



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

# Lic. en Gestión de Recursos Humanos

---

Liderazgo y Comunicación Efectiva:  
Municipalidad de Morrison



**Barboni Fernanda del Valle**

**AÑO 2011**



*Municipalidad de Morrison*

*Dedicado especialmente el presente trabajo a mis padres, Estela y Esteban, por apoyarme en estos años de estudio, por creer en mí y enseñarme a seguir adelante afrontando los obstáculos.*



*Municipalidad de Morrison*

*El presente trabajo se desarrolló con la ayuda de diferentes personas a las que quiero expresar mi gratitud.*

*A mis abuelos Teresa y José, por su voto de confianza.*

*A mis hermanos, cuñadas y sobrinos por darme ánimo y alegría.*

*A mi novio, José Fondacaro por su apoyo y paciencia que me dieron fuerzas para llegar hasta el final.*

*A mis amigos, por sus opiniones, sugerencias y confianza. Un agradecimiento especial a mi amiga Lucila, que juntas en este camino, nos fortalecimos con opiniones, sugerencias y contención llegando a la meta final.*

*A Estela Fondacaro, Técnica en corrección gramatical, por su ayuda en la revisión y corrección de este trabajo, y por las sugerencias.*

*A mis docentes Prof. Osvaldo Salas y Prof. Guillermo Bustamante por sus consejos, sus guía y exigencias que se reflejan en este trabajo.*

*A la Universidad, por su transmisión de excelencia, su capacidad de formar profesionales y por la contención brindada en estos años de carrera.*

*A todo el personal de la Municipalidad de Morrison, por la predisposición y la información brindada para la realización de la tesis.*

*A todos, muchas gracias por apoyarme y guiarme durante este recorrido.*



*Municipalidad de Morrison*

## RESUMEN

### **“Liderazgo y comunicación efectiva”**

El presente trabajo desarrolla el proceso y resultados de una investigación llevada a cabo en la Municipalidad de Morrison, provincia de Córdoba, en la que se identifican los estilos de liderazgo imperantes en la relación de cada jefe con su grupo de colaboradores; como así también, el tipo de comunicación que predomina entre ellos. Para efectuar dicho análisis, se realizan cuestionarios al personal de la organización tomando una muestra de 17 colaboradores de un total de 60 personas. Los resultados demuestran que la percepción de los colaboradores sobre sus jefes varía considerablemente, lo que permite identificar a los tres jefes considerados, según tres estilos de liderazgo: de tipo autocrático, de tipo participativo y de tipo liberal; cada estilo incide en la percepción que los jefes tienen sobre sus colaboradores: control-ambición, autocontrol-autodesarrollo y orientación a las tareas-motivación. En referencia a la comunicación, se concluye que es de tipo informal, fluida y directa con un sentido direccional descendente: órdenes-cumplimiento. Asimismo, se observa que existen fallas significativas en el proceso de la comunicación (a quién, cuándo y cómo comunicar) debido a la ausencia del desarrollo de una comunicación eficaz por parte de los jefes-líderes, lo cual impide que la organización trabaje eficientemente. Los resultados del análisis permiten pensar propuestas de intervención en la Municipalidad orientadas a que sus líderes ejerzan un liderazgo eficaz acorde a sus colaboradores y situación, y puedan apoyar, guiar y comunicar al personal eficientemente para lograr la efectividad organizacional.

**Palabras Claves:** jefe-líder, colaboradores, liderazgo, percepción, comunicación, eficaz.



*Municipalidad de Morrison*

## ABSTRACT

### **“Leadership and effective communication”**

This work develops an investigation made in the municipality of Morrison, province of Córdoba. In this investigation are identified prevailing styles of leadership in the relation boss-collaborator's group, as well as the type of communication predominant between them.

In this investigation, a sample of 17 collaborators from a total of 60 persons of the organization was questioned. The result shows that the perception of the collaborators about their boss changes significantly. According to three styles of leadership, the three considerate bosses were: the autocratic style, the participatory style and the liberal style. Each style has correlation with the perception the boss has about his collaborators: control-ambition, self-control&self-development, and task-motivation oriented. About communication, the results show that dominates the informal, fluent and direct descending sense style: gives an order and is taken. It worth to mention that exists problems in the communication process (to who, when and how communicate). The cause is lack of effective communication of the boss-leaders, which hinder the organization to work efficiently. The results of this investigation invite to think to introduce an intervention mechanism in the municipality, oriented to leaders' practices. An effective leadership with collaborators, which includes particularities of each situation and, supports, guides and communicates efficiently at the personal, may improve the organization effectiveness.

**Keywords:** boss-leader, collaborators, leadership, perception, communication, effective.



## INDICE GENERAL

	PAG
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>JUSTIFICACION DEL TEMA</b> .....	<b>10</b>
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>12</b>
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b> .....	<b>12</b>
<b>PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN</b> .....	<b>13</b>
FICHA TÉCNICA.....	14
MISIÓN.....	15
VISIÓN.....	15
VALORES.....	15
OBJETIVOS.....	16
HISTORIA DE LA MUNICIPALIDAD DE MORRISON.....	17
ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO EJECUTIVO.....	18
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
<b>PRINCIPALES NOCIONES DEL LIDERAZGO</b> .....	<b>24</b>
ESTILOS DE LIDERAZGO.....	25
EL LIDERAZGO Y EL PODER.....	26
TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD.....	27
<b>EL CONCEPTO BÁSICO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL</b> .....	<b>28</b>
EL ENFOQUE TRANSFORMACIONAL.....	31
COMUNICACIÓN.....	32
SENTIDO DIRECCIONAL DE LA COMUNICACIÓN:.....	34
RELACIÓN: LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN.....	36
PERCEPCIÓN Y NIVEL DE CONFORMIDAD.....	37
EL PERFIL DE UN PUESTO.....	39
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.....	40
MÉTODOS PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS.....	41
EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	41
<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	<b>43</b>
<b>RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO</b> .....	<b>46</b>
<b>AREA SECRETARIA DE GOBIERNO:</b> .....	<b>47</b>
<b>AREA DIRECCIÓN, CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO:</b> .....	<b>48</b>
<b>AREA DIRECCIÓN DEL HOSPITAL</b> .....	<b>51</b>
<b>JEFES</b> .....	<b>54</b>



*Municipalidad de Morrison*

<b>CONSIDERACIONES DEL TRABAJO DE CAMPO.....</b>	<b>55</b>
<b>CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO .....</b>	<b>65</b>
<b>PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>67</b>
OBJETIVO GENERAL .....	68
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	68
PROGRAMA N° 1: “REALIZACIÓN DEL PERFIL JEFE-LÍDER” .....	69
PROGRAMA N°2: “CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN” .....	75
PROGRAMA N°3:”TALLERES PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN LIDER-COLABORADOR” .....	85
<b>DIAGRAMA DE GANTT MUNICIPALIDAD DE MORRISON – AÑO 2012.....</b>	<b>101</b>
<b>PRESUPUESTO: PLAN RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>102</b>
<b>BENEFICIOS DE LAS PROPUESTAS .....</b>	<b>104</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>106</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>112</b>



*Municipalidad de Morrison*

## INTRODUCCIÓN

Las nuevas necesidades laborales de los últimos tiempos, han provocado la demanda, por parte de las organizaciones, de directivos capaces de alcanzar el éxito empresarial a través de la realización de diferentes acciones que se legitiman en la medida en que son comunicadas eficazmente.

En este marco, el presente trabajo se realiza en la Municipalidad de Morrison, ubicada en el sudeste de la provincia de Córdoba. Se trata de un proyecto de aplicación, cuyo propósito central es detectar los estilos de liderazgo y comunicación predominante que manejan los jefes de las tres áreas funcionales de la Municipalidad: Secretaría de Gobierno, Dirección del Hospital y Dirección de Administración, Contabilidad y Presupuesto.

Considerando las actividades que desarrollan dentro de las distintas áreas de la Municipalidad, es inevitable pensar que los jefes, por el cargo que ocupan, requieren de competencias específicas para ejercer el liderazgo. En este sentido, a los directivos que cumplen con estos nuevos roles, se los suele denominar “jefes-líderes”. Sin embargo, en la práctica, todavía son escasos los directivos con las competencias adecuadas para ejercer un estilo de “jefe-líder”. Por este motivo, las organizaciones deben trabajar en desarrollar las competencias de sus futuros directivos.

En la primera parte del trabajo, se enuncia el objetivo general y los objetivos específicos a alcanzar para obtener soluciones; luego, se presenta información de la organización: misión, visión, valores y estructura organizacional; desde las cuales se puede conocer la organización.

Seguidamente, se ofrece una perspectiva teórica que fundamenta el trabajo a partir de la selección de autores que hacen referencia al Liderazgo y sus tipos, y a la Comunicación Eficaz.



*Municipalidad de Morrison*

En tercer lugar, se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de un cuestionario donde se identifican los estilos de liderazgo y tipos de comunicación predominantes, de los que hacen uso los jefes, tomando en consideración las diferencias entre la autopercepción y la percepción de sus colaboradores.

A continuación, en cuarto lugar, se exponen las propuestas para reducir las deficiencias que se han diagnosticado. Finalmente, se presenta la conclusión final.



*Municipalidad de Morrison*

## JUSTIFICACION DEL TEMA

En los últimos años, se ha producido un viraje significativo en las formas de concebir la vida, siempre contextual, de las organizaciones. Estos nuevos saberes señalan la importancia decisiva de contar con jefes que tengan capacidad de liderazgo. Es por ello que, al momento de seleccionar una persona para puestos gerenciales, se ha vuelto requisito esencial su capacidad de liderazgo. Capacidad que le permite influir y dirigir el camino de la organización, es decir, decidir a dónde se quiere llegar e identificar los medios para hacerlo. En este sentido, esta orientación enfatiza la importancia del líder para influir en el desempeño de los colaboradores y para orientar los mecanismos de comunicación interna y externa. Ambos aspectos, mejoran la productividad y promueven el éxito de la organización. De esta manera, es importante saber que el líder genera cambios a partir de una comunicación eficaz de sus ideas, valores y visión.

Por estos motivos, es importante que el jefe, director o gerente que asume el rol de liderazgo, oriente todas sus acciones hacia el eficiente funcionamiento de la organización, creando un clima de trabajo que permita la consecución de objetivos organizacionales e individuales. El líder debe ser un comunicador eficaz, para ello debe utilizar técnicas comunicacionales, que le permitirán tanto reforzar sus ideas continuamente, como detectar y analizar las percepciones y particularidades que conforman su grupo de colaboradores. Del mismo modo, para dominar el mensaje que quiere transmitir, es imprescindible que emplee tanto la comunicación ascendente como la descendente, de esta manera, no sólo influirá con sus ideas sino, también, consolidará su posición dentro de la organización.

Finalmente, es fundamental detectar el estilo de liderazgo imperante en la organización y las formas en que se organiza la comunicación. La ausencia de un fuerte liderazgo, además de afectar el desempeño de las actividades internas, perjudica, también, las relaciones externas; en este sentido, generar mecanismos de comunicación eficientes resulta



*Municipalidad de Morrison*

decisivo no solamente para consolidar los vínculos entre aquellos que conforman la plantilla de personal, sino también para consolidar los vínculos con la comunidad en general.

Indudablemente, es la Gestión en Recursos Humanos, apoyada por la alta gerencia, quien debe preocuparse por las personas de la organización, en alcanzar el desarrollo de las mismas, siendo guía, mentor y orientador para así cumplir con los objetivos y las metas de la organización y asimismo, lograr satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus miembros. Definitivamente, se convierte en un compromiso y esfuerzo constante en lograr que los líderes construyan una relación positiva y valoren adecuadamente la contribución de sus colaboradores.



---

## OBJETIVO GENERAL

---

Evaluar los estilos de liderazgo de los jefes de la Municipalidad de Morrison en relación a la comunicación, con el propósito de proponer mejoras.

---

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

---

- Analizar la filosofía, visión, misión y valores de la organización.
- Describir los estilos de liderazgo imperantes de los jefes de la Institución.
- Analizar los tipos de comunicación que impera en la relación jefe- colaborador.
- Analizar la conformidad de los colaboradores respecto a su jefe.
- Analizar la percepción del jefe sobre sus colaboradores.
- Describir la composición de la plantilla de personal.



*Municipalidad de Morrison*

## **PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

## PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

### **FICHA TÉCNICA**

**Nombre:** Municipalidad de Morrison.

**Ubicación:** localidad de Morrison, provincia de Córdoba.

**Domicilio:** Av. General Paz 361.

**Fundación:** 17 de julio de 1925

**Actividad Principal:** servicios a la comunidad.

**Antigüedad:** 85 años

**Cantidad total de empleados:** 60

**Gremio:** Sindicatos de Empleados Públicos

**Área funcional de relevamiento:** Secretaria de gobierno, Dirección del Hospital y Dirección de Administración, Contabilidad y Presupuesto.

**Fecha de relevamiento:** Mayo- Junio 2010.



*Municipalidad de Morrison*

## MISIÓN

Administrar los recursos humanos y técnicos eficientemente, atendiendo y brindando servicios a los vecinos que mejoren su calidad de vida, trabajando para el desarrollo sustentable de Morrison, protegiendo los aspectos sociales, económicos y ambientales.

## VISIÓN

Seremos una *“Comunidad Regional”* que trabaje, activamente, para mantener una adecuada convivencia en orden y armonía entre los vecinos, con buenos hábitos de comportamiento urbano y una fuerte conciencia cívica.

## VALORES

- **Honestidad:** en todos los aspectos de la gestión debe regir la sinceridad y la transparencia.
- **Eficiencia:** en la búsqueda permanente de mejorar el desempeño.
- **Respeto a las personas:** para fomentar una relación de cordialidad con los vecinos, visitantes y fundamentalmente entre nosotros.
- **Compromiso:** para generar el bienestar de los vecinos y visitantes.



*Municipalidad de Morrison*

## **OBJETIVOS**

- ✓ Institucionalizar mecanismos de participación ciudadana, de comunicación y espacios de concertación para la toma de decisiones en la gestión del desarrollo local.
- ✓ Estimular la creatividad y participación de los vecinos de la Comunidad de Morrison para el desarrollo local y regional.
- ✓ Promover la imagen de Morrison como distrito productivo y comunidad organizada y solidaria.
- ✓ Construir un programa de Desarrollo Económico que fortalezca la creación de puestos de trabajo.
- ✓ Articular los productores de commodities, bienes y servicios de las zonas productivas del distrito.
- ✓ Desarrollar el Parque industrial.
- ✓ Implementar el programa de gestión local de salud, limpieza y medio ambiente, con responsabilidad de Instituciones Públicas, Gobierno Local, Organizaciones Sociales y Organizaciones Privadas.
- ✓ Ordenar y hacer seguro el uso de los espacios públicos, mejorando el transporte, actividades comerciales y productivas.



*Municipalidad de Morrison*

## **HISTORIA DE LA MUNICIPALIDAD DE MORRISON**

Morrison siempre deseó tener un organismo que pudiera receptor las inquietudes de los vecinos para reflexionar sobre ellas y poder llevarlas a cabo. Desde luego, para ello, debía contar con la debida autorización gubernativa. Es por ello, que a fines del siglo XIX, un grupo de habitantes redacta un petitorio solicitando la creación de una *“Comisión vecinal”*.

A raíz de tal presentación, en el año 1896, el gobernador de aquel entonces, Dr. José Figueroa Alcorta, firma un decreto en el cual expresa que *“habiendo solicitado los vecinos del pueblo Zuviría, en aquel tiempo, del Departamento Unión, que se establezca allí la municipalidad y hasta que se organice ésta, instálese de conformidad a la ley en la materia, una comisión vecinal”*. En consecuencia, ésta comienza a actuar y toma disposiciones destinadas al mejoramiento del pueblo en diversos aspectos. Es indudable que nada fácil resultaba hacer que los vecinos se sometieran al pago de algunas tarifas que, necesariamente, debían aplicarse para obtener suficientes fondos a fin de realizar una mínima obra pública.

El 3 de julio de 1905, los vecinos del pueblo solicitan al Ministerio de Gobierno, a través de una nota, la creación de una *“Comisión de Fomento”*. El texto de la solicitud constituye una pieza fundamental de carácter histórico para la actual Municipalidad.

La documentación de los archivos registra varias Comisiones reorganizadas por el Gobierno a causa de las renunciaciones de los miembros. En marzo de 1923, un número de vecinos se dirigen al Ministro de Gobierno, Justicia e Instrucción Pública de Córdoba exponiendo que, de acuerdo con los artículos de la Ley de Municipalidades nº 1819, a esta localidad le correspondía una Comisión de Fomento. Así, solicitan que se forme el padrón electoral municipal y la constitución de las autoridades comunales.



*Municipalidad de Morrison*

De esta manera, el 17 de julio de 1925 comienza a funcionar la Junta Electoral Municipal, en vista de las elecciones.

## **ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO EJECUTIVO**

Para el ejercicio del gobierno y la administración de la Municipalidad de Morrison, el Intendente Municipal cuenta con la colaboración de un Secretario de Gobierno. Asimismo, dispone de personal en situación de Staff, sin relación de dependencia alguna, para consulta de temas específicos de acuerdo a lo establecido en la Constitución de la Provincia y Ley Orgánica Municipal. El detalle de la nueva estructura orgánica se encuentra en Anexos.

A los efectos de la organización administrativa interna del Departamento Ejecutivo, las reparticiones internas que dependen de él, quedan comprendidas en cuatro áreas:

- ☒ Intendencia Municipal
- ☒ La Secretaria de Gobierno
- ☒ Dirección de Administración, Contabilidad y Presupuesto
- ☒ Dirección del Hospital Municipal

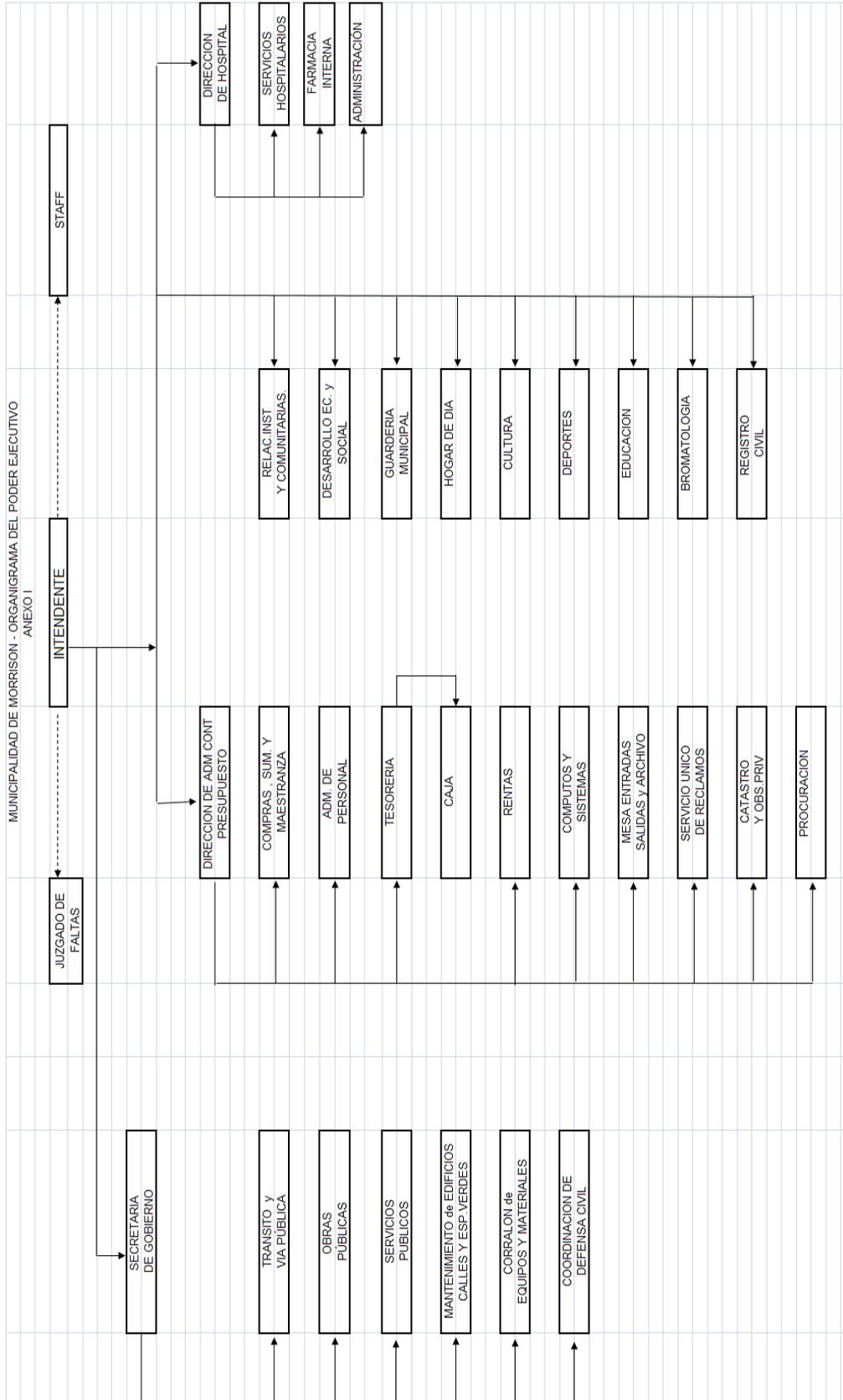
Del mismo modo, dependen en forma directa del Poder Ejecutivo, los servicios de:

- ☒ Relaciones Comunitarias e Institucionales
- ☒ Desarrollo Económico y Social
- ☒ Guardería Municipal
- ☒ Hogar de Día
- ☒ Cultura
- ☒ Deportes
- ☒ Educación
- ☒ Bromatología
- ☒ Registro Civil



*Municipalidad de Morrison*

Los responsables de las Secretarías y Direcciones del Departamento Ejecutivo, tiene a sus cargo la gestión administrativa en la rama de su competencia, promuevan su ordenamiento y eficacia y son sus responsables administrativos; recordando en todos los casos, que el Intendente es el único funcionario con capacidad de obligar y comprometer al Municipio.





*Municipalidad de Morrison*

# MARCO TEÓRICO

## MARCO TEÓRICO

---

Presenciamos tiempos caracterizados, entre otras cosas, por su permanente cambio. En un escenario donde emergen fuertemente conceptos como conocimiento, flexibilidad, innovación, velocidad, calidad, entre otros, es irrefutable que aquellas organizaciones que asuman estas realidades serán las que se conviertan en competitivas, y por ende tendrán viabilidad. Pero para ello, se requiere evidentemente de personas que entreguen al máximo todo su potencial, utilizando apropiadamente sus competencias.

No obstante, no basta con tener capital intelectual, se requiere de líderes que sean capaces de motivar genuinamente a su personal. Ser líder, según la Real Academia Española, significa ser *“la persona a la que un grupo sigue, reconociéndolo como jefe u orientador”*<sup>1</sup>. El líder debe basar su capacidad en la formación de personas y equipos productivos altamente motivados y debidamente involucrados con los propósitos de sus organizaciones. Por lo tanto, la ausencia de un buen liderazgo, además de afectar el desempeño de las actividades internas, también perjudica las relaciones externas, más aún, si se considera la importancia de la comunicación, entre quienes conforman un equipo, y seguidamente, entre lo que ese equipo refleja para el resto de la sociedad.

Uno de los más grandes desafíos de la gerencia, es traducir la misión, visión y valores de la organización. Estos elementos constituyen según Schein *“la cultura de una organización que es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”* (1984, P. 56). Además, la diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se visualice una cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus

---

<sup>1</sup> [www.rae.es](http://www.rae.es) (consultado en junio de 2010)



*Municipalidad de Morrison*

miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría. Es fundamental que todos los miembros de una organización conozcan cual es la filosofía de la organización para la cual trabajan.

Indudablemente, se puede decir que la cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

En base a lo antedicho, se deduce que son los directivos quienes deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores. Por lo tanto, es responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia.

En efecto, *“la **misión** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas”*.<sup>2</sup> De acuerdo al concepto anterior, la misión es la razón de ser de cualquier organización, brindándole un sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para la institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional.

El sentido de la misión es que las organizaciones se proyecten a futuro. Esta manera de pensar tiene un impacto sobre la conducta y permite que una organización configure su actual comportamiento contemplando un estado futuro deseado.

---

<sup>2</sup> <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion> (consultado en junio de 2010).



*Municipalidad de Morrison*

Hablar del futuro de una organización es hablar de la visión de la misma. Para Fleitman, la **visión** “se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. (2000, P. 283).

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente, el sistema de valores de la empresa. La internalización de los valores organizacionales implica que el individuo se identifique con la empresa y es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario y de aquello que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable. “Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización” (DEAL Y KENNEDY, 1985, P. 285).

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debe tener sistematizados y comprendidos los valores y las ideas que establecen el comportamiento de la empresa.

## **PRINCIPALES NOCIONES DEL LIDERAZGO**

Los términos líder y liderazgo son, muy frecuentemente, usados o mencionados en estos tiempos. El liderazgo o *leadership* es una capacidad que deben tener, principalmente, los que gestionan organizaciones. Un gestor es también líder cuando logra que sus colaboradores se comprometan voluntariamente y tomen parte decididamente en la acción.

Tanto la capacidad de gestión como el liderazgo son imprescindibles en un gestor para que pueda encaminar su organización hacia el éxito. De allí que un gerente o director tiene el deber, desde su posición de asumir el rol del liderazgo, de orientar todas sus acciones hacia el buen funcionamiento de la organización y la existencia de armonía entre



*Municipalidad de Morrison*

sus integrantes, lo que se reflejará en su ambiente externo. El Liderazgo es la “*capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas*”. (ROBBINS, 2004. P. 314).

### **Estilos de liderazgo**

El estilo de liderazgo se define como el “*patrón de acciones explícitas e implícitas de los líderes desde la perspectiva de los empleados*” (SCHEIN, 1982. P. 221). Éste se desarrolla a partir de las experiencias, la educación y la capacitación que posea la persona.

Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca y lo comprenda ya que afecta directamente a los miembros del grupo o seguidores. Es su estilo de liderazgo, el estímulo que mueve a cada colaborador ante diferentes circunstancias.

Entonces, cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, gran parte de su estilo depende de cómo maneje sus habilidades técnicas, humanas y conceptuales.

La primera habilidad, la técnica, refiere a cómo la persona, a través de sus conocimientos y capacidades, utiliza, en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas.

La segunda, la habilidad humana, describe la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y generar así trabajo en equipo para lograr determinados propósitos a través de la motivación.

Y la tercera habilidad, la conceptual, es aquella capacidad que se tiene para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones que permitan comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización.

En la práctica, cada persona perfecciona, o de lo contrario, deteriora estas habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la organización a lo largo del tiempo, y de esta manera conforma su propio estilo de liderazgo. Es probable que, muchas veces, no se haga uso de una adecuada mezcla de habilidades requeridas para un puesto. De tal



*Municipalidad de Morrison*

manera, un estilo puede oscilar entre los extremos del dejar hacer sin intervenir hasta el de controlar todo; como así también, puede oscilar entre un estilo orientado a la persona hasta uno orientado al trabajo, las metas o resultados.

Desafortunadamente no hay una respuesta absoluta acerca de cuál es el estilo de liderazgo más adecuado, o cuál es el más eficiente, ya que la adopción de uno u otro depende del concepto que tenga el dirigente sobre el comportamiento humano en general y del grado de madurez del grupo de sus seguidores.

De ahí la importancia de comprender las necesidades de los seguidores y, a partir del grado de madurez de éstos, establecer el estilo apropiado. El dirigente o líder deberá constantemente "entender" a sus seguidores para poder determinar qué estilo utilizar en las diferentes situaciones que se presenten.

Por otra parte, el éxito de los grandes líderes depende también de su habilidad para construir una base de seguidores leales y capaces. Es decir, formar un grupo efectivo de adeptos requiere, igualmente, dejar de pensar que el líder es el único que debe realizar el trabajo intelectual y que los seguidores sólo cumplen órdenes, para entender que la comunicación efectiva, el esfuerzo conjunto y la participación activa; asociados al trabajo arduo, dinámico y comprometido son la garantía del éxito del grupo.

### **El Liderazgo y el Poder**

El liderazgo, inevitablemente, requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas. Según Roger (1973), citado por Hersey y Blanchard *"el poder es la influencia potencial, es el recurso que permite al líder ganarse la obediencia o el compromiso de los demás"*.

En relación a lo antedicho, una de las características del líder es el ejercicio de poder. Etzioni (1961) analizó la diferencia entre poder personal y poder por posición. Parfraseando el concepto del autor, este último se obtiene según el lugar que ocupa el individuo en la organización; en cambio, el poder personal se obtiene de los seguidores.



*Municipalidad de Morrison*

En este sentido, representa el grado en que los seguidores respetan al líder y se sienten a gusto y comprometidos con él, y el grado en que consideran que sus metas quedan satisfechas al cumplir con el líder. Consecuente, este poder, el personal, se obtiene de abajo y fluye hacia arriba, desde los seguidores a los jefes. No se trata de un poder inherente al líder, si así fuera todos los gerentes podrían ser líderes y ganarse el compromiso y confianza de sus colaboradores, situación que no siempre ocurre en la práctica.

Se puede pensar al poder por posición como la autoridad que tiene el líder para impartir castigos y premios; mientras que, el poder personal puede pensarse en términos de cohesión, compromiso y concordancia entre el líder y sus seguidores.

En suma, el poder personal y el poder por posición son distintos pero forman un sistema de influencia recíproca. Por lo tanto, los seguidores pueden ser influidos tanto por la percepción de cómo el líder brinda recompensas, castigos y sanciones; como de la manera en que el líder delega poder por posición de acuerdo a la imagen de compromiso que obtiene de sus colaboradores, es decir, de acuerdo con su poder personal. De esta forma, así como el líder debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo a la preparación de sus seguidores también conviene que modifique el modo de ejercer su poder; es decir cada estilo de liderazgo se corresponde a un tipo de poder.

### **Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard**

*Esta teoría señala que “el liderazgo situacional se basa en la interacción del grado de conducción y dirección (comportamiento de la tarea) que ofrece el líder, el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda y el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo”.*

(HERSEY Y BLANCHARD, 1998. P. 189)



*Municipalidad de Morrison*

El liderazgo situacional hace hincapié en el comportamiento del líder con relación a sus seguidores. Como lo indicó Sanford (1996, P. 8) citado por Hersey y Blanchard se debe considerar a *“los seguidores como el factor crucial de cualquier situación de liderazgo”*.

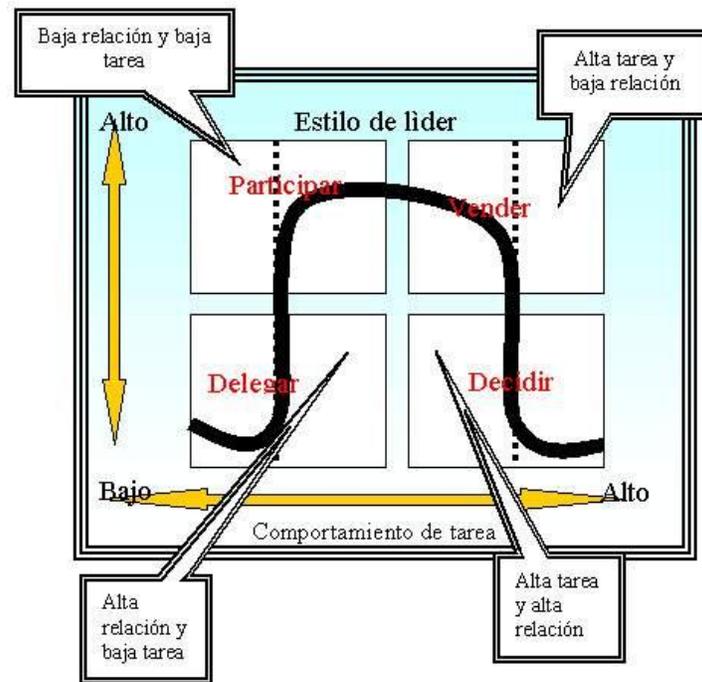
### **El concepto básico del Liderazgo Situacional**

Para Hersey y Blanchard (1998) es muy importante que el estilo de liderazgo se seleccione de acuerdo a la madurez de los seguidores y a su nivel de preparación. Es decir, de acuerdo a la capacidad y disposición de una persona para desarrollar una tarea específica. Son los seguidores quienes aceptan o rechazan al líder y su función de dirigente, y como consecuencia independientemente del comportamiento de éste, la eficacia del líder depende de la acciones de los seguidores.

El ***comportamiento de la tarea*** expresa el grado en el que el líder inicia una comunicación descendente indicando a cada uno de sus colaboradores qué tiene que hacer, cómo lo tiene que hacer, cuándo, dónde y con qué tiene que realizar una determinada tarea. Supone, por tanto, mantener una estrecha supervisión y control sobre el trabajo de sus colaboradores, cuidando especialmente el cumplimiento de normas, procedimientos, estándares de calidad, logro de metas y objetivos, etc.

El ***comportamiento de relación*** expresa el grado en el que el líder inicia una comunicación bidireccional, proporcionando apoyo socio-emocional, reconociendo el trabajo bien hecho, reforzando la propia estima de los empleados, interesándose por su bienestar, implicándolos en la toma de decisiones y escuchándolos, manteniendo una política de puertas abiertas propiciando unas buenas relaciones humanas y procurando mantener un buen “clima” empresarial.

La combinación de ambas variables, comportamiento de la tarea y comportamiento de relación, variando el énfasis en cada una, configurarían los cuatro estilos básicos de liderazgo:



Madurez <-----> Inmadurez

		Alta	Moderada	Baja	
		R4	R3	R2	R1
	Capaz y dispuesto		Capaz y no dispuesto	Incapaz y dispuesto	Incapaz y no dispuesto

### PREPARACIÓN DE LOS SEGUIDORES

Fuente: Cuevas Ambriz, Alberto Z. (28 de noviembre de 2008).

[www.mailxmail.com/curso-liderazgo-teorias](http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-teorias). Cap. "Modelo Situacional Hersey y Blanchard primera parte." (Consultado en junio 2010).



*Municipalidad de Morrison*

- **Estilo 1 (S1) Decir:** Se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio y un comportamiento de relación por debajo. El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.
- **Estilo 2 (S2) Convencer:** se reconoce porque ambos comportamientos, de la tarea y de relación, están por encima del promedio. El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- **Estilo 3 (S3) Participar:** este estilo se caracteriza por un comportamiento de relación por arriba del promedio, mientras que el comportamiento de tarea esta por debajo. El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones: el papel principal del líder es facilitar y comunicar.
- **Estilo 4 (S4) Delegar:** ocurre cuando tanto el comportamiento de relación como el de tarea, están por debajo del promedio. El líder proporciona poca dirección o apoyo.

La teoría de Hersey-Blanchard concluye con la definición de cuatro etapas de la preparación de los seguidores:

<b><i>R1: Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer algo. No son ni competentes ni confiables.</i></b>	<b><i>R3: Las personas son capaces, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder quiere.</i></b>
<b><i>R2: Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias. Están motivadas, pero actualmente carecen de las habilidades apropiadas.</i></b>	<b><i>R4: Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide.</i></b>



*Municipalidad de Morrison*

### ***El enfoque transformacional***

Este enfoque es uno de los más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bass, quien se basó en la ideas de Liderazgo Transformacional y Carismático (1985); teoría que tiene en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las teorías.

House (1977) elaboró una propuesta teórica acerca del Liderazgo Carismático. El autor trató de determinar rasgos y conductas que diferencien a los líderes del resto de las personas, a partir de las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. Aquellos no sólo confían y respetan a su líder sino que lo idealizan como una figura con características excepcionales. Algunos de los rasgos particulares de los líderes son tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder; por otro lado, se caracterizan por presentar conductas típicas tales como el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de sus seguidores y la definición de metas “ideológicas” para consolidar el compromiso con los demás.

Burns (1978) construyó su teoría acerca del “Liderazgo Transformacional”. Ésta entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores; y al mismo tiempo, resultan afectados y modifican sus conductas si reciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Esta línea tiende a considerar al liderazgo como un proceso compartido entre varios líderes de diferentes niveles de la organización; en cambio, la teoría de Liderazgo Carismático hace hincapié en la personalidad individual del líder.

Por otro lado, se establece una diferencia entre liderazgo de tipo transformacional y de tipo transaccional. En este último, los seguidores son motivados por sus intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes; suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, castigan en virtud del rendimiento de sus seguidores.



*Municipalidad de Morrison*

El liderazgo transaccional está conformado por dos sub-dimensiones:

- ❖ **Recompensa contingente:** interacción entre el líder y los seguidores guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Además, recompensa y sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.
- ❖ **Manejo por excepción:** el líder interviene cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general, las intervenciones son negativas y críticas para que los objetivos no se desvíen.

Para finalizar, se considera que el liderazgo transformacional es más amplio que el de tipo carismático. De hecho, el liderazgo carismático sólo constituye uno de los componentes del liderazgo transformacional.

En la actualidad, la ausencia de un buen liderazgo, además de afectar el desempeño de las actividades internas también, perjudica las relaciones externas; más aún, si se considera la importancia de la comunicación, primero entre quienes conforman un equipo y, seguidamente, entre lo reflejado por ese equipo hacia el resto de la sociedad.

## **COMUNICACIÓN**

En su concepción más básica, la comunicación se define como un proceso de transferencia de conocimiento e información, con la intención de lograr objetivos, persuadir o, incluso, participar meramente en los hechos. Citando a Muriel y Rota: *“la comunicación intra-institucional es el sistema que establece el enlace entre los componentes individuales o públicos internos de la institución. El propósito es la coordinación interna con objeto de hacer más eficiente la operación de la institución”*. (1980, P. 49).

Asimismo, implica que todos conozcan la historia de la organización, su fundación, su misión, visión, fortalezas, debilidades, nivel de crecimiento, etc.



*Municipalidad de Morrison*

En las organizaciones, esa comunicación debe ser puesta en práctica de una manera eficaz para lograr las tareas planteadas y alcanzar los objetivos primordiales propuestos por la organización. De esta manera, los estilos de liderazgo dentro de una organización no pueden verse como elementos aislados al logro de una comunicación eficaz de la gestión. Parafraseando a Rebeil (2000) existe una creencia arraigada sobre la información que fluye en una organización, lo cual se debe a la consideración de que ésta “es poder”, ello justifica que quede centralizado en el líder la toma de decisiones y el manejo de “*forma autoritaria de la difusión de la información*” (REBEIL 2000, cit. en Nosnik, P. 80). Además, agrega que la importancia del uso de la información recae en la capacidad del receptor para establecer una retroalimentación.

En opinión de Ribeiro, dicha comunicación está asociada a un tipo de inteligencia: “*la interpersonal, donde el saber distinguir los aspectos que conllevan el intercambio de informaciones entre las personas y aplicar este conocimiento, significa tener más poder para convencer a otras personas e influir en ellas*” (1998, P. 23). Este autor, además, establece factores determinantes para que se cumpla íntegramente dicho proceso, entre los cuales señala en primer lugar, el **Lenguaje corporal** basado en investigaciones de Neurolingüística: “*el lenguaje puede ser verbal y no verbal, puede exteriorizarse o no. Cuando exteriorizamos el lenguaje realizamos una comunicación interpersonal*” (1998, P. 25).

En segundo lugar, Ribeiro señala el factor **Autoridad**, el cual indica que el individuo que demuestra profesionalidad, manejo de una temática, buenas experiencias anteriores, tendrá poder en cualquier decisión que tome.

En tercer lugar, aparece la **Confianza** inspirada en el receptor como elemento trascendental para la comunicación eficaz al realizar cualquier petición; la cual, a su vez, está integrada por la “sinceridad, competencia e historia anterior”, donde la primera está referida a la coherencia que el individuo manifiesta entre lo que dice y lo que hace. A razón de esto, la confianza dependerá en gran medida de los primeros dos elementos (autoridad y lenguaje corporal).



*Municipalidad de Morrison*

En último lugar de la lista de factores, se encuentra la **Reciprocidad** entendida por Ribeiro (1998) como uno de los puntos esenciales: *“En general las personas se sienten obligadas a dar algo como retribución a quien les haya dado primero”*.

Por lo tanto, se puede decir que la comunicación es uno de los facilitadores más importantes para la gestión eficaz de una organización. Sin ella, no se pueden intercambiar ni ideas y ni experiencias. Un gerente transmite información e ideas de su mente hacia otras mentes. La comunicación le permite obtener datos para la toma de decisiones, ayudar a identificar problemas y saber que acciones son necesarias. Por lo tanto, la comunicación es un medio, no un fin, que hace posible el proceso administrativo.

En resumen, la comunicación es muy importante entre el Gerente y sus colaboradores para el mejor manejo de la organización.

#### **Sentido direccional de la comunicación:**

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. Para poder visualizarlo, Villafañe ordena los soportes de la comunicación, de acuerdo al sentido direccional de la comunicación, en: *“descendente, ascendente, horizontal y transversal, dado que el grado de inclinación del vector define el qué y el para qué de los medios, vehículos y actuaciones y esto permitirá diseñar el cómo y digo diseñar porque la comunicación interna debe estar organizada a partir de una estructura multidireccional y multiforme de tal manera que sea un mecanismo vertebrador e integrador de la actividad humana”*. (2000 P. 256).

#### **❖ Vector descendente**

A través de este vector, se debe narrar a todos los públicos internos la historia económica de la organización como actividades, desarrollos técnicos, estructura, procedimientos, aspectos económicos y financieros, etc. y la historia del colectivo humano mencionado aspectos tales como reglas, condiciones socio-laborales, actividades formativas,



*Municipalidad de Morrison*

actividades de promoción, información, etc. De esta manera, los objetivos son implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor.

#### ❖ **Vector ascendente**

El objetivo principal es favorecer el diálogo social en la estructura de la organización, para que de esa forma todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos, que emerjan energías y potencialidades ocultas, que se aprovechen al máximo las ideas, asimismo, y favorecer el autoanálisis y la reflexión, como medios para estimular el consenso.

#### ❖ **Vector horizontal**

El objetivo es implicar a todas las personas para favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de estos. Asimismo, facilitar los intercambios departamentales, hacer posible un proyecto de organización basado en la participación, mejorar el desarrollo organizativo, incrementar la cohesión y agilizar los procesos de gestión.

#### ❖ **Vector transversal**

Su objetivo fundamental es configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización en todas las personas y grupos de la misma con el fin de promover nuevas mentalidades, modificar comportamientos y elevar el espíritu de trabajo. De igual forma, hacer más visible la aportación individual, aumentar el rendimiento, ganar en eficacia y satisfacción e incrementar la competitividad.

Cabe señalar otra forma de calificar la comunicación, según sea formal o informal. La comunicación **formal** es aquella que se produce siguiendo las reglas que se imponen en la organización, la **informal** surge, simplemente, de las relaciones afectivas, de identidad, de



*Municipalidad de Morrison*

simpatía entre los miembros de la organización. Es decir, es independiente de la posición que ocupan dentro de la organización.

La comunicación interna es la herramienta clave para dar una respuesta innovadora a los cambios continuos que debe enfrentar la organización y también es un valor añadido que produce beneficios. Por lo tanto, es una responsabilidad compartida por todos sus integrantes. Sin embargo, debe ser asumida como un compromiso por la alta dirección, porque son los directivos quienes deben contagiar a toda la organización con la idea de que la comunicación en todos sus sentidos es esencial para el logro de las metas.

### **Relación: Liderazgo y Comunicación**

El líder necesita desarrollar la comunicación como una competencia fundamental en el ejercicio de su rol. El éxito de su liderazgo depende de su capacidad para comunicarse efectivamente.

Como ventajas, la comunicación le permitirá mejorar su capacidad de conectarse con la gente, de compartir eficazmente sus ideas, planes y visión, de impartir instrucciones y definir expectativas en forma clara y precisa, de influir y organizar significados compartidos en la organización y, en consecuencia, alinear a las personas hacia una visión compartida.

La eficiencia en el liderazgo depende de cómo el líder lleve a cabo los procesos de comunicación con los miembros de la misma, de cómo establece y transmite la misión, visión y objetivos concretos, tanto a nivel individual como a nivel de la organización, teniendo en cuenta su cultura, valores y filosofía. Requiere, además, tener conciencia de cuál es su estilo y enfoque como “comunicador” (agresivo, pasivo, asertivo) y cuál es el clima que él impone al comunicarse, ya sea tenso o relajado, cálido o impersonal, de evaluación positiva o negativa, conciliador o conflictivo, de apertura o restringido, formal o informal.



*Municipalidad de Morrison*

Los procesos de comunicación en las organizaciones tienen un papel central, principalmente a nivel de la comunicación interna, ya que facilitan las relaciones y los compromisos entre las personas y los grupos de la organización. Todo ello se lleva a cabo según una cierta lógica y permanencia, y según determinadas necesidades y patrones de relación interpersonal.

## **PERCEPCIÓN Y NIVEL DE CONFORMIDAD**

Según la Real Academia Española, percepción es una sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos<sup>3</sup>. Para la psicología, la percepción es un proceso cognoscitivo, se trata de una forma de conocer el mundo. La percepción *“constituye el punto donde la cognición y la realidad se encuentran; es la actividad cognoscitiva más elemental, a partir de la cual emergen todas las demás.* (Neisser, 1976). El autor plantea que ésta constituye un proceso cíclico, activo y constructivo, en el cual el perceptor antes de procesar la nueva información con los datos registrados en la conciencia, crea un esquema anticipatorio mediante estímulos que recibe del medio, que le permiten aceptarlo o rechazarlo según el esquema propuesto.

Es importante entender el papel que tienen los colaboradores dentro del proceso de construcción del liderazgo de sus jefes. Es de esperarse que un trabajador comprenda que, al aceptar un empleo, adquiere derechos y obligaciones; y, entre estas últimas, se encuentra el reconocer la autoridad que tiene su jefe sobre él dentro del contexto laboral, ya que de acuerdo con Strauss y Sayles (1985), en todos los empleos se supone que hay un contrato implícito entre el jefe y los subalternos.

Sin embargo, a pesar de que los gerentes, jefes y supervisores reciben su autoridad de sus superiores, quienes, a su vez, definen sus facultades y responsabilidades; no se puede negar que gran parte de su “autoridad real” proviene de sus colaboradores. Por lo tanto, se puede decir que el nivel jerárquico que se ocupa dentro de la estructura organizacional

---

<sup>3</sup> [www.rae.com.ar](http://www.rae.com.ar) (consultado en julio de 2011)



*Municipalidad de Morrison*

no es un elemento suficiente para que el grupo acepte su influencia, la cual dentro del ámbito organizacional es fundamental para el alcance de los objetivos organizacionales.

Estas premisas establecieron la necesidad de identificar qué elementos se relacionan con los procesos de influencia. Así, se deduce que la “*percepción*” que se tiene sobre la legitimidad del poder es un elemento que influye, tanto en quienes ocupan puestos con gente a su cargo, como en quienes tienen posiciones subordinadas, ya sea en la forma de actuar o dirigir de los primeros, como en la disposición para aceptar y seguir órdenes de los segundos. Es decir, la legitimidad lleva a las personas a sentir que esa autoridad o Institución tiene el derecho de ser obedecida.

De tal manera que, la percepción que tienen los miembros del grupo sobre qué tan adecuado es su jefe para ocupar ese puesto, qué tanto merece el respeto de su gente y la forma en que se desempeña en el cargo que ocupa, pueden ser considerados como algunos indicadores de legitimidad.

La consideración de que merecen el puesto y, por tanto, tienen el derecho de ser obedecidos es un sentimiento de obligación que, por parte de los subordinados, no está simplemente relacionado con los instrumentos de recompensa y castigo poseídos por la autoridad, sino que se refiere a la propiedad que lleva a las personas a sentir que merecen ser obedecidas (Beetham en Sunshine y Tyler, 2003). Para French y Raven “*una característica importante de la legitimidad es que sea percibida como una norma o valor internalizado*” (TYLER, 2006. P. 380). De acuerdo con ello, el contar con las habilidades necesarias para ocupar el puesto de jefe influye para que los subalternos acepten con mayor facilidad la autoridad de éste, es decir, no basta con que realmente los jefes cuenten con las habilidades necesarias para el puesto; sino que se requiere que los subalternos perciban lo mismo, ya que de manera contraria los jefes carecerán de autoridad real.



## EL PERFIL DE UN PUESTO

El perfil de puesto se define como el *“conjunto de cualidades o atributos que las personas deben reunir para ocupar una vacante”*. (ALLES, 2000. P 45.) Es la enumeración exhaustiva y detallada de condiciones personales que deberá reunir el candidato, entre las cuales se pueden mencionar: estudios formales, experiencia laboral, habilidades físicas, rasgos de personalidad.

La autora, asimismo, presenta el concepto del antiperfil que es *“aquel perfil que el cliente define por similitud con otras personas que están empleadas en determinadas empresas”*. (ALLES, 2000, P 46). Para definir el perfil se debe identificar el mínimo aceptable en materia de requerimientos: conocimientos, experiencia y competencias. La información necesaria para ello se extrae de las especificaciones de la descripción de puestos. Ésta es la fuente de información principal ya que contiene los requisitos mínimos y específicos que debe reunir una persona para ocupar un puesto específico.

A la hora de elaborar el perfil se debe tener en cuenta:

- Deberes y responsabilidades del puesto
- Educación y experiencia previa
- Relaciones de dependencia con otros puestos
- Toma de decisiones
- Competencias necesarias para ocupar el puesto
- Ambiente de trabajo: condiciones materiales, ubicación geográfica del puesto, disponibilidad para viajar, horarios de trabajo
- Entorno social
- Aspectos de la remuneración
- Oportunidades de progreso y plan de carrera



## COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

El término competencia ha evolucionado hasta convertirse en un concepto integrador, que involucra a toda la organización. Según Mc Clelland (1975), la competencia *“es la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en su trabajo y se refiere a lo que la persona es capaz de hacer, no a lo que hace siempre en cualquier situación”*. Por su parte, Spencer y Spencer (1993), definen a la competencia como *“una característica subyacente a la que la persona está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación de trabajo, definidos en términos de un criterio”*. Alles (2010. P 62) define el término competencia como *“las características de personalidad, devenida en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”*.

Se sabe que las competencias se encuentran en un nivel profundo de cada persona y se ponen en evidencia cuando son llevadas a la acción. Entonces, si la organización pretende desarrollar o modificar las competencias en una persona o conjunto de personas debe realizar un conjunto de acciones que logren el cambio o modificación en los comportamientos. De esta manera, se desarrolla una competencia a través de la relación de los conocimientos teóricos en su conjunto con actividades que ponen en acción a la persona, es decir, teoría y práctica se complementan para fomentar el desarrollo de la competencia involucrada. Lo cual requiere que esas acciones alcancen el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente u ocupará en el futuro.

Por otro lado, mediante investigaciones se conoce que las personas aprenden continuamente en su ámbito ya sea laboral o no. Por lo tanto, el área de Recursos Humanos debe tener en cuenta los nuevos conocimientos y competencias que el mercado laboral o la misma organización demandan; para lograr diseñar planes de formación a medida que permitan el desarrollo de las competencias.



*Municipalidad de Morrison*

## **Métodos para el desarrollo de las competencias**

Alles (2010) presenta diferentes actividades para el desarrollo de las competencias. Las mismas se pueden realizar dentro o fuera del ámbito de trabajo, considerando la ubicación geográfica. Para la realización del programa de propuestas, en el presente trabajo, se optó por los métodos de desarrollo fuera del trabajo, los que agrupan a aquellas actividades que se relacionan con la transmisión de conocimientos como así también con el desarrollo de competencias. De esta manera, se trabaja con las variables de la tarea diaria en relación al liderazgo y la comunicación, pero en un espacio exterior a la organización. La regla general es que la acción de los participantes, es decir la puesta en escena, permite un cambio de comportamiento en la realidad laboral. Entre las actividades a realizar se pueden mencionar:

- Cursos formales de capacitación o formación
- Capacitación on-line
- Lecturas guiadas
- Seminarios externos
- Métodos de estudio de casos
- Juegos gerenciales
- Programas relacionados con universidades
- Role-playing
- Licencias sabáticas
- Actividades outdoor o fuera del ámbito laboral

## **Evaluación de las competencias**

Martha Alles (2010) plantea que las competencias se presentan en diferentes grados para ser medidas: A, B, C y D. El nivel A representa el grado superior del nivel de las



*Municipalidad de Morrison*

competencias y el D, el mínimo. Los niveles B y C son intermedios. Medir los comportamientos es difícil, la autora plantea realizar la fichas de evaluación de desempeño donde el evaluado debe elegir dentro de un conjunto de comportamientos el que verdaderamente representa su accionar diario. Luego, a través de una fórmula matemática, se establece el grado de la competencia.

## DISEÑO METODOLÓGICO

### Ficha Técnica

<b>Tipo</b>	Exploratoria
<b>Metodología</b>	Cualitativa
<b>Técnica</b>	Entrevistas
<b>Instrumentos</b>	Guía de pautas
<b>Población</b>	Personal de la Municipalidad
<b>Criterio Muestral</b>	No probabilístico intencional
<b>Muestra</b>	4

<b>Tipo</b>	Descriptivo
<b>Metodología</b>	Cuantitativa
<b>Técnica</b>	Encuestas
<b>Instrumentos</b>	Cuestionarios
<b>Población</b>	Personal de la Municipalidad
<b>Criterio Muestral</b>	No probabilístico, estratificado.
<b>Muestra</b>	17



*Municipalidad de Morrison*

Este trabajo parte de una investigación exploratoria, que luego habilita un trabajo de descripción y explicación. En el acercamiento al campo, se reconoce y observa el objeto de estudio y, a partir de la delimitación del problema, se diseñan las entrevistas y encuestas. En una segunda etapa, se analiza la información recabada en el diagnóstico y se procede a su descripción, proceso que involucra subprocesos de selección, clasificación y organización de la información, según el objeto de investigación; para luego, proceder al análisis e interpretación, en vista de alcanzar explicaciones al problema planteado.

Es relevante señalar que los datos se obtienen de manera primaria, lo que permite al investigador recoger la información directamente de las fuentes. La recolección de datos es cualitativa como así también cuantitativa, ya que ambos métodos complementan la investigación y aseguran la veracidad de los resultados obtenidos.

En un primer momento, la técnica que se implementa es la entrevista de tipo semi-estructurada. Cabe destacar que *“el objetivo de las entrevistas es captar lo que está en la mente del informante: significados, perspectivas y definiciones”*. (Vieytes, 2004. P. 661). El instrumento que se utiliza para la recolección de datos cualitativos es la guía de pautas, que permite el seguimiento y el ordenamiento de los temas a tratar en la entrevista y, asimismo, direccionar la conversación hacia los objetivos del trabajo.

Para ello, se realizan cuatro entrevistas de aproximadamente 30 minutos, a cada uno de los jefes de las Áreas de la Municipalidad y al Intendente, durante el mes de mayo de 2010. Para comenzar, se realiza una entrevista a la Contadora del Municipio, ya que es una de las autoridades con más antigüedad y nivel jerárquico dentro de la organización y, también, tiene a su cargo al personal administrativo, lo que permite relevar información importante sobre el mismo. Luego, se efectúa una entrevista al Intendente, al Secretario de Gobierno y al Director del Hospital con el objetivo de conocer su visión acerca de las relaciones jefes-colaboradores, su manera de comunicar y de identificar rasgos culturales de la organización.



### *Municipalidad de Morrison*

Por otro lado, para la investigación cuantitativa, la técnica que se utiliza para la obtención de datos es la encuesta. Según Vieytes, ésta *“permite contrastar las hipótesis de investigación con información sobre características de poblaciones completas de personas, obtenida a través de muestras; utilizando para la recolección de datos, procedimientos estandarizados de interrogación”*. (2004.P 325). El instrumento que se utiliza es el cuestionario, el mismo está compuesto en su mayoría por preguntas cerradas y algunas preguntas abiertas, que en su combinación garantizan el éxito en la recolección de datos cuantitativos. Las preguntas abiertas tienen como ventaja que el entrevistado tiene la libertad de expresarse con sus propias palabras, debido a que las respuestas no están delimitadas con anterioridad; en cambio las preguntas cerradas están compuestas por categorías o alternativas a las que el entrevistado debe elegir. Para la investigación, se toma una muestra de 17 colaboradores de un total de 60 personas que trabajan en la Municipalidad y se realiza un cuestionario en forma anónima en el mes de junio. Se utilizan preguntas cerradas como así también algunas abiertas para indagar aspectos relevantes como relación con los jefes, forma de comunicación existente y aspectos organizacionales de la Institución. Del mismo modo, se realizan cuestionarios al personal para indagar la composición de la plantilla en cuestiones como estado civil, antigüedad, sexo, tipo de contratación y nivel de instrucción.

En cuanto a la población, ésta agrupa a todo el personal de la Municipalidad de Morrison: un total de 60 personas. La muestra está compuesta por colaboradores pertenecientes a las diferentes áreas de la Municipalidad: Secretaria de Gobierno, Dirección del Hospital y Dirección, Contabilidad y Presupuesto; escogidos mediante muestreo no probabilístico e intencional. En cuanto a este tipo de muestra cabe aclarar que *“el investigador selecciona directa o intencionalmente los individuos de la población, de modo que la muestra sea lo más representativa posible a los efectos de la investigación que se desea realizar”* (Vieytes, 2004. P 403).



*Municipalidad de Morrison*

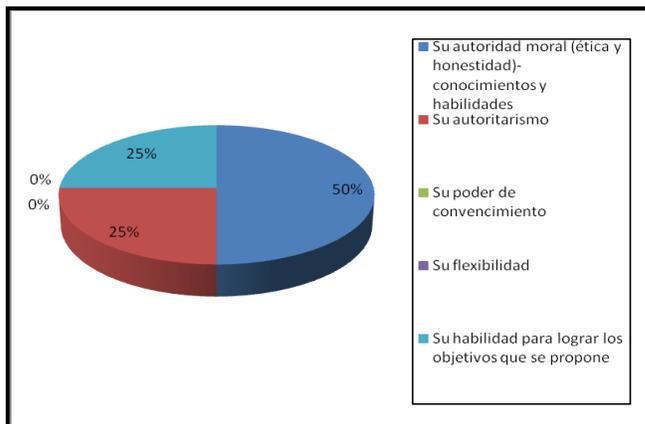
# RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

## RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

### AREA SECRETARIA DE GOBIERNO:

Total de personas encuestadas: 4

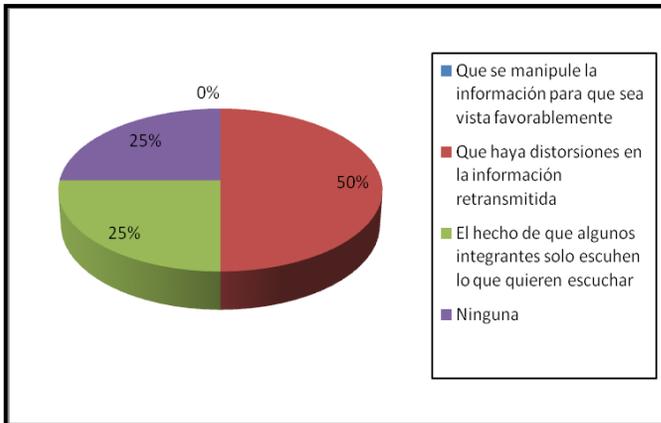
Ilustración 1: ¿Con cuáles de las siguientes características identifica más a su supervisor?



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados identifica en su supervisor una autoridad moral y una serie de conocimientos y habilidades que le permiten alcanzar sus objetivos debido a la gran experiencia que posee en su puesto de trabajo. Sin embargo, una minoría significativa entiende que éste presenta características autoritarias ya que toma las decisiones sin consultar, imparte órdenes y las tareas se deben realizar como él lo indica.

**Ilustración 2: ¿Cuáles de las siguientes situaciones comunicacionales influye negativamente en el desempeño del área?**



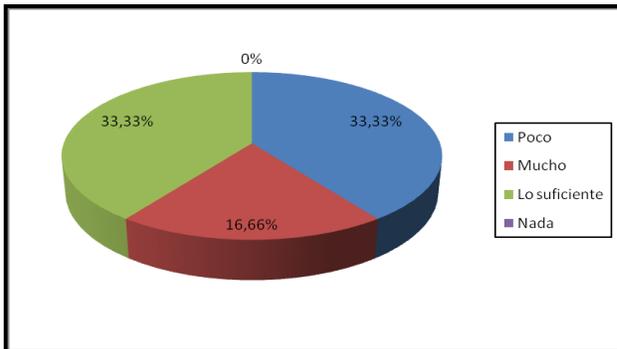
**Fuente:** Elaboración propia.

La mayoría coincide que se producen distorsiones en la información retransmitida, de lo cual se infiere que el jefe no está proveyendo la información objetiva para que su grupo de colaboradores trabaje de manera eficiente. Por otro lado, hay colaboradores que consideran que “hay integrantes que solo escuchan lo que quieren escuchar”, lo que al momento de trabajar complica la tarea y como consecuencia se generan tensiones en el ambiente de trabajo.

**AREA DIRECCIÓN, CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO:**

Total de personas encuestadas: 6

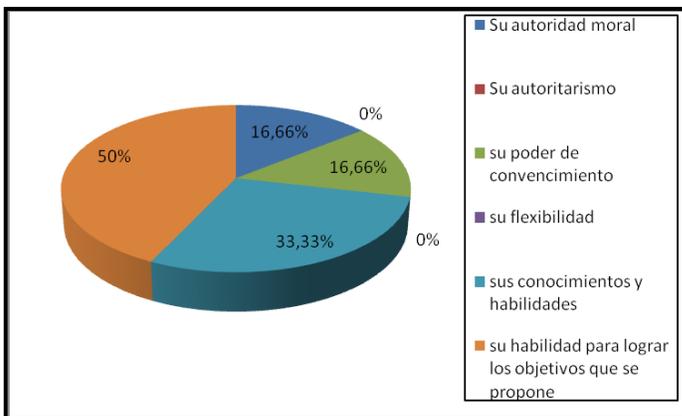
**Ilustración 3: ¿Conoce cuál es la filosofía, misión, visión y valores de la Institución?**



**Fuente: Elaboración propia.**

La mayoría del personal no conoce la filosofía de la organización. Esto se debe a que no tienen formalizados y expresados por escrito estos elementos. Según declaraciones de encuestados, los conocen implícitamente pero su jefe nunca se los ha dicho verbalmente.

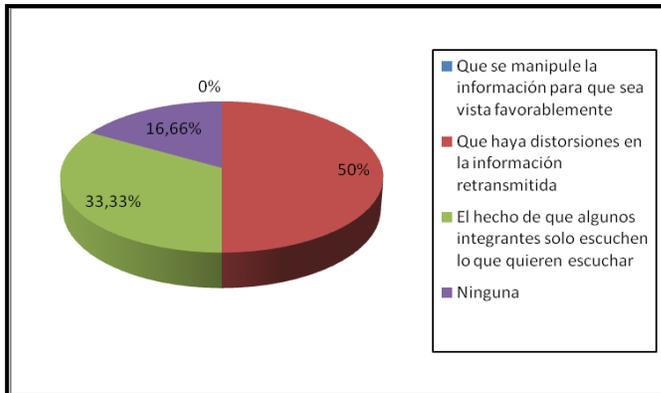
**Ilustración 4: ¿Con cuáles de las siguientes características identifica más a su supervisor?**



**Fuente: Elaboración propia.**

La mitad de los encuestados respondió que identifica a su supervisor con su habilidad para lograr los objetivos que se propone. Se infiere que es una persona orientada a las tareas. Otros lo identifican con sus conocimientos y habilidades debido a la gran experiencia que posee en su puesto. Mientras otros, la relacionan con su poder de convencimiento, ya que es una persona que según comentarios de sus colaboradores *“te convence fácilmente”*.

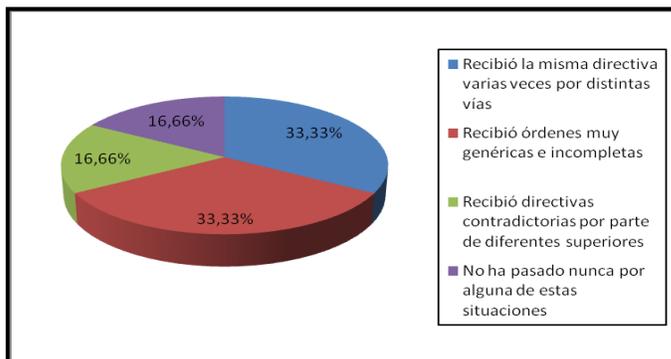
**Ilustración 5: ¿Cuáles de las siguientes situaciones comunicacionales influye negativamente en el desempeño de su área?**



**Fuente:** Elaboración propia.

La mayoría coincide que son las distorsiones en la información retransmitida, las que influyen negativamente en el desempeño. Esto muestra que el jefe no brinda la información objetiva para que su grupo trabaje de manera eficiente, o bien, no controla que esa información sea comunicada a todos en el momento adecuado. Según declaraciones del jefe, esto sucede por la falta de utilización de canales de comunicación formales. Por otro lado, otros encuestados consideran que “hay personas que escuchan solo lo que quieren escuchar” y esto complica el buen funcionamiento del área.

**Ilustración 6: Indique si ha pasado alguna vez por alguna de las siguientes situaciones:**



**Fuente:** Elaboración Propia

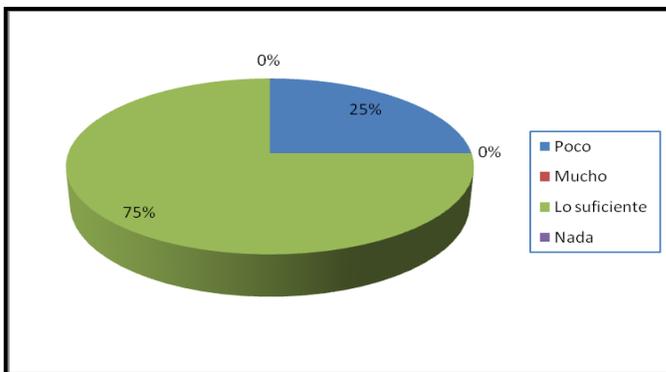
Como se puede observar, en igual porcentaje un grupo de encuestados afirmó que recibió la misma directiva varias veces por distintas vías y otro, afirmó haber recibido órdenes

muy genéricas e incompletas. Un tercer grupo, de menor porcentaje, afirmó haber recibido directivas contradictorias por parte de diferentes superiores. Esto puede suceder debido a que esta área no sólo puede recibir órdenes de su jefe, sino también del Intendente y el Secretario de Gobierno. Por lo tanto, se generan confusiones con las directivas. Se puede inferir, que no hay comunicación veraz y objetiva por parte del jefe.

### **AREA DIRECCIÓN DEL HOSPITAL**

Total de personas encuestadas: 4

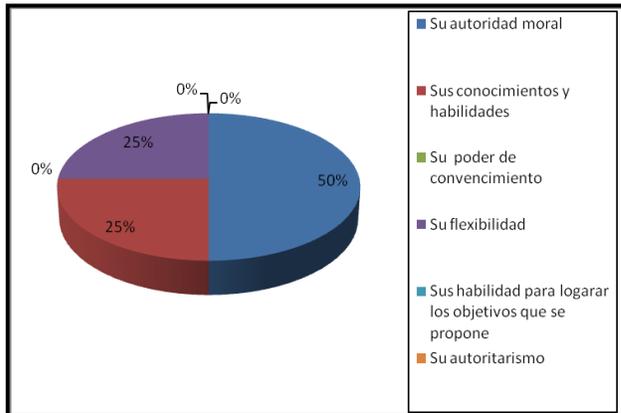
**Ilustración 7: ¿Conoce cuál es la filosofía, misión, visión y valores de la institución?**



**Fuente: Elaboración Propia.**

La mayoría de los encuestados considera que conoce lo suficiente los elementos organizacionales. Esto se debe a que no tienen formalizados y expresados por escrito estos elementos. Según declaraciones de encuestados, los conocen implícitamente pero su jefe nunca se los ha dicho verbalmente.

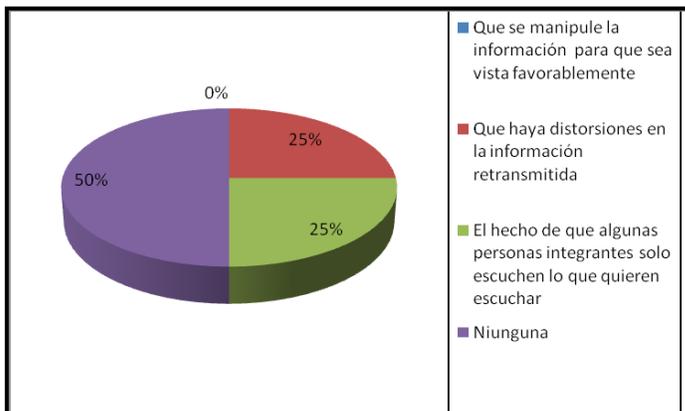
**Ilustración 8: ¿Con cuáles de las siguientes características identifica más a su supervisor?**



**Fuente: Elaboración Propia.**

La mayoría identifica a su supervisor con su autoridad moral, ya que lo consideran una persona honesta y ética. Otros lo identifican con sus conocimientos y habilidades que posee en su cargo debido a su amplia formación universitaria y experiencia laboral. Algunos colaboradores, lo identifican con su flexibilidad debido a que propone trabajar libremente, sólo respetando normas mínimas de trabajo. Permite a sus colaboradores sentirse cómodos en su ambiente de trabajo.

**Ilustración 9: ¿Cuáles de las siguientes situaciones influye negativamente en el desempeño de su área?**

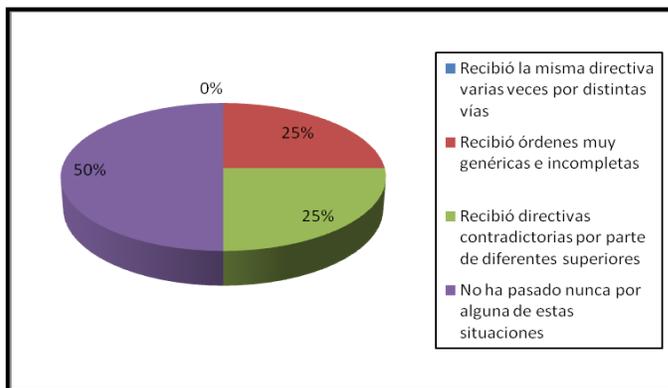


**Fuente: Elaboración propia.**

Se puede visualizar que la mitad de los encuestados afirma que ninguna de las situaciones expuestas en la pregunta influye negativamente en el desempeño del área. Sin embargo,

un porcentaje menor, pero significativo, respondió que se producen distorsiones en la información retransmitida y esto sucede con temas laborales no relevantes y extra laborales como mensajes a compañeros y doctores de la Institución. El restante respondió que algunos integrantes “escuchan solo lo que quieren escuchar”, creando un clima de tensión negativo en el ambiente de trabajo. Por lo tanto, se puede concluir que el jefe no está proporcionando la información objetiva para que su grupo de colaboradores trabaje de manera eficiente y tampoco fomenta el cambio para que esta situación no se repita.

**Ilustración 10: Indique si ha pasado alguna vez por alguna de las siguientes situaciones:**

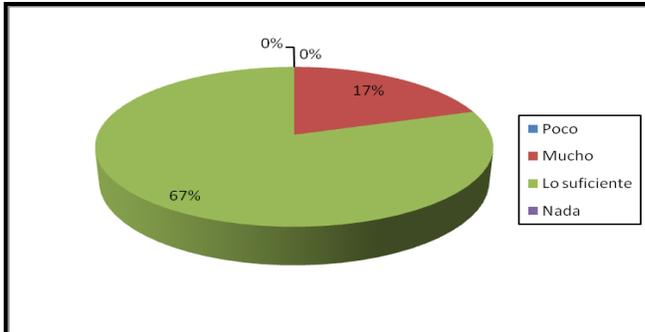


**Fuente: Elaboración propia.**

La mayoría coincide que recibió órdenes muy genéricas e incompletas y directivas contradictorias por parte de diferentes superiores debido a que los colaboradores también reciben órdenes del Intendente. Esto indica que el jefe no está proporcionando información veraz y objetiva a sus colaboradores y que no hay una comunicación eficaz entre el director del hospital y el Intendente.

**JEFES**

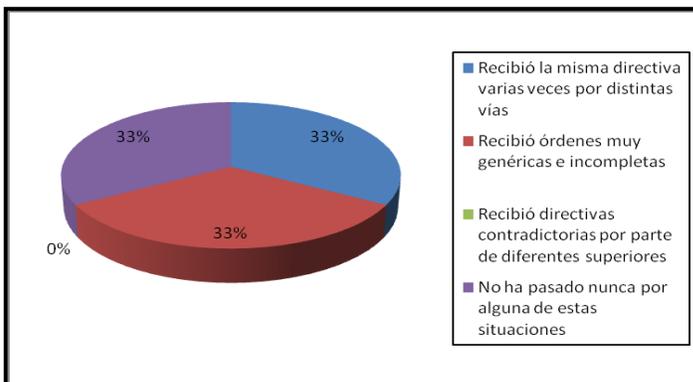
**Ilustración 11: ¿Conoce cuál es la filosofía, misión, visión y valores de la Institución?**



**Fuente:** Elaboración propia.

La mayoría de los jefes conoce “suficiente” la filosofía de la organización. De acuerdo a las entrevistas realizadas, se percibe que si bien no están formalizados, sólo ellos tienen conciencia, en su mente, de los elementos organizacionales.

**Ilustración 12: Indique si ha pasado alguna vez por alguna de las siguientes situaciones:**



**Fuente:** Elaboración propia.

Se puede observar que la mayoría recibió órdenes muy genéricas e incompletas y la misma directiva varias veces por distintas vías. Según declaraciones de uno de los jefes, esto indica que el jefe no es objetivo en la información que brinda a sus colaboradores, debido a la inexistencia de canales formales de comunicación, lo cual provoca dificultades en el funcionamiento general de la Institución.

## CONSIDERACIONES DEL TRABAJO DE CAMPO

---

### **FILOSOFIA: VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA INSTITUCIÓN**

Durante el proceso de investigación, se revela que la Municipalidad no cuenta con enunciados formalmente escritos sobre la misión, visión y valores. Por lo tanto, al no ser conocidos por todo el personal, es difícil generar un compromiso fuerte por parte de los colaboradores para el logro de los objetivos institucionales. Es fundamental que los jefes, quienes tienen claro estos elementos organizacionales fomenten la participación de sus colaboradores a través de la realización de enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones de la Institución. Como consecuencia, cuando estas aspiraciones se combinan en un conjunto fuerte y positivo de valores, reciben entonces el apoyo de los miembros de la organización. Este respaldo se convierte en compromiso, que es el factor más importante para cumplir con los objetivos. Además, conocer estos elementos forja la cultura de la organización y establece los comportamientos deseados y, al mismo tiempo, sus límites. También, ayuda a mantener unida a la Institución actuando como una guía por el camino a seguir.

### **ESTILOS DE LIDERAZGO IMPERANTES EN LOS JEFES**

En cuanto a los estilos de liderazgo imperante de los tres jefes, se puede inferir que el Secretario de Gobierno ejerce un *“liderazgo de tipo autocrático”*, ya que impone órdenes y espera cumplimiento por parte de sus colaboradores. De esta manera, es un jefe que se orienta a las tareas. Un elemento a destacar es que, al momento de tomar decisiones, sólo él elige la opción final. Esto último puede suceder a causa de que éste considera a sus colaboradores sin la suficiente experiencia en el ambiente laboral. Por otro lado, a través de la entrevista realizada para conocer el estilo de liderazgo, se obtiene que el jefe se autopercebe como líder participativo. Esta incongruencia con los resultados arrojados por sus colaboradores puede provenir de que la palabra *“participativo”* sea un término que



*Municipalidad de Morrison*

hoy por hoy esté en la palestra, convirtiéndose en una expresión socialmente esperable, y por lo tanto de uso común. Respecto a la relación de éste con sus colaboradores, predomina un trato informal, directo y riguroso.

En referencia a la jefa del Área de Dirección, Contabilidad y Presupuesto se infiere que ella ejerce un *“liderazgo de tipo Participativo”*, ya que utiliza como método la consulta. Aunque sin delegar su derecho a tomar decisiones finales y señalar directrices específicas a sus colaboradores, consulta sus ideas y opiniones sobre temas que les incumben como calendario de vacaciones, adelantos de sueldos, trámites diarios relacionados a su trabajo, etc. Además, escucha y analiza las ideas de las personas a su cargo y acepta sus contribuciones; impulsándolos a cultivar la toma de decisiones. Sin embargo, la decisión final está en sus manos. Un elemento para rescatar es su objetivo de incrementar la capacidad de *“auto control”* de sus colaboradores, para que asuman positivamente y con esfuerzo las propias responsabilidades, cuestión en la que todavía ella afirma que debe trabajar mucho. En este sentido, es un jefe que reconoce a sus colaboradores con asensos y, aunque presenta un fuerte temperamento, no asume una postura de *“dictadora”*. En su declaración, no se autopercibe como una persona con capacidad de liderazgo. Sin embargo, en contraposición, de acuerdo a los resultados de los cuestionarios, sus colaboradores la perciben como líder, ya sea por los conocimientos y habilidades que posee, como por la antigüedad en su cargo o por su poder de convencimiento. En cuanto a la relación jefe-colaborador, se aprecia confianza, flexibilidad, informalidad y exigencia.

Por último, se percibe que el estilo de liderazgo utilizado por el Director del Hospital es de *“tipo liberal”*. Este director delega en sus colaboradores la autoridad para tomar decisiones en lo relativo al funcionamiento del hospital, esperando que ellos asuman, excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas a seguir, la responsabilidad de la tarea por su propia motivación, guía y control. Así, los colaborados se sienten libres en su accionar. Respecto a la relación jefe-colaborador, se percibe informalidad debido al número reducido de personas a cargo, flexibilidad, cordialidad y confianza, lo que genera un buen clima de trabajo que favorece el desempeño. Sin embargo, este libre accionar



### *Municipalidad de Morrison*

que se permite genera dificultades en el funcionamiento del hospital, por lo que sería conveniente que el Director establezca una guía de comportamientos y actividades para evitar discusiones que produzcan conflictos internos. Según relatos del jefe, los enfermeros tienen la *“libertad de salir y entrar al hospital cuando lo deseen”* durante su jornada de trabajo. Solo una vez, ocurrió que no había ningún enfermero para atender a los pacientes que llegaban a la sala. Entonces, según propias palabras del director, esta situación produjo su enojo y dijo: *“...yo les doy libertad para lo que quieran, pero no me dejen la sala sola sin atender a la gente...”*

Resumiendo, la Municipalidad de Morrison es una organización que durante más de una década ha funcionado bajo la conducción del mismo partido político y con un *“estilo de liderazgo autocrático”* para con su personal. En consecuencia, el Intendente espera obediencia de sus colaboradores y emplea el uso de medidas correctivas. Se caracteriza como una persona apasionada por la gestión pública, gestora de ideas y proyectos, flexible y convincente. Al mismo tiempo, se autopercebe como líder participativo; los jefes de las tres áreas coinciden con ello. De acuerdo a los cuestionarios realizados a los mismos, se aprecia que el Intendente, en general, consulta con alguno de ellos sobre las decisiones a tomar, sus opiniones e ideas pero la decisión final está en sus manos. Siempre los escucha y les proporciona libertad para tomar determinadas medidas. Con respecto a la relación jefe-colaborador, es directa y cordial. Los colaboradores tienen acceso a su despacho continuamente, por lo que se puede percibir confianza e informalidad.

### **TIPO DE COMUNICACIÓN JEFE-COLABORADOR**

En referencia a los tipos de comunicación, se puede deducir que es de tipo informal, fluida y directa en todas las áreas. Con respecto a la dirección, tiene un sentido descendente en cuanto a las directivas y órdenes a cumplir, pero existen fallas al momento de saber a quién y cuándo comunicar. Sin embargo, es escasamente ascendente para proponer mejoras, reclamos u opiniones. Esto demuestra que si bien se escucha a las personas al



*Municipalidad de Morrison*

momento previo de realizar las modificaciones, luego no se les da la participación que ellos desean. Por lo tanto, la ineficiencia en los canales de comunicación incide negativamente en la creación y mantenimiento de relaciones efectivas con y entre sus miembros, ya que la ausencia de técnicas comunicacionales eficientes, no los mantiene informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Por otro lado, los procesos organizativos requieren de procesos comunicativos paralelos. Por ello, se afirma que todos los miembros de una organización tienen responsabilidades de comunicación en tanto que, para el desempeño de cualquier función, es necesario algún tipo de procedimiento para recopilar, procesar y emitir mensajes, así como para almacenar información. De ahí, la importancia de formalizar la comunicación.

En relación al vínculo líder- comunicación, se puede inferir que al no comunicar claramente la visión, misión y valores de la Institución, y otras cuestiones tales como recompensas, premios, castigos, cambios en tareas de trabajo, etc., se genera distorsión en la información y malos entendidos entre los miembros de la misma. Es por ello, que el líder debe transmitir sus ideas para lograr la adhesión que necesita para realizar lo que se propone. Por lo tanto, el poder del líder deviene de su capacidad para comunicar las ideas. Al hablar de comunicación, indudablemente, hay que tener en cuenta el feed-back que es necesario para saber qué se está haciendo bien y dónde hay que mejorar. Entre los jefes y los colaboradores no hay una comunicación bidireccional ó en doble sentido, es decir, sólo se comunica de manera descendente instrucciones o tareas a realizar. Sin embargo, los colaboradores intentan de alguna manera, hacer llegar a oídos de sus jefes comentarios sobre algunos temas. Esta situación de no saber que es lo que ocurre, qué pasa, forja incertidumbre y rumores, que provocan un clima de malestar y desconcierto en el sector, lo cual indefectiblemente, influye en la Institución en general. Por lo tanto, los jefes no comunican a sus colaboradores lo suficiente como para que ellos trabajen con eficacia sin complicaciones para cumplir con los objetivos. Cuando surgen conflictos interpersonales quienes lo resuelven, dependiendo de la gravedad, son los mismos jefes. Si es muy grave



*Municipalidad de Morrison*

se toma una determinación y los colaboradores la cumplen. Por ello, es necesario que los jefes tengan conocimientos sobre negociación y solución de conflictos, porque esto le permitirá actuar de manera correcta y llevar las riendas del asunto.

Otro aspecto relacionado con la comunicación es la necesidad que tiene el líder de disponer de información de primera calidad y, para ello, es necesario que acuda a las fuentes cuando sea conveniente y que no se limite a confiar únicamente en la información que recibe a través de los canales jerárquicos. Es decir, ante una decisión muchas veces los jefes acuden a los colaboradores que hace mucho tiempo llevan trabajando en dicha tarea para poder tomar una decisión. Generalmente, los niveles más bajos de la Institución constituyen una fuente inestimable de información, conocen detalles del trabajo desconocidos para los niveles superiores y pueden aportar ideas muy interesantes. Esto no implica saltarse los niveles jerárquicos, sino simplemente que éstos no supongan una traba que le dificulten al líder contar con la mejor información posible.

De acuerdo a los resultados arrojados por los cuestionarios, en la Municipalidad, el sentido de dirección predominante de la comunicación es el descendente, órdenes-cumplimiento. Pocas son las situaciones en la que los colaboradores pueden opinar lo que piensan al respecto. Lo ideal es que la comunicación fluya tanto de manera descendente como de manera ascendente y también, horizontal entre las distintas áreas. En consecuencia, la información debe ser compartida para que todo funcione eficientemente.

Por otro lado, la actitud que el jefe adopta hacia la información ya sea de compartirla o no, de volverla accesible o no, influye decisivamente en el modelo que termina imperando en la Institución. En la Municipalidad, los jefes informan a sus colaboradores pero lo que falta es la transparencia y la formalidad en los canales de comunicación. Es decir, saber qué y cómo comunicar adecuadamente.



*Municipalidad de Morrison*

Sintetizando, el líder debe favorecer, dentro de su equipo, un clima participativo que motive a la gente a defender sus puntos de vista, promover la discusión y aceptar la discrepancia.

### **CONFORMIDAD COLABORADORES-JEFE**

En base a los datos recolectados de los cuestionarios y comentarios realizados por parte de los individuos en estudio, se puede derivar que hay conformidad por parte de los colaboradores con sus jefes. Cabe señalar que, independientemente de la calidad del desempeño de los jefes, si los colaboradores consideran que sus jefes tienen los conocimientos y habilidades necesarias, aceptarán la influencia de los mismos. Se puede deducir que por su antigüedad en la Municipalidad, los jefes tienen los conocimientos y habilidades necesarios para resolver los problemas y llevar a cabo una eficiente gestión. Sumado a ello, el reconocimiento a los colaboradores por su desempeño también aumenta la conformidad. Sin embargo, no todos los jefes reconocen a sus colaboradores, por lo que se concluye que ese nivel de conformidad hacia sus jefes es una cuestión de respeto por sus conocimientos y habilidades. Por otro lado, mientras los colaboradores creen que el jefe es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos, lo sostendrán en cualquier posición que éste adopte, siempre y cuando ellos sientan que su jefe les está dando más de lo que ellos le aportan a la Institución.

### **PERCEPCIÓN JEFE-COLABORADOR**

En relación a la percepción jefe- colaborador se deriva que para el Intendente, los colaboradores de sus jefes, quienes también reciben directivas por parte de él, son personas poco propensas al cambio debido a su poca ambición, personas a las cuales debe dirigir puesto que solamente procuran obtener seguridad laboral. De considerar que las personas se comportan según este preconcepto, emerge un estilo de liderazgo autoritario y autocrático en los que las herramientas esenciales de conducción son el control y la coerción a través de premios y castigos. Por otro lado, el Intendente percibe que sus tres



*Municipalidad de Morrison*

jefes, son personas innovadoras, orientadas al logro de las tareas y con un alto grado de conocimientos y habilidades. En consecuencia, se permite delegar algunas tareas relacionadas con cuestiones técnicas.

De acuerdo a las entrevistas efectuadas a los jefes, se deriva que perciben al Intendente como una persona con capacidad de liderazgo, con objetivos concretos y con habilidades necesarias que se requiere para ser "Intendente". Sin embargo, consideran que no delega lo suficiente y que todo es supervisado por él pasando muchas veces por encima de ellos. Además, le cuesta comunicar cuáles son sus decisiones acerca de nuevos planes, o sólo consulta con alguno de ellos, desplazando la función de los mismos.

El Secretario de Gobierno asume la misma postura sobre la percepción de sus colaboradores. Considera que el control sobre las personas es la herramienta adecuada para que las mismas respondan de la manera esperada. Además, no delega tareas porque cree que no están preparados para realizarlas.

Por otro lado, la jefa de Administración, Contabilidad y Presupuesto percibe a sus colaboradores como personas capaces de autocontrolarse. De esta manera, mediante la observación de su desempeño otorga premios como el ascenso. Además, una característica relevante es que delega tareas en sus colaboradores para observar y descubrir cómo se desempeñaría esa persona en un puesto con similares tareas para, de esta manera, realizar promociones y transferencias. En cuanto a la toma de decisiones, sólo les da participación elevada en aquellas que son de cuestiones simples.

Por último, el Director del Hospital divisa a sus colaboradores como personas capaces de realizar su trabajo sin su apoyo y guía; orientadas al logro de las tareas, motivadas y preocupadas por el buen funcionamiento del Hospital. Se puede inferir que delega aquellas tareas que no están relacionadas con la naturaleza de su trabajo por obvias razones. Sumado a ello, no ejerce ningún tipo de control sobre los colaboradores lo que genera un óptimo clima de trabajo que repercute en la relación jefe-colaborador. No obstante, si bien el grado de toma de decisiones que tiene es elevado cuando se trata de cuestiones internas al funcionamiento del hospital, otros temas no pasan por él, sino por el Intendente que la mayoría de las veces no incita al Director a que participe.



*Municipalidad de Morrison*

Un dato significativo, aportado por comentarios de los colaboradores, es la percepción generalizada por parte del personal sobre el Intendente. Ellos sostienen que *“el “turco” (así llaman al Intendente) logra siempre lo que quiere, por lo menos es el único Intendente que hizo algo”*. Además, lo consideran como un líder por los conocimientos y habilidades que posee y por su característica principal que es la de conseguir lo que se propone. Por otro lado, piensan que es una persona que escucha sus opiniones pero no las tiene en cuenta para resolver inconvenientes. Esto genera desilusión por parte de los colaboradores y el sentimiento de *“no contribuir a la Municipalidad”*. Por lo tanto, se infiere que hay ausencia de participación en la toma de decisiones.

## **CARACTERISTICAS DE LA PLANTILLA DE PERSONAL**

### **Fuerza laboral por edad**

En la Municipalidad conviven tres franjas generacionales predominando trabajadores pertenecientes a la “Generación X” (de 30 a 44 años), seguida por la “generación Y” (de 16 a 29 años) y, en menor proporción, se encuentran trabajadores denominados “Babyboomers” (de 45 a 60 años). De acuerdo a esto, se infiere que la organización adopta una política tendiente a contratar personal preferentemente joven, lo que la favorece en algunos aspectos como, por ejemplo; aprovechar los intereses de crecimiento profesional y las facilidades que tienen estos trabajadores con las nuevas tecnologías.

### **Fuerza laboral por sexo**

La plantilla está constituida principalmente por personal masculino. Esto se debe a que la naturaleza de la actividad que desarrolla la Institución, incluye tareas de reparación y mantenimiento de edificios, calles y espacios verdes, realización de obras públicas y corralón de equipos y materiales; actividades que nuclea generalmente a personas de sexo masculino por las características del trabajo a realizar. El personal femenino que



*Municipalidad de Morrison*

trabaja en la Institución, lleva a cabo tareas administrativas, de mantenimiento y limpieza, ocupa cargos en hospitales, guarderías, en el hogar de día y en el geriátrico.

#### Fuerza laboral por antigüedad

La antigüedad del personal varía considerablemente, desde colaboradores que se encuentran en periodo de prueba, hasta los que están desde hace muchos años. Algunas de las ventajas que presenta esta composición es que los más antiguos tienen elevada experiencia en las actividades que realizan, en los procesos administrativos, en las metodologías de trabajo, facilitando y colaborando de esta manera con el proceso de inducción y adaptación de los nuevos empleados.

#### Fuerza laboral por nivel educativo

La mayoría de las personas no han completado sus estudios ya sean primarios, secundarios o terciarios. En cuanto a los niveles jerárquicos más altos, se deduce que tanto para los puestos de Dirección, Contabilidad y Presupuesto y de Director de Hospital, como para las funciones que requieren arquitectos, bromatólogos, psicólogos y psicopedagogos se exige específicamente título por la naturaleza de estas actividades. Cabe destacar que estos puestos se encuentran ocupados en su mayoría por personas con la carrera universitaria completa. El resto de los puestos, incluyendo al de Intendente, no requieren formalmente de un determinado nivel de instrucción; pero es de remarcar que es necesario que la persona que ocupe este puesto deba estar formada en diferentes aspectos.

#### Fuerza laboral por estado civil

Existe una variedad respecto al estado civil de los empleados, siendo predominante el campo "casado". Esto puede influir en la Institución de manera positiva, ya que se puede deducir que estas personas toman su trabajo con más seriedad y responsabilidad logrando



*Municipalidad de Morrison*

así permanecer en la Institución porque tienen una familia a su cargo que deben mantener.

### Fuerza laboral por tipo de contratación

La mayoría del personal se encuentra contratado en relación de dependencia, mientras que un importante porcentaje hace referencia a planes de Gobierno, y otro menor, a becas y pasantías. Por otro lado, hay una minoría de profesionales externos que actúan como locadores de sus servicios. Esta situación contractual, además de los numerosos beneficios que otorga el derecho laboral para los empleados; provoca que se sientan más seguros en su lugar de trabajo.

## **CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO**

---

### **Filosofía: visión, misión y valores de la Institución**

Se puede concluir que los jefes no comunican los enunciados de la filosofía ya que la Municipalidad no tiene formalizados los mismos. Además, se percibe que sólo los jefes conocen estos conceptos. Como consecuencia, la mayoría de los miembros de la Institución carece de su conocimiento.

### **Estilos de Liderazgo imperantes en los jefes**

Se infiere que los jefes de la Municipalidad ejercen estilos de liderazgo diferentes: el Secretario de Gobierno ejerce un “liderazgo de tipo autocrático”, impone órdenes y espera el cumplimiento por parte de sus colaboradores. La jefa de Administración, Contabilidad y Presupuesto ejerce un “liderazgo de tipo Participativo”, utiliza la consulta como método pero la decisión final está en sus manos. Por último, el jefe del Hospital ejerce un “liderazgo de tipo Liberal” ya que delega en sus colaboradores la autoridad para el funcionamiento del hospital. Independientemente, del liderazgo que ejerzan, los jefes presentan fallas en la conducción de su grupo de colaboradores.

### **Tipo de comunicación jefe-colaborador**

Se puede deducir que la comunicación es de tipo informal, fluida y directa. En cuanto a la dirección, claramente se deduce que tiene un sentido descendente con respecto a las directivas y órdenes a cumplir, pero existen fallas significativas en el proceso de comunicación. Como consecuencia, esta ineficiencia provoca distorsión y malos entendidos entre los miembros de la organización irrumpiendo el logro de los objetivos como así también un clima de malestar y desconcierto, lo cual influye negativamente en el funcionamiento de la organización. Los jefes informan a sus colaboradores pero lo que falta es la transparencia y la formalidad en los mensajes. Es decir, saber qué, cómo y cuándo comunicar. Por ello, es fundamental, que los líderes trasmitan sus ideas a los



*Municipalidad de Morrison*

colaboradores para generar adhesión y de esta manera cumplir con los objetivos organizacionales.

### **Conformidad colaboradores-jefe**

Se puede derivar que existe conformidad por partes de los colaboradores con sus jefes a causa de la antigüedad que tienen en sus puestos, a los conocimientos y a las habilidades que poseen para resolver los problemas y realizar una eficiente gestión. Lo relevante es que los colaboradores perciben que sus jefes pueden satisfacer sus expectativas y necesidades.

### **Percepción jefe-colaboradores**

El Intendente considera a los colaboradores de sus jefes como personas poco propensas al cambio, con ausencia de ambición, personas a las cuales sólo les interesa la seguridad laboral. Por otro lado, el Intendente percibe a sus jefes como personas innovadoras, orientadas al logro de sus tareas y con un alto grado de conocimientos y habilidades. El Secretario de Gobierno asume la misma postura con respecto a la percepción sobre sus colaboradores. La jefa de Administración, Contabilidad y Presupuesto percibe a sus colaboradores como personas capaces de autocontrolarse y capaces de desarrollarse. Por último, el Director del Hospital divisa a sus colaboradores como personas capaces de realizar su trabajo sin su apoyo y guía; orientadas al logro de las tareas, motivadas y preocupadas por el buen funcionamiento del Hospital.

### **Características de la plantilla de personal**

Se puede concluir que la plantilla está constituida principalmente por personal masculino, debido a la naturaleza de las actividades, de estado civil casado, con una edad promedio de 30 a 44 años y con una antigüedad de 11 a 20 años. El nivel educativo predominante es terciario incompleto y el tipo de contratación predominante es en relación de dependencia.



*Municipalidad de Morrison*

# PLAN DE RECURSOS HUMANOS



*Municipalidad de Morrison*

### **OBJETIVO GENERAL**

- Fomentar el liderazgo situacional y una comunicación eficaz con el propósito de mejorar la conducción del personal.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar las características idóneas de un líder eficaz.
- Desarrollar las competencias de liderazgo y comunicación.
- Desarrollar acciones para mejorar la comunicación interna y la participación de los colaboradores.
- Promover la comunicación bidireccional.
- Fortalecer las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.



## **PROGRAMA N° 1: “REALIZACIÓN DEL PERFIL JEFE-LÍDER”**

### **Fundamentación**

Las organizaciones pretenden que su plantilla de personal esté conformada por “jefes ideales”, que cumplan eficientemente con las funciones y tengan la habilidad para manejar la gente que tienen a su cargo; pero ello es imposible si no se diseña previamente, un perfil de jefe al momento de contratar una persona.

Lógicamente, ser jefe en una organización no sólo es cumplir con una serie de funciones y responsabilidades a seguir, las que pueden aparecer formalmente escritas o, por el contrario, permanecer implícitas, sino que también, conlleva otro rol, consecuencia de tener un grupo de colaboradores a cargo: el jefe debe ejercer un liderazgo eficaz acorde a sus colaboradores y situación, y debe apoyarlos y guiarlos para lograr la efectividad organizacional a través de la utilización de sus diferentes habilidades y competencias.

Es por ello, que es fundamental diseñar un correcto perfil de jefe-líder que no solamente señale las funciones que deberá cumplir según su posición, sino que revele cuáles son los requerimientos objetivos, las características del entorno social y los aspectos de la personalidad adecuados para cumplir con su tarea.

### **Objetivo**

- ✓ Formalizar las características idóneas para futuros jefes-líderes.



*Municipalidad de Morrison*

### **Descripción**

Se confecciona el perfil del puesto jefe-líder en base a la información proporcionada por las recientes descripciones de puestos realizadas en la Municipalidad y las entrevistas efectuadas a los jefes, en las que se indagó sobre:

- Las funciones y responsabilidades de un jefe.
- Requerimientos objetivos: experiencia previa, formación académica necesaria, edad, sexo, conocimientos necesarios.
- Competencias requeridas.
- Características de su entorno social.

### **Responsables**

Asesoría externa.

### **Tiempo**

Se realizará en el mes de febrero del año 2012.

### **Alcance**

Esta acción involucra a los jefes de las áreas de la Municipalidad.

### **Recursos a utilizar**

- Computadora
- Información proporcionada por la organización.

### **Acciones a realizar**

Para realizar la definición del perfil es necesario:

1. Analizar la descripción de puestos de los jefes brindada por la Municipalidad: principales funciones y responsabilidades de cada jefe, cantidad de personas que tiene a cargo.



*Municipalidad de Morrison*

2. Averiguar los requerimientos objetivos para el puesto: edad, sexo, conocimientos requeridos, tipo de educación, disponibilidad para viajar.
3. Averiguar si existe un plan de carrera.
4. Identificar las competencias necesarias para cubrir la posición de jefe-líder.
5. Indagar sobre el entorno social en el que se desenvuelve un jefe.
6. Indagar sobre los aspectos económicos.

A continuación se muestra el perfil de Jefe-líder:

<b>PERFIL DEL PUESTO JEFE-LIDER</b>
<b>Posición: Jefe de Área</b>
<b>Objetivo de la Posición:</b>
<b>Supervisar y coordinar las tareas del personal a cargo, garantizando el eficiente funcionamiento y mantenimiento del área.</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>
<b>Dependencia Lineal: Intendente</b>
<b>Sectores a cargo: área Funcional de la Municipalidad.</b>
<b>Principales Funciones:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Fijar y compartir los objetivos del área con sus colaboradores.</li> <li>◆ Utilizar el consenso para lograr acuerdos con sus colaboradores.</li> <li>◆ Ayudar y guiar a los colaboradores en el desempeño de sus actividades.</li> <li>◆ Promover la participación de sus colaboradores en la solución de problemas y toma de decisiones.</li> <li>◆ Mantener una comunicación fluida con sus colaboradores.</li> <li>◆ Lograr que los colaboradores se comprometan con los objetivos de la organización.</li> <li>◆ Analizar en conjunto los logros alcanzados, los posibles desvíos y las potenciales soluciones.</li> <li>◆ Delegar autonomía de acción para la toma de decisiones.</li> </ul>

- ▶ Solucionar conflictos escuchando a las partes intervinientes, utilizando la estrategia ganar-ganar.

**PLAN DE CARRERA**

De la información obtenida no se desprende que la organización tenga definidos planes de carrera.

**REQUISITOS**

Edad: entre 25 años y 35 años.

Sexo: indistinto.

Disponibilidad para viajar: Si, por trámites.

Disponibilidad para Mudarse: no es necesario

**EXPERIENCIA**

Se requiere experiencia mínima de 4 años en rubros similares.

**EDUCACIÓN**

Secundaria

Universitaria: Preferentemente con estudios universitarios.

**Posgrados**

Conocimientos especiales:

- Técnicas de Negociación
- Liderazgo
- Cómo manejar a la gente
- Comunicación.

PC: buen manejo de herramientas informáticas.

**Idioma**

No es necesario.

Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Inglés				
Portugués				
Otro				

**RESPONSABILIDAD DEL CARGO**

Indicar en el cuadro adjunto con una X las distintas responsabilidades de la posición en función de los niveles jerárquicos.

	Comunicar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superior	X	X		X
Colegas	X	X		
Colaboradores	X	X	X	X

**CARACTERISTICAS DEL ENTORNO SOCIAL**

Mencionar algún dato relevante que describa el entorno sociocultural en el que se desenvolverá el seleccionado para la posición en las situaciones planteadas abajo

Para adaptarse al Supervisor	Para adaptarse a los Colegas	Para adaptarse a los Colaboradores
Ser concreto, sencillo y práctico	Ser buen compañero	Habilidad para delegar tareas.
Capacidad para buscar alternativas de solución	Habilidad para comunicarse continuamente.	Habilidad para negociar
Evitar la confrontación.	Habilidad para trabajar en equipo.	Habilidad para trabajar en equipo.
No ser abusivo con el puesto	Credibilidad	Ayudar y asesorar a los colaboradores.
Discernir entre sus atribuciones y el alcance de sus decisiones.	Confianza	Fomentar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones.
		Ser consistente en la toma de decisiones.
		Credibilidad y confianza.

### ASPECTOS DE LA PERSONALIDAD

Indicar con una X en alto, medio o bajo los aspectos de la personalidad requeridos para la posición.

CARACTERISTICAS	ALTO	MEDIO	BAJO
Trabajo en equipo	X		
Flexibilidad	X		
Iniciativa	X		
Organización, programación y planificación.	X		
Habilidades de Comunicación	X		
Capacidad de Liderazgo	X		
Proactividad	X		
Habilidades de Negociación	X		

### REMUNERACIÓN:

**\$9000 + gastos especiales**



## **PROGRAMA N°2: “CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN”.**

### **Fundamentación**

En los últimos años se han transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los jefes. El jefe de hoy debe poseer un perfil muy distinto del que hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba al control y a la supervisión. Las organizaciones requieren que los jefes se transformen en líderes, que sean flexibles y se adapten a las diferentes situaciones que se presentan. De ahí, la importancia de desarrollar una capacitación en Liderazgo y Comunicación, pero no basta con dictar un curso con conocimientos teóricos sino que también es imprescindible que los participantes de la capacitación realicen actividades que pongan en práctica el desarrollo de la habilidad, es decir, que logren modificar su comportamiento. Por lo tanto, al finalizar la capacitación deben dominar diferentes funciones que les faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia a los colaboradores, ser estrategas, organizadores, buenos comunicadores y ser proactivos; para así cumplir las metas organizacionales e individuales. Deben conocer también aquellos aspectos que pueden afectar una organización y estar preparados para enfrentarlos.

### **Objetivo**

- Desarrollar las competencias de liderazgo y comunicación para mejorar el desempeño de los jefes- líderes.

### **Descripción**

La capacitación está compuesta por cuatro módulos. Cada módulo, consta de una parte teórica y otra práctica, además se analizan las teorías comparándolas con la experiencia



*Municipalidad de Morrison*

personal y laboral. Al finalizar cada módulo, se realiza una dinámica para el desarrollo de las competencias que permite que el aprendizaje sea significativo. Finalmente, el organizador lleva un registro del avance de cada uno de los colaboradores.

La capacitación se dictará los días sábados, con una duración de tres horas, durante 3 meses.

Las actividades que se realizarán para el desarrollo de las competencias son:

- ✿ Estudio de casos: se analizan casos sobre liderazgo donde los participantes expone sus puntos de vista.
- ✿ Role playing: se realizan dramatizaciones sobre casos específicos. Luego, los participantes orientados por el capacitador reflexionan sobre su actuación.
- ✿ Juegos gerenciales: requiere de simulaciones donde los participantes deben elegir la solución de acuerdo a la información disponible.
- ✿ Películas: se pasan películas relacionadas con la temática para luego concluir con un análisis grupal.

### **Responsables**

Asesoría Externa y Profesional Especializado en Liderazgo.

### **Tiempo**

La capacitación se realizará en el mes de marzo del año 2012.

### **Alcance**

La capacitación se dicta para los jefes de las tres áreas de la Municipalidad: Secretario de Gobierno, Director del Hospital y Directora de Administración, Contabilidad y Presupuesto.



*Municipalidad de Morrison*

### **Recursos a utilizar**

- ✓ Computadora para diseñar la capacitación y realización de diapositivas para la implementación.
- ✓ Impresiones del material técnico-educativo.
- ✓ Sala de reuniones.
- ✓ Cañón para presentación de diapositivas
- ✓ CD para la realización de copias del material.

### **Lugar**

La capacitación se realizará en el Salón SUM (Salón de Usos Múltiples) perteneciente a la Municipalidad.

### **Temario de la Capacitación**

#### **LIDERAZGO**

- ▶ Diferencias entre administrar y liderar.
- ▶ Poder y autoridad.
- ▶ Teorías de Liderazgo.
- ▶ Estilos de Liderazgo.
- ▶ Teoría del Liderazgo Situacional: Diferencias entre dirigir y persuadir y entre participar y delegar.
- ▶ Análisis de la madurez de los seguidores.
- ▶ Comportamientos del líder enfocado a la madurez de los seguidores.
- ▶ Relación entre curva de liderazgo y tipo de madurez.
- ▶ Análisis del propio estilo de liderazgo.

#### **COMUNICACIÓN**

- ▶ Comunicación eficaz: proceso y concepto.
- ▶ Modelos y elementos de la comunicación.
- ▶ Roles negativos de la comunicación.



*Municipalidad de Morrison*

- ▶ La percepción, las relaciones interpersonales y la comunicación.
- ▶ Comunicación ascendente y descendente.
- ▶ Comunicación interna.
- ▶ Tipos de liderazgo según la comunicación que prevalece.
- ▶ Desarrollo de estrategias para constituir la comunicación organizacional.

### **Desarrollo de las Acciones**

- 1) Presentar el tema: explicar las competencias sobre las que se trabajará, para luego armar un concepto entre todos. El objetivo es que los participantes entiendan por qué es importante que desarrollen habilidades en liderazgo y comunicación.
  
- 2) Realizar una autoevaluación para identificar el grado de las competencias en cada participante, esto permite detectar el punto de partida de los participantes y definir el punto que se quiere alcanzar. Para lograr identificar en qué nivel se encuentra cada participante se puede confeccionar una grilla para cada competencia (liderazgo y comunicación), con descripciones de diferentes desempeños, en la que deban marcar de manera consciente y sincera con cuál desempeño se identifican. De esta manera, se puede conocer la forma de accionar de los participantes frente a las diferentes situaciones. El grado de las competencias tiene el siguiente significado:
  - “A” (100 %) Indica que la persona es un referente en la competencia.
  - “B” (75%) Indica un nivel adecuado, estándar, de la competencia. Ésta aparece de manera natural.
  - “C” (45%) Señala que la competencia está presente pero no aparece naturalmente, sino con esfuerzo.
  - “D” (15%) Indica el nivel más bajo de la competencia. Puede ser ausencia de presencia o un nivel tan bajo que la cantidad de esfuerzo a realizar será significativa.

- 3) Desarrollar la teoría y proponer a los participantes actividades que impliquen la “puesta en acción” de las competencias: se trabaja con los problemas laborales reales que tienen los participantes y se analizan las posibles alternativas de solución. En este caso, se puede implementar el role-playing y los juegos gerenciales.
- 4) Presentación de casos prácticos referidos a situaciones que involucren problemas de comunicación y otros en las que el líder debe tomar una posición u otra de acuerdo a sus seguidores. Aquí se puede trabajar con películas y casos empresariales verdaderos.
- 5) Conseguir que la persona cuestione y reflexione sobre sus acciones; es decir, lograr una autoevaluación.
- 6) Fomentar el cambio de conducta de la persona.
- 7) Proponer un seguimiento.

### **EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN**

Con el objetivo de verificar si la capacitación consigue los resultados deseados o, por el contrario, produce desvíos, se realizará una evaluación que puede dividirse en tres momentos: cada quince días, cada un mes y a los seis meses de la capacitación a través de los siguientes indicadores:

- ✚ **Evaluar la reacción y el comportamiento de los participantes durante la capacitación:** el entrenador debe observar y anotar en una ficha el comportamiento de los participantes en el momento que formulan preguntas y participan en las discusiones, como así también identificar cambios de conductas positivas.



---

Fecha del Encuentro:.../.../.....

Nombre del Participante:.....

Comentario sobre la actuación del participante:

Comentario sobre cambios de conductas:

Puntos fuertes:

Puntos débiles:

---

- ✚ **Medición del aprendizaje** a través de ejercicios, actividades o preguntas realizadas por el entrenador en los diferentes encuentros. También se puede medir el aprendizaje mediante reuniones periódicas realizadas cada diez días en las que el entrenador indague a través de presentación de casos y preguntas lo aprendido por los participantes.

**Grilla de autoevaluación del grado de competencia:**

El objetivo es que el participante pueda descubrir las debilidades y fortalezas desde una mirada individual y de autocrítica. A lo largo de esta capacitación se observará y se evaluará el proceso de desarrollo de las competencias que beneficiarán el trabajo de los jefes. *(Marque con una X de manera sincera y honesta el cuadrante que más identifica su desempeño. Este resultado servirá para armar su propio plan de formación).*

GRADO	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS CON EL LIDERAZGO	NIVEL
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios.</li> <li>Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo.</li> <li>Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.</li> </ul>	
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes.</li> <li>Escucha a los otros y es escuchado.</li> </ul>	
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.</li> </ul>	
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.</li> </ul>	

GRADO	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS CON LA COMUNICACION	NIVEL
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al finalizar un diálogo, analiza lo que se ha interpretado. Expone su propia interpretación.</li> <li>La información que emite y recibe, es completa y necesaria para realizar las tareas. Ofrece ayuda y guía a sus colaboradores ante posibles inconvenientes.</li> <li>Al detectar información que no puede compartir explica los fundamentos de ello.</li> </ul>	
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se expresa claramente y escucha a los demás, verificando si la interpretación fue la correcta.</li> <li>La información que emite y recibe es completa y necesaria para realizar las tareas.</li> </ul>	
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando se expresa y escucha a los demás, no verifica las posibles interpretaciones.</li> <li>En ocasiones la información que emite es insuficiente o incorrecta.</li> </ul>	
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Su comunicación se basa en expresar sus deseos y opiniones. No escucha a los demás.</li> <li>No comparte información.</li> </ul>	

Mencione las fortalezas que usted posee para el cumplimiento de sus tareas:

Cuáles son los aspectos en los cuales, según usted, requiere de mejoramiento y / o profundización y que contribuirán a ser más competente:



*Municipalidad de Morrison*

## **CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN A LOS SEIS MESES DE SU IMPLEMENTACIÓN**

*(El siguiente cuestionario es totalmente **anónimo y confidencial**, le agradezco su colaboración para realizarla en forma sincera).*

### **1. ¿Conoce cuál es la filosofía, misión, visión y valores de la organización?**

- a) Poco
- b) Mucho
- c) Lo suficiente
- d) Nada

### **2. ¿Conoce usted cuál es la visión compartida que tiene su jefe?**

- a) Poco
- b) Mucho
- c) Lo suficiente
- d) Nada

### **3. ¿Existen conflictos interpersonales en su lugar de trabajo?**

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Esporádicamente
- d) Nunca

### **4. Cuando surge un conflicto, ¿Qué posición toma el jefe?**

- a) Cita a las personas involucradas y busca una solución equitativa
- b) Interviene y decide una solución sin consultar
- c) Tratan de resolverlo sólo las personas involucradas
- d) Otros:.....



*Municipalidad de Morrison*

**5. ¿Siente que puede opinar, sugerir, criticar y/o discutir alternativas de trabajo con su jefe?**

- Si
- No
- NS/NC

¿Por qué?

.....  
.....

**6. ¿Considera que su voz es escuchada y tomada en cuenta?**

- Si
- No
- NS/NC

**7. ¿Percibe cambios en el comportamiento de su jefe, con respecto a la conducción?**

- Si
- No
- NS/NC

**8. Si su respuesta es afirmativa, ¿podría nombrar algunos cambios?**

.....  
.....

*Muchas gracias por su colaboración*



### **PROGRAMA N°3: "TALLERES PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN LIDER-COLABORADOR"**

#### **Fundamentación**

La comunicación es indispensable en toda organización y debe formar parte de la estrategia para lograr un eficiente funcionamiento, una mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño de los colaboradores. Dado que todas las personas que forman parte de una organización se comunican al realizar su trabajo, la función principal del encargado de la comunicación es ayudar a que los demás cumplan con su responsabilidad de comunicar.

Por ello, es necesario, que las organizaciones implementen programas y/o acciones que mejoren la comunicación entre jefes-colaboradores, con el fin de que las personas comprendan los lineamientos y políticas de trabajo, cuál es su rol, sus responsabilidades y las de los demás; para lograr un clima de trabajo que propicie la consecución de los objetivos organizacionales e individuales, como así también, la identificación y participación de todos en la organización.

Indudablemente, una comunicación eficaz permite fortalecer las relaciones interpersonales entre los miembros y orientar a los trabajadores en los momentos de cambios e incertidumbre, promoviendo así la comunicación doble vía, en dos sentidos, al alcance de todos, que permita desde el punto de los directivos, comunicar normativas institucionales, disposiciones o cambios y desde el punto de vista de los trabajadores, la posibilidad de participar y ser escuchados en un ambiente democrático.

#### **Objetivo**

- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.



*Municipalidad de Morrison*

### **Descripción**

Organizar la planificación de los talleres de comunicación en conjunto con los jefes. Luego, se comunicará la ejecución de los mismos al personal mediante una charla informativa, donde se explicará cuál es el objetivo, los responsables y descripción de los mismos. Finalmente, una vez realizada la implementación de los talleres se procederá a la evaluación, control y seguimiento.

### **Responsables**

Los responsables del diseño de los talleres es la Asesoría externa y la implementación de las mismas las realizarán los jefes de cada área.

### **Alcance**

Esta acción alcanza a todo el personal de la Municipalidad.

### **Tiempo**

Se comenzará con esta acción en el mes de abril del año 2012.

### **Recursos a utilizar**

- ➔ Computadora para la realización de diapositivas para la charla informativa.
- ➔ Cañón para la charla.

### **Lugar**

El lugar adecuado para los talleres semestrales interdepartamentales y los foros de discusión, es el SUM (Salón de usos múltiples) de la Municipalidad, ubicado en la calle Maipú s/n°. Los desayunos se realizarán en el lugar de trabajo.



## **ACCIONES A REALIZAR**

✚ **Desayunos de trabajo de cada jefe-líder con su grupo de colaboradores:** se realizará dos veces al mes, generalmente los días viernes, con el objetivo de comunicar y trabajar con ellos la filosofía de la organización. Además, a través de estos encuentros, el jefe puede comunicar normativas institucionales, cambios, novedades como así también el desempeño del área. Se evaluarán los objetivos cumplidos, se planificarán las tareas de las próximas semanas y la manera de realizarlas asegurando de que todos entiendan perfectamente. Con esto, se pretende que los jefes y los colaboradores tengan un diálogo abierto para entender, corroborar, preguntar y también proponer nuevas ideas. Esta es una oportunidad que tienen los colaboradores para ser escuchados y escuchar de la boca de sus jefes lo necesario para la realización efectiva de las tareas y de los jefes de comunicar lo relevante para el cumplimiento de los objetivos y saber qué piensan sus colaboradores. Cada líder- jefe debe comunicar a través de una notificación el día y horario del desayuno. El lugar indicado es la oficina de cada jefe. Al finalizar, se redactará un resumen de manera clara y breve sobre las decisiones, los compromisos a cumplir y los objetivos alcanzados. Luego, se distribuirá a todos los colaboradores afectados.

✚ **Talleres semestrales interdepartamentales:** se realizarán entre los diferentes departamentos, dos veces al año: julio y diciembre, con el fin de comunicar los resultados obtenidos de cada área en el último semestre y los futuros objetivos a cumplir. Asimismo, se fomenta la interacción y la relación entre las áreas que deben trabajar en conjunto. El lugar adecuado para la realización de estos talleres es el SUM (salón de usos múltiples), fuera del horario de trabajo. Los jefes serán los encargados de comunicar el día y horario del taller. Para una mejor organización se armarán grupos de 15 personas. Al finalizar, se realizará un resumen donde se presentarán los



*Municipalidad de Morrison*

resultados alcanzados de cada área, para luego exhibirlos públicamente en la sala principal.

✚ **Premiar públicamente a quien realice una propuesta de mejoramiento para efectivizar el trabajo:** cuando alguien en la institución presentara una idea o iniciativa para mejorar o resolver alguna cuestión, se hará un reconocimiento públicamente con copia al legajo y se agradecerá su participación. En el caso de que se implemente, se nombrará al colaborador como responsable de la implementación; y para el caso de que su propuesta no sea aprobada se comunicarán las razones públicamente para que la persona no saque sus conclusiones. De esta manera, se logrará que los colaboradores se animen a participar sabiendo que se les va a tener en cuenta.

✚ **Foros de discusión:** organizar foros de discusión de temas de la institución particularmente o de interés general una vez al mes. El objetivo es que los colaboradores y jefes logren intercambiar información, opiniones, compartir sugerencias, hacer preguntas, etc. Se realizarán en el lugar de trabajo y estará dirigido por un moderador que puede ser un miembro del grupo de colaboradores (el cuál se rotará) en acuerdo previo con el jefe, quién introducirá el tema, formulará la primera pregunta, estimulará y guiará la discusión, dando la palabra a todas los participantes. Finalmente, se hará una síntesis de lo expuesto antes de cerrar la discusión.

Lograr que el líder y sus colaboradores se comuniquen en doble sentido sin inconvenientes es fundamental para el logro de los objetivos. Este proceso se logra a través de la repetición de los mensajes en los diferentes encuentros.

#### **Reunión con los jefes:**

Una vez seleccionado las acciones se procede a realizar una reunión con los jefes con el objetivo de que conozcan a través de un informe el programa, el objetivo, los



*Municipalidad de Morrison*

responsables, las acciones a implementar, el modo, la fecha y los costos de la implementación.

**Comunicación a los empleados:**

Luego de la reunión con los jefes, se informará a los colaboradores, a través de una notificación acerca de la charla informativa, de la implementación de los talleres. Seguidamente, se repartirá un instructivo, en forma de boletín informativo, con el fin de informales al todo el personal, sobre el objetivo, metodología, beneficios, entre otras. A continuación, se presenta el modelo a utilizar:

Señor.....	
Se comunica a usted, que el día..... de..... de 2012, a las.... hs, se realizará una charla informativa en el Salón de Usos Múltiples con el objetivo de presentar el “Programa de Talleres Comunicacionales” que se implementará en la organización, a partir del mes de abril del 2012.	
(El día y horario que le corresponda asistir a la charla estará exhibido en la puerta de la oficina de la Sra. Mercedes Abrate, Jefa de Contabilidad y Presupuesto.)	
	Esperamos su presencia.
.....	.....
Firma del empleador	Firma del empleado

**Redacción del Instructivo explicativo para los colaboradores sobre el programa a implementar:**

Se procede a la elaboración y redacción del instructivo que será entregado a todo el personal.



*Municipalidad de Morrison*

### **Realización de la charla informativa:**

Con el objetivo de explicar a los colaboradores la implementación del programa y, así mismo, resolver dudas, se realizará una charla informativa que se desarrollará en distintas oportunidades puesto que se dividirá al personal en grupos de diez o quince personas para que no se vea afectada la atención al público. Los días designados para la charla son los lunes y viernes del mes anterior a la implementación (marzo), en las últimas 2 horas de la jornada habitual. Luego, se repartirá en forma gratuita el instructivo explicativo. En el caso de que surgieran dudas acerca de las mismas, pasada la charla, los colaboradores podrán preguntar a sus respectivos jefes sobre su implementación.

### **CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACCIONES**

Con el objetivo de verificar la implementación correcta o por el contrario si existen desvíos, se procederá a realizar un cuestionario a todo el personal sobre el programa de acción. Luego, a través de la estadística de gráficos, se identificará el promedio general del resultado de cada acción. Esto se realiza a los tres meses de la implementación.

A continuación se presenta el modelo de informe a utilizar que se entregará por separado al Intendente y a los jefes de las áreas.

**“INFORME PARA EL SR. INTENDENTE Y LOS JEFES SOBRE EL  
PROGRAMA DE TALLERES DE COMUNICACIÓN”.**



**MUNICIPALIDAD DE MORRISON**

**Sres. Intendente y Jefes:**

Como ustedes saben, la comunicación es clave para el funcionamiento de la organización. En su concepción más básica, es una función estratégica que tiene como objetivo ayudar al buen funcionamiento de la misma, pero esto se logra si los mensajes fluyen de manera adecuada hacia el nivel que corresponde. De lo contrario, surgen ruidos que provocan malos entendidos entre los miembros de la organización, lo que genera desmotivación y desaliento para realizar la tarea. Consecuentemente, ustedes, como líderes, son quienes deben contagiar a toda la organización con el concepto de comunicación. Para ello, deben desarrollar una política de Comunicación que propicie la integración de todos los niveles para construir un “código común”. De esta manera, la Municipalidad debe comunicarse internamente para poner a disposición de los colaboradores toda información que sea de utilidad para su trabajo; pero, también, aquella que cree compromiso y fidelidad; estamos hablando de lo que forja una cultura, aquellos elementos como la misión, visión y valores.

**ACCIONES A IMPLEMENTAR:**

**Fecha de implementación:** abril del año 2012.

**✚ DESAYUNOS DE TRABAJO DE CADA JEFE-LÍDER CON SU GRUPO DE COLABORADORES:**

**Objetivo:** mejorar la comunicación entre jefe-líder y colaborador.

- Comunicar y trabajar la filosofía de la Institución.
- Comunicar normativas institucionales, cambios, novedades, desempeño del área.
- Evaluar los objetivos cumplidos, planificar las tareas de la próxima semana.
- Conocer lo que piensan los colaboradores.

**Fecha:** dos veces al mes, generalmente los días viernes a las 7:00hs.

**Beneficios:** que los jefes y los colaboradores tengan un diálogo abierto para entender, corroborar, preguntar y también proponer nuevas ideas.

**Descripción:** cada líder jefe debe comunicar a través de una notificación el día y horario del desayuno. El lugar indicado es la oficina de cada jefe. Al finalizar, se redactará un resumen de manera clara y breve sobre las decisiones, los compromisos a cumplir y los objetivos alcanzados. Luego, se distribuirá a todos los colaboradores afectados.

**Responsables:** jefe de cada área.

**TALLERES SEMESTRALES INTERDEPARTAMENTALES:**

**Objetivo:** mejorar la comunicación entre los diferentes departamentos.

**Fecha:** 2 veces al año, julio y diciembre del año 2012.

**Beneficios:** fomentar la interacción, la comunicación y la relación entre las áreas que deben trabajar en conjunto.

**Descripción:** se realizarán entre los diferentes departamentos, dos veces al año, con el fin de comunicar los resultados obtenidos de cada área en el último semestre y los futuros objetivos a cumplir. El lugar adecuado para la realización de estos talleres es el SUM (salón de usos múltiples), fuera del horario de trabajo. Los jefes serán los encargados de comunicar el día y horario del taller. Para una mejor organización se armarán grupos de 15 personas. Al finalizar, se realizará un resumen donde se presentarán los resultados alcanzados de cada área, para luego exhibirlos públicamente en la sala principal.

**Responsables:** jefe de cada área.

**PREMIAR PÚBLICAMENTE A QUIEN REALICE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

**PARA EFECTIVIZAR EL TRABAJO:**

**Objetivo:** lograr participación de los colaboradores.

**Fecha:** durante todo el año.

**Beneficios:** motivar a los colaboradores para participar y contribuir a la organización mejorando las relaciones entre jefe-colaborador.

**Descripción:** cuando alguien en la institución presentara una idea o iniciativa para mejorar o resolver alguna cuestión, se hará un reconocimiento públicamente con copia al legajo y se agradecerá su participación. En el caso de que se implemente, se nombrará al colaborador como responsable de la implementación; y para el caso de que su propuesta no sea aprobada se comunicarán las razones públicamente para que la persona no saque sus conclusiones.

**Responsables:** jefes de cada área.

**FOROS DE DISCUSIÓN:**

**Objetivo:** lograr que los colaboradores y los jefes intercambien información, opiniones, compartir sugerencias, hagan preguntas, etc.

**Fecha:** una vez al mes.

**Beneficios:** permite que los participantes aporten sus ideas y opinen libremente, que aprendan a respetar y tolerar la opinión de los demás, desarrollar la responsabilidad, el compañerismo y la cooperación entre los participantes.



*Municipalidad de Morrison*

**Descripción:** organizar foros de discusión de temas de la institución particularmente o de interés general cada una vez al mes. Se realizarán fuera del lugar de trabajo y estará dirigido por un moderador que puede ser un miembro del grupo de colaboradores (el cuál se rotará) en acuerdo previo con el jefe, quién introducirá el tema, formulará la primera pregunta, estimulará y guiará la discusión, dando la palabra a todas los participantes. Finalmente, se hará una síntesis de lo expuesto antes de cerrar la discusión.

**Responsables:** jefes de las áreas.

**PRESUPUESTO:** hoja anexo

Fernanda Barboni

*Asesoría Externa*

## **“Instructivo explicativo de los talleres comunicacionales”**



En la Municipalidad, sabemos que la comunicación efectiva es una herramienta fundamental que se necesita para el logro de los objetivos individuales y, al mismo tiempo, los organizacionales.

- Es el enlace entre los escalones superiores e inferiores de la organización.
- Permite que los colaboradores interpreten lo que la dirección quiere decir y, a su vez, permite que la Institución interprete actitudes e inquietudes de sus miembros.
- Es el motor que crea compromiso en los integrantes y adhesión a los valores que forjan nuestra cultura.

### **Motivo de su implementación:**

- ▶ *Poner a su disposición, aquella información que sea de utilidad para realizar correctamente su trabajo y favorecer la participación, como así también, aquella que se refiere a la organización misma.*
- ▶ *Queremos que nuestro personal conozca quiénes somos, cuál es nuestra misión, dónde queremos llegar y cuáles son nuestros objetivos y valores, para de esta manera generar compromiso y sentimiento de pertenencia en nuestro personal.*

### **ACCIONES A REALIZAR:**

**FECHA DE IMPLEMENTACIÓN:** abril del año 2012.

**ALCANCE:** personal de la municipalidad de Morrison.

- ✚ **Desayunos de trabajo de cada jefe-líder con su grupo de colaboradores:** se realizarán dos veces por mes, generalmente los días viernes, con el objetivo de tanto los jefes como ustedes puedan planificar las tareas, preguntar, corroborar y participar de lo que sucede en la organización.
  
- ✚ **Talleres semestrales interdepartamentales:** se realizarán entre los departamentos de la institución con el objetivo de fomentar la interacción, la comunicación y la relación entre las áreas que deben trabajar en conjunto. Se realizarán 2 veces al año, en julio y diciembre.
  
- ✚ **Premiar públicamente a quien realice una propuesta de mejoramiento para efectivizar el trabajo:** cuando alguien en la institución presentara una idea o iniciativa para mejorar o resolver alguna cuestión, se hará un reconocimiento públicamente con copia al legajo y se agradecerá su participación. El objetivo es que puedan opinar y participar. Podrán realizarlo en cualquier reunión, taller o seminario que organice la municipalidad.
  
- ✚ **Foros de discusión:** se realizarán una vez por mes con el objetivo de que los colaboradores y jefes logren intercambiar información, opiniones, compartir sugerencias, hacer preguntas, etc. Se realizarán fuera del lugar de trabajo y estará dirigido por un moderador que puede ser un miembro del grupo de colaboradores (el cuál se rotará) en acuerdo previo con el jefe, quién introducirá el tema, formulará la primera pregunta, estimulará y guiará la discusión, dando la palabra a todas los participantes. Finalmente, se hará una síntesis de lo expuesto antes de cerrar la discusión.



*Municipalidad de Morrison*

**Responsables:** Los responsables de las acciones explicadas anteriormente, estarán a cargo de los jefes de área. El día, horario y lugar serán comunicados a través de una notificación por sus concernientes jefes.

Para finalizar, queremos aclararles que este instructivo es puramente informativo, y que las actividades y procedimientos que se llevarán a cabo, serán explicados en detalle por los jefes de sus respectivas áreas, luego de comenzar su implementación.

Los saluda, La Municipalidad.



*Municipalidad de Morrison*

## **CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES A**

### **IMPLEMENTAR:**

(El siguiente cuestionario es totalmente **anónimo y confidencial**, le agradezco su colaboración para realizarla en forma sincera).

### **Marque con un círculo la opción elegida.**

1. ¿Con qué frecuencia usted recibe comunicación por parte de su jefe?

- Todos los días
- Más de una vez por semana
- Una vez por semana
- Más de una vez al mes
- Una vez por mes
- Cada varios meses

2. ¿Recibió respuesta alguna sobre sus aportes?

- Si
- No

3. ¿Con qué frecuencia?

- Todos los días
- Más de una vez por semana
- Una vez por semana
- Más de una vez al mes
- Una vez por mes
- Cada varios meses

4. ¿Qué cantidad de información recibe usted para realizar su trabajo?

- Mucho
- Bastante



*Municipalidad de Morrison*

- Poco
- Casi nada
- Nada

5. ¿Considera que la comunicación ha mejorado en la organización desde el mes de junio del 2012?

- Si, en gran medida
- Si, en parte
- No, no ha habido cambios

6. En caso de que su respuesta sea afirmativa, ¿podría nombrar algunos cambios?

.....

.....

.....

7. En caso de que su respuesta sea negativa, ¿Por qué lo cree así?

.....

.....

.....

8. ¿Tiene alguna sugerencia que nos ayude a mejorar la comunicación?

.....

.....

.....

***Muchas gracias por su colaboración***



## PRESUPUESTO: PLAN RECURSOS HUMANOS

A continuación se detalla el presupuesto anual para cada uno de los programas mencionados anteriormente para la Institución en estudio.

### Diseño del perfil jefe-líder

Concepto	Horas	Cantidad(und.)	Precio Unitario	Total
Honorarios Asesoría Externa	16		\$ 100,00	\$ 1.600,00
Papelería/Impresiones		12	\$ 0,25	\$ 3,00
Librería(Carpetas)		3	\$ 2,00	\$ 6,00
<b>Total</b>				<b>\$ 1.609,00</b>

### Capacitación para el desarrollo de las competencias: liderazgo y comunicación

Concepto	Horas	Cantidad (unid.)	Precio Unitario	Total
Honorarios Profesional Especialista	36		\$ 200,00	\$ 7.200,00
Viáticos Profesional Especialista		24	\$ 12,00	\$ 288,00
Honorarios Asesoría Externa	80		\$ 100,00	\$ 8.000,00
Servicio de Catering		64	\$ 8,00	\$ 512,00
Papelería/Impresiones		300	\$ 0,15	\$ 45,00
Librería(Cd)		3	\$ 1,50	\$ 4,50
<b>Total</b>				<b>\$ 16.049,50</b>

### Evaluación

Concepto	Horas	Cantidad (unid.)	Precio Unitario	Total
Honorarios Asesoría Externa	20		\$ 30,00	\$ 600,00
Papelería/Impresiones (cuestionarios)		120	\$ 0,15	\$ 18,00
<b>Total</b>				<b>\$ 618,00</b>

### Talleres para mejorar la comunicación jefe-colaborador

Concepto	Horas	Cantidad (unid.)	Precio Unitario	Total
Honorarios Asesoría Externa	16		\$ 100,00	\$ 1.600,00
Papelería/Impresiones		240	\$ 0,15	\$ 36,00
<b>Total</b>				<b>\$ 1.636,00</b>

- Desayunos de trabajo

Concepto	Horas	Cantidad (unid.)	Precio Unitario	Total
Servicio de Catering		1440	\$ 8,00	\$ 11.520,00
Papelería/Impresiones (Resumen reunión)		1440	\$ 0,15	\$ 216,00
<b>Total</b>				<b>\$ 11.736,00</b>

- Talleres semestrales

Concepto	Horas	Cantidad (unid.)	Precio Unitario	Total
Servicio de Catering		120	\$ 8,00	\$ 960,00
Papelería/Impresiones (Resumen reunión)		120	\$ 0,15	\$ 18,00
<b>Total</b>				<b>\$ 978,00</b>

- Foros de discusión

Concepto	Horas	Cantidad (unid.)	Precio Unitario	Total
Servicio de Catering		720	\$ 8,00	\$ 5.760,00
Papelería/Impresiones (Resumen reunión)		720	\$ 0,15	\$ 108,00
<b>Total</b>				<b>\$ 5.868,00</b>

#### Evaluación

Concepto	Horas	Cantidad (unid.)	Precio Unitario	Total
Honorarios Asesoría Externa	40		\$ 30,00	\$ 1.200,00
Papelería/Impresiones (cuestionarios)		240	\$ 0,15	\$ 36,00
<b>Total</b>				<b>\$ 1.236,00</b>

**MONTO TOTAL PRESUPUESTADO\***

**\$ 39.730,50**

---

\* No incluye IVA

## BENEFICIOS DE LAS PROPUESTAS

---

### ➔ **PROGRAMA N° 1: REALIZACIÓN DEL PERFIL JEFE-LÍDER:**

- ❖ Identificar las competencias, habilidades y conocimientos necesarios que debe reunir un candidato para ocupar el puesto de jefe-líder.
- ❖ Promover la realización de un proceso de selección de personal para todos los puestos.
- ❖ La formulación del perfil permite una eficiente evaluación de candidatos potenciales.

### ➔ **PROGRAMA N° 2: CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN:**

- ❖ Resolver problemas y manejar conflictos.
- ❖ Motivar a sus equipos de trabajo para obtener eficiencia y alta productividad.
- ❖ Diseñar una visión compartida para alcanzar los objetivos.
- ❖ Desarrollar habilidades de conducción para dirigir y guiar a sus colaboradores en torno a una visión compartida.
- ❖ Agilizar la toma de decisiones.
- ❖ Ejercer los diferentes estilos de liderazgo de acuerdo a la situación que se presenta.

### ➔ **PROGRAMA N°3: TALLERES PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN LIDER-COLABORADOR:**

- ❖ Mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la municipalidad.
- ❖ Fomentar espacios de motivación para la participación, la interacción y la opinión de los colaboradores.
- ❖ Incrementar la productividad y la calidad del trabajo.



*Municipalidad de Morrison*

- ❖ Generar sentido de pertenencia y confianza en los colaboradores por parte de los jefes.
- ❖ Fomentar el diálogo abierto entre colaboradores y jefes.
- ❖ Reducir los niveles de tensión en el trabajo para crear un clima de trabajo adecuado.
- ❖ Lograr que la comunicación fluya adecuadamente en todos sus sentidos direccionales.
- ❖ Lograr que las tareas se realicen en tiempo y forma.



*Municipalidad de Morrison*

# CONCLUSIONES



### *Municipalidad de Morrison*

El trabajo realizado ha permitido demostrar que, cada vez más, las organizaciones con o sin fines de lucro necesitan incorporar líderes para lograr las metas organizacionales. Ser líder requiere de una transformación integral de la persona, de que logre un crecimiento y cambio de paradigmas mentales que repercutan en su conducta; lo cual se alcanza a través del desarrollo de competencias.

En la Municipalidad de Morrison los estilos de liderazgo encontrados en los jefes son distintos. Para el caso del Secretario de Gobierno, se concluye que ejerce un liderazgo de tipo autocrático, impone órdenes y espera el cumplimiento de los colaboradores. Es un jefe que está orientado a una alta realización de las tareas y a una baja relación con sus colaboradores. La toma de decisiones está en sus manos sin permitir la participación de otras personas; como consecuencia, el trato con sus colaboradores es informal, directo y riguroso. La Directora de Administración, Contabilidad y presupuesto ejerce un liderazgo de tipo participativo, consulta a sus colaboradores sobre temas que les incumben, los escucha y acepta sus contribuciones; pero es ella, quien escoge la decisión final; la relación con sus colaboradores se refleja en un trato cordial, informal, de confianza y flexibilidad. Por su parte, el Director del Hospital ejerce un estilo de liderazgo de tipo liberal, en este sentido, deja que sus colaboradores tomen las decisiones en relación al funcionamiento del hospital; no les ofrece ninguna guía para el buen desempeño de sus tareas. La relación es muy informal debido a la cantidad mínima de personal con la que cuenta el Hospital.

En este contexto organizacional, la comunicación debe convertirse, para la Municipalidad de Morrison, en una piedra angular para su buen funcionamiento. Comunicar la visión de la organización es marcar el camino a seguir a los demás, es decir, el punto a donde se quiere llegar. Según los resultados arrojados por las encuestas realizadas a los colaboradores, éstos no conocen la filosofía de la organización o, por el contrario, afirman conocerla considerablemente; ante esta variación de ideas y posicionamientos sobre la Institución resulta imposible orientar las acciones en una misma dirección. Puesto que, si



### *Municipalidad de Morrison*

la mayoría de los colaboradores no conocen la esencia de la organización, ¿es posible que se identifiquen y se sientan parte de ella? El estudio realizado ha permitido constatar que el motivo de este desconocimiento se sitúa en que los líderes no se han ocupado de escribir ni comunicar formalmente la filosofía de la organización.

Sin canales formales, en esta Institución, la comunicación es de tipo informal, fluida y directa; de esta manera, predomina la comunicación descendente, cuyo patrón es: órdenes- cumplimiento. Indiscutiblemente, en esta unidireccionalidad se producen fallas al momento de comunicar los mensajes. Así, varias son las razones que pueden distorsionar el proceso de comunicación: ausencia de canales de comunicación formales, comunicación entre jefes y colaboradores sólo de manera descendente, y por lo tanto, inexistencia de canales de comunicación ascendentes que permitan la participación y la formulación de mejoras y opiniones por parte de los colaboradores lo que genera desmotivación para el desempeño de sus tareas. Las fallas en la comunicación conlleva malos entendidos e incumplimiento de tareas en tiempo y forma.

Entonces, ¿es viable una organización que se sostenga a lo largo del tiempo sin una adecuada comunicación? Evidentemente no, porque no podrá cumplir con su función y objetivos. Con esta tesis se busca promover que el jefe se transforme en líder y sea un comunicador que mantenga un vínculo fuerte con sus colaboradores, es decir, que logre una comunicación bidireccional. Como se ha fundamentado, en esta Institución el vínculo entre jefe y colaborador resulta muy débil, ya que se produce un elevado grado de distorsión en la información y, por lo tanto, prevalecen los malos entendidos. Sin embargo, cabe destacar que existe un nivel de conformidad de los colaboradores hacia sus jefes, independientemente del nivel de desempeño, aceptan su influencia debido a que los consideran con los suficientes conocimientos y habilidades por la antigüedad que tienen en la Municipalidad, lo cual, para ellos, merece un debido respeto y aceptación.

En cuanto a la percepción, se puede decir que los colaboradores perciben a sus jefes como líderes en la medida que consigan “cosas” para ellos. Mientras que, la percepción que existe de los jefes hacia los colaboradores varía: para el secretario, los colaboradores son personas poco propensas al cambio, que procuran obtener seguridad laboral y que



*Municipalidad de Morrison*

responden, bajo control, a través de premios y castigos. Para la directora de Administración, Contabilidad y Presupuesto, el personal a su cargo es capaz de de auto-controlarse, puede regular su comportamiento para lograr recompensas en su desempeño. Por último, para el Director del Hospital, sus colaboradores son personas que pueden desempeñar sus funciones sin la guía y apoyo de un jefe, puesto que considera que están orientadas y preparadas adecuadamente para el logro de las tareas.

Por otra parte, el clima de trabajo que reina en la organización es agradable. Conviven en esta las tres generaciones planteadas en la etapa de diagnóstico X-Y- Babyboomers, pero predomina la generación X, aquellas personas que prefieren un ambiente de trabajo informal y buscan la seguridad laboral por sobre todas las cosas.

Otro dato significativo es que la toma de decisiones se sitúa en la cúpula. ¿Cómo lograr que los colaboradores sientan un enriquecimiento o mejoramiento en su puesto de trabajo si no se les delega nada, si todo pasa en manos de una o dos personas? Efectivamente, todo se decide en función de lo que “baja” el Intendente o, en su defecto, su mano derecha, que es el Secretario de Gobierno. En este marco, a partir de lo observado, este trabajo apunta, entre otras cosas, a que los jefes entiendan que los colaboradores son lo más valioso que tiene la organización para alcanzar el éxito empresarial.

Para concluir, las propuestas que se presentan en esta tesis tienen el objetivo de formar a los jefes como líderes, de que se concienticen de que la manera eficiente de conducir a la gente para el logro de los objetivos organizacionales es a través de un liderazgo situacional, que permita ejercer un estilo u otro de acuerdo a la situación que se presenta y al tipo de colaboradores con los que se cuenta. Más aún, las propuestas presentadas permiten concientizar a los jefes acerca del lugar central de la comunicación como enlace fundamental en todo conjunto de personas organizadas, porque ayuda en la creación, mantenimiento y cambio de la cultura e identidad corporativa de la organización. Justamente, a través de la implementación de los talleres comunicacionales se puede mejorar la comunicación entre líderes-colaboradores, implementando la comunicación de



*Municipalidad de Morrison*

doble vía, es decir que fluya en un sentido direccional ascendente y descendente, que permite que los colaboradores pregunten y reciban respuestas de sus líderes y que a su vez, los líderes comuniquen normas e instrucciones para el correcto funcionamiento de la organización. Actividades como desayunos entre líder-colaborador, talleres interdepartamentales, premiar públicamente por presentación de ideas para mejoras y foros de discusión tienen como objetivos principales mejorar la comunicación entre líder y colaborador, alimentar la participación y fortalecer las relaciones interpersonales.

## BIBLIOGRAFÍA

---

Alles, M. (2010). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Editorial Granica. Buenos Aires.

Alles, M. (2000). *Empleo, el proceso de selección*. Ediciones Macchi. Buenos Aires.

Bass, BM. (1985). *Liderazgo y rendimiento más allá de las expectativas*. Editorial Free Press. New York.

Burns, J. (1978). *Liderazgo*. Edición Harper & Row. New York.

Deal TA y Kennedy AA. (1985). *Cultura Corporativa*. Editorial Sudamericana. México.

Fleitman J. (2000). *Negocios Exitosos*. Edición Mc Graw Hill. México.

Hersey P. Blanchard K. Johnson, D. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional*. Edición Pretince Hall. México.

House, R. (1977). *Teoría del Liderazgo Carismático*. Ediciones Hunt & Larson. New York.

Muriel ML y Rota G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque social de las relaciones humanas*. Primera Edición. Editorial Andina. Quito, Ecuador.

Robbins S. (2000). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson Educación. México.

Rebeil MA. (2000). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Editores Plaza y Valdés México.

Ribeiro L. (1998). *Magia de la Comunicación*. Ediciones Mundo Urano. Barcelona.

Strauss y Sayles. (1985). *Las comunicaciones y la conducta de la organización*. Edición Diana, México.

Schein E. (1985). *La cultura empresarial y liderazgo*. Editorial Plaza & Janes. Madrid.

Schein, E (1982). *Psicología de la Organización*. Editorial Prentice Hall, México.

Tyler, T. 2006. *Perspectivas psicológicas sobre legitimidad y legitimación*. Revisión anual de Psicología 57. New York.

Villafañe J. (1998). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de la empresa*. Edición Pirámides. Madrid.



*Municipalidad de Morrison*

# ANEXO



*Municipalidad de Morrison*

## **CUESTIONARIOS REALIZADOS AL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD**

*(La siguiente encuesta es totalmente anónima y confidencial, le agradezco su colaboración para realizarla en forma sincera. A continuación, marque con un círculo la opción elegida.)*

### **9. ¿Conoce cuál es la filosofía, misión, visión y valores de la organización?**

- e) Poco
- f) Mucho
- g) Lo suficiente
- h) Nada

### **10. En base a lo que le transmitieron al momento de ingresar a la institución y durante los primeros momentos en ella Ud. pudo:**

- a) Conocer la filosofía, misión, visión y valores de la institución.
- b) Conocer y comprender el alcance de sus funciones y responsabilidades (y las de su área).
- c) Reducir la ansiedad por el desconocimiento de su nuevo entorno
- d) Integrarse más fácilmente con su supervisor y compañeros de trabajo
- e) Comprender las pautas administrativas y el funcionamiento de la organización en general.
- f) Ninguna de estas opciones.

### **11. Si alguna de las situaciones anteriormente nombradas no se lograron, ¿esto le provocó dificultades en el desempeño de sus tareas? (en ese momento o después)**

- No
- NS/NC



*Municipalidad de Morrison*

- Sí.

**12. ¿Conoce las conductas por las cuales podría ser sancionado?**

- Si
- No
- NS/NC

**13. ¿Considera que la institución es innovadora en cuánto a mejoras en los procesos de trabajos y tecnologías utilizadas?**

- Si
- No
- NS/NC.

**14. ¿Opina usted que el clima de trabajo que predomina en la institución es agradable?**

- Si
- No
- NS/NC

**15. Considera que las normas existentes en la institución son:**

- a) Demasiado estrictas
- b) Eficientes y proporcionadas
- c) Escasas e ineficaces
- d) Otros:.....

**16. ¿Cuáles de las siguientes tipos de normas son las más importantes en esta institución?**

- Las relacionadas al ciudadano.



*Municipalidad de Morrison*

- Las de respeto a los superiores
- Las relacionadas al cumplimiento de las tareas
- Las de relaciones entre compañeros
- Las que tiene que ver con la entrega y compromiso de sus empleados

Otras:.....

**17. ¿Se cumplen estas normas?**

- Si
- No
- NS/NC.

**18. Si “no” se cumplen las normas, Ud. atribuye esto a que:**

- a) No son comunicadas correctamente
- b) Existe tolerancia excesiva por parte de sus superiores
- c) Se trata de normas obsoletas
- d) Otros:.....

**19. Sus tareas, ¿se encuentran debidamente delimitadas?**

- Si
- No
- NS/NC

**20. ¿Ha pasado por alguna de estas situaciones en su lugar de trabajo?**

- a) Siente que tiene demasiadas responsabilidades y solo puede cumplir con algunas de ellas.
- b) Se sintió invadido en sus tareas por algún compañero de trabajo que no respetó los límites de su puesto.



*Municipalidad de Morrison*

c) Está conforme con sus responsabilidades y no se siento invadido en su trabajo por nadie.

**21. ¿Con cuáles de las siguientes características identifica más a su supervisor?**

- a) Su autoridad moral (ética y honestidad)
- b) Su autoritarismo
- c) Su poder de convencimiento
- d) Su flexibilidad
- e) Sus conocimientos y habilidades
- f) Su habilidad para lograr los objetivos que se propone.
- g) Otros.....

**22. Para dirigirse hacia Ud. su jefe, ¿eleva el tono de voz?**

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Esporádicamente
- d) Nunca

**15. ¿Cuáles de las siguientes situaciones comunicacionales influye negativamente en el desempeño del área?**

- a) Que se manipule la información para que sea vista favorablemente
- b) Que haya distorsiones en la información retransmitida
- d) El hecho de que algunos integrantes solo escuchen lo que quieren escuchar
- e) Ninguna
- f) Otras:.....

**16. ¿Existen conflictos interpersonales en su lugar de trabajo?**

- e) Siempre



Municipalidad de Morrison

- f) Frecuentemente
- g) Esporádicamente
- h) Nunca

**17. Cuando surge un conflicto, ¿cómo lo resuelven?:**

- e) Tratan de resolverlo sólo las personas involucradas
- f) Piden a un superior que *proponga* una solución
- g) Interviene un superior que *decide* qué solución darle.
- h) Otros:.....

**18. ¿Cree que esta forma de resolución es eficiente?**

- Sí
- No
- NS/NC

¿Por qué?

.....

**19. ¿Considera que necesita tener más participación en las decisiones?**

- Sí
- No
- NS/NC.

**20. ¿Está al tanto de las novedades y cambios que se producen en esta organización?**

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Esporádicamente
- d) Nunca

**21. Esta información la obtiene más a menudo:**



*Municipalidad de Morrison*

- a) Oficialmente, según lo que le comunican sus superiores
- b) Extraoficialmente, según rumores dentro de la organización
- c) Por medio de comentarios externos a la organización
- d) Otros:.....

**22. ¿Cuáles de estas técnicas comunicacionales se aplican habitualmente?**

- a) Revistas internas
- b) Periódico mural (sobre eventos, avisos económicos, cumpleaños, etc.)
- c) Afiches informales sobre normas de la empresa
- d) Buzón de sugerencias
- e) Reuniones
- f) Otros:.....

**23. ¿Opina que las técnicas utilizadas son adecuadas y suficientes?**

- Si
  - NS/NC
  - No.
- ¿Por qué?.....

**24. Cree que el equipamiento tecnológico para comunicarse es apropiado?**

- Si
- No
- NS/NC

**25. ¿Considera que la información que recibe de sus superiores es veraz y objetiva?**

- Si
- No



Municipalidad de Morrison

- NS/NC

¿Por qué?

.....

**26. Indique si ha pasado alguna vez por alguna de las siguientes situaciones:**

- a) Recibió la misma directiva varias veces por distintas vías
- b) Recibió órdenes muy genéricas e incompletas
- c) Recibió directivas contradictorias por parte de diferentes superiores
- d) No ha pasado nunca por alguna de estas situaciones

**27. En caso de que sí haya pasado por algunas de las situaciones nombradas anteriormente; esta situación se produce:**

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Esporádicamente

**28. ¿Siente que puede opinar, sugerir, criticar y/o discutir alternativas de trabajo con sus superiores?**

- Si
- No
- NS/NC

¿Por qué?

.....  
.....

**29. ¿Considera que su voz es escuchada y tomada en cuenta?**

- Si
- No



*Municipalidad de Morrison*

- NS/NC

**30. ¿Alguna vez omitió información a sus superiores por temor?**

- Si
- No
- NS/NC

**31. ¿Logra comunicarse correctamente con las personas que necesita para poder realizar correctamente sus tareas?**

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Esporádicamente
- d) Nunca

**32. En caso de que no logre comunicarse correctamente con las personas que necesita, esto sucede con:**

- a) Superiores de mi área
- b) Compañeros de mi área
- c) Superiores de otra área
- d) Compañeros de otra área
- e) Otros:.....

**33. Entre las personas con las que se comunica habitualmente predominan los mensajes:**

- a) Claros, francos y directos; permitiéndoles comunicarse sincera y correctamente.
- b) Indirectos, con segundas intenciones; haciendo que no puedan comunicarse bien y generando tensiones o malentendidos.
- c) Una mezcla de los dos.



*Municipalidad de Morrison*

**34.¿Qué aspectos mejoraría usted en esta institución?**

.....

.....

.....

**Muchas gracias por su colaboración**



*Municipalidad de Morrison*

## **ENTREVISTAS A LOS JEFES DE AREA Y AL INTENDENTE**

1. ¿Cuál es la misión de la municipalidad?
2. ¿Cuál es la visión de la municipalidad?
3. ¿Comparte su visión sobre la municipalidad con sus colaboradores?
4. ¿Cuáles son los valores y la filosofía en los que se basa la municipalidad para su funcionamiento?
5. ¿Los colaboradores están informados acerca de la misión, visión, filosofía y los valores de la empresa?
6. Si se presentan conflictos con sus colaboradores, ¿de qué manera se resuelven?  
¿Qué métodos utilizan?
7. ¿Qué modalidades de comunicación utilizan? (Vertical ascendente, vertical descendente, horizontal entre áreas, o todas).
8. ¿Cuándo ingresa personal nuevo a la empresa se lo instruye acerca de los valores, misión, visión y filosofía de la organización?
9. ¿Cómo considera que es la relación entre colaboradores y superiores?
10. ¿Los colaboradores participan en las decisiones que se toman en su área? ¿Qué tipo de decisiones? ¿Qué grado de participación tienen? Alta – Media – Baja.
11. ¿Se considera una persona con capacidad de liderazgo?
12. ¿Con qué tipo de liderazgo se siente identificado? (estructurado, dinámico, participativo, autoritario, controlador)
13. ¿Cómo se describiría a sí mismo? (Autoritario, flexible, convincente, honesto, conector de su trabajo, entre otros)
14. ¿Cómo considera que es la comunicación con los colaboradores? (Formal, escasa, fluida, informal, frecuente).
15. ¿Cuáles son los medios de comunicación más utilizados? ¿creé que son suficientes? ¿por qué?



*Municipalidad de Morrison*

16. ¿Observa que la información que le llega de sus colaboradores es “adornada” a los fines de que sea vista favorablemente? ¿Y qué se produzcan distorsiones en la información retransmitida? (directivas o noticias emitidas por Ud.)
17. ¿Existen colaboradores que solo “escuchen lo que quieren escuchar”?
18. ¿Le da participación a sus empleados para opinar, sugerir o discutir alternativas de trabajo? ¿En qué medida?
19. ¿Ante una sugerencia o reclamo le brinda una respuesta o devolución a su colaborador?
20. ¿Existe en su grupo de colaboradores problemas de comunicación que dificulten las tareas? ¿De qué tipo?
21. ¿El clima de trabajo en la institución, es agradable o por el contrario cree que debería mejorar?



Municipalidad de Morrison

## CUESTIONARIO REALIZADO A LA PLANTILLA DE PERSONAL

La siguiente encuesta es totalmente anónima y confidencial, le agradezco su colaboración para realizarla en forma sincera. **Marque con una cruz la opción que usted elija.**

### INDIVIDUO. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

Nombre del puesto:.....

Área a la que pertenece:.....

Indique su edad:

De 16 a 29 años

De 30 a 44 años

De 45 a 60 años

De 60 años en adelante.

Indique su sexo: a) Femenino

b) Masculino

¿Qué antigüedad tiene Ud. en la institución?

De 1 a 3 meses

De 4 meses a 1 año

De 2 a 5 años

De 6 a 10 años

De 11 a 20 años

Más de 20 años

¿Cuál es su nivel de Instrucción?

Primario Incompleto

Primario Completo

Secundario Incompleto

Secundario completo

Terciario Incompleto

Terciario Completo

Universitario Incompleto

Universitario Completo

Postgrado



*Municipalidad de Morrison*

**Indique su Estado Civil:**

- a) Soltero                      b) Casado                      c) Divorciado                      d) Viudo
- e) Otro:

**Ud. se encuentra trabajando:**

- Dentro del período de prueba (primeros 3 meses en la empresa)
- Contratado en relación de dependencia
- Contratado como locador de un servicio
- Mediante un Plan del Gobierno
- Por medio de una Pasantía
- Por medio de una beca.
- Otro. ¿De qué forma?.....

**Muchas gracias por su colaboración.**



**Entrevista a los jefes para la realización del perfil jefe-líder**

1. ¿Cuáles son las funciones de un jefe de área?
2. ¿Qué tipo de responsabilidades tiene un jefe con su superior, con sus colaboradores y con sus colegas?

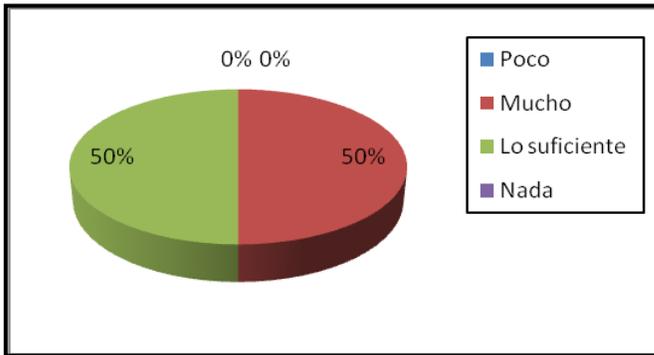
	Comunicar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superior				
Colegas				
Colaboradores				

3. ¿Qué sectores y cuántas personas tiene a cargo?
4. ¿Cuáles son los requisitos necesarios para ocupar la posición de jefe en cuanto a:
  - Edad:
  - Sexo:
  - Experiencia previa, ¿cuántos años?:
  - Formación académica necesaria:
  - Conocimientos especiales:
  - Disponibilidad para viajar
5. ¿Cuáles son a su criterio, las competencias que debe poseer una persona para ocupar el puesto jefe- líder?
6. ¿Cómo debe ser el comportamiento de un jefe para adaptarse a su superior, a sus colaboradores y a sus colegas?

**Gráficos:**

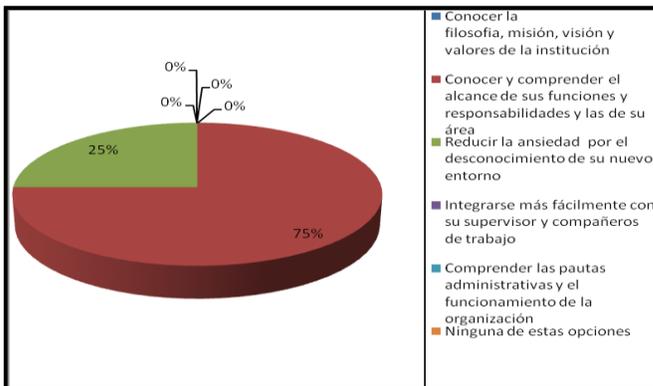
**AREA SECRETARIO DE GOBIERNO**

**Ilustración 13: ¿Conoce cuál es la misión, visión, valores y filosofía de la institución?**



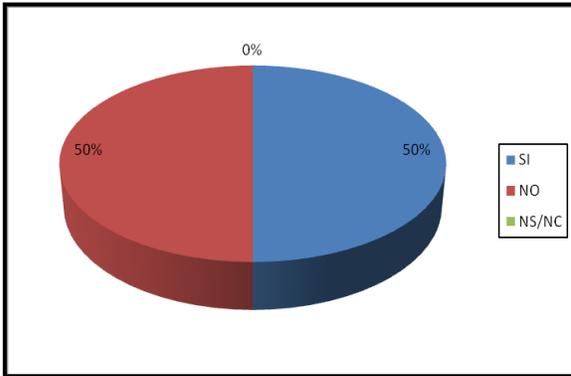
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 14: En base a lo que le transmitieron al momento de ingresar a la institución y durante los primeros meses en ella, usted pudo:**

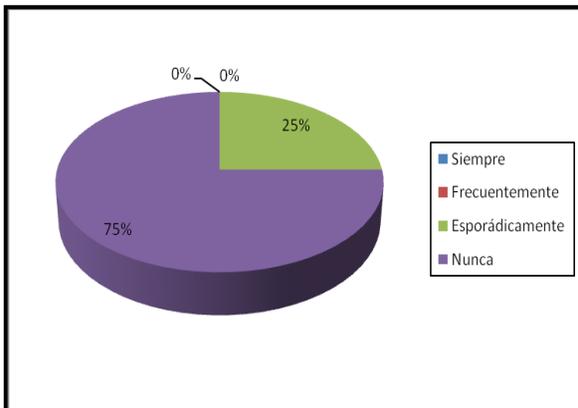


Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 15: ¿Considera que necesita tener más participación en las decisiones?**

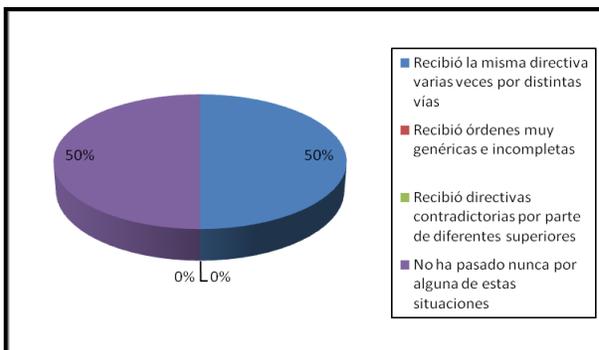


**Ilustración 16: Para dirigirse hacia usted su jefe, ¿eleva el tono de voz?**



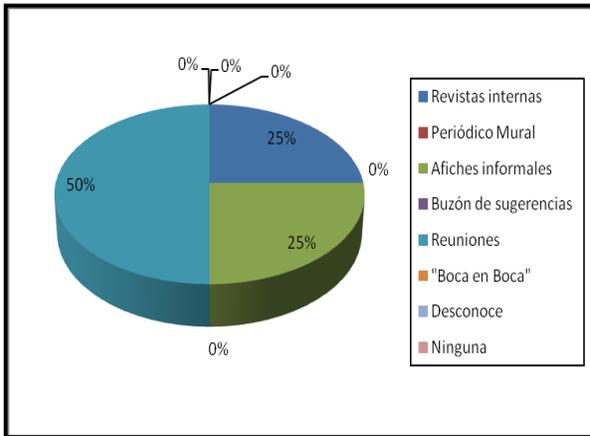
**Fuente:** Elaboración Propia

**Ilustración 17: Indique si ha pasado alguna vez por alguna de las siguientes situaciones:**



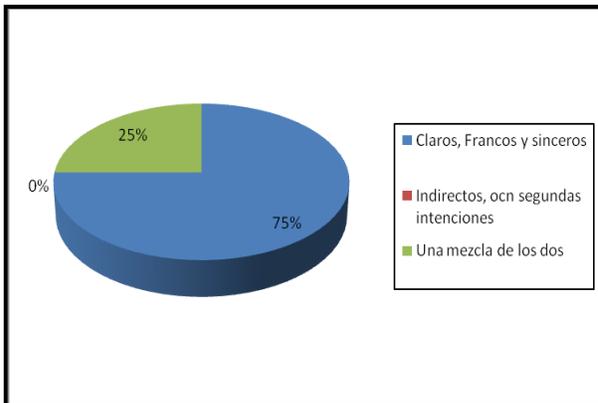
**Fuente:** Elaboración propia.

**Ilustración 18: ¿Cuál de estas técnicas comunicacionales se aplican habitualmente?**



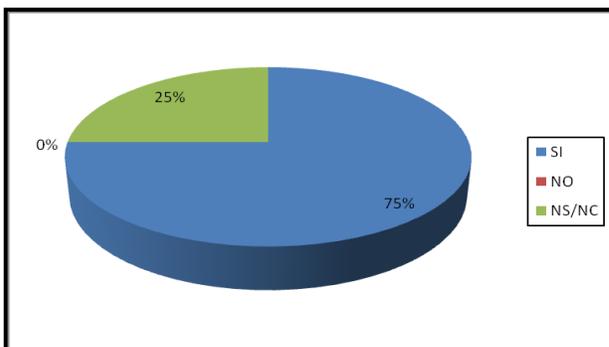
**Fuente:** Elaboración Propia.

**Ilustración 19: Entre las personas con las que se comunica habitualmente predominan los mensajes de tipo:**



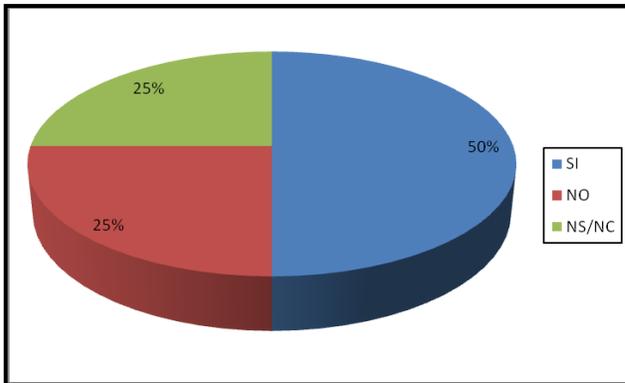
**Fuente:** Elaboración propia

**Ilustración 20: ¿Conoce las conductas por las cuales podría ser sancionado?**



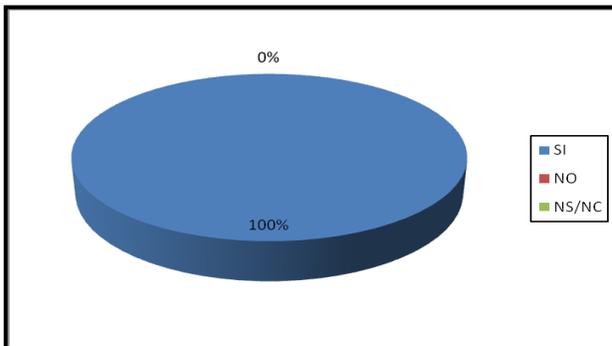
**Fuente:** Elaboración propia.

**Ilustración 21: ¿Considera que la institución es innovadora en cuanto a mejoras en los procesos de trabajos y tecnologías utilizadas?**



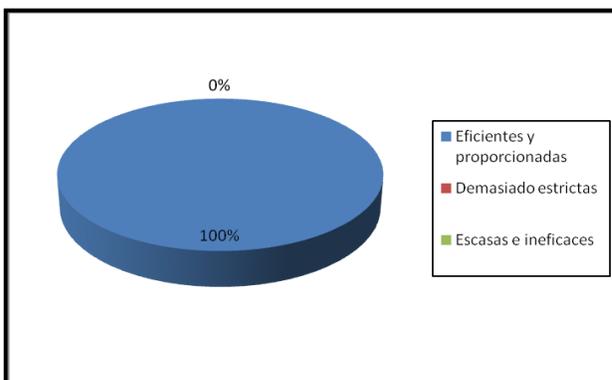
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 22: ¿Opina que el clima de trabajo que predomina en la institución es agradable?**



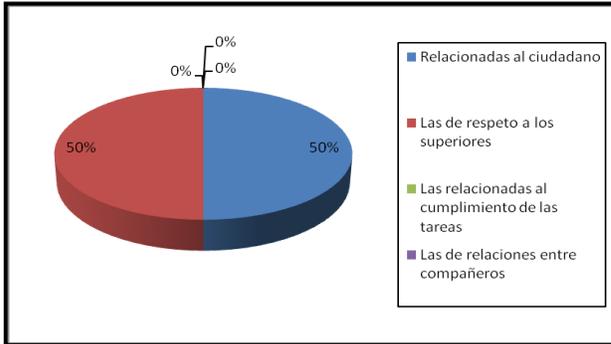
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 23: Considera que las normas existentes en la institución son:**



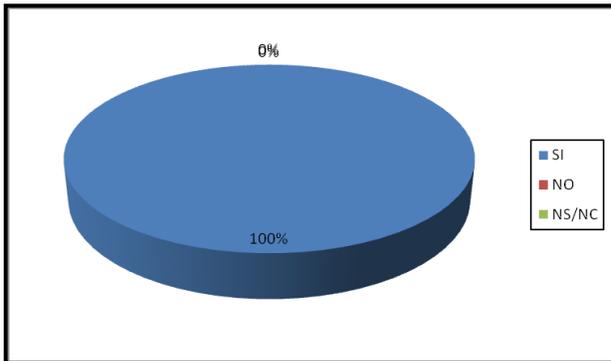
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 24: ¿Cuáles de las siguientes tipos de normas son las más importantes en esta organización?



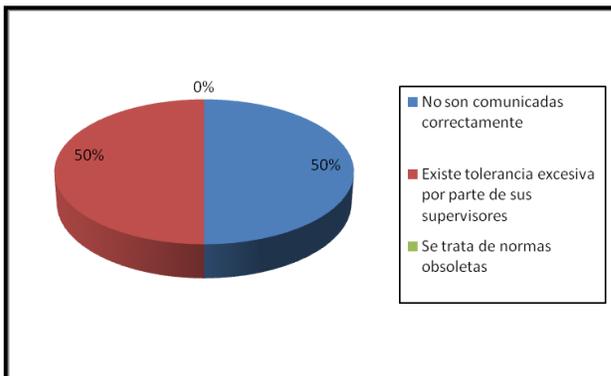
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 25: ¿Se cumplen estas normas?



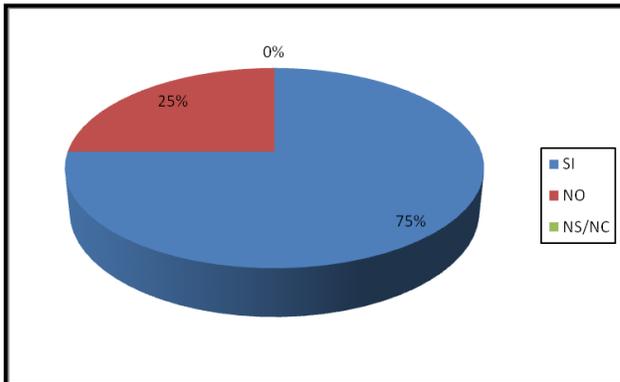
Fuente: elaboración propia.

Ilustración 26: Si estas normas no se "cumplen", Ud. atribuye esto a que:



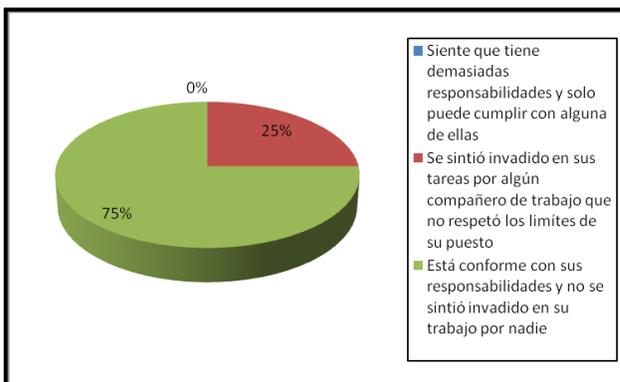
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 27: Sus tareas, ¿se encuentran debidamente delimitadas?**



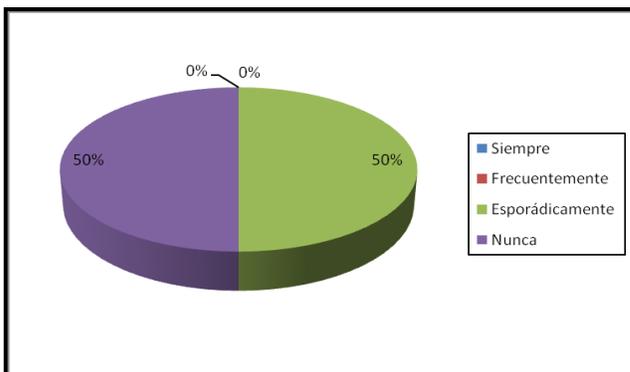
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 28: ¿Ha pasado por alguna de estas situaciones en su lugar de trabajo?**



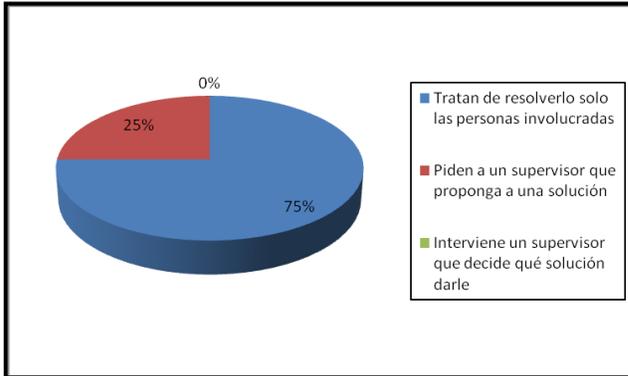
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 29: ¿Existen conflictos interpersonales en su lugar de trabajo?**



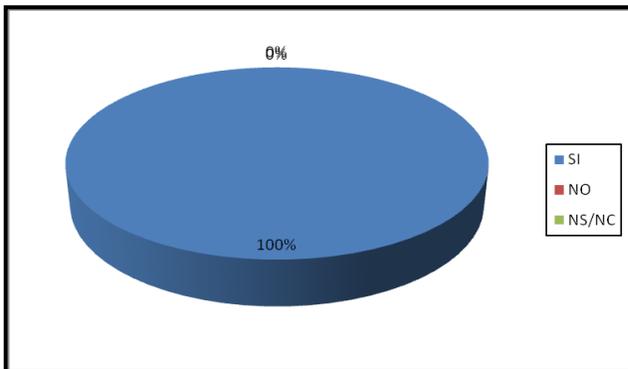
Fuente: elaboración propia.

**Ilustración 30: Cuando un surge un conflicto, ¿cómo lo resuelven?**



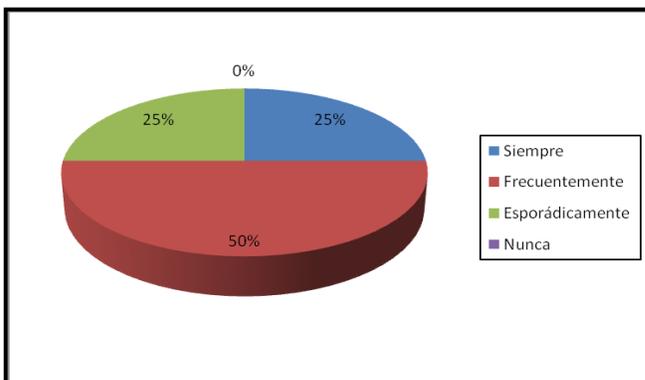
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 31: ¿Cree que esta forma de resolución es eficiente?**



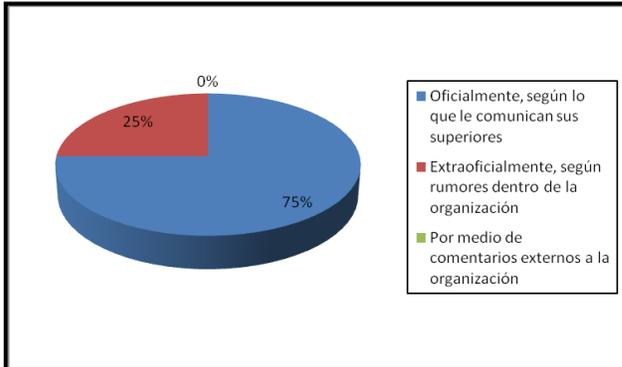
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 32: ¿Está al tanto de las novedades y cambios que se producen en la institución?**

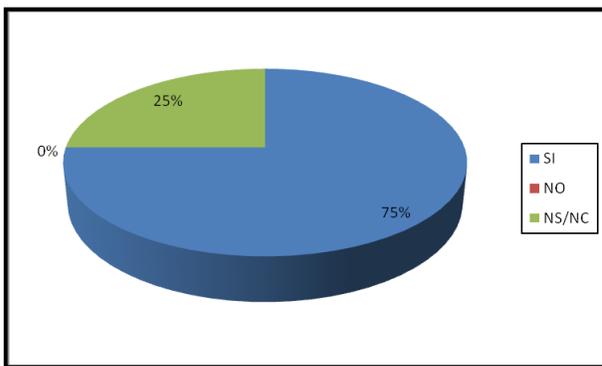


Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 33: Esta información, la obtiene más a menudo:**

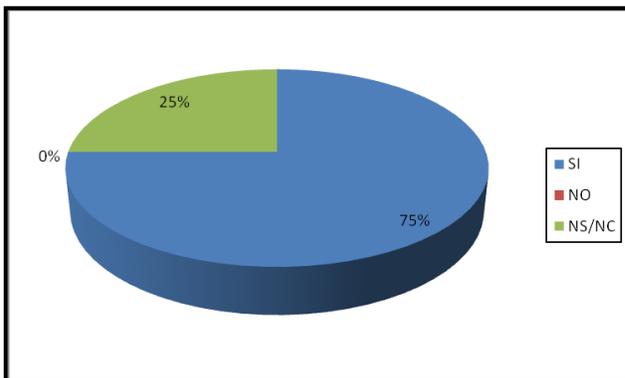


**Ilustración 34: ¿Opina que las técnicas comunicacionales son adecuadas y suficientes?**



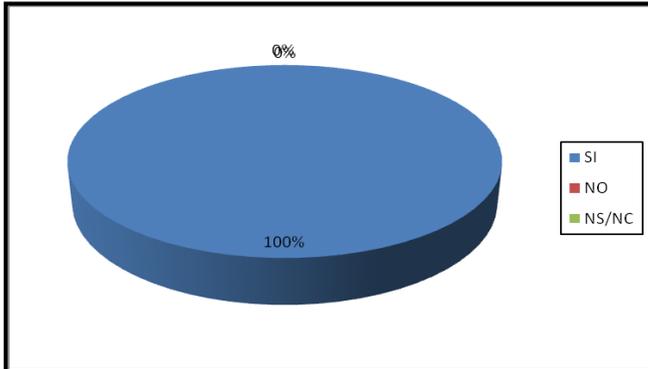
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 35: ¿Cree que el equipamiento tecnológico para comunicarse es apropiado?**



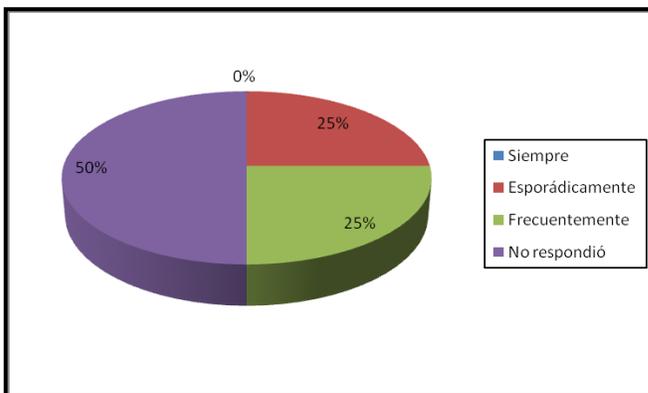
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 36: ¿Considera que la información que recibe de sus superiores es veraz y objetiva?**



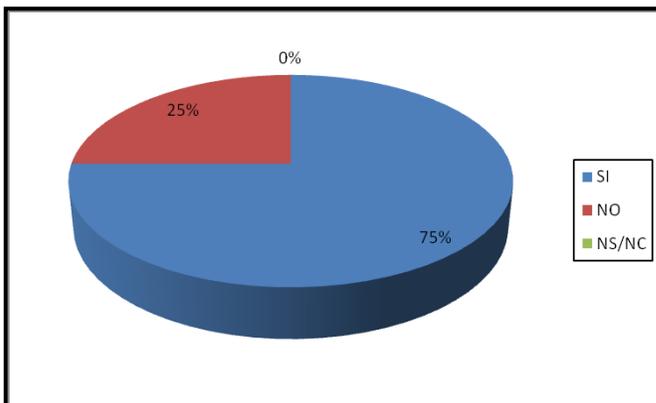
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 37: En caso de que sí haya pasado por alguna de las situaciones anteriormente mencionadas; esta situación se produce:**



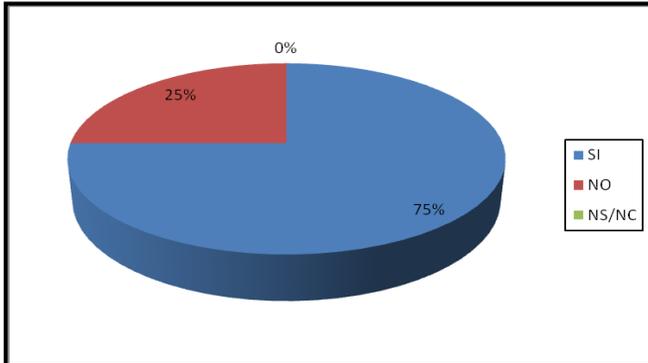
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 38: ¿Siente que puede opinar, sugerir, criticar, y /o discutir alternativas de trabajo con sus superiores?**



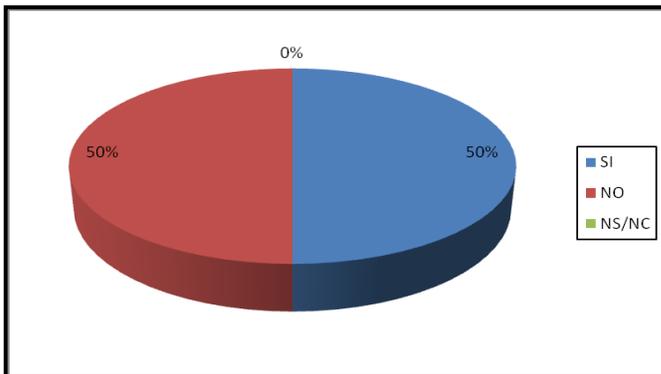
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 39: ¿Considera que su voz es escuchada y tenida en cuenta?**



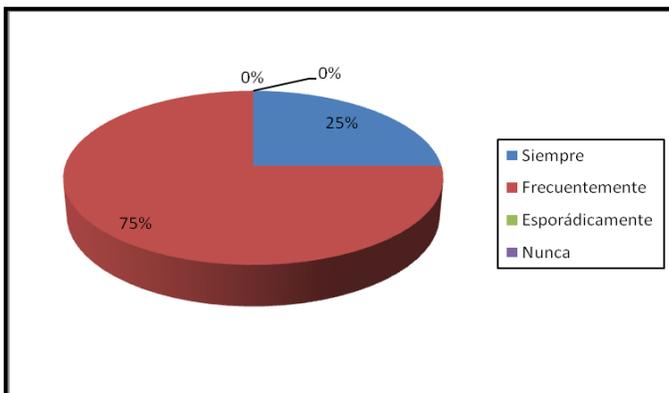
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 40: ¿Alguna vez omitió información a sus superiores por temor?**



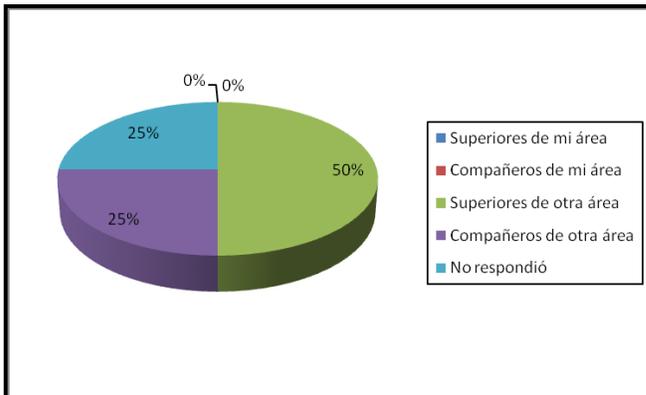
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 41: ¿Logra comunicarse correctamente con las personas que necesita para realizar correctamente sus tareas?**



Fuente: Elaboración propia.

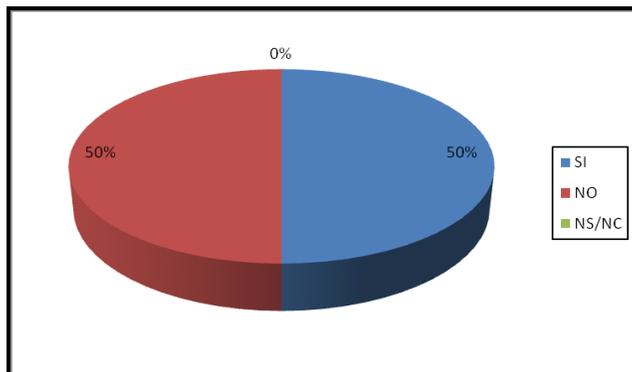
Ilustración 42: En caso de que esto no lo logre, esto sucede con:



Fuente: Elaboración propia.

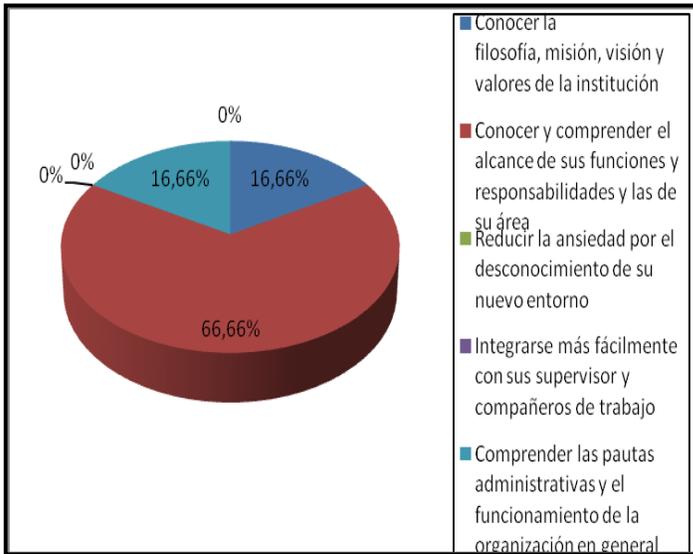
### AREA DIRECCIÓN, CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO.

Ilustración 43: ¿Conoce las conductas por las cuales podría ser sancionado?



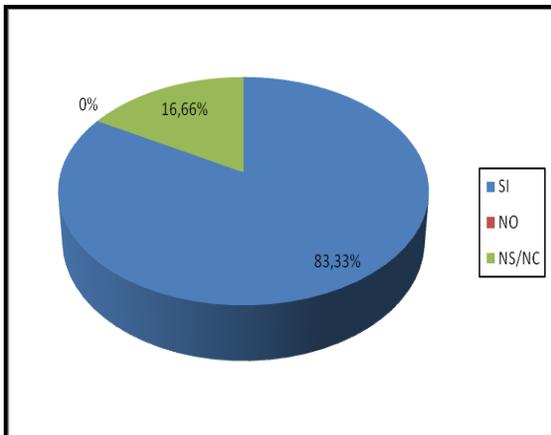
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 44:** En base a lo que le transmitieron al momento de ingresar a la Institución y durante los primeros momentos en ella, usted pudo:



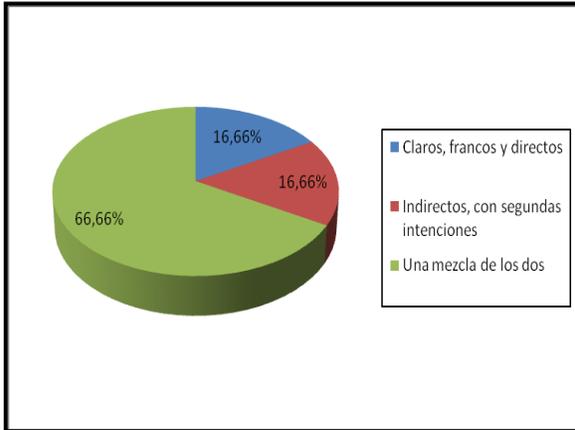
Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 45:** ¿Considera que necesita tener más participación en las decisiones?



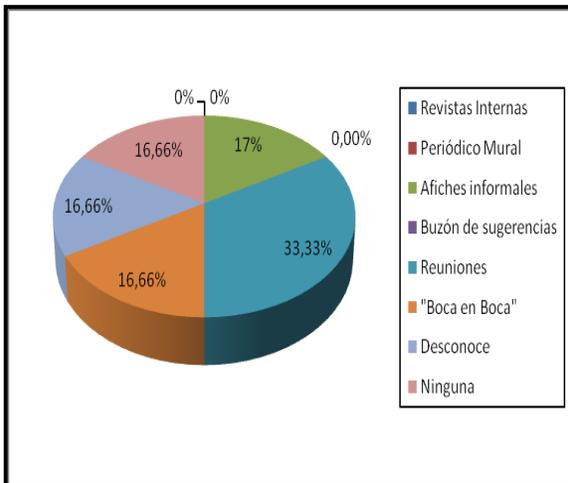
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 46: Entre las personas con la que se comunica habitualmente predominan los mensajes:**



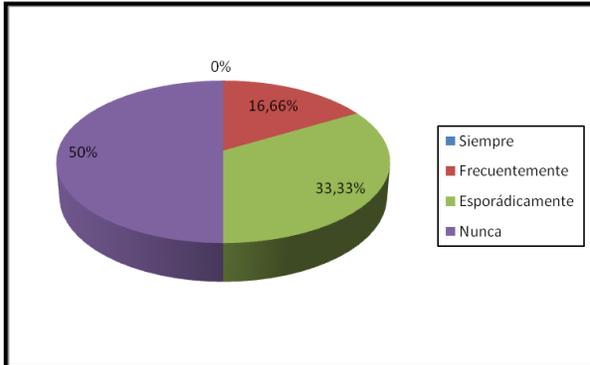
**Fuente: Elaboración propia.**

**Ilustración 47: ¿Cuáles de las siguientes técnicas comunicacionales se aplican habitualmente?**



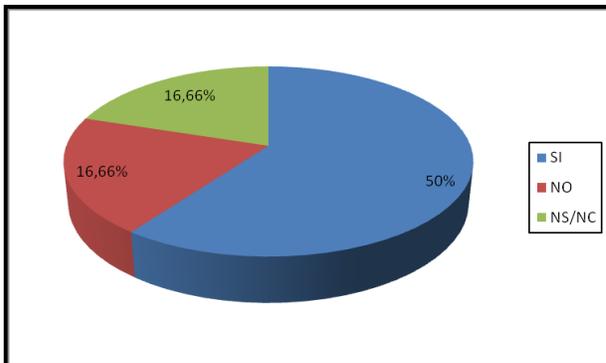
**Fuente: Elaboración propia.**

**Ilustración 48: Para dirigirse a usted, su jefe, ¿eleva el tono de voz?**



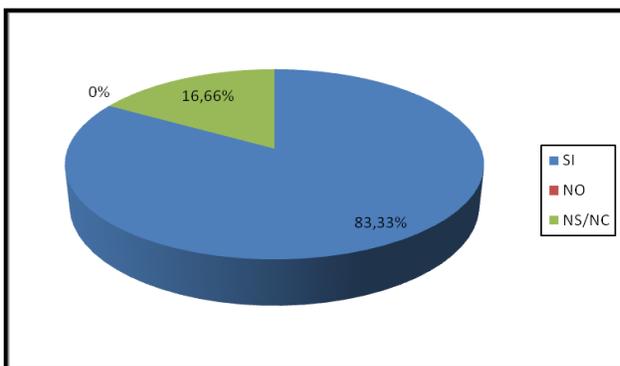
Fuente: Elaboración Propia.

**Ilustración 49: ¿Considera que la institución es innovadora en cuanto a mejoras en los procesos de trabajos y tecnologías utilizadas?**



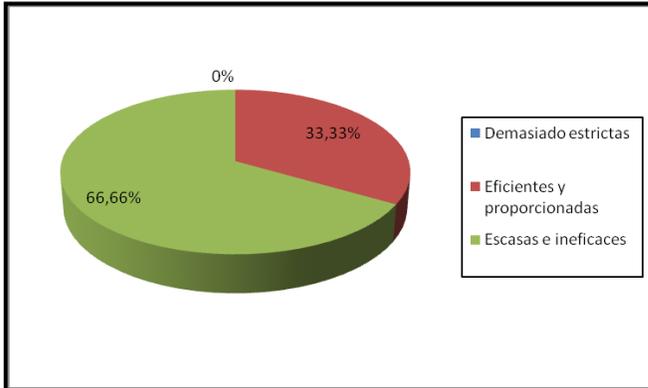
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 50: ¿Opina que el clima de trabajo que predomina en la institución es agradable?**



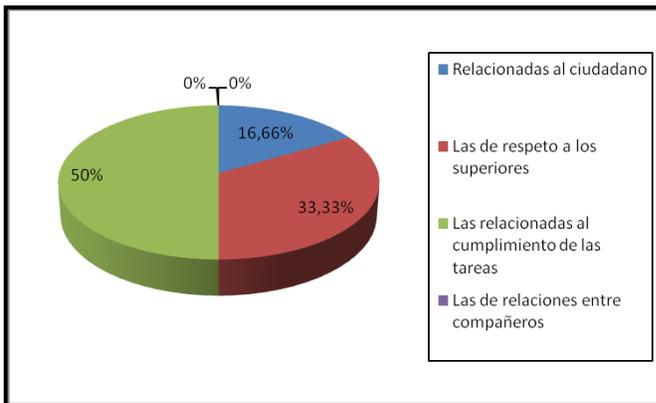
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 51: Considera que las normas existentes en la organización son:



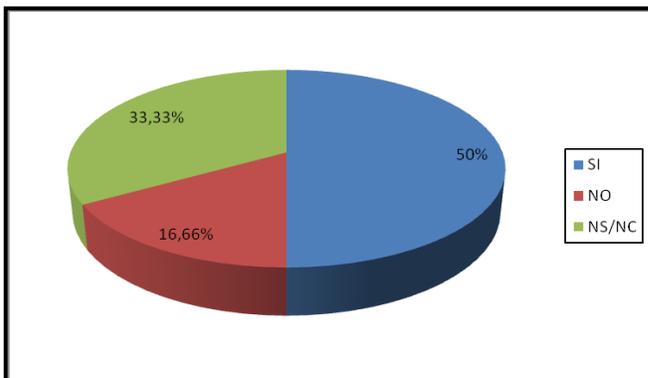
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 52: ¿Cuáles de las siguientes tipos de normas son las más importantes en esta institución?



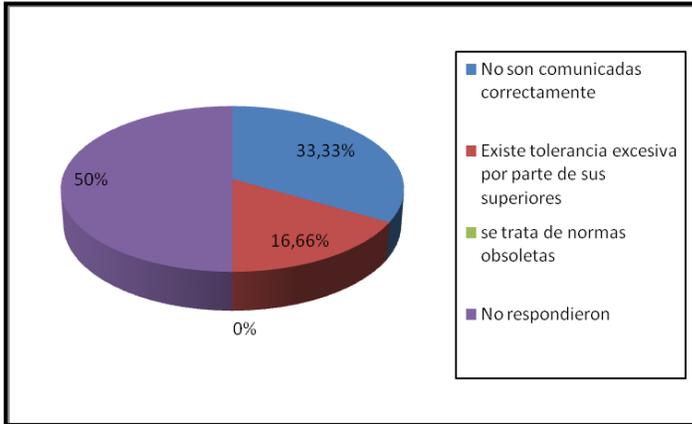
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 53: ¿Se cumplen estas normas?



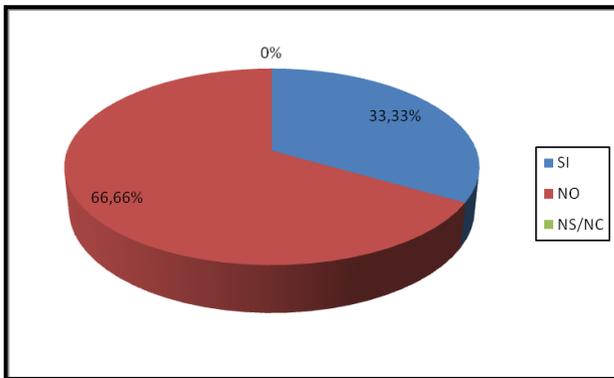
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 54: Si no se "cumplen estas normas, Ud. atribuye esto a que:



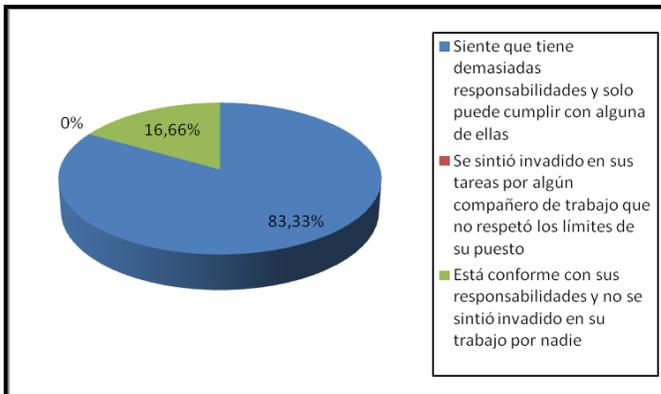
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 55: Sus tareas, ¿se encuentran debidamente delimitadas?



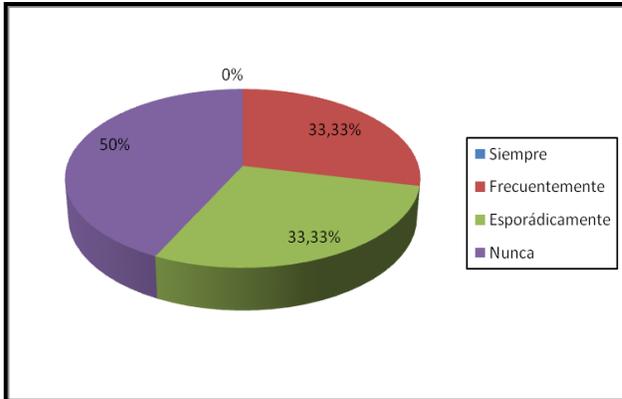
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 56: ¿Ha pasado por alguna de estas situaciones en su lugar de trabajo?



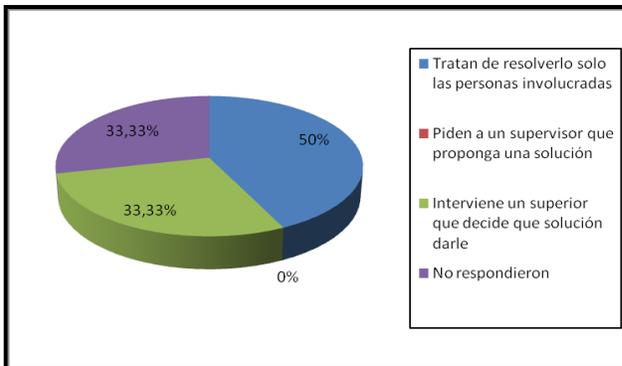
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 57: ¿Existen conflictos interpersonales en su lugar de trabajo?**



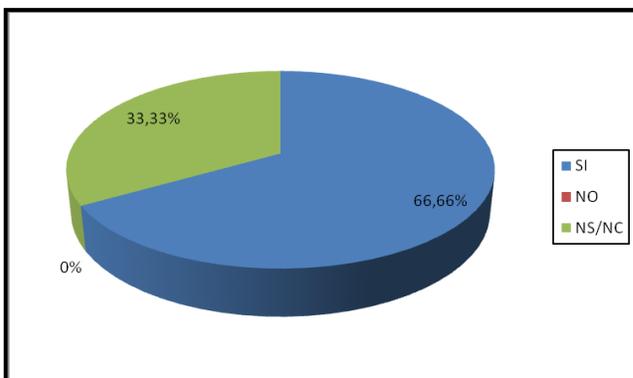
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 58: Cuando surge un conflicto, ¿cómo lo resuelven?**



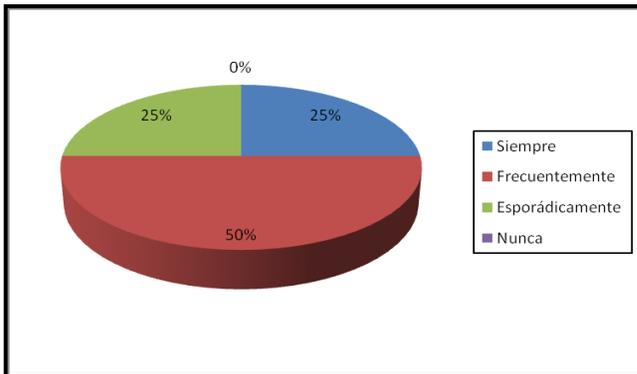
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 59: ¿Cree que esta forma de resolución es eficiente?**



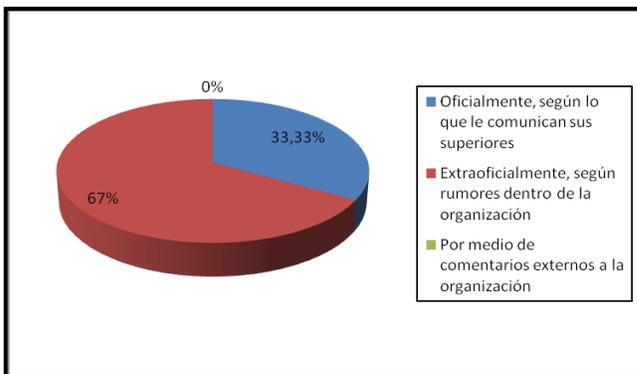
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 60: ¿Está al tanto de las novedades y cambios que se producen en esta institución?



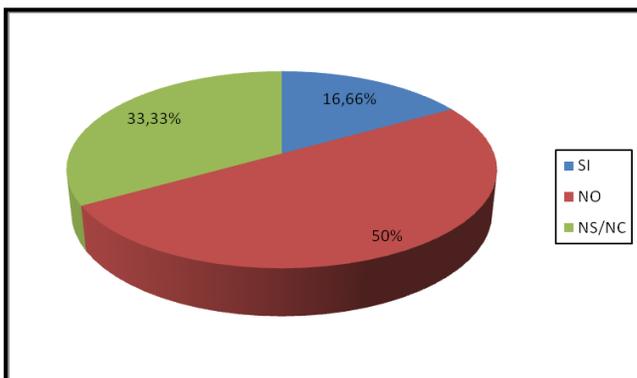
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 61: Esta información, la obtiene más a menudo:



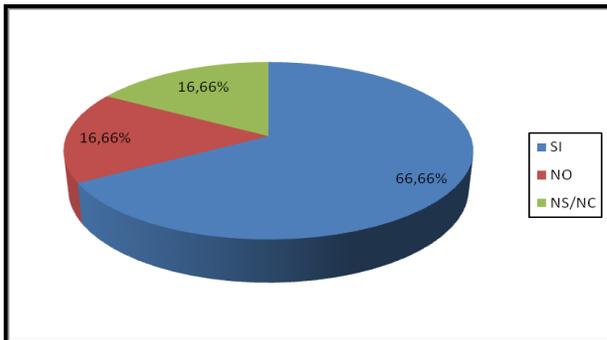
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 62: ¿Opina que las técnicas comunicaciones utilizadas son adecuadas y suficientes?



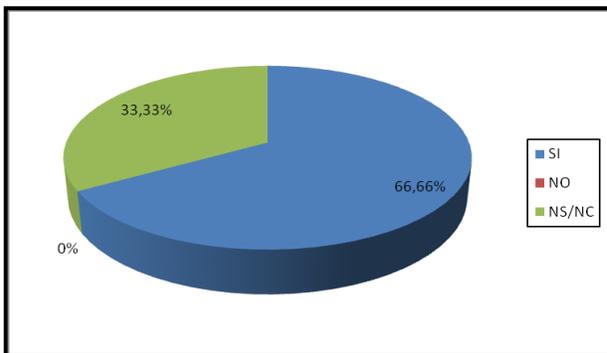
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 63: ¿Cree que el equipamiento tecnológico para comunicarse es apropiado?



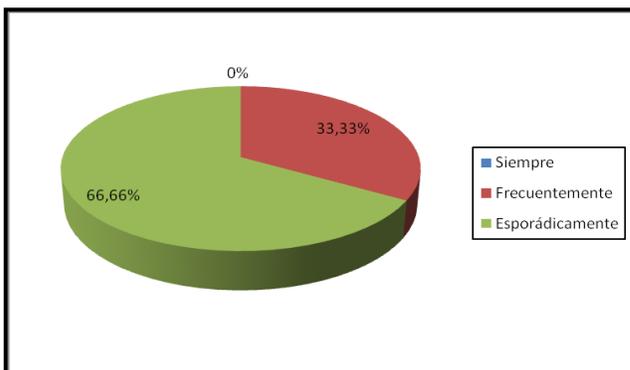
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 64: ¿Considera que la información que recibe de sus superiores es veraz y objetiva?

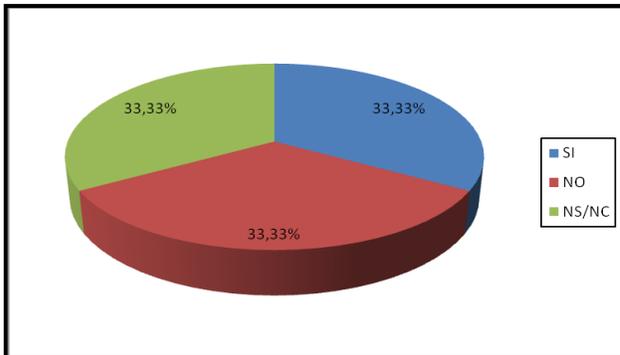


Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 65: En caso de que sí, requiere esa información, esto sucede:

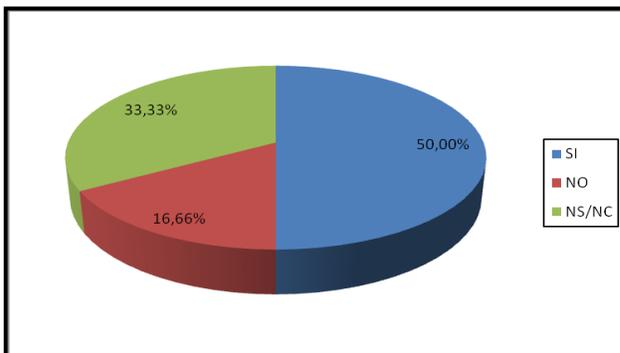


**Ilustración 66: ¿Siente que puede opinar, sugerir, criticar y /o discutir alternativas de trabajo con sus superiores?**



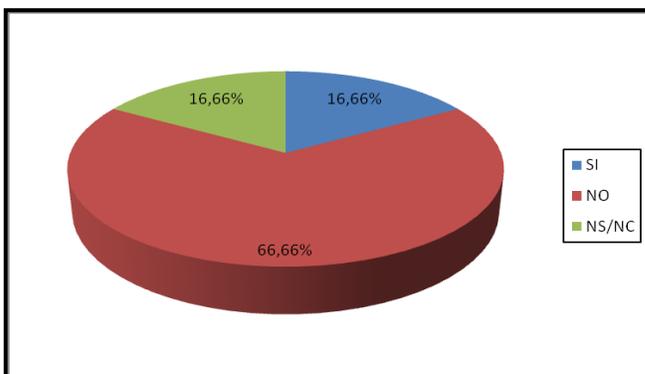
Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 67: ¿Considera que su voz es escuchada y tomada en cuenta?**



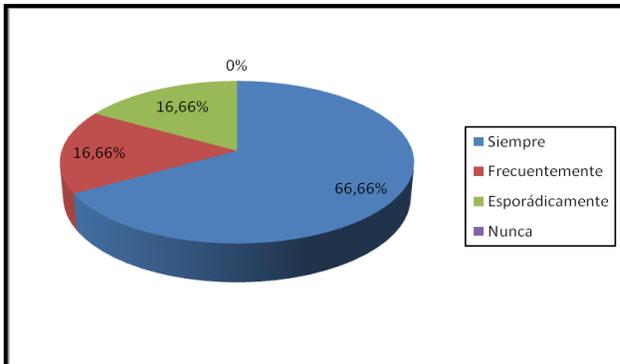
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 68: ¿Alguna vez omitió información a sus superiores por temor?**



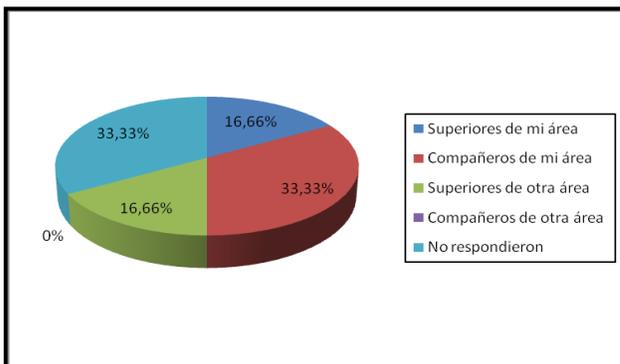
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 69: ¿Logra comunicarse con las personas que necesita para poder realizar correctamente sus tareas?



Fuente: Elaboración propia.

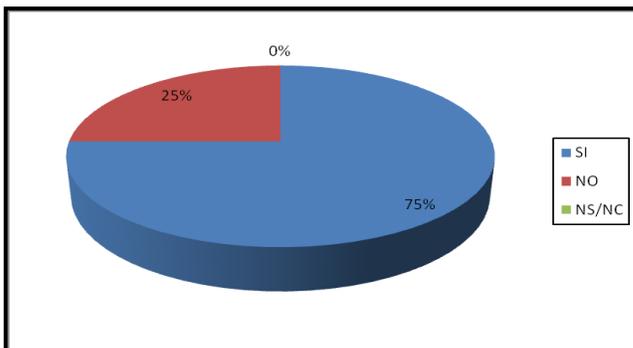
Ilustración 70: En caso de que no logre comunicarse correctamente, esto sucede con:



Fuente: Elaboración propia

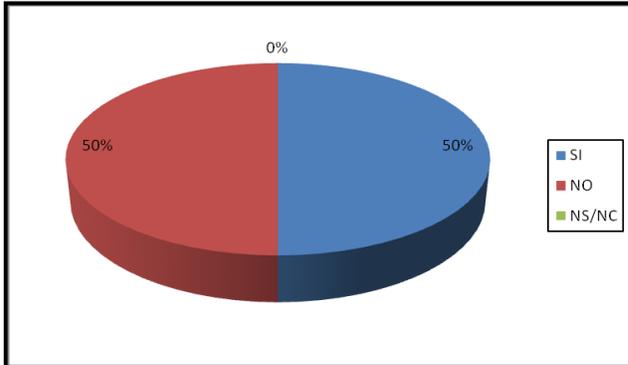
### AREA DIRECIÓN DEL HOSPITAL

Ilustración 71: ¿Conoce las conductas por las cuales podría ser sancionado?



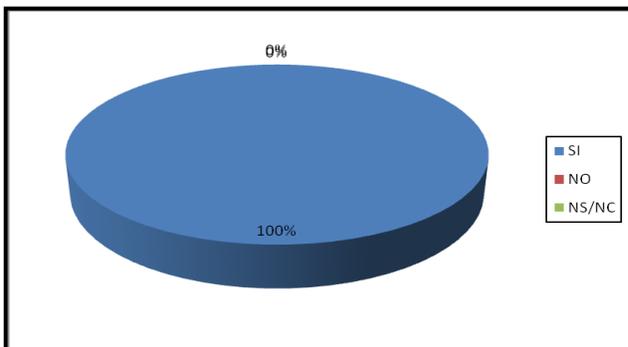
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 72: ¿Considera que la institución es innovadora en cuanto a mejoras en los procesos de trabajos y tecnologías utilizadas?**



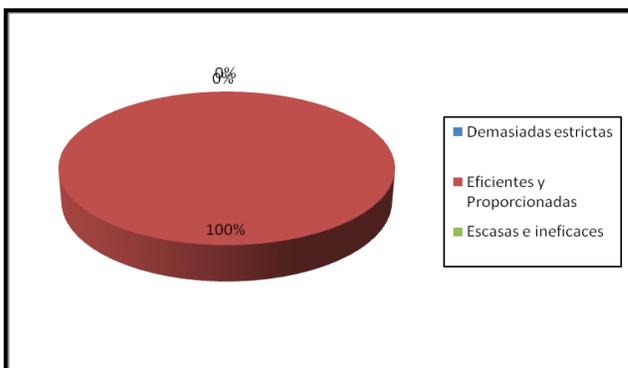
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 73: ¿Opina que el clima de trabajo que predomina en la institución es agradable?**



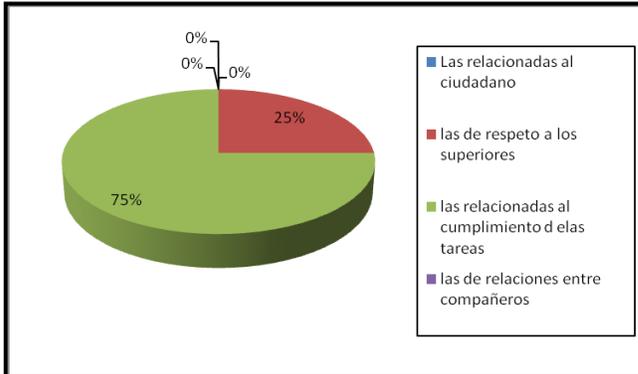
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 74: Considera que las normas en la institución son:**



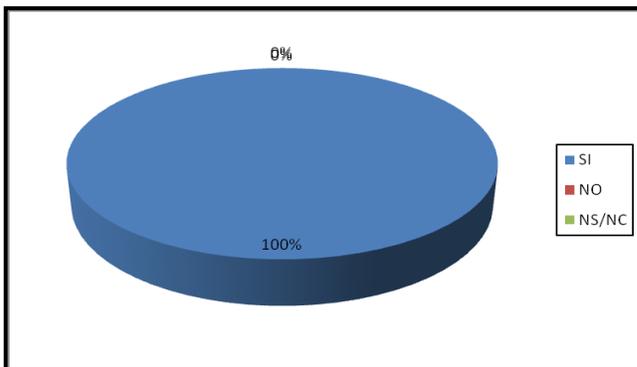
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 75: ¿Cuáles de las siguientes tipos de normas son las más importantes en esta institución?



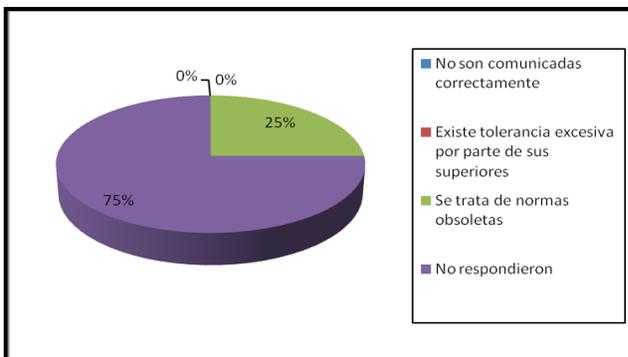
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 76: ¿Se cumplen estas normas?



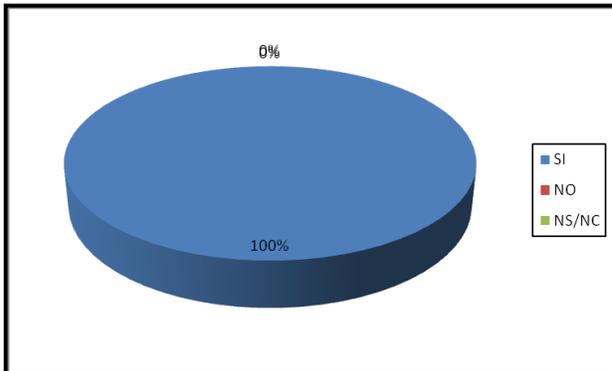
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 77: Si no se "cumplen" estas normas, Ud. atribuye esto a que:



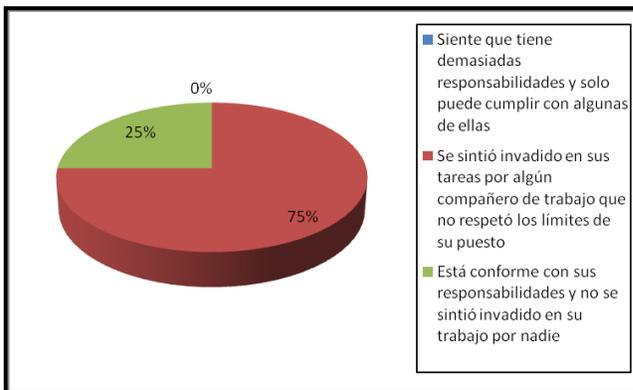
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 78: Sus tareas, ¿se encuentran debidamente delimitadas?**



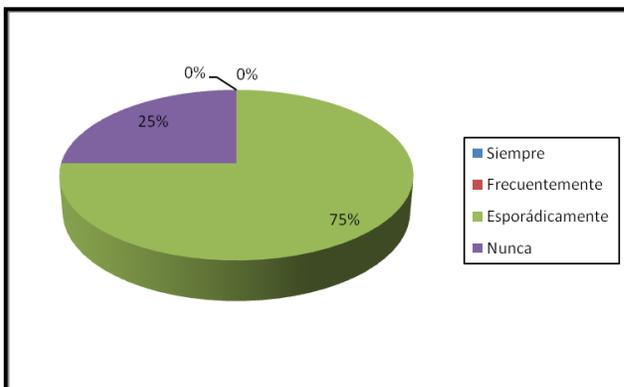
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 79: ¿Ha pasado por alguna de estas situaciones en su lugar de trabajo?**



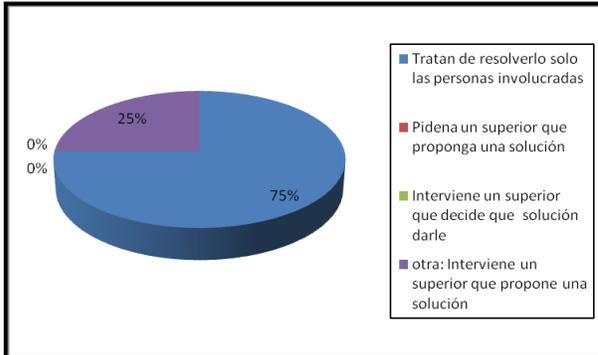
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 80: ¿Existen conflictos interpersonales en su lugar de trabajo?**



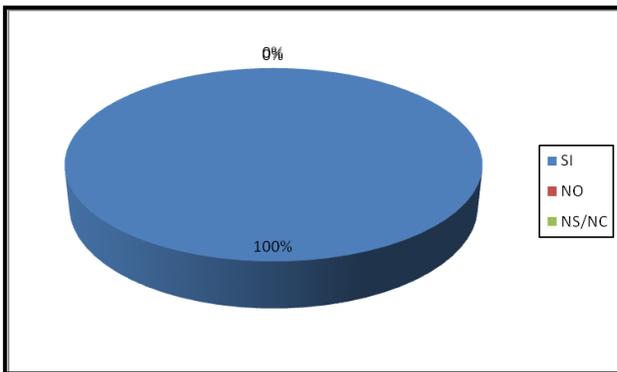
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 81: ¿Cuándo surge un conflicto, ¿ cómo lo resuelven?**



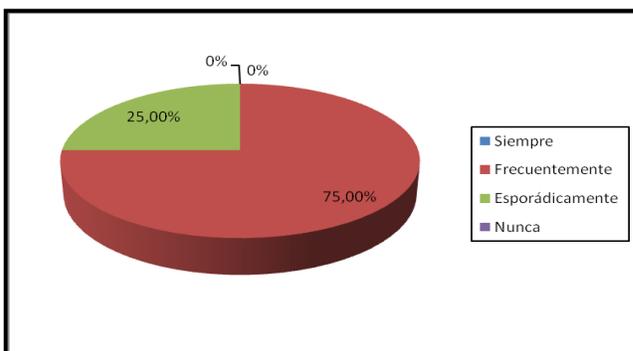
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 82: ¿Cree que esta forma de resolución es eficiente?**



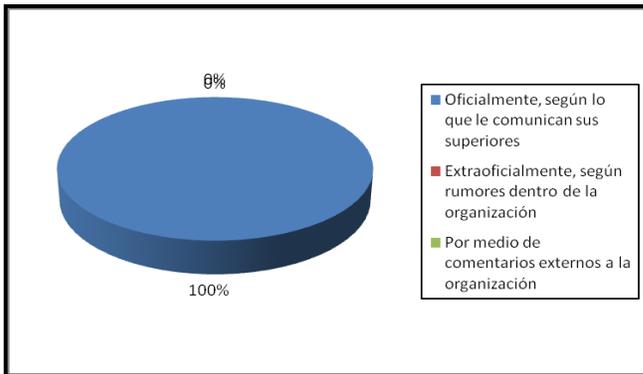
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 83: ¿Está al tanto de las novedades y cambios que se producen en esta organización?**



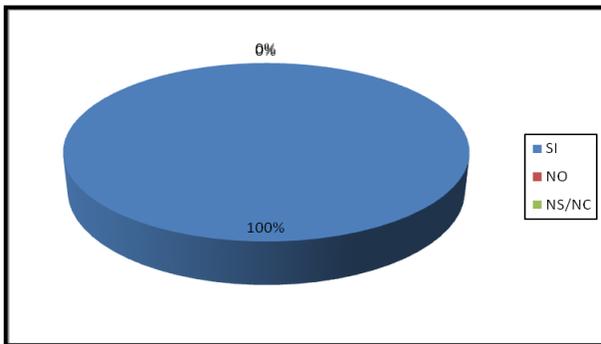
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 84: Esta información la obtiene más a menudo:



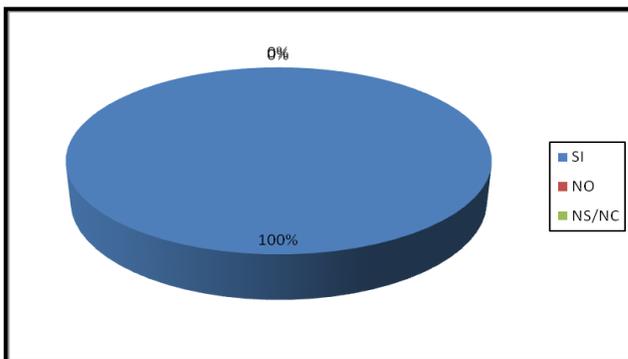
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 85: ¿Opina que las técnicas comunicacionales utilizadas son adecuadas y suficientes?



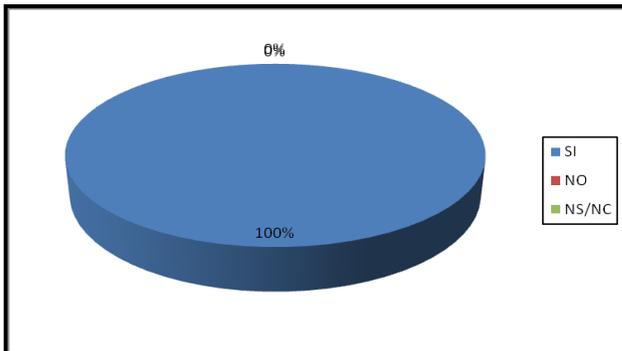
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 86: ¿Cree que el equipamiento tecnológico para comunicarse es apropiado?

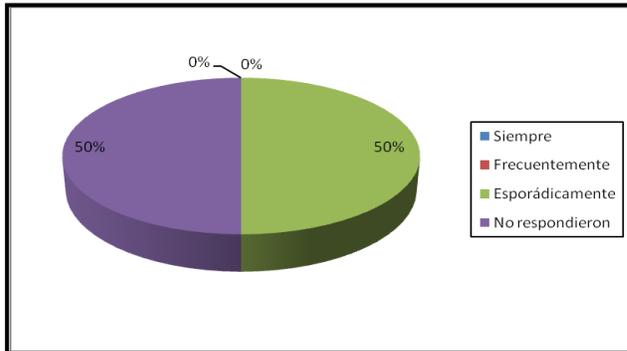


Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 87: ¿Considera que la información que recibe de sus superiores es veraz y objetiva?**

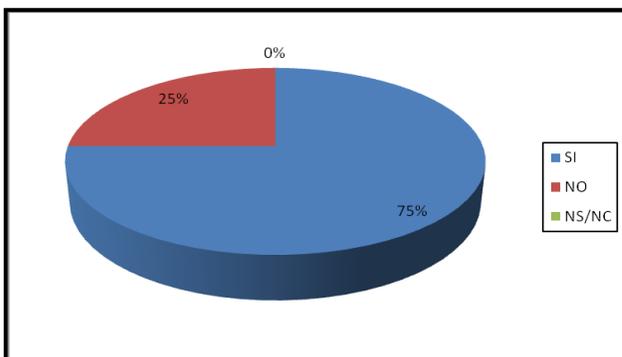


**Ilustración 88: En caso de que sí recibe esta información, esta situación se produce:**



Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 89: ¿Siente que puede opinar, sugerir, criticar y /o discutir alternativas de trabajo con sus superiores?**



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 90: ¿Considera que su voz es escuchada y tomada en cuenta?

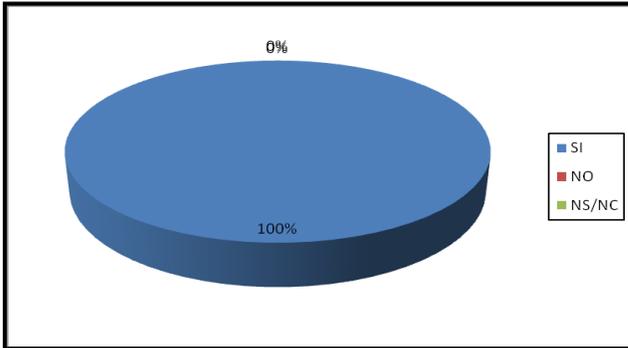
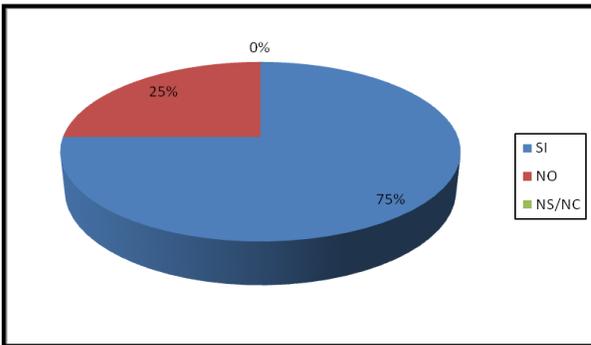
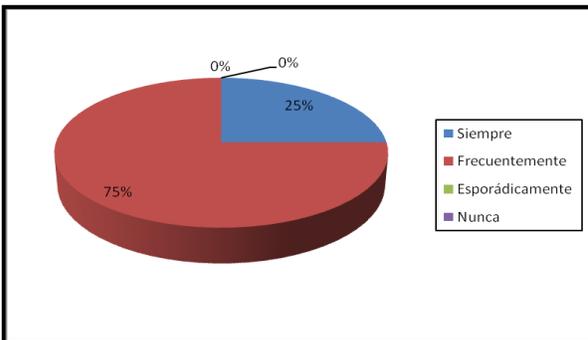


Ilustración 91: ¿Alguna vez omitió información a sus superiores por temor?



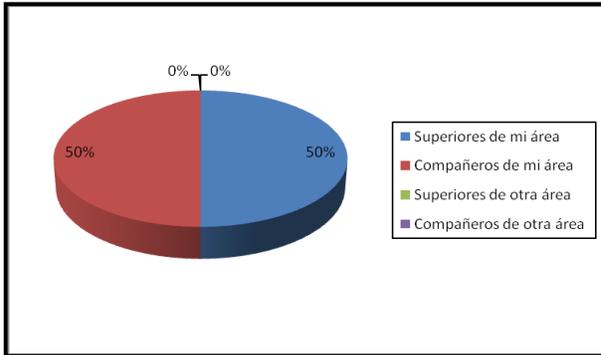
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 92: ¿Logra comunicarse correctamente con las personas que necesita para poder realizar correctamente sus tareas?



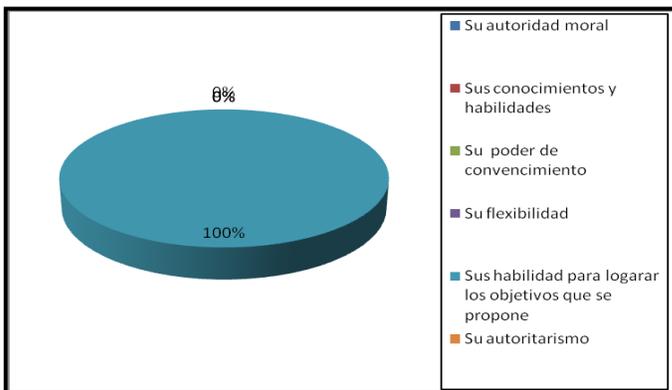
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 93: En caso de que no logre comunicarse correctamente, esto sucede con:



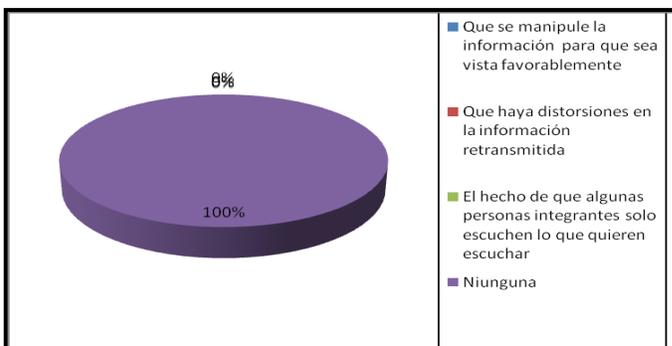
**CUESTIONARIOS REALIZADOS A LOS TRES JEFES**

Ilustración 94: ¿Con cuáles de las siguientes situaciones identifica más a su supervisor?



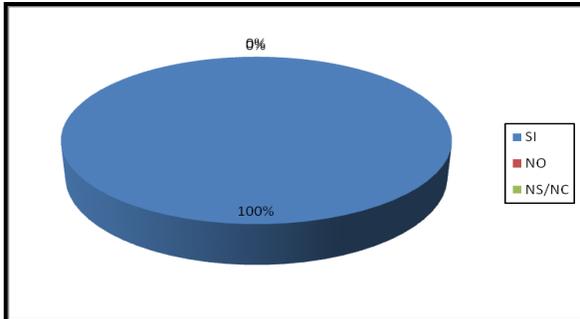
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 95: ¿Cuáles de las siguientes situaciones comunicacionales influye negativamente en el desempeño del área?



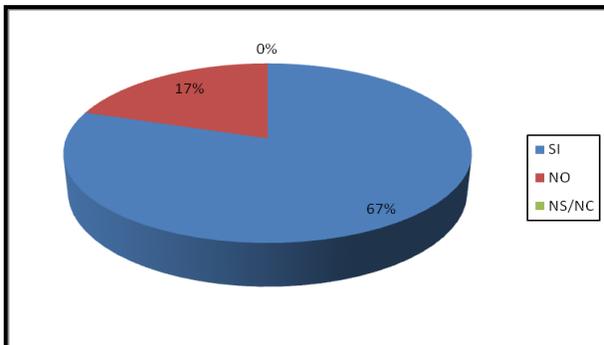
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 96: ¿Conoce las conductas por las cuales podría ser sancionado?



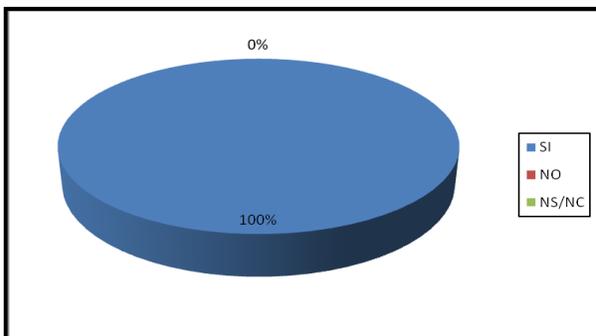
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 97: ¿Considera que la institución es innovadora en cuanto a mejoras en los procesos de trabajos y tecnologías adecuadas?



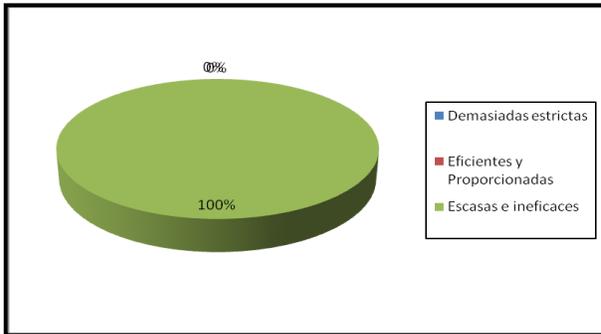
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 98: ¿Opina que el clima de trabajo que predomina en la institución es agradable?



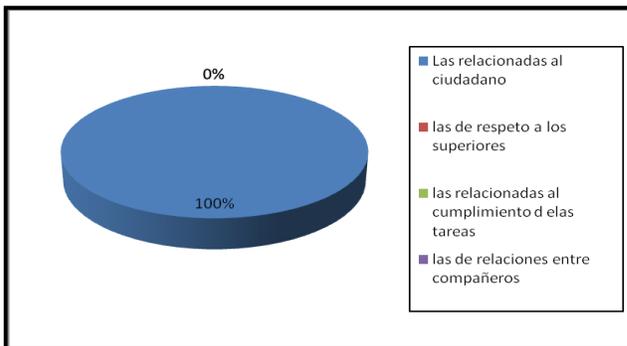
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 99: Considera que las normas existentes en la institución son



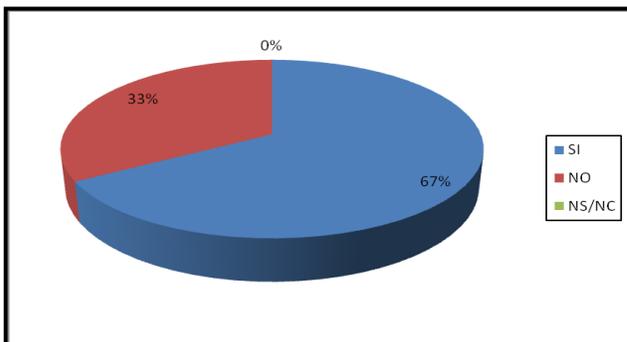
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 100: ¿Cuáles de las siguientes tipos de normas son las más importantes en la institución?



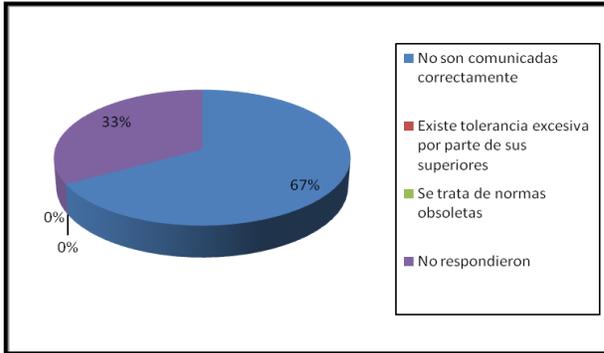
Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 101: ¿Se cumplen estas normas?



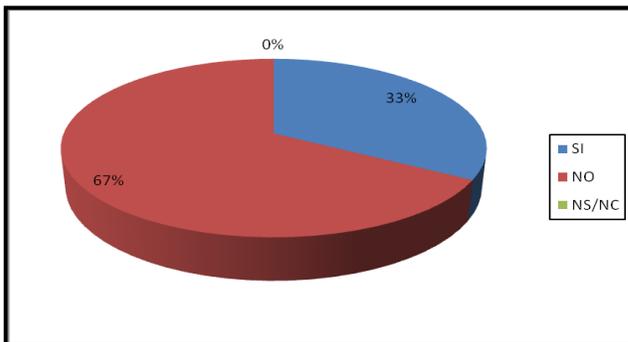
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 102: Si no se cumplen estas "normas", Ud. atribuye a esto a que:**



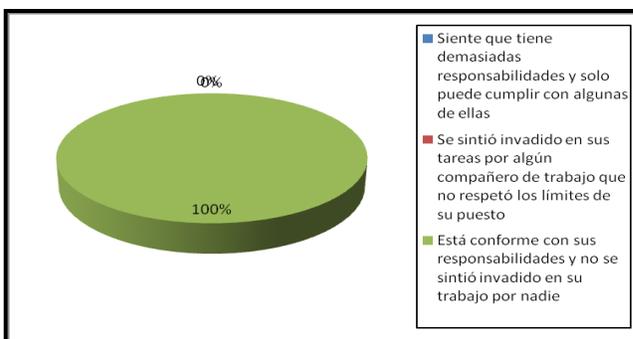
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 103: Sus tareas, ¿se encuentran debidamente delimitadas?**



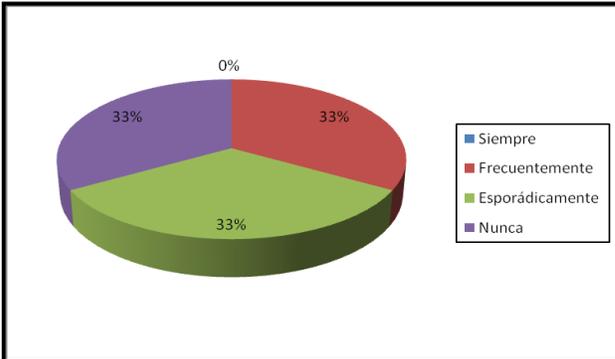
Fuente: Elaboración Propia

**Ilustración 104: ¿Ha pasado por alguna de estas situaciones en su lugar de trabajo?**



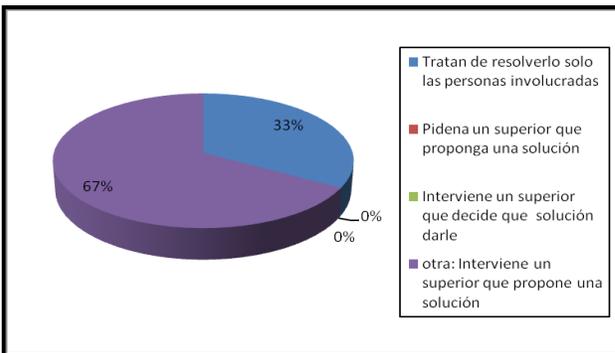
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 105: ¿Existen conflictos interpersonales en su lugar de trabajo?**



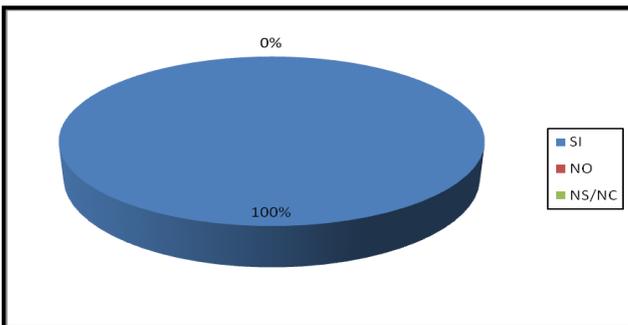
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 106: Cuando surge un conflicto, ¿como lo resuelven?**



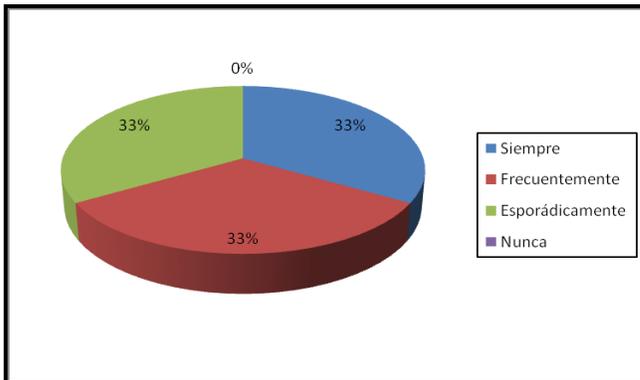
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 107: ¿Cree que esta forma de resolución es eficiente?**



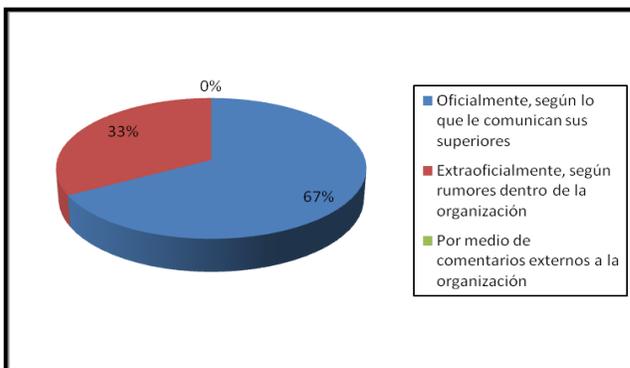
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 108: ¿Está al tanto de las novedades y cambios que se producen en esta institución?**

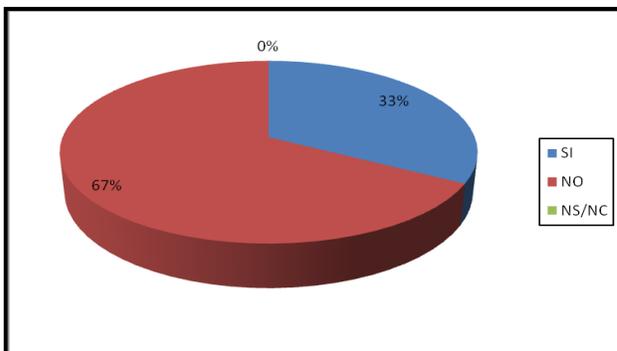


Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 109: Esta información la obtiene más a menudo:**

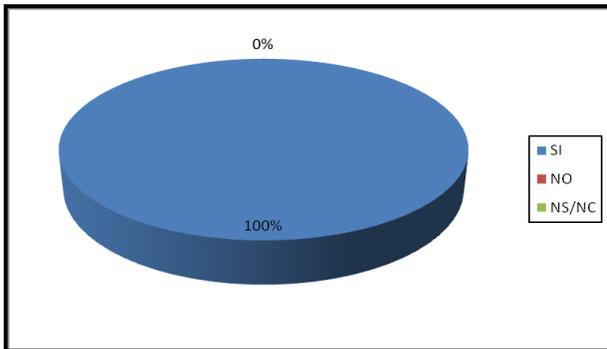


**Ilustración 110: ¿Opina que las técnicas comunicacionales utilizadas son adecuadas y suficientes?**



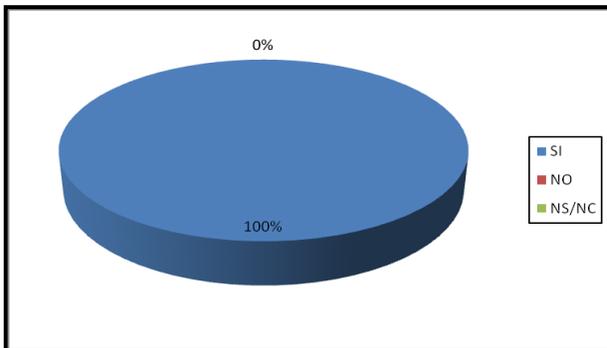
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 111: ¿Cree que el equipamiento tecnológico es apropiado?**

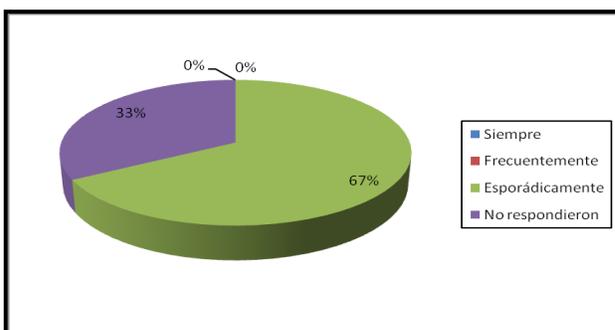


Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 112: ¿Considera que la información que recibe de sus superiores es veraz y objetiva?**

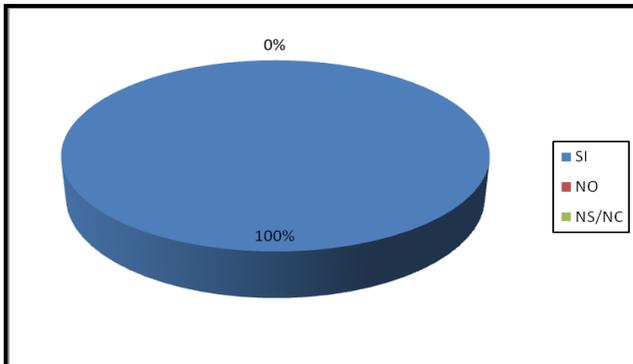


**Ilustración 113: En caso de que sí reciba esta información, esta situación se produce:**



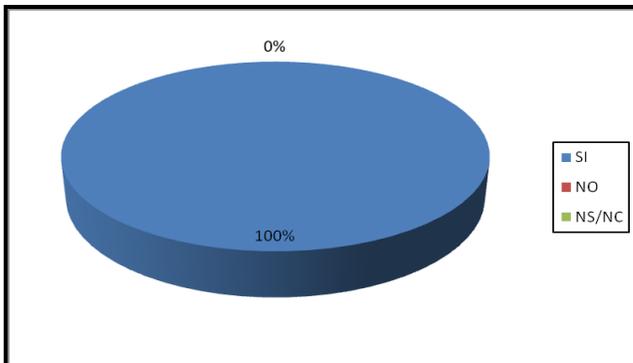
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 114: ¿Siente que puede opinar, sugerir, criticar y/o discutir alternativas de trabajo con sus superiores?**



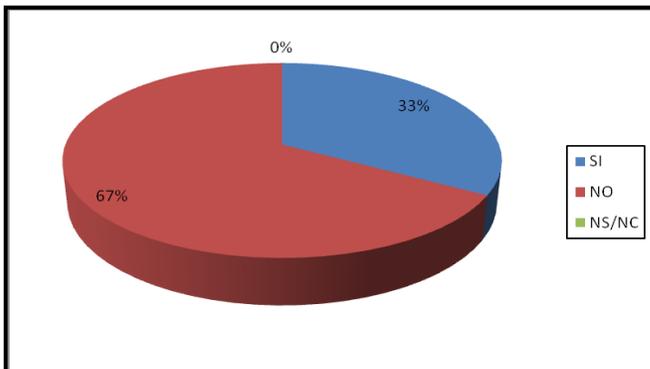
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 115: ¿Considera que su voz es escuchada y tenida en cuenta?**



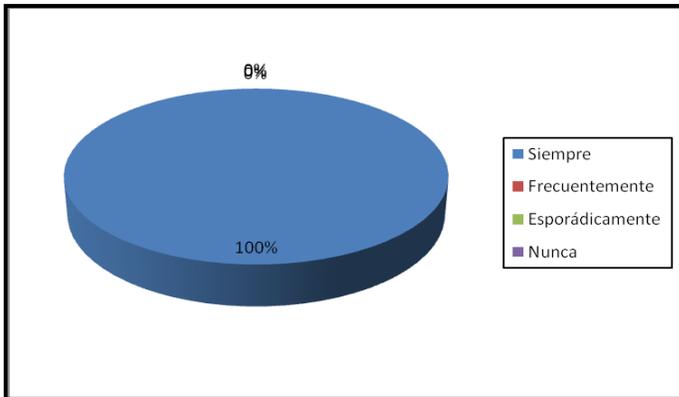
Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 132: ¿Alguna vez omitió información a sus superiores por temor?**



Fuente: Elaboración propia.

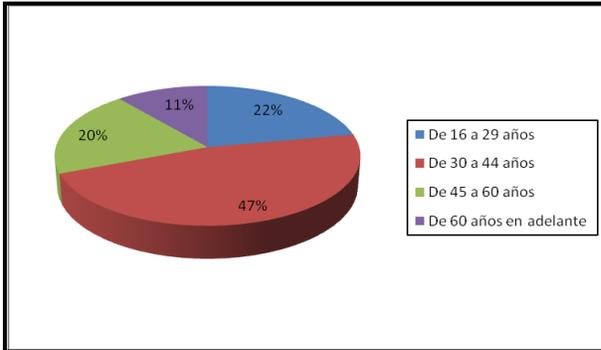
**Ilustración 134: ¿Logra comunicarse correctamente con las personas que necesita para realizar correctamente sus tareas?**



**Fuente: Elaboración propia.**

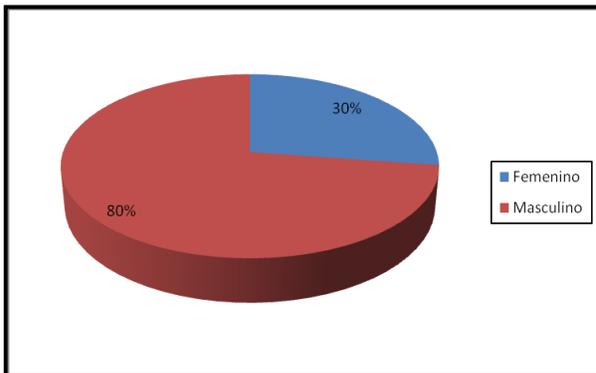
## CARACTERISTICAS DE LOS COLABORADORES

**Ilustración 116: Fuerza laboral por edad**



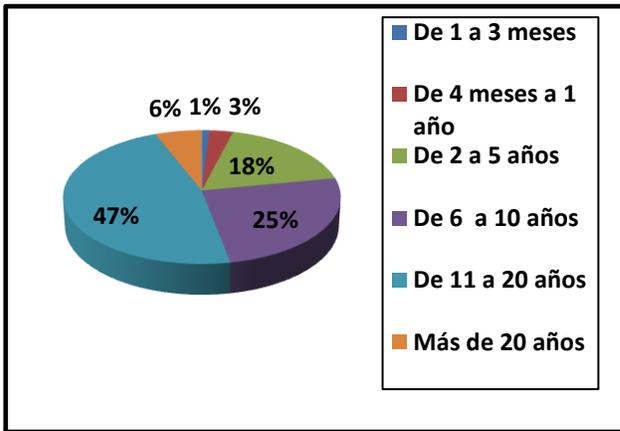
Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 117: Fuerza laboral por sexo**



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 118: Fuerza laboral por antigüedad



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 119: Fuerza laboral por nivel educativo

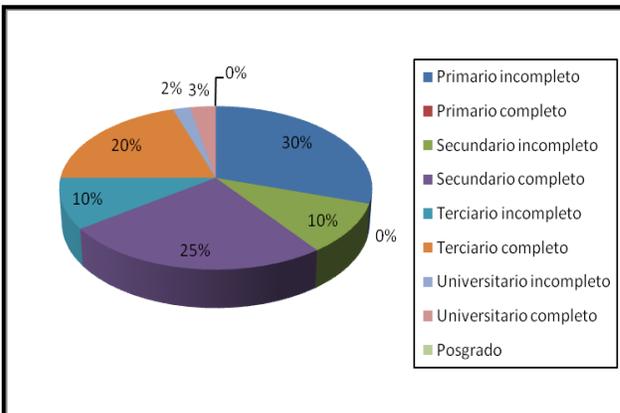
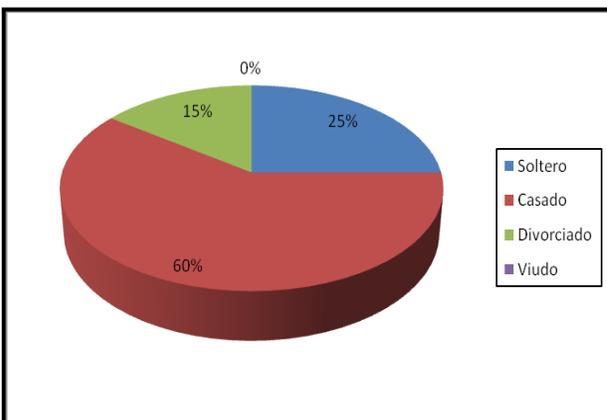
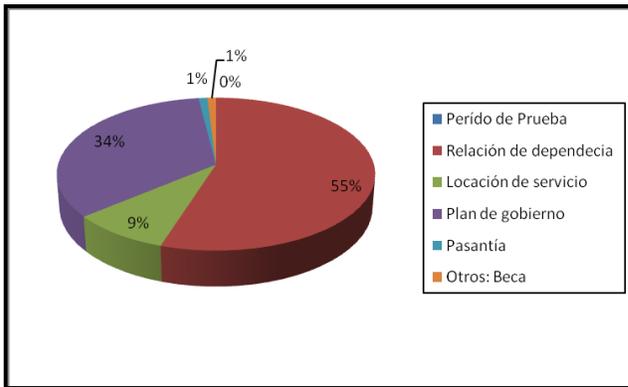


Ilustración 120: Fuerza laboral por estado civil



Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 121: Fuerza laboral por tipo de contratación**



**Fuente: Elaboración propia**



Municipalidad de Morrison

## Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

### Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	<b>Barboni Fernanda del Valle</b>
E-mail:	<b>barbonifernanda@hotmail.com</b>
Título de grado que obtiene:	<b>Lic. En Gestión de Recursos Humanos</b>

### Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	<b>Liderazgo y Comunicación efectiva en la Municipalidad de Morrison</b>
Título del TFG en inglés	<b>Leadership and effective Communication in the Municipality of Morrison</b>
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	<b>PAP</b>
Integrantes de la CAE	<b>Barboni Fernanda del Valle</b>
Fecha de último coloquio con la CAE	<b>12 de septiembre de 2011</b>
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	<b>PDF</b>

### Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (Marcar con una cruz lo que corresponda)

#### Autorización de Publicación electrónica:

- Si, inmediatamente**
- Si, después de.... mes(es)**
- No autorizo**

\_\_\_\_\_  
Firma del alumno



*Municipalidad de Morrison*