspondiente en cada una. Hay otras oficinas que funcionan de soporte interno.	Organizada por jefes de oficinas que dependen de un coordinador general de cada área. Hay roles definidos por la Secretaría general.	Oficinas propiamente administrativas y otras que dependen de cada jefe de oficina, ese jefe responde luego a un coordinador y este responde a la dirección. Hay una estructura, una cadena de mando, esa cadena implica tareas y roles.
	Rol	Dirijo el funcionamiento del distrito en relación a su vida cotidiana en la administración (muy acompañada por Héctor y coordinadores de áreas). Estoy muy abocada al territorio, a lo que sucede en los barrios, a las necesidades de las instituciones y de todos, y a generar interacción con los vecinos.	Soy, en una palabra, el administrador de la casa: me encargo de administrar los recursos, la atención al vecino, y cuestiones que hacen del funcionamiento del distrito y que genera mi vinculación constante con todas las áreas.	Soy la jefa de la oficina de personal y despacho, me ocupo de todo lo que tiene que ver con lo relacionado a Recursos Humanos y las relaciones interpersonales.
	Relación entre áreas	En su mayoría, nos conocemos todos los que trabajamos en el distrito. Utilizamos mucho los grupos de whatsapp para comunicarnos. Tenemos instancias de capacitación del personal, independientemente de cada oficina, para brindar siempre la mejor atención al vecino.	Nos relacionamos claro que si, no es tarea fácil. Está el cara a cara, el correo, el teléfono que es fundamental, y el whapp. A nivel humano utilizamos las herramientas que tenemos, además de participar de reuniones de coordinadores y jefaturas que se hacen periódicamente.	Se dan situaciones naturales de la convivencia laboral, por suerte no hay nada que exceda eso y que no se pueda controlar, es algo que está equilibrado y manejado, y siempre intentamos prevenir cualquier conflicto.

	Integración laboral	En términos de trabajo, cada uno está sumergido en su propio rol, en sus propias tareas. La actividad del distrito puertas adentro se hace muy rutinaria porque es un espacio de administración pura. Ponemos mucho el ojo en la calidad de la atención al vecino.	Hay integración pero asumo la dificultad de que no es una tarea fácil. Sé que debemos fortalecer la comunicación entre oficinas, siempre escucho críticas donde uno las toma como positivas. A veces nos falta simplemente levantar el teléfono. Uno lo dice, lo estipula pero siempre estamos detrás de las cosas, eso es una falla y también un desafío.	Hay integración laboral, pero creo que falta más a nivel grupal, de compromiso, falta el sentido de pertenencia. Hay un compromiso que yo puntualmente no veo.
	Política de reuniones	Hay una reunión semanal con el equipo del gabinete, un coordinador o coordinadora por cada área. Vamos coordinando el trabajo en el territorio y poniendo en común los temas de la agenda que el territorio también muchas veces nos demanda. Además tenemos reunión con jefes de oficinas, nos encontramos una vez cada dos meses, para trabajar cuestiones que tengan que ver con el distrito, lo que no quite que surjan temas a resolver en el día a día.	Hay reunión de área con la dirección, una vez por semana, tratando las tareas relacionados al territorio. Y otra una vez por mes a nivel administrativo con jefes de oficinas, siempre con la participación de la directora.	Además de las reuniones de coordinación, el resto se realizan y definen teniendo en cuenta la necesidad que haya. No se hacen porque sí ni en un tiempo exacto, si no por mera necesidad.
	Trabajo individual o grupal	Siempre el trabajo grupal es más rico, es la mejor manera de trabajar y resolver, además en un distrito necesitamos del otro para poder tratar situaciones, porque la intervención de un problema o de desafíos en un barrio, necesita la mirada y la intervención de más de una secretaria, por eso estamos trabajando siempre en equipo, por eso con el gabinete nos reunimos todas las semanas porque	La idea es trabajar siempre en grupo, uno depende si o si del otro, es la prioridad trabajar en equipo. No es una tarea sencilla pero lo hacemos en cuanto podemos.	Es la idea pero hay que fortalecerlo. Las oficinas como grupo funcionan, el tema es entre oficinas, entre personas en general, es una falencia, en ese momento se empiezan a ver las fallas, aunque tengan mucho que ver algunas

		requiere de una coordinación permanente.		oficinas con otras.
C O M U N I C A C I Ó N	Interna entre los actores	Hay un centenar de empleados con quienes queremos estar comunicados, a veces deberíamos fortalecer esta cuestión. Hemos intentado hacer boletines bimestrales, contando las novedades del distrito, trabajando más con el mail donde cada uno lo tiene en su computadora, como un mecanismo de comunicación interna. Lo cierto también es que somos una comunidad pequeña, que estamos todos en el mismo edificio, entonces yo personalmente me tomo el trabajo de recorrer las oficinas con regularidad, preguntando si necesitan algo o si sucedió algo que haya que resolver.	Es una de las falencias. El teléfono es una herramienta fundamental para esto. A veces no funciona un teléfono, y por no avisar se torna un problema de algo tan sencillo.	La comunicación depende de lo que se quiera comunicar, los canales formales están bien definidos. El whatsapp ha pasado a ser un canal formal, porque hay una recepción constante, sucede lo inmediato. De todas maneras, los temas de gran tenor que se deben comunicar están bajo firma. Nos comunicamos mucho por teléfono también, es lo que más tenemos a la mano en cada oficina.
	Entre los puestos de mayor a menor jerarquía	Estamos en contacto permanente, al ser pocos nos conocemos todos, y cualquier empleado independientemente de su rol o jerarquía, tiene absoluto acceso a mí si necesita informar o pedirme algo. La comunicación es bastante personalizada, más allá de lo institucional. Me tomo el trabajo de tener vinculación directamente con los empleados. Es cierto que con la aparición del whatsapp, esto se ha vuelto más directo.	Por teléfono se comunican los puestos de mayor a menor jerarquía. En general, las puertas de la dirección y de todas las áreas, están abiertas. Uno siempre está atento y predispuesto a cualquier cosa que pase. Siempre está la escucha permanentemente hacia el otro.	Yo personalmente tengo mucha relación con Héctor por la cantidad de años que estamos en el distrito. Nos comunicamos de la misma manera y hasta nos ponemos de acuerdo de cómo hacerlo, para estar cubiertos y que el mensaje llegue a quien deba llegar directamente.

	Organización de la información recibida	Recibimos información de áreas centrales, como informes o planes, las hacemos circular vía correo electrónico o ese mismo día por whatsapp, ya que es la herramienta más a mano. Si hay algo muy importante, se resuelve en el espacio de encuentro semanal con el gabinete.	La información que haya que difundir, depende el caso se hace por teléfono, por correo institucional o por whatsapp donde hay coordinadores y jefes. Si es una situación compleja, se arma una reunión, una convocatoria a nivel de coordinación, y se dan los detalles.	Lo que tiene que ver con novedades de personal, lo hago personalmente con cada uno, nada de whatsapp ni teléfono, lo resuelvo personalmente, dependiendo el grado del mensaje. Hay cosas que requieren más importancia que otras.
	Sistema de comunicación interna estipulado por la Municipalidad	No hay un formato de cada paso a comunicarse. Cada empleado tiene un mail donde recibe boletines generales de la ciudad, de algún programa importante, e información relacionada a la situación laboral, léase cuando se cobra, presentación de trámites, entre otras. Información recibida desde un área central, entonces parte de la comunicación también está regulada centralmente.	Si hay, por eso existe la comunicación social a quienes les bajan líneas de trabajo, formas de trabajar.	Hay mails y boletines que llegan a todos, informando temas generales. Muchas cuestiones dependen de cada distrito. No hay seguimiento, ni modalidad, ni protocolo impuesto para comunicarse.
	Comunicación externa	Redes sociales, youtube, difundiendo y poniéndonos en contacto con el vecino donde el mismo se comunica directamente para consultar, resolver o realizar algún reclamo. Las formas de comunicarse son muchas y como gobierno local debemos adaptarnos a las nuevas tecnologías porque así lo postula la misma sociedad. El espacio del trato personal está presente con los vecinos, es lo que nos da calidad.	Existe y es muy buena. Hay comunicación directa y activa con el vecino, y siempre predispuestos a generar nuevos espacios y resolver sus necesidades.	Es muy buena la comunicación externa, ante cualquier necesidad, se le brinda todo tipo de ayuda al vecino. En este sentido el compromiso está, aunque se puede mejorar y fortalecer.

O R G A N I Z A C I Ó N	Funcionamiento del CMDN	El mejor funcionamiento es puertas adentro en las oficinas, donde cada uno haga bien su trabajo, prestando el servicio que la ciudadanía viene a buscar.	El buen funcionamiento depende primero de todos los actores que estamos dentro del distrito, depende de la actitud, de lo que debemos saber cada uno sobre nuestro trabajo y cómo enfrentamos eso día a día. Venir con ganas y hacer lo que hacemos de la mejor manera para satisfacer y transmitirlo a los vecinos, este es el primer y último propósito.	Veó bien el trabajo, pero hay muchas cosas por potenciar y mejorar, los recursos y las ganas están. Entonces deberíamos trabajar la potenciación de esto.
	Protocolo organizacional	Hay un organigrama, donde hay autoridad máxima que es el director, el coordinador administrativo importante a la hora de velar por el bienestar de la institución, y después hay una horizontalidad entre las oficinas sin mayor jerarquía una de otra.	Las reuniones estipuladas están organizadas para no coincidir con otras cuestiones formales y reuniones que tiene la dirección. Tenemos un día del mes para hacer reunión general, que últimamente no estamos respetando.	No hay.
	Acciones para fomentar los espacios laborales	Los distritos ya están instalados en la dinámica de los ciudadanos. Las personas se acercan para todo, tomaron la descentralización como un verdadero centro cívico. Los distritos son un lugar de referencia obligada de los ciudadanos.	Si. Por más que hace 20 años que está el distrito, se hacen trabajos de áreas para estar cerca del territorio y todo se difunde. En la actualidad se sabe que el distrito es una referencia, y que ya no solo es para realizar trámites si no que es mucho más que eso y se intentan resolver todas las inquietudes.	Cambió mucha la dinámica de trabajo, para mí no pasa por estar sentado en la silla haciendo solo lo que uno debe, sin gestionar ni hacer más, digamos no es solo venir cumplir. Pienso que todos podemos hacer mucho, ser proactivos y generar nuevas cuestiones y sobre todo

				resolver y prever los problemas o conflictos que sabemos podemos evitar de antemano.
		Lucia - coordinadora del área de Comunicación Social	Eva - Secretaria de la directora	Marianela - Empleada del área de atención al vecino.
C O M U N I C A C I Ó N	Comunicación interna	Si obvio, comunicación hay siempre, creo que la comunicación es inherente al ser humano y por lo tanto uno siempre está comunicando algo, desde lo gestual hasta el lenguaje oral, aun sin querer uno siempre está comunicando algo. Ahora que esa comunicación sea efectiva o no, o cumpla con lo que uno pretende comunicar es otra cosa. Particularmente en el distrito no hay una regulación de la comunicación específica más que la que las personas que trabajan tienen per se por vivir en una sociedad.	Si, obviamente existe. Se regula a través de las diferentes oficinas, la información llega al jefe o jefa de cada oficina y luego se hace extensiva al resto de los empleados. La comunicación por lo general proviene de alguna secretaría específica o de la secretaría general, que la deriva desde la dirección del cmd o de la dirección general y de allí va a coordinadores o jefes. Se hace extensivo a los empleados dependiendo de cada caso.	Trabajo en el área de atención al vecino y tengo vinculación directa con ellos. No existe la comunicación interna entre los compañeros, ni hay regulación de la misma porque no se la considera como tal. Realizamos reuniones para filtrar cuestiones laborales o mejorar cosas internas del trabajo, o por algún problema con alguien. Hay oficinas que no se comunican nada, y predomina el egoísmo y el individualismo. Con Mónica siempre pude hablar re bien, siempre está predispuesta para resolver y mejorar, que a lo mejor antes con otro director no pasaba.
	Comunicación de puestos de mayor a menor jerarquía	En lo que respecta a la comunicación de los puestos de mayor a menor jerarquía creo que es bastante	Es por decantación, viene información desde alguna secretaría, por lo general desde la secretaría general.	Yo si tengo un problema recurro a mi jefa, pero no se si todas las oficinas hacen lo mismo ni pueden hacerlo, yo

		relajada, digo, me parece que si bien se respetan ciertas formalidades con temas específicos hay una comunicación fluida y accesible entre los distintos escalones jerárquicos por llamarlo de alguna manera, acá en el cmd se da que se puede hablar con un jefe de igual a igual, no es una comunicación acartonada donde haya que seguir un procedimiento de nota para pedir una entrevista con un jefe.	Esa información es recibida por la directora o el coordinador administrativo, o el jefe del personal, dependiendo de dónde viene, y eso comienza a bajar dependiendo los puestos y el comunicado, y luego a los empleados, de ser necesario.	porque mi jefa, en resolución de trámites y demás, es muy buena y nos ayuda pero no se si es el caso de todos. No se si todos actúan de la misma manera. Si tengo un problema personal con alguien yo lo resuelvo con esa persona, porque soy así, pero en general cada uno recurre a su jefe de oficina, no se habla entre compañeros. Después hacen una reunión que no termina en nada y son patéticas.
	Problemática novedad o beneficio	Bueno generalmente como te decía antes, al darse la posibilidad de la fluidez en la comunicación, suele utilizarse muchas veces enviar lo que se quiera informar por mail a los empleados, o a los jefes de cada oficina para que estos comuniquen a los demás, pero generalmente suele llegar antes la información vía oral que a través de un mail o algún formato más "formal".	Se comunica dependiendo lo que haya que comunicar, muchas veces desde el mail institucional, a veces mail masivo desde diferentes áreas. Otras veces, desde la dirección o coordinación administrativa nos encargamos de enviar o reenviar información a los jefes de oficinas o empleados en general. Todo depende del tipo de información que se quiera difundir. Muchas veces Mónica o Héctor recorren el cmd para informar sobre algo en particular, pero por lo general se	Llegan boletines generales todo el tiempo o algún comunicado también general del distrito en si. Cuando hay algún problema yo lo resuelvo personalmente, pero nadie se encarga ni hay espacios para esto. No son conscientes de que una comunicación interna favorece cualquier espacio de trabajo, primero internamente para luego externamente.

			utiliza el mail institucional.	
	Cómo organizas la información que recibís	Cuando son cuestiones internas del personal generalmente se utiliza comunicación oral, el famoso boca a boca, siempre teniendo en cuenta el asunto del que se trate, también desde el área de comunicación si hay algo que creemos importante comunicar, algún evento específico o alguna actividad que se crea de interés para los trabajadores, bueno puede a través de un mail, o de algún afiche o asimismo de un mensaje a través de teléfono celular, dependiendo del mensaje se elige el medio. En el área de comunicación recibimos información de todo tipo, las diferentes secretarías nos "reportan" de alguna manera los trabajos que van realizando o eventos que se van a llevar adelante o diferentes cuestiones que crean que son comunicables. Sabemos que a veces no es necesario comunicar todo,	Lo que recibo por lo general es una desde el área de personal y la otra información que es la mayoría, es para ser derivado a la directora del distrito, soy la mediadora entre la gente y la directora, y los mensajes que deba recibir. Se organiza dependiendo de la urgencia de cada información o de cada reclamo que se haga. Recibo información variada, ya sea de tipo estructural, de organización o de pedido formal al distrito en sí y su funcionamiento. Recibo reclamos de vecinos, y organizo según urgencias y prioridades, siempre los reclamos es lo primero que derivo a la directora y eso depende de cómo luego se pueda ir resolviendo.	No recibo información que deba derivar.

		entonces bueno un poco ese es nuestro trabajo, priorizar que cosas si hay que comunicar y que no, y de qué manera.		
	Estructura o sistema de regulación interna de la Municipalidad	La municipalidad hablando en términos generales, envía a todos sus empleados una vez por mes un boletín con todas las novedades de la municipalidad, desde eventos importantes, noticias internas de la ciudad y temas que puedan ser de interés para sus trabajadores, y dps bueno, desde la dirección de comunicación se “baja” la información a los comunicadores de cada secretaria , y estos “bajan” la información a cada área, de igual manera si yo como distrito necesito comunicar algo, se lo paso a mi coor de comunicación de la secretaria general y este lo pasa a la dirección de comunicación , digamos ahí si se sigue un protocolo de pase de la información donde en cada escalón se aplica una especie de filtro y se selecciona que	Si, existe. Todo tiene que ver con lo mismo, se bajan las pautas o las prioridades o las tareas o los trabajos, desde las diferentes secretarías, o diferentes áreas. El cdm lo que hace es nuclear toda la información que viene desde todas las secretarias, que cada una tiene un comunicador, y se comunican con nuestra coordinadora de comunicación, y desde allí se baja toda la información. Hay una organización interna que es esa, los coordinadores de las diferentes áreas traen la información al distrito o directamente se lo comunican a la coordinadora de comunicación.	No hay un sistema impuesto por la Municipalidad, faltan capacitaciones de comunicación y de todo tipo. La única comunicación que se prioriza es la que va dirigida al vecino, esa si es importante y se trabaja todo el tiempo, entre compañeros deja mucho que desear, que depende mucho también del equipo de trabajo. Por suerte yo tengo buen trato con mis compañeros, pero si no sería así la verdad no me gustaría. Entre los jefes hay comunicación pero no se si en todas las oficinas es igual. A la municipalidad le falta mucha capacitación, pero mucha, en comunicación.

		evento o que información es comunicable y cuál es la mejor manera de hacerlo, se elige si se arma una nota escrita, si se envía un fotógrafo, un periodista, si se invita a cubrirlo a los medios masivos.. etc.		
	Comunicación externa	Una vez que la información está organizada, que se selecciona qué cuestión importante comunicar, qué información es importante que le llegue al vecino, porque nuestro actor externo acá, es la comunidad, es el vecino, y pensando en cuál es la manera más adecuada para que la info llegue utilizamos diferentes estrategias, un micro radial, redes sociales, el diario o la tele y últimamente estamos poniendo en práctica la comunicación personalizada, digamos a partir de un mensaje de texto por whatsapp. Recibir un texto invitándote a un evento, o a una reunión de vecinos o contándote que en la cuadra en que vivís se mejoraron las luminarias o se renovó la plaza de tu barrio nos resulta mucho más efectivo	El medio es el coordinador de cada área, tanto para preguntar como para recibir información determinada, ese es el referente de cada secretaría. No solo deben coordinar las tareas y acciones a llevar en el territorio, si no informar todo lo que sucede en las secretarías y las acciones que llevan a cabo cada una en el distrito. El comunicador de cada secretaría articula la información recibida hacia el resto del personal del distrito, correspondiente a esa cuestión.	Es muy buena, para el distrito es la prioridad, que el vecino esté cómodo y resuelva todas sus preocupaciones. Esto si se trabaja todo el tiempo.

		que a través de la radio que por ahí el vecino no escucha o a través del diario que justo el vecino ese día no compró. Creo que el vecino siente que uno le está dedicando un tiempo especial (que de hecho lo hacemos) para contarles algo que les interesa y además está súper direccionado, un mensaje bien direccionado, que sabemos que el vecino recibe, es efectivo.		
--	--	--	--	--