



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA Y RELACIONES INTERNACIONALES
Escuela de Ciencia Política
Orientación de Administración y Planificación Pública

Tesina de Grado

***“La gestión del ambiente interno en la Administración Pública:
una aproximación al análisis estratégico de la comunicación y el
liderazgo en la Comuna de General Lagos”***

Autor: Julia Rodríguez
R-1556/3

Director: Jorge A. Gómez

Rosario, Febrero de 2014

AGRADECIMIENTOS

A la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, que me ha permitido llevar adelante mi formación profesional.

Al Prof. Jorge A. Gómez, tutor de mi tesina, por su paciencia, conocimientos y generosa dedicación.

A Alejo Cardoso, por su apoyo y asistencia para la elaboración de los instrumentos de investigación y el análisis estadístico de la información obtenida.

A las autoridades y todo el personal de la Administración Pública de la Comuna de General Lagos, por brindarme el interés y la predisposición necesaria para que pueda desarrollar mi investigación.

A mis seres queridos, por su apoyo incondicional.

RESUMEN

La decisión de llevar adelante la presente investigación parte de la necesidad de estudiar un aspecto de las organizaciones que todavía no ha sido del todo explorado al interior del ámbito público: los recursos humanos. El énfasis está puesto en los sujetos que conforman las organizaciones y es por esto que cobran importancia aquellos factores que configuran el ambiente de trabajo y determinan los modos de pensar y actuar de aquellos que en su interior se desenvuelven.

Al pensar en estas cuestiones, se destacaron dos componentes que adquieren especial trascendencia para el desarrollo organizacional: la comunicación y el liderazgo. Los procesos comunicacionales sostienen y moldean las relaciones que se desarrollan al interior de las organizaciones, de aquí la relevancia que adquiere que se piense a la comunicación no solo como un proceso sino como un objetivo, una política y una herramienta. El liderazgo, en tanto constituye un conjunto de interacciones y comunicaciones, cobra importancia como atributo esencial de quienes conducen las organizaciones, es decir, aquellos que tienen a su cargo funciones vinculadas a la planificación, la toma de decisiones y la motivación del personal.

En este contexto, es que surge el atractivo de explorar estas dimensiones tan poco analizadas al interior de la Administración Pública; por lo cual se realizó un estudio de casos que permita comprender cómo la comunicación y el liderazgo determinan el ambiente de trabajo y en qué sentido se alinean o no con los objetivos y la misión organizacional. Se espera que a partir de los aportes obtenidos luego del estudio realizado, estas cuestiones despierten el interés de otros profesionales de la Ciencia Política entusiasmados en introducir mejoras de gestión organizacional.

CATEGORÍAS ANALÍTICAS

Organización Administración Administración Pública
Desarrollo organizacional Eficacia y Eficiencia Mejoras de gestión Objetivos
Desempeño laboral Clima organizacional Comunicación
Liderazgo Relaciones personales Comunicación interna Motivación
Planificación Toma de decisiones

ÍNDICE GENERAL

1. <u>INTRODUCCIÓN A LA TEMÁTICA ELEGIDA</u>	10
2. <u>FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</u>	13
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2.2. HIPÓTESIS DE TRABAJO	14
2.3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA PLANTEADO	14
2.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	15
2.4.1. OBJETIVO GENERAL	15
2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
2.4.3. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA DAR CUMPLIMIENTO A LOS OBJETIVOS PROPUESTOS	15
3. <u>MARCO INSTITUCIONAL</u>	16
3.1. ASPECTOS CARACTERÍSTICOS DE LAS ADMINISTRACIONES COMUNALES EN LA PROVINCIA DE SANTA FE	16
3.2. COMUNA DE GENERAL LAGOS	16
2.2.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	16
2.2.2. ASPECTOS DEMOGRÁFICOS	17
2.2.3. DESARROLLO ECONÓMICO-PRODUCTIVO	18
2.2.4. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA COMUNA DE GENERAL LAGOS	19
2.2.4.1. Aspectos Generales	19
2.2.4.2. Órganos de Gobierno	19
2.2.4.3. Administración Comunal	20
4. <u>MARCO TEÓRICO</u>	23
4.1. HACIA UNA CONCEPTUALIZACIÓN DEL TÉRMINO ORGANIZACIÓN	23
4.2. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN	24
4.3. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	24
4.4. LA REFORMA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	25
4.5. LÍMITES AL PARADIGMA BUROCRÁTICO TRADICIONAL: HACIA EL MODELO DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA	27
4.6. EL FACTOR HUMANO COMO EL ELEMENTO CLAVE DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	28
4.7. EL CLIMA ORGANIZACIONAL	29
4.8. TIPOS DE CLIMA LABORAL SEGÚN LIKERT	32
4.9. COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	34
4.10. LA COMUNICACIÓN COMO UN FACTOR CLAVE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	37
4.11. CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN	39
4.12. RELEVANCIA DEL FACTOR LIDERAZGO AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES	41
4.13. EL LIDERAZGO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	43
5. <u>MARCO METODOLÓGICO</u>	46
5.1. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	46
5.2. UNIVERSO DE ESTUDIO	46

5.3. LOCALIZACIÓN DEL ESTUDIO	46
5.4. ALCANCE TEMPORAL DEL ESTUDIO	47
5.5. INTERFERENCIA DEL INVESTIGADOR	47
5.6. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN	47
5.7. INSTRUMENTOS PARA EL TRABAJO DE CAMPO Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	47
5.8. ANÁLISIS CUALITATIVO	48
5.9. ANÁLISIS CUANTITATIVO	49
5.8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	51
5.8.1. DIMENSIÓN CONDICIONES DEL ESPACIO DE TRABAJO	51
5.8.1.1. Indicador Instalaciones	51
5.8.1.2. Indicador Insumos y equipamiento	51
5.8.2. DIMENSIÓN COMUNICACIÓN	51
5.8.2.1. Indicador Comunicación vertical y horizontal	51
5.8.2.2. Indicador Relaciones	51
5.8.3. DIMENSIÓN LIDERAZGO	52
5.8.3.1. Indicador Motivación	52
5.8.3.2. Indicador Planificación	52
5.8.3.3. Indicador Toma de Decisiones	53
5.9. CONSTRUCCIÓN DE ESCALAS PARA LA CATEGORIZACIÓN DE DATOS	55
5.10. LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN	55
6. <u>RESULTADOS OBTENIDOS</u>	56
6.1. CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN ESTUDIADA	56
6.1.1. DATOS PERSONALES	56
6.1.2. DATOS LABORALES	59
6.2. DIMENSIÓN CONDICIONES DEL ESPACIO DE TRABAJO	60
6.2.1. INDICADOR INSTALACIONES	60
6.2.2. INDICADOR INSUMOS Y EQUIPAMIENTO	64
6.3. DIMENSIÓN COMUNICACIÓN	66
6.3.1. INDICADOR COMUNICACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL	66
6.3.2. INDICADOR RELACIONES PERSONALES	71
6.4. DIMENSIÓN LIDERAZGO	74
6.4.1. INDICADOR MOTIVACIÓN	74
6.4.2. INDICADOR PLANIFICACIÓN	77
6.4.3. INDICADOR TOMA DE DECISIONES	80
7. <u>SÍNTESIS DE RESULTADOS OBTENIDOS</u>	85
8. <u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES</u>	89
8.1. ASPECTOS CARACTERÍSTICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL AL INTERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE GENERAL LAGOS	89
8.1.1. DIMENSIÓN CONDICIONES DEL ESPACIO DE TRABAJO	89
8.1.1.1. Indicador Instalaciones	89
8.1.1.2. Indicador Insumos y equipamiento	89

8.1.2. DIMENSIÓN COMUNICACIÓN	90
8.1.2.1. Indicador Comunicación vertical y horizontal	90
8.1.2.2. Indicador Relaciones personales	91
8.1.3. DIMENSIÓN LIDERAZGO	91
8.1.3.1. Indicador Motivación	92
8.1.3.2. Indicador Planificación	92
8.1.3.3. Indicador Toma de Decisiones	93
8.2. ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	94
8.3. PROPUESTAS DE MEJORA	97
8.4. CONSIDERACIONES FINALES	102
BIBLIOGRAFÍA	103
ANEXOS	107

ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS Y GRÁFICOS

Figura N° 1. Ubicación geográfica de la Comuna de General Lagos	17
Cuadro N° 1: Representación porcentual de la población de General Lagos al interior de la Provincia de Santa Fe	18
Figura N° 2: Organigrama de la Comuna de General Lagos	22
Cuadro N° 2: Operacionalización de variables	54
Tabla N° 1: Distribución de la población por Edad	56
Gráfico N° 1: Distribución de la población por Edad	56
Tabla N° 2: Distribución de la población por Sexo	57
Tabla N° 3: Distribución de la población por sexo sin incluir Área de Mantenimiento y Maestranza	57
Gráfico N° 2: Nivel de instrucción alcanzado por la totalidad de los empleados de la APC	58
Gráfico N°3: Nivel de instrucción alcanzado por el personal de la APC sin incluir el Área de Mantenimiento y Maestranza	58
Gráfico N°4: Situación de revista del personal de la APC	59
Gráfico N° 5: Antigüedad del personal de la APC	59
Tabla N° 4: Personal a cargo	60
Cuadro N°3: Ítems consultados para el indicador Instalaciones	60
Gráfico N° 6: Distribución de frecuencias absolutas para el indicador instalaciones [0; 16]	61
Cuadro N°4: Medidas estadísticas descriptivas para el indicador Instalaciones	61
Gráfico N° 7: Sumatoria del puntaje obtenido por cada pregunta del indicador “Instalaciones”. Frecuencia en la que aparece cada categoría de respuesta en valores absolutos y relativos (porcentual)	62
Cuadro N° 5: Ítems consultados para el indicador Insumos y equipamiento	64
Gráfico N° 8: Distribución de frecuencias absolutas para el indicador insumos y equipamiento [0; 4]	64
Cuadro N° 6: Medidas estadísticas descriptivas para el indicador Insumos y Equipamiento	65
Gráfico N° 9: Sumatoria del puntaje obtenido por cada pregunta del indicador “Insumos y equipamiento”. Frecuencia en la que aparece cada categoría de respuesta en valores absolutos y relativos (porcentual)	65
Cuadro N° 7: Ítems consultados para el indicador Comunicación vertical y horizontal	67
Gráfico 10: Distribución de frecuencias absolutas para el indicador Comunicación vertical y horizontal [0; 48]	67
Cuadro N° 8: Estadísticas descriptivas Comunicación vertical y horizontal	67
Gráfico N° 11: Sumatoria del puntaje obtenido por cada pregunta del indicador “Comunicación vertical y horizontal”. Frecuencia en la que aparece cada categoría de respuesta en valores absolutos y relativos (porcentual).	68
Cuadro N° 9: Ítems consultados para el indicador Relaciones personales	71
Gráfico 12: Distribución de frecuencias absolutas para el indicador “Relaciones personales” [0; 20]	72
Cuadro N° 10: Estadísticas descriptivas para el indicador “Relaciones personales”	72

Gráfico N° 13: Sumatoria del puntaje obtenido por cada pregunta del indicador “Relaciones”. Frecuencia en la que aparece cada categoría de respuesta en valores absolutos y relativos (porcentual)	73
Cuadro N° 11: Ítems consultados para el indicador Motivación	74
Gráfico N° 14: Distribución de frecuencias absolutas para el indicador “Motivación” [0; 28]	75
Cuadro N° 12: Estadísticas descriptivas para el indicador “Motivación”	75
Gráfico N° 15: Sumatoria del puntaje obtenido por cada pregunta del indicador “Motivación”. Frecuencia en la que aparece cada categoría de respuesta en valores absolutos y relativos (porcentual)	76
Cuadro N° 13: Ítems consultados para el indicador Planificación	77
Gráfico N° 16: Distribución de frecuencias absolutas para el indicador “Planificación” [0; 24]	78
Cuadro N° 14: Estadísticas descriptivas para el indicador Planificación	78
Gráfico N° 17: Sumatoria del puntaje obtenido por cada pregunta del indicador “Planificación”. Frecuencia en la que aparece cada categoría de respuesta en valores absolutos y relativos (porcentual)	79
Cuadro N° 15: Cuadro N° 13: Ítems consultados para el indicador Toma de Decisiones	81
Gráfico N° 18: Distribución de frecuencias absolutas para el indicador “Toma de Decisiones” [0; 24]	81
Cuadro N° 16: Estadísticas descriptivas del indicador “Toma de Decisiones”	81
Gráfico N° 19: Sumatoria del puntaje obtenido por cada pregunta del indicador “Toma de Decisiones”. Frecuencia en la que aparece cada categoría de respuesta en valores absolutos y relativos (porcentual).	82
Cuadro N° 17: Estadísticas descriptivas de todos los indicadores	85
Cuadro N° 18: Síntesis de resultados obtenidos a partir del análisis de la información recabada	87
Cuadro N° 19: Debilidades y propuestas de mejora	100

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1: CONSIDERACIONES TEÓRICAS ACERCA DEL TÉRMINO ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	108
ANEXO N° 2: CONSIDERACIONES TEÓRICAS ACERCA DEL TÉRMINO ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	111
ANEXO N° 3: LAS IMPROBABILIDADES DE LA COMUNICACIÓN	115
ANEXO N° 4: CUESTIONARIO AL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA COMUNA DE GENERAL LAGOS	117
ANEXO N° 5: GUÍA DE ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA COMUNA DE GENERAL LAGOS	124
ANEXO N° 6: GUÍA DE ENTREVISTA AL PRESIDENTE COMUNAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA COMUNA DE GENERAL LAGOS	129
ANEXO N° 7: ENTREVISTAS REALIZADAS	134
ANEXO N° 8: GRÁFICOS DE INFORMACIÓN CRUZADA DIMENSIÓN CONDICIONES DEL ESPACIO DE TRABAJO: INDICADOR INSTALACIONES	164
ANEXO N° 9: GRÁFICOS DE INFORMACIÓN CRUZADA DIMENSIÓN CONDICIONES DEL ESPACIO DE TRABAJO: INDICADOR INSUMOS Y EQUIPAMIENTO	168
ANEXO N° 10: GRÁFICOS DE INFORMACIÓN CRUZADA DIMENSIÓN COMUNICACIÓN: INDICADOR COMUNICACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL	172
ANEXO N° 11: GRÁFICOS DE INFORMACIÓN CRUZADA DIMENSIÓN COMUNICACIÓN: INDICADOR RELACIONES PERSONALES	176
ANEXO N° 12: GRÁFICOS DE INFORMACIÓN CRUZADA DIMENSIÓN LIDERAZGO: INDICADOR MOTIVACIÓN	180
ANEXO N° 13: GRÁFICOS DE INFORMACIÓN CRUZADA DIMENSIÓN LIDERAZGO: INDICADOR PLANIFICACION	184
ANEXO N° 14: GRÁFICOS DE INFORMACIÓN CRUZADA DIMENSIÓN LIDERAZGO: INDICADOR TOMA DE DECISIONES	188
ANEXO N° 15: MATRIZ DE RESULTADOS OBTENIDOS	192

1. INTRODUCCIÓN A LA TEMÁTICA ELEGIDA

“La Administración Pública ha sido y es objeto habitual de críticas en diferentes épocas, países y circunstancias. Podría decirse que la insatisfacción respecto de ella es universal y que ese sentimiento tiene razones fundadas, ya que en todo tiempo y lugar pueden encontrarse ejemplos de ineficiencia y aún de perversidad en el comportamiento burocrático”¹.

Actualmente la Administración Pública no goza de una valoración positiva por parte de la opinión pública. Frecuentemente es catalogada por la sociedad en general, e incluso desde los medios de comunicación, como ineficiente e inoperante. Muchas veces estas opiniones no devienen de experiencias vividas con alguna dependencia pública en particular, sino que es un mote que han adquirido las organizaciones de carácter público en el último siglo, y que ha perdurado más allá del paso del tiempo y de ciertas experiencias organizacionales que demuestran que no siempre es válido caracterizarla de este modo.

En cierto sentido, han sido estas consideraciones las que han motivado el desarrollo de esta tesina final de grado, la cual se propone desmitificar y romper con estas acepciones negativas sobre el ámbito público y procura realizar aportes que contribuyan a introducir mejores prácticas administrativas de gobierno.

Por lo tanto, se debe partir de reconocer que todas las organizaciones, tanto de carácter público como privado, son unidades sociales particulares y diferentes entre sí, que se mueven en base a ciertos objetivos y con una determinada dotación de personal que determina que los procesos de trabajo que en su interior se desarrollan no puedan darse de forma idéntica en otras organizaciones, aunque su naturaleza sea similar.

Por consiguiente, este trabajo sostiene que para poder introducir reformas que mejoren la gestión de una organización, es menester identificar y analizar aquellos elementos característicos que la determinan como una entidad compleja, particular y única, es decir, es fundamental dar cuenta de manera específica de las características que presentan sus miembros, cómo éstos se relacionan, cómo se desarrolla el trabajo, cuáles son las metas y objetivos que se persiguen, entre otras cuestiones.

“Hay que evitar los diagnósticos globales, que tienen solo un valor aproximativo y no permiten avanzar hacia una reforma efectiva si no se indagan las causas del insatisfactorio estado de las cosas, que a su vez pueden variar o darse en diferente grado según cuál sea el problema específico”².

Actualmente, es factible observar un cierto vacío al interior de la Administración Pública en cuanto a la forma de medir su ambiente laboral, principalmente en lo que respecta a sus *procesos comunicativos* y a diversos factores asociados al *liderazgo*, encontrando que generalmente estas cuestiones son desatendidas ya que suele desconocerse la importancia que revisten para el rendimiento organizacional.

¹ GROISMAN, Enrique. *“Políticas administrativas para el sistema democrático”*. Editorial Centro Editor de América Latina N° 319. Buenos Aires. 1991.

² *Ibíd.*

De tal manera, en la presente tesina se ha planteado analizar, a partir de ciertos componentes, el ambiente interno imperante en la Administración Pública de la Comuna de General Lagos, provincia de Santa Fe, (en adelante, denominada también *APC*) como un paso previo necesario para luego estar en condiciones de introducir cualquier tipo de propuesta de reforma que se pueda argumentar y sustentar en el tiempo. Específicamente, este trabajo considera al **liderazgo** y a la **comunicación** como elementos fundamentales del clima organizacional y los mismos serán estudiados en profundidad entendiendo que pueden ser utilizados como una herramienta interna que permite introducir mejoras de gestión y contribuir al logro de las metas y objetivos intrínsecos de la Comuna.

De este modo, se considera que la problemática a desarrollar en este trabajo de investigación se corresponde con los alcances de la orientación en Administración y Planificación Pública. Esto es así en tanto es competencia del Licenciado en Ciencia Política, “identificar problemas específicos de la actividad gubernamental y proponer y aplicar tecnologías de gestión y planificación adecuadas”³.

Asimismo, es importante destacar que la elección de la Administración Pública de la Comuna de General Lagos como el marco institucional de la presente tesina se debe a un vínculo previo con el lugar, generado a partir del “Proyecto de Fortalecimiento de las capacidades de gestión de la Administración Pública de la Comuna de General Lagos – Provincia de Santa Fe”⁴, desarrollado a lo largo del año 2012 para la cátedra de Formulación, Programación y Evaluación de Proyectos. A partir de la elaboración del mencionado proyecto, es que se ha despertado en la autora el interés y el compromiso de seguir aportando ideas que contribuyan a optimizar el desarrollo organizacional de la Comuna.

Por consiguiente, el presente documento se encuentra conformado por ocho capítulos que dan cuerpo a la investigación.

En este primer capítulo, denominado *Introducción a la temática elegida*, se presenta la investigación que se desarrollará a lo largo de las siguientes páginas.

En segundo lugar, se observa el capítulo *Fundamentación de la investigación*, en el cual se explicita brevemente el problema que da origen a la investigación, la hipótesis de trabajo formulada, la justificación del tema planteado y los objetivos que se persiguen.

Inmediatamente a continuación, se encuentra el capítulo referido al *Marco Institucional*, que intenta situar al lector en las características de la localidad y de la organización sobre la cual se asienta la investigación.

Posteriormente, se continúa con un capítulo encargado de la delimitación del *Marco Teórico* utilizado, el cual ha actuado como guía y sustento académico para los aportes introducidos a lo largo de estas páginas.

³ Alcances del título de la Licenciatura en Ciencia Política. UNR. Disponible para ser consultado en <http://www.fcpolit.unr.edu.ar/ciencia-politica/licenciatura/>

⁴ GUILLÉN, Agustina, NANNI, Varinia y RODRIGUEZ, Julia. “Fortalecimiento de las capacidades de gestión de la Administración Pública de la Comuna de General Lagos – Provincia de Santa Fe”. Cátedra de Formulación, Programación y Evaluación de Proyectos. CldePro. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. UNR. 2012.

En quinto lugar, se encuentra el *Marco Metodológico*, que explica las características de la investigación, las herramientas de recolección y análisis de datos utilizadas como así también cómo se han operacionalizado las variables y las dimensiones de trabajo identificadas.

En sexto lugar, se hace visible el apartado dedicado a los *Resultados Obtenidos*, en el que mediante la utilización de herramientas como tablas, cuadros y gráficos, se presenta la información resultante del trabajo de campo.

Contiguamente, se ubica el capítulo *Síntesis de resultados obtenidos*, que como bien precisa su título tiene como propósito destacar a modo de resumen la información adquirida.

Para finalizar, se reserva un apartado que contiene una serie de *Conclusiones y recomendaciones* elaboradas por la autora luego de la investigación.

Por otra parte, en las últimas páginas del trabajo de tesina se localiza un apartado que contiene la *Bibliografía* utilizada y, seguidamente, otro correspondiente a los *Anexos*.

2. FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Por Administración Pública puede entenderse “aquel conjunto de organizaciones compuestas por trabajadores públicos, quienes a través de los recursos públicos, y mediante el desempeño de sus funciones, contribuyen –directa o indirectamente- a la satisfacción de las demandas y al cumplimiento de los derechos de los ciudadanos”⁵. En tal sentido, cabe advertir que, como toda organización, se diferencia en su interior por ciertas características y propiedades que se manifiestan de una manera única y particular. La forma de comportarse de un individuo en una organización no depende solamente de sus características personales sino también de cómo éste percibe su clima de trabajo.

El ámbito interno de la organización lo forman las personas que la componen y esto es considerado como el *clima organizacional*⁶. Se entiende por clima organizacional “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”⁷. Es decir, refleja las relaciones que se suscitan entre las consideraciones personales de un sujeto y las características propias de la organización. En otras palabras, es la “expresión de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente sobre su desempeño y comportamiento”⁸.

Teniendo en consideración las ideas recién mencionadas, es que se ha tomado como caso de estudio la APC, en cuyo interior se advierten ciertos rasgos determinantes para la conformación de su ambiente de trabajo que merecen ser estudiados en profundidad con el objeto de introducir aportes que permitan mejorar sus procesos internos.

En este sentido, es que es posible identificar que al interior de las distintas áreas que conforman la APC, los canales de comunicación que deben difundir la información necesaria para el desarrollo de las labores cotidianas se caracterizan por su grado de informalidad y contingencia; evidenciando de este modo la carencia de medios internos formalmente establecidos para tal fin. Esta situación repercute generando dispersión en la circulación de información y disminuyendo los niveles de integración entre las áreas.

Por otra parte, en cuanto al liderazgo y la toma de decisiones, es menester mencionar que la figura del Presidente Comunal atraviesa un importante porcentaje de procesos que involucran su participación, lo cual lleva a destacar el rol y el grado de importancia que adquiere su figura

⁵ GUERRERO, Omar. “*Principios de la Administración Pública*”. Colombia. Unidad de Publicaciones ESAP. 1997.

⁶ A los fines del presente trabajo de investigación serán utilizados como sinónimos de *clima organizacional* los siguientes términos: *clima laboral*, *clima interno*, *ambiente laboral*, *ambiente interno*, *atmósfera de trabajo*, entre otros.

⁷ SALLDOVAL-CARAVEO, M.C. “*Concepto y dimensiones del clima organizacional*”. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. 2004.

⁸ ROBBINS, Stephen P. “*Comportamiento Organizacional*”. Ed. Prentice Hall. México. 1999.

para el desempeño de la organización. Cabe destacar que desde el año 1989 ejerce funciones como Presidente de la Comisión Comunal el Sr. Oscar Ferri, lo cual lleva a resaltar que es un dirigente con una vasta trayectoria en su función y un punto de análisis ineludible al momento de estudiar las particularidades de la organización. Es a partir de esta información, que se considera que analizar el tipo de liderazgo imperante es un aporte valioso que puede convertirse en una herramienta importante para el desempeño de la organización.

A partir de estas consideraciones, es que se estudiarán en profundidad dos dimensiones analíticas del clima interno que adquieren especial relevancia para la Administración Pública de la Comuna: la **comunicación** y el **liderazgo**.

Es en este sentido que se pretende realizar un estudio descriptivo con el objeto de introducir mejoras que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

2.2. HIPÓTESIS DE TRABAJO

Al interior de la Administración Pública de la Comuna de General Lagos se desarrolla un clima organizacional abierto (participativo), caracterizado por procesos informales de comunicación interna y un tipo de liderazgo que incentiva la motivación y el involucramiento del personal en sus tareas.

Cabe mencionar que la hipótesis de partida se forja en el conocimiento y percepción subjetiva lograda a través del contacto con los miembros de la APC en el marco del proyecto mencionado en el capítulo introductorio.

2.3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA PLANTEADO

La propuesta de la presente tesina parte de la idea de que estudiar el clima organizacional constituye una herramienta fundamental que permite mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por medio de estrategias internas; detectando elementos claves que permitan introducir mejoras en el corto plazo pero que repercutan positivamente a través del tiempo.

Como bien se ha destacado anteriormente, la elección de la Administración Pública de la Comuna de General Lagos como unidad de análisis responde a una vinculación previa con el lugar. A partir del compromiso generado con la organización luego de la mencionada experiencia, es que se propone en esta oportunidad estudiar en profundidad la relevancia que adquieren ciertos elementos del clima al interior de la administración pública comunal con el objetivo de contribuir a su mejora.

De tal manera, el presente trabajo de investigación busca extender críticamente hacia la administración pública el concepto de cliente interno, que permite dar cuenta de un nuevo modo entender el proceso de fabricación de servicios, partiendo de las relaciones de trabajo que se generan dentro de la organización. Consiste en asignar valor e importancia a los trabajadores como elementos claves de la organización, e intentar recibir de ellos un mayor grado de lealtad, compromiso, identificación, fidelidad y dedicación.

“En la era de la desmaterialización, de la preponderancia de lo intangible, la comunicación y los valores son la nueva materia de intercambio. Las organizaciones producen

significados. Lo que circula y se intercambia ya no son solo productos o servicios, sino los valores que vienen asociados a ellos e identifican a la organización”⁹.

Cada organización genera una estructura propia de liderazgo de acuerdo a su visión organizacional y a su propia historia. Es en este sentido que se ha explicado la necesidad de profundizar especialmente acerca del estilo de liderazgo de quienes dirigen la organización y los circuitos de comunicación que se generan en su interior. Se ha pretendido estudiar estas variables en la Comuna de General Lagos entendiéndolas como herramientas para la consecución de los objetivos de la organización y como parte necesaria del planeamiento estratégico.

2.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.4.1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir al estudio del clima organizacional en el sector público entendiéndolo como una herramienta interna para el perfeccionamiento de la gestión y el logro de objetivos.

2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Brindar aportes que sirvan para optimizar la toma de decisiones e introducir mejoras de gestión del clima organizacional en la Administración Pública de la Comuna de General Lagos.
- b) Lograr una propuesta de cómo realizar el análisis y la implementación de mejoras en el clima laboral en pequeños municipios y comunas.

2.4.3. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA DAR CUMPLIMIENTO A LOS OBJETIVOS

- a) Revisión de bibliografía sobre la temática para formalizar un marco teórico conceptual
- b) Reunión de material institucional y realización de entrevistas a informantes claves
- c) Definición de las variables y dimensiones para el análisis
- d) Definición de la metodología a emplear y diseño de los instrumentos a aplicar
- e) Realización de trabajo de campo (encuestas y entrevistas)
- f) Procesamiento de los datos obtenidos y análisis de la información resultante
- g) Identificación de las características de los procesos de comunicación que operan entre los miembros de la Administración Pública de General Lagos
- h) Estudio del tipo de liderazgo prevaleciente al interior de la APC
- i) Análisis evaluativo acerca del clima organizacional que prevalece al interior de la Administración Pública de la Comuna de General Lagos
- j) Elaboración de conclusiones y recomendaciones

⁹ BRANDOLINI, Alejandra y GONZÁLEZ FRÍGOLI, Martín. “Comunicación Interna”. Editorial DIRCOM, Buenos Aires, 2009.

3. MARCO INSTITUCIONAL

3.1. ASPECTOS CARACTERÍSTICOS DE LAS ADMINISTRACIONES COMUNALES EN LA PROVINCIA DE SANTA FE

Tal como plantea la Constitución Nacional en su artículo 123¹⁰, cada provincia del país dicta su propia constitución, asegurando la autonomía municipal y reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero. Al interior de los departamentos de la provincia de Santa Fe, la Administración Pública se organiza a partir de municipios y comunas. En este sentido, el artículo 106 de la Constitución de la Provincia de Santa Fe establece lo siguiente:

“todo núcleo de población que constituya una comunidad con vida propia gobierna por sí mismo sus intereses locales con arreglo a las disposiciones de esta Constitución y de las leyes que se sancionen. Las poblaciones que tengan más de diez mil (10.000) habitantes se organizan como municipios por ley que la Legislatura dicte en cada caso y las que no reúnan tal condición como comunas. La ley fija la jurisdicción territorial de municipios y comunas y resuelve los casos de fusión o segregación que se susciten”¹¹.

A su vez, la Ley Orgánica de Comunas de la Provincia de Santa Fe, Ley N° 2.439¹², determina que las administraciones comunales estarán a cargo de “comisiones comunales”, las cuales se organizarán y funcionarán de acuerdo en un todo a la Constitución, a la Ley N° 2.439 y al reglamento interno que en cada una de ellas se dicte.

En cuanto a los miembros de las comisiones, éstos serán designados por elección popular y durarán dos años en el ejercicio de sus funciones. Se compondrán por tres miembros titulares e igual número de suplentes, cuando las villas no hayan alcanzado una población de mil quinientos habitantes; y por cinco miembros titulares e igual número de suplentes, cuando las villas hayan alcanzado una población de mil quinientos habitantes en su ejido urbano. Cuando las comisiones se constituyan por cinco miembros, se elegirán cuatro por la mayoría y uno por la minoría y cuando fueren de tres miembros, dos por la mayoría y uno por la minoría. Las comisiones constituirán sus respectivas autoridades, eligiendo de su seno, un presidente, un vicepresidente y un tesorero.

3.2. COMUNA DE GENERAL LAGOS

3.2.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La Comuna de General Lagos pertenece al Departamento Rosario, ubicándose geográficamente al sur de la Provincia de Santa de Fe, Argentina. En lo que concierne a las localidades limítrofes, hacia el norte se encuentra Pueblo Esther, hacia el sur Arroyo Seco,

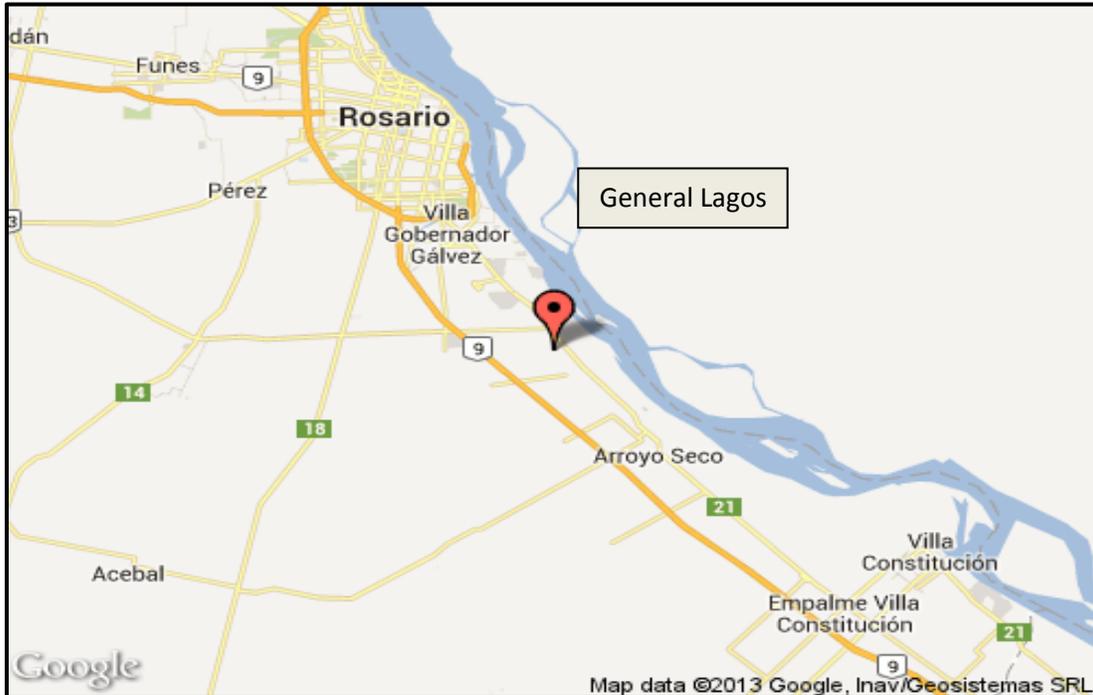
¹⁰ Constitución de la Nación Argentina. Disponible para ser consultada en <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>

¹¹ Constitución de la Provincia de Santa Fe. Disponible para ser consultada en <http://www.santa-fe.gov.ar/gbrn/noticias/constitucion.htm>

¹² Ley Orgánica de Comunas de la Provincia de Santa Fe- Ley N° 2439. Disponible para ser consultada en <http://www.tribunalelectoral.santafe.gov.ar/info/ley2439.htm>

hacia el oeste Villa Amelia y parte de la localidad de Alvear, y hacia el este la vera del Río Paraná. Dista 22 km de la cabecera departamental Rosario, en trance de conurbación, y se localiza a 192 km de la capital provincial Santa Fe¹³.

Figura N° 1. Ubicación geográfica de la Comuna de General Lagos.



Fuente: Google Maps

3.2.2. ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

Según los datos proyectados a 2012 por el IPEC, la población total de General Lagos ascendería 4.278 habitantes, de los cuales 1.071 (25%) se encuentran distribuidos en la zona rural (subdivididos en 412 viviendas) y los 3.207 restantes habitantes, que representan el 75% de la localidad, forman parte de la zona urbana. Del total, 2.132 serían varones y 2.146 mujeres¹⁴.

Como bien puede apreciarse en el Cuadro N°1 que a continuación se introduce, se estima que la población de General Lagos representa el 0,13 % de la población total provincial y el 0,36 % del total del Departamento Rosario.

¹³ Breve Informe de Situación Socio Sanitaria. Localidad: General Lagos. Sala de situación del Ministerio de salud. Disponible para ser consultado en <http://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/123477/611670/file/02%20Breve%20informe%20Situaci%C3%B3n%20socio%20sanitaria%20General%20Lagos.pdf>

¹⁴ Dado que al día de la fecha no se ha terminado de procesar toda la información recabada a partir del último Censo de Población y Vivienda efectuado durante 2010, se ha recurrido al "Documento base para la firma de los acuerdos territoriales de empleo", elaborado por la APC, que se ha basado en proyecciones con respecto al Censo de 2001 y a otras mediciones efectuadas por el Instituto Provincial de Estadísticas y Censos (IPEC, Gobierno de la Provincia de Santa Fe).

Cuadro N° 1: Representación porcentual de la población de General Lagos al interior de la Provincia de Santa Fe

REFERENCIA	TOTALES Y REPRESENTACIÓN PORCENTUAL
Población total provincial (INDEC 2010)	3.194.537
Población total Departamento Rosario (INDEC 2010)	1.193.605
Población total de General Lagos (2012 – IPEC)	4.278
Porcentaje de Población G. Lagos dentro del total provincial	0,13 %
Porcentaje de Población G. Lagos dentro del total departamental	0,36 %

Fuente: Documento base para la firma de los acuerdos territoriales de empleo – PJMMT. Comuna de General Lagos. 2012

3.2.3. DESARROLLO ECONÓMICO-PRODUCTIVO

Con respecto a su perfil económico y productivo, se destacan dos grandes grupos de actividades: la agropecuaria y la industrial¹⁵.

a. Producción agropecuaria

Hasta mediados de los '90, la actividad agrícola se destacó por el predominio de parcelas de pequeñas dimensiones, el cultivo intensivo de soja y maíz alternado con hortalizas y legumbres. En este sentido, la actividad agrícola cumple un rol dinámico en la economía de la Comuna ya que proporciona alimentos de autoconsumo y el excedente producido es transportado a otros centros urbanos. De esta forma, la agricultura posibilita la producción de materia prima, el autoconsumo local y la generación de empleo.

En lo que respecta a la producción pecuaria, el ganado vacuno provee carnes para consumo local y para abastecer mercados de distintos puntos del país. En menor proporción aún, se explota el ganado porcino, equino y ovino. A su vez, las aves de corral se destinan mayormente al consumo interno. Cabe aclarar que, en la actualidad, la actividad pecuaria no se destaca por su nivel de producción¹⁶.

b. Desarrollo industrial

Si bien desde sus orígenes General Lagos se caracterizó por el predominio de la actividad agropecuaria –especialmente agrícola-, su perfil productivo adquirió características agroindustriales en el transcurso de la década del '90. Esto se debe a que la localidad está situada en un punto regional estratégico, ya que cuenta con importantes vías de acceso como el Río Paraná y dos canales de vía terrestre (Ruta N° 21 Rosario - Bs. As. y la Autopista

¹⁵ GUILLEN, Agustina, NANNI, Varinia y RODRIGUEZ, Julia. *Op. Cit.*

¹⁶ Información extraída del libro “General Lagos...Cien años de Historia”, confeccionado por la Comuna de General Lagos. 1998.

General Aramburu). Alentadas por las obras de infraestructura y la prestación de servicios públicos (agua potable, gas, energía eléctrica, higiene y saneamiento urbano, y alternativos medios de comunicación) importantes empresas, a través de sus unidades productivas, optaron por radicarse en la localidad. De este modo, General Lagos se posicionó en la región como zona propicia para que importantes industrias decidan instalar allí sus plantas.

Cabe destacar la diversificación de la producción industrial que caracteriza a la Comuna y su Región. En ella, se encuentran diferentes tipos de actividad: química, frigorífica, metalmecánica, automotriz, manufactura, entre otras. Entre las empresas que más se destacan por su nivel de actividad y relevancia económica se hallan tres multinacionales: General Motors, BASF Argentina S.A. y Grupo Louis Dreyfus. Estas grandes empresas, junto a otras PyMES, generan fuentes de trabajo que emplean a una importante cantidad de trabajadores de la Comuna y alrededores.

En el marco de la coyuntura de crecimiento y dinamismo económico que caracterizó a la Argentina durante los últimos años, General Lagos se ha visto beneficiada por su producción industrial –abasteciendo principalmente el mercado interno- y por la exportación de materias primas de origen agropecuario, especialmente granos de soja y sus derivados. Este cambio de perfil socio económico trajo aparejado una variedad poblacional nutrida demográficamente por las corrientes migratorias internas de las provincias y localidades vecinas, en la búsqueda de mejores oportunidades de trabajo, estableciéndose familias completas para intentar satisfacer sus necesidades básicas (alimentación, abrigo, atención sanitaria, instrucción).

3.2.4. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA COMUNA DE GENERAL LAGOS¹⁷

3.2.4.1. Aspectos generales

En 1898, el gobernador de la Provincia de Santa Fe decreta la creación de la primera Comisión de Fomento que estuvo radicada en Pueblo Esther. Luego, dichas oficinas fueron llevadas a Alvear, jurisdicción de Villa Gobernador Gálvez.

En 1913 se trasladan las oficinas de la Comisión de Fomento a General Lagos, localidad que junto con Pueblo Esther, integraba el Distrito de la Comuna. En 1935 se construye el edificio comunal, situado en calle San Martín 261, propiedad en la que funciona la Comuna hasta la actualidad.

En 1975 la Legislatura de la Provincia de Santa Fe sanciona la Ley N° 7645 que estipula la División de Comunas de manera que a partir del siguiente año, cada localidad comienza a estar dirigida por su propio Gobierno Comunal. En la localidad de General Lagos, se llevaron a cabo elecciones según lo estipulado por la ley, resultando electo como primer Presidente de la Comuna, el Sr. Rafael Nicoletti.

3.2.4.2. Órganos de Gobierno

En la actualidad, siguiendo lo dispuesto por la Ley Orgánica de Comunas de la Provincia de Santa Fe, Ley N° 2439, la administración de la Comuna de General Lagos está a cargo de una Comisión Comunal compuesta por cinco miembros. Cuatro de ellos son electos por la mayoría y

¹⁷ GUILLEN, Agustina, NANNI, Varinia y RODRIGUEZ, Julia. *Op. Cit.*

uno por la minoría. Los miembros de la Comisión son electos por sufragio popular y duran dos años en sus funciones. Las autoridades de la Comisiones, a saber: Presidente, Vice-presidente y Tesorero, son electas por sus propios miembros.

Desde 1989, ejerce funciones como Presidente de la Comisión Comunal, el Sr. Oscar Ferri y como Vicepresidente, el Sr. Eduardo Matteo, habiendo rotado el resto de los miembros de la comisión.

3.2.4.3. Administración comunal

La Administración Pública Comunal, se encuentra integrada por nueve áreas de trabajo que, si bien no se encuentran formalmente diferenciadas, operan en la práctica como unidades interdependientes. A continuación se presentan brevemente cada una de las áreas de trabajo y se señalan sus principales funciones y características.

El *Área Administrativa* tiene a su cargo los aspectos ligados a la administración contable de la Comuna, incluyendo el cobro de impuestos, el pago a proveedores, el registro de negocios, la ejecución presupuestaria, entre otras. Se encuentra integrada por seis personas.

El *Área de Obras Públicas* se ocupa de llevar adelante las nuevas obras de infraestructura edilicia y vial en la Comuna. Es una de las áreas más pequeñas desde el punto de vista del personal empleado en tanto la integra únicamente un ingeniero civil que se encarga por sí mismo del diseño y la ejecución de las obras.

El *Área de Obras Particulares* trabaja de manera coordinada con el Área de Obras Públicas y también se encuentra compuesta por un solo empleado, en este caso, por una arquitecta. Tiene a su cargo la gestión de todo lo referente a la parte de expedientes de edificación y los permisos de obras. También resuelve temas de edificación y urbanización.

El *Área de Acción Social* es de reciente creación, nace en el año 2010 con la incorporación de una Licenciada en Trabajo Social a la planta de personal. Desde entonces ha comenzado a crecer, expandiendo sus funciones que en la actualidad se vinculan con la atención a la problemáticas sociales de la comunidad y la gestión de diferentes programas sociales en beneficio de los sectores más vulnerables de la Comuna.

El *Área de Alimentos* se encuentra conformada por una nutricionista y tiene a su cargo atender situaciones y resolver problemáticas puntuales que tengan que ver cuestiones alimenticias. En este sentido, es que trabaja de manera coordinada con el Área de Acción Social, interviniendo en casos que ameriten un trabajo en conjunto.

El *Área de Cultura, Deportes y Trabajo*, popularmente conocida como Centro Cultural, constituye un espacio de trabajo sumamente amplio y diverso en cuanto a sus funciones, abarcando problemáticas que oscilan desde el desempleo dentro de la Comuna hasta la prestación de servicios de correo o el préstamo de libros. Se ha convertido en un punto de reunión y de socialización para la comunidad. Se encuentra conformada por seis personas.

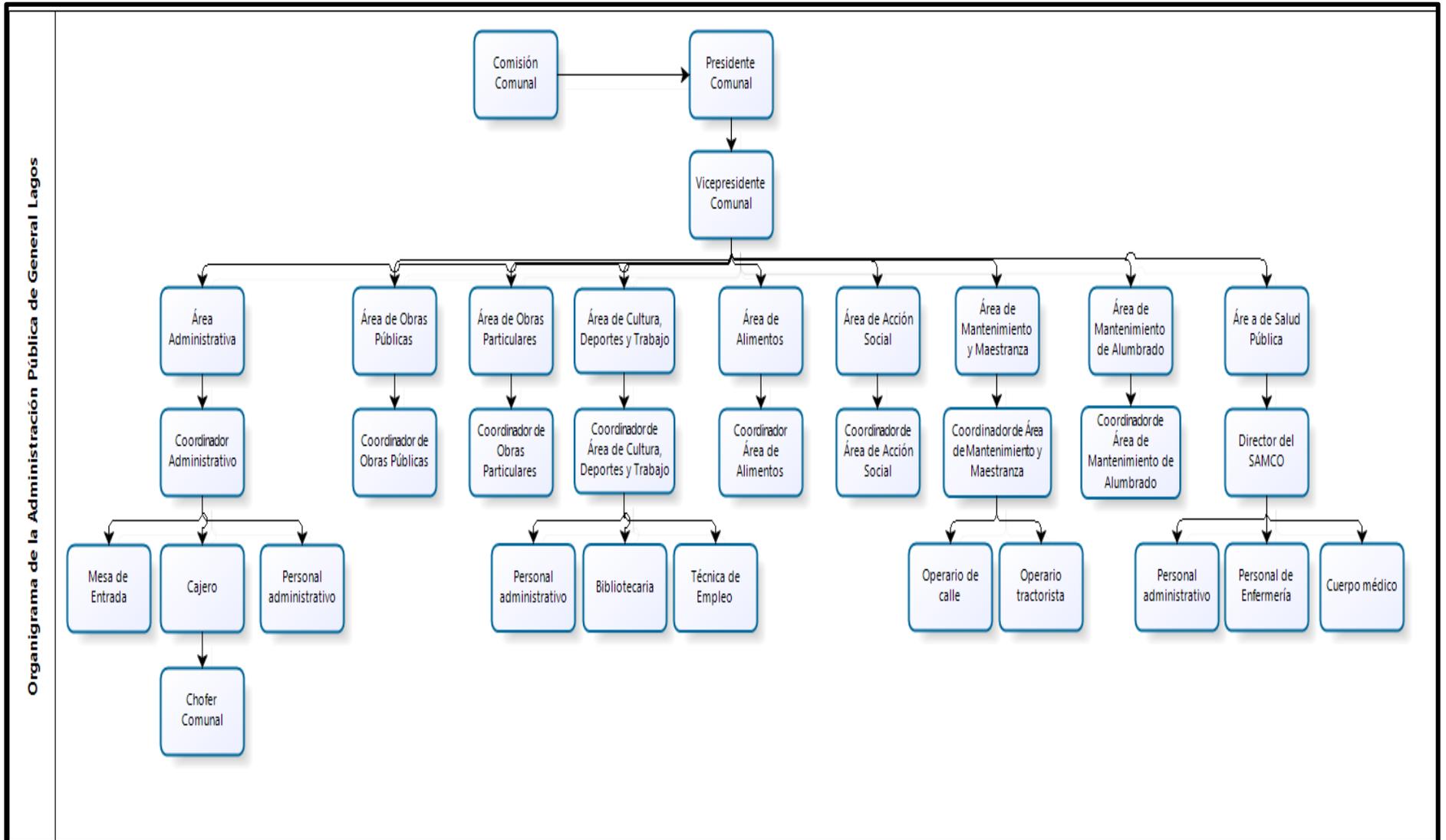
El *Área de Salud* opera por la propia naturaleza de los servicios que brinda de manera más autónoma que el resto de los departamentos que integran la Comuna. Se encuentra conformada por 8 profesionales de la salud y dos empleadas administrativas que trabajan en el SAMCO.

El *Área de Mantenimiento de Alumbrado Público* tiene a su cargo el cuidado de las instalaciones eléctricas de toda la Comuna así como también la realización de las nuevas obras eléctricas que sean necesarias. Se encuentra integrada por dos personas.

El *Área de Mantenimiento y Maestranza* se ocupa de la preservación de la limpieza de todos los espacios públicos desde las calles y rutas hasta los parques. Sus tareas incluyen recogido de la basura, poda de pastizales, marcado de caminos, corte del césped, etc. Es una de las áreas más numerosas en cuanto al personal empleado ya que se encuentra integrada por 17 Operarios.

El organigrama con las áreas funcionales de la APC puede observarse en la página siguiente (ver Figura N° 2). Dicho organigrama, confeccionado por el proyecto previamente mencionado, ha sido adoptado formalmente por la gestión comunal.

Figura N° 2: Organigrama de la Administración Pública de la Comuna de General Lagos



Fuente: Elaboración propia a partir de información extraída por medio de los encuentros de entrevistas y del “Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión de la Administración Pública de la Comuna de General Lagos- Provincia de Santa Fe”.

4. MARCO TEÓRICO

A continuación, se desarrollan una serie de conceptos y argumentaciones que constituyen el marco teórico utilizado para poder llevar adelante este trabajo de tesina.

4.1. HACIA UNA CONCEPTUALIZACIÓN DEL TÉRMINO ORGANIZACIÓN

Tal como plantea Chiavenato,

“el mundo en que vivimos es una sociedad institucionalizada y compuesta de organizaciones. Todas las actividades relacionadas con la producción de bienes (productos) o con la prestación de servicios (actividades especializadas) las planean, coordinan, dirigen y controlan las organizaciones; a éstas las constituyen personas y recursos no humanos (físicos y materiales, financieros, tecnológicos, mercadológicos, etc.). La vida de las personas depende íntimamente de las organizaciones y éstas dependen del trabajo de las primeras. En la sociedad moderna, las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se relacionan y mueren dentro de organizaciones. Éstas son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes”¹⁸.

De acuerdo a los fines de esta investigación, se adoptó la definición brindada por el autor Eduardo Jorge Arnoletto. En palabras del autor,

“en un sentido amplio, organización es todo conjunto de personas relacionadas para alcanzar un fin o una meta. En un sentido estricto, organización es una estructura, configurada en base a relaciones internas y externas predeterminadas, entre personas o grupos de personas que trabajan para realizar un objetivo claramente definido. Esa estructura marca cómo se distribuye el trabajo, cómo se agrupan las personas en unidades de actividad específica y las unidades en entidades mayores, qué poder tiene cada uno, de quien depende, a quien dirigirse si surgen problemas, etc. El diseño y rediseño periódico de esa estructura lo realizan los directivos de la organización, en ejercicio de una de sus funciones: la función de organización estructural. De modo que la palabra organización se emplea para designar dos conceptos diferentes aunque relacionados: el de unidad social o conjunto de personas relacionadas con cierto orden para alcanzar un fin; y el de una función administrativa, una fase del proceso de administración, que básicamente consiste en determinar funciones y tareas, establecer unidades de trabajo y departamentos, y la forma en que se van a comunicar; y en rediseñar toda esa estructura cuando las circunstancias internas o externas lo hagan aconsejable”¹⁹.

Se ha optado por retomar esta definición dado que vincula el concepto de organización con el de administración. Este último es concebido por el autor como una actividad periódica de diseño

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto: *“Introducción a la teoría general de la administración”*. Ed. Mc Grow-Hill Interamericana. Séptima Edición. México, 2004.

¹⁹ ARNOLETTO, Eduardo Jorge: *“La gestión organizacional en los gobiernos locales”*, 2010. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010d/777/

y rediseño por parte de quienes realizan el gerenciamiento organizacional. Lo anterior constituye un puntapié inicial para profundizar sobre la función administrativa al interior de las organizaciones, centrándonos específicamente en las características que adquiere en la función pública.

4.2. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

En términos generales,

“la *Administración* es el proceso de coordinar las actividades de varias personas en una organización, para obtener resultados previstos, en forma eficaz y eficiente. Es un proceso: o sea un conjunto de fases y actividades ordenadas de manera secuencial (...) Un contenido fundamental de la administración es la idea de *eficacia*, es decir, la medida en que se logran o no los objetivos previstos. Finalmente, otra idea central es la *eficiencia*, entendida como la relación entre los resultados y los recursos consumidos para lograrlos”²⁰.

En este punto es preciso remarcar que las organizaciones sobreviven, crecen y se desarrollan de distintas maneras en base a la administración que se haga de ellas. Cada organización tiene características, componentes y recursos propios que la definen como un ente particular distinto a los demás. “Las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares”²¹. Por otra parte, debe también tenerse en cuenta que se hallan inmersas dentro de un contexto que las moldea y al cual deben adecuarse. Es por esto que se debe reparar en toda su complejidad al momento de analizarlas, esto es, tener en cuenta los componentes y variables que operan sobre ella, a saber: entorno, objetivos, estructura, recursos, procesos.

4.3. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Debe advertirse que el campo de la Administración Pública es muy complejo, es decir, que al igual que otras ramas del gobierno, tiene relación con los seres humanos, sus actitudes, tradiciones, intereses y una gran diversidad de cuestiones sociales²².

En palabras de Guerrero, la Administración Pública representa

“aquel conjunto de organizaciones compuestas por trabajadores públicos, quienes a través de los recursos públicos, y mediante el desempeño de sus funciones, contribuyen- directa o indirectamente- a la satisfacción de las demandas y al cumplimiento de los derechos de los ciudadanos”²³.

En otras palabras, constituye la “organización que el Estado utiliza para canalizar adecuadamente demandas sociales y satisfacerlas, a través de la transformación de recursos

²⁰ Ibíd.

²¹ DAVID, Keith: “*Comportamiento humano en el trabajo*”. Editorial Mc Graw Hill, México, 1993.

²² DIMOCK, Marshall. “*Qué es la Administración Pública*”. Public Management. 5° edición. 1933.

²³ GUERRERO, Omar. “*Principios de la Administración Pública*”. Colombia. Unidad de Publicaciones ESAP. 1997.

públicos en acciones modificadoras de la realidad, mediante la producción de bienes, servicios y regulaciones”²⁴.

Con el devenir del paso del tiempo, los distintos análisis sobre Administración Pública han procurado orientar su funcionamiento en aras de que responda lo mejor posible a las necesidades de cada época, estudiando formas de administración de su actividad que brinden altos niveles de eficacia y rapidez en la atención de demandas.

Retomando a Ramió:

“las organizaciones son algo más que objetivos, estructuras, recursos humanos, es decir, son algo más que un conjunto de elementos que configuran una dimensión de carácter “socio técnico”. Las organizaciones son también entidades sociales que tienen sus propias dinámicas políticas y que poseen sus propios mitos, valores e ideología, es decir, realidades que tienen sus propios parámetros culturales. Atendiendo a esta nueva dimensión, los análisis organizativos deben tener presente el ámbito “político-cultural” de las organizaciones públicas”²⁵.

Tal como plantea M. Dimock²⁶, existe en la sociedad desde antaño una arraigada y negativa valoración de la Administración pública que la define como poco idónea o, en comparación con organizaciones del ámbito privado, menos eficaz. El presente trabajo de tesina busca terminar con estas viejas percepciones y afirma la idea de que, más allá de las especificidades propias de su ámbito y a las cuales se tendrá en consideración a lo largo de la investigación, las problemáticas de carácter administrativo-organizacional son similares entre el ámbito público y privado. Y es a partir de esta consideración, que se han traído al análisis ciertos conceptos y herramientas que en sus orígenes surgieron vinculados a organizaciones privadas pero que se considera que adaptándolos a las condiciones y complejidades propias del ámbito público, sus aplicaciones pueden ser significativamente beneficiosas para la organización que se ha estudiado y para otras de semejantes características.

4.4. LA REFORMA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Hacia fines de los años 1980, en distintos países del mundo, entre los que se cuentan los de América Latina, el tema de la capacidad administrativa del Estado empezó a ganar espacio en las agendas de reformas. Ya para los años 1990, la transformación de las dimensiones y capacidades del Estado se afianzó y adquirió preeminencia como problema de investigación en los círculos académicos. En Argentina, a partir de la crisis del modelo de Estado intervencionista, distintos gobiernos se avocaron en la tarea de generar cambios organizacionales al interior de la Administración Pública, partiendo en su mayoría desde un paradigma mecanicista que no se detenía a contemplar las particularidades propias de la organización sobre la que se intentaba trabajar.

²⁴ FELCMAN, Isidoro y KRIEGER, Mario. “Pautas para la transformación de la Administración Pública Argentina”. Administración de Empresas, Año XIII, N° 148, julio 1982.

²⁵ RAMIÓ, Carles. “Teoría de la Organización y Administración Pública”. Madrid, Ed. TEcnos. 1999.

²⁶ DIMOCK, Marshall. “Qué es la Administración Pública”. Public Management. 5° edición. 1933

De este modo, en Argentina se desarrolló una primera etapa de reformas al interior de la Administración Pública que se caracterizó por la reducción del Estado, la liberalización económica, la apertura externa y el fortalecimiento del modelo capitalista. De tal manera, sucedió que la reforma administrativa del Estado tendió a ser confundida o a plantearse como sinónimo de privatización, descentralización y desregulación²⁷.

En vista del tema tratado, la autora considera oportuno traer al análisis los aportes sobre la cuestión introducidos por Oscar Oszlak en su artículo "Quemar las naves"²⁸. En pocas palabras, el autor divide en dos el proceso de reformas administrativas: las de primera generación y las de segunda generación. Las de primera generación resuelven disminuir la prestación de servicios por parte del Estado, con su correlato en la prescindencia de un significativo número de empleados públicos (procesos que se pueden ver en los fenómenos antes mencionados de privatización, tercerización de servicios, desregulación, y en la reducción de la dotación de personal con las indemnizaciones por retiros voluntarios y jubilaciones anticipadas). Por el contrario, el autor destaca la necesidad de una segunda ola de transformaciones que se orienten a *fortalecer la capacidad institucional de los aparatos del Estado, la reestructuración organizativa, la profesionalización de la función pública, la desburocratización de normas y la introducción de nuevas tecnologías*.

En consonancia con lo anteriormente mencionado y siguiendo los análisis teóricos de Settembrino²⁹, la presente investigación parte de reconocer que para que el Estado pueda dar respuesta a las demandas de la ciudadanía, los factores críticos a transformar son su capacidad de gestión y sus mecanismos de decisión. Del mismo modo que se postula que las organizaciones públicas deben poseer estructuras flexibles, el mismo criterio debe seguirse en el proceso de instrumentación del cambio. En este sentido, y como bien plantea Salinas, se sostiene que "la reforma administrativa se orienta a hacer de la Administración Pública un organismo social de renovación constante"³⁰.

Para que un cuerpo de políticas públicas pueda llegar a ser implementado de manera exitosa y eficiente, no basta solo con su formulación, sino que es necesario tener en cuenta las condiciones y los factores propios que determinan el ámbito de la organización que las impulsará y las pondrá en marcha. El factor clave para mejorar o acercarnos al tipo de administración pública deseada pasa por el grado de capacidad del mismo para poder gestionar con mayor eficacia y eficiencia. Algunos factores claves para la efectividad organizativa los constituyen la tecnología, el avance intelectual de los funcionarios, la cultura administrativa, las técnicas de administración y, principalmente, la gestión de recursos humanos.

²⁷ OSZLAK, Oscar. "Estado y Sociedad: ¿Nuevas Reglas de Juego?". Revista Reforma y Democracia N° 9. CLAD. Caracas. 1997.

²⁸ OSZLAK, Oscar. "Quemar las naves". Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental, Año 6. N° 14. 1999.

²⁹ SETTEMBRINO, Hugo. "Análisis de la estrategia de Reforma de la Administración Pública". Departamento de publicaciones de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. 1° Edición. 1988.

³⁰ SALINAS, Alberto. "La Reforma Administrativa". Fondo de Cultura Económica. México. 1975.

De manera tal que se considera de suma importancia que el cambio tenga como requisito fundamental la revalorización del rol del factor humano al interior de la Administración Pública. Cuestiones relacionadas con este último requisito son las que se han desarrollado a lo largo de las próximas páginas.

“Atender a los fines sustantivos implica clarificar la estructura de objetivos derivada de los fines, difundiéndolos por todo el ámbito de la administración, de modo que todas las actividades y ordenamientos internos se subordinen a los mismos. En este sentido, los recursos humanos, como la variable más decisiva del proceso administrativo, tienen que sensibilizarse a dicha estructura de objetivos”³¹.

4.5. LÍMITES AL PARADIGMA BUROCRÁTICO TRADICIONAL: HACIA EL MODELO DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

El llamado paradigma burocrático tradicional encuentra su surgimiento a comienzos del Siglo XVII en los estados naciones europeos y nace con el objetivo de ejercer la administración de las casas reales de un modo formal y responsable. Con el advenimiento del orden democrático en reemplazo de las viejas monarquías, estos atributos de obediencia que presentaban los funcionarios del rey no cesaron de ser admirados. Tal es así, que el renombrado Max Weber fue el autor de la más reconocida teoría sobre estas cualidades de rigor que presentaban aquellos obedientes servidores públicos, sinónimos en la época de eficiencia y modelos a seguir en el camino hacia la moderna civilización³².

Según Max Weber, existe una tendencia hacia la racionalización mundial, dentro de la cual se inscribe el modelo de organización de tipo burocrático. En efecto, Weber establece que la burocracia es la organización correspondiente a la dominación de tipo legal (racional), la cual se basa en la ley como el principio legitimador. La organización burocrática se caracteriza por su apego a las normas y al orden legal. La posición del burócrata, sus relaciones con el gobernante, sus colegas y la sociedad se definen por reglas impersonales así como la total estructura de la organización se establece según principios racionales. Respecto de los empleados, se desenvuelven en un contexto de extrema limitación de su espontaneidad, su libertad y su creatividad, existe una estricta disciplina en el trabajo y un incuestionable apego a las normas³³.

En la actualidad, el modelo burocrático ha encontrado limitaciones y específicamente el término burocracia, muy asociado a la Administración Pública, ha sido objeto de numerosas críticas. Las mismas se deben a las complejidades crecientes que presentan las organizaciones, las cuales requieren nuevos atributos y competencias por parte de sus empleados. En esta línea, se inscribe la relevancia que han adquirido los nuevos paradigmas de gestión de los recursos humanos al interior de las organizaciones, tanto de carácter público como privado, que otorgan

³¹ *Ibíd.*

³² CROZIER, Michel. “*La transición del paradigma burocrático a una cultura de la gestión pública*”. Revista CLAD Reforma y Democracia Nº 7. Caracas. 1997.

³³ WEBER, Max. “*La burocracia. Clásicos de la Administración Pública*”. Fondo de Cultura Económica. México. 1999.

un lugar predominante a la autonomía individual, el compromiso, la motivación, la capacitación y el tipo de gerenciamiento, entre otros aspectos.

Las demandas de servicios por parte de la sociedad se han incrementado, al mismo tiempo que los usuarios se han hecho más exigentes, lo que lleva a la necesidad de una Administración Pública más eficiente, eficaz e innovadora. Estos rasgos no encuentran correlato en el viejo modelo burocrático, el cual restringe las capacidades de comunicación y superación de quienes se desempeñan al interior de las organizaciones.

En base a estas consideraciones es que se introduce una nueva propuesta de gestión pública que destaca como requisitos esenciales la capacidad de cooperación, coordinación y comunicación de los empleados. Lo que se modifica en la transición del modelo burocrático a la nueva gestión pública es el sistema de recursos humanos y los factores culturales que se desarrollan al interior de las organizaciones.

Se ha producido entonces un cambio de paradigma de administración, que abandona la obediencia y la rectitud como requisitos indispensables, para abrir paso a nuevas formas de gestionar que prioricen el proceso toma de decisiones y la definición de metas y resultados concretos teniendo en cuenta para esto la estructura de recursos humanos sobre la que se asienta la organización.

Este nuevo modelo parte de reconocer las particularidades de cada organización del sector público, las cuales poseen recursos, objetivos e identidades diferentes. Al mismo tiempo, prioriza el establecimiento de metas claras, identificables y fácilmente medibles, busca la obtención de resultados específicos e intenta devolverle al funcionario público el sentido de compromiso y responsabilidad hacia la organización, abandonando la práctica del control excesivo y absoluto por parte del superior con su correspondiente obsesión por el apego a las normas. Esto se traduce en el aumento de los márgenes para la toma de decisiones de manera más autónoma³⁴.

4.6. EL FACTOR HUMANO COMO EL ELEMENTO CLAVE DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Como bien se mencionaba precedentemente, han surgido críticas hacia los viejos paradigmas administrativos y se ha introducido un nuevo modelo de gestión pública basada en la delimitación de objetivos claros y precisos. En concordancia con este nuevo modelo de gestión es que no solo se revaloriza sino que se avanza mucho más hasta indicar que la *Gestión de Recursos Humanos* constituye el factor clave para dar con los objetivos propuestos y lograr el éxito organizacional. Los recursos humanos constituyen el elemento que diferencia a las organizaciones, ya que es un factor decisivo a la hora prestar servicios de buena calidad, principalmente para organizaciones que deben servir a los intereses de la ciudadanía.

“Las organizaciones se encuentran formadas por sujetos que se vinculan y comunican, que buscan en ella la satisfacción de sus necesidades, que se agrupan y diferencian por

³⁴ KRIEGER, Mario y FELCMAN, Isidoro. *“Programa de Reforma Administrativa. Maestría en Administración Pública”*. UBA. Buenos Aires. 1987.

acuerdos y conflictos materiales y subjetivos. Adhieren o cuestionan los objetivos y valores de la organización, pero también producen a la misma y son producidos por ella”³⁵.

Es en este sentido, que las organizaciones con miras de modernizar y mejorar sus estructuras administrativas deben dedicar esfuerzos para gestionar de la mejor manera posible los recursos humanos con los que cuenta. Las organizaciones son para el exterior el reflejo de lo que acontece en su ámbito interno, es por esto que es un requisito ineludible contar con miembros que se desempeñen en un ambiente que los haga sentir cómodos, valorados y que los motive a desempeñarse con compromiso y entusiasmo en sus tareas.

En palabras de Marchant,

“las instituciones públicas deberán enfrentar los desafíos que se les imponen respetando la estabilidad, que no es sinónimo de inamovilidad. Es necesario que fortalezcan un ambiente organizacional propicio para el desarrollo de las personas; sistematizar incentivos motivadores que reconozcan el esfuerzo por aprender, por modificar hábitos y conductas, mejorar la calidad y el desempeño. Todo lo anterior es imprescindible para implementar y sostener una gestión de calidad”³⁶.

Dentro de este marco, es que el análisis del clima organizacional se constituye como una herramienta fundamental que permite visualizar el estado de situación en la que se encuentra el factor humano al interior de la organización. Su estudio se entiende como una estrategia de gestión interna que permite dar un salto hacia adelante en la calidad de los servicios ofrecidos. De este modo, actúa detectando elementos internos claves que permitan introducir mejoras en el corto plazo pero que, además, repercutan positivamente a través del tiempo.

4.7. EL CLIMA ORGANIZACIONAL

A partir del auge que han adquirido los estudios en desarrollo organizacional, es que actualmente no es posible ignorar el rol fundamental que poseen los recursos humanos al interior de las organizaciones. Junto a la revaloración de este recurso y la introducción de nuevos modelos de gestión han surgido también nuevas herramientas que hacen posible la generación de cambios positivos partiendo del medio interno. De manera tal que el estudio del clima organizacional adquiere relevancia para analizar los recursos humanos con los que cuenta la organización con el objetivo de brindar servicios de mejor calidad a los usuarios.

La presente investigación parte del reconocimiento de la utilidad del estudio del clima organizacional para la introducción de una exitosa estrategia de gestión, centrada en la consecución de amplios objetivos organizacionales y en aras de aumentar la calidad de los servicios ofrecidos³⁷.

³⁵ MARTÍNEZ, Carlos R. *“Psicología social en las organizaciones: estrategias tácticas y técnicas para el cambio organizacional”*. Lugar Editorial. Buenos Aires. 2010.

³⁶ MARCHANT, Loreto (compiladora). *“Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional”*. 1° Edición. Universidad de Viña del Mar. Chile. 2006.

³⁷ CHIANG, Margarita; MARTÍN, M. José y NUÑEZ, Antonio. *“Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral”*. Universidad Pontificia Comillas. Madrid. 2010.

El clima organizacional es un concepto que ha adquirido en el último tiempo significativa notoriedad dentro del ámbito académico y que ha sido definido de diversas maneras por una multiplicidad de autores. Luego de realizar un recorrido por las diferentes acepciones que el término ha recibido, se hizo una selección de los aportes brindados por distintos teóricos de la materia, la cual será detallada brevemente a continuación. En este sentido, el libro de Chaing, Martin y Nuñez³⁸ ha oficiado de guía para llevar adelante este recorrido conceptual, dado que han estudiado los diferentes aportes de distintos autores a lo largo del tiempo.

Como bien menciona Brunet³⁹, Gellerman puede ser considerado uno de los pioneros en introducir el concepto de clima al estudio de las organizaciones a partir de su investigación del año 1960⁴⁰, intentando caracterizar con este vocablo el carácter específico de una compañía. El autor proponía identificar a los individuos que componen una organización y estudiar sus actitudes, analizando qué metas y objetivos perseguían. Al mismo tiempo, consideraba a la historia de la organización como un elemento clave para poder caracterizar los distintos comportamientos de sus miembros y dar cuenta de las personalidades que han llegado a constituirse como los líderes de la misma.

Por otra parte, para el año 1964 Forehand y Von Gilmer (citado por Navarro y Santillán⁴¹) definen el clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”. Los autores añaden la noción de perdurabilidad en los rasgos observables en el estudio del clima organizacional y permiten inferir que no se puede cambiar de la noche a la mañana la atmósfera de la organización.

Unos años más tarde, Tagiuri definió el clima laboral como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización” (citado por Navarro y Santillán⁴²). Si bien esta definición sigue la línea de los autores anteriores, vale la pena destacar que el autor incorpora los valores particulares de los individuos que se desempeñan en la organización como elementos constitutivos del clima organizacional.

Para el año 1981, James y Sell definen el clima organizacional como “representaciones cognoscitivas individuales de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en

³⁸ *Ibíd.*

³⁹ BRUNET, Luc. *“El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnósticos y consecuencias”*. Editorial Trillas. México. 1999.

⁴⁰ GELLERMAN, Saul W. *“People, problems and profits. The Uses of Psychology in Management”*. McGraw-Hill. New York. 1960. Disponible para ser consultado en <http://www.questia.com/read/58952428/people-problems-and-profits-the-uses-of-psychology>.

⁴¹ NAVARRO, Rubén E. y GARCÍA SANTILLÁN, Arturo. *“Clima y compromiso organizacional”*. Serie libros y manuales: Finanzas, Contaduría y Administración- Unidad Multidisciplinaria: CIEA. 2007. Edición electrónica gratuita disponible en http://issuu.com/econoboy_conde/docs/climaycomp.

⁴² *Ibíd.*

términos que reflejan el significado psicológico y lo significativo de la situación para el individuo, un atributo individual, que se aprende, es histórico y resistente al cambio”⁴³. Es interesante apreciar cómo el autor destaca la noción de cercanía para dar cuenta del clima organizacional, es decir, que lo relaciona con las percepciones cotidianas, del día a día que experimenta el personal en su lugar de trabajo.

Por otra parte, Erkvall (1983) establece que el clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El clima se ha originado, desarrollado y continúa haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidades) y el entorno de la organización⁴⁴. El clima no es un factor que se encuentre determinado de una vez para siempre, sino que es un factor que se va moldeando en el diario hacer organizacional y en las relaciones que se desarrollen entre sus miembros. De aquí radica la importancia que reviste su comprensión para poder potenciar recursos que repercutan positivamente en el trabajo de la organización.

Según Litwin (1987), el clima organizacional es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento. La medición del clima reporta una percepción agregada sobre cómo los empleados entienden metas y políticas, el grado de responsabilidad personal y cómo se sienten dentro del grupo de trabajo. En otras palabras, es el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen al interior de la organización⁴⁵.

En la década de 1990, Reichers y Schneider dirán que al clima lo constituyen las percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales⁴⁶.

Por su parte, Gonçalves establece que “el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”⁴⁷. Para el autor, a través del conocimiento del clima organizacional se obtiene información acerca de los comportamientos que se generan al interior de la organización, permitiendo la planificación de modificaciones tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional. Como bien se mencionaba anteriormente, concebir el estudio del clima como una herramienta que posibilita la introducción de cambios, permite desarrollar apropiadas estrategias para el desarrollo organizacional.

Para Chiavenato (1992), el clima organizacional constituye el medio interno, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización y se encuentra estrechamente ligado con los factores motivacionales:

⁴³ CHIANG, Margarita; MARTÍN, M. José y NUÑEZ, Antonio. *Op. Cit.*

⁴⁴ *Ibíd.*

⁴⁵ *Ibíd.*

⁴⁶ *Ibíd.*

⁴⁷ GONÇALVES, Alexis. “*Dimensiones del Clima Organizacional*”. Disponible para ser consultado en <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

“El clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros (...) el clima organizacional influye en el estado de motivación de las personas y es influenciado por éste: es como si se presentase una retroalimentación recíproca entre el estado de motivación de las personas y el clima organizacional”⁴⁸.

Ahora bien, luego de este recorrido teórico y a los fines de la presente investigación, se considera menester destacar la función que adquiere el análisis del clima organizacional como herramienta generadora de cambios internos.

Algunos de los objetivos que se persiguen al analizar el clima de una organización son:

- Reconocer y potenciar los atributos percibidos como positivos por el personal
- Investigar aquellos elementos que repercuten negativamente sobre el personal para evitar posibles fuentes de conflicto
- Identificar si coexisten diversos climas en una organización y cuáles son los elementos que determinan estas variaciones
- Conocer sobre qué elementos específicos debe dirigirse el cambio

Es importante tener presente que el clima organizacional ejerce influencia sobre la motivación, el involucramiento, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, por tanto, su estudio constituye una herramienta estratégica fundamental para el desarrollo de los recursos humanos y el devenir organizacional.

La gestión del ambiente laboral permite impactar sobre el comportamiento y eficiencia de la organización en sus procesos internos. Mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima de trabajo, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización⁴⁹. La coincidencia del proyecto e identidad de la organización y la adhesión de los sujetos que las componen hacen posible un mayor acercamiento y el aumento de los niveles de pertenencia y cooperación.

4.8. TIPOS DE CLIMA LABORAL SEGÚN LIKERT

Es pertinente destacar que la Teoría del Clima Organizacional del autor Rensis Likert (también llamada “Teoría de los Sistemas”) constituye uno de los aportes más importantes que se han introducido en esta temática⁵⁰. En su obra, Likert determina dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones, a saber: clima cerrado (autoritario) o clima abierto (participativo).

⁴⁸ CHIAVENATO, Idalberto. “*Administración de Recursos Humanos*”. 5° Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia. 2001.

⁴⁹ MARCHANT RAMIREZ, Loreto (compiladora). *Op. Cit.*

⁵⁰ BRUNET, Luc. *Op. Cit.*

A grandes rasgos, el clima de tipo cerrado se corresponde a un modo de administración burocrático y rígido, en donde los empleados se encuentran insatisfechos en su trabajo y con la organización en general. Por el contrario, el clima abierto se genera en una organización dinámica, que busque adaptar sus métodos de obtención de objetivos y desee aunarlos a las necesidades de sus empleados. A continuación se explican en detalle las características de estos tipos de climas.

a) *Clima de tipo cerrado (autoritario)*

- Sistema I: Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- Sistema II: Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

b) *Clima de tipo abierto (participativo)*

- Sistema III: Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- Sistema IV: Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

4.9. COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Es posible identificar múltiples factores que son utilizados para estudiar y caracterizar el clima organizacional. A continuación se presentarán de manera sucinta una serie de propuestas brindadas por distintos autores en sus investigaciones. Para dar cuenta de estos diferentes modelos se ha recurrido nuevamente en este estudio a los aportes brindados por Chaing, Martin y Núñez⁵¹ como así también a la compilación realizada por Brunet⁵².

En primer lugar, cabe destacar el modelo desarrollado por Halpin y Croft (1963). En su investigación, los autores se proponen analizar el clima en las escuelas y es en base a este objetivo que diseñan un instrumento que prevé ocho variables de análisis:

- 1) *Desempeño*: Implicación personal de los empleados en su trabajo.
- 2) *Impedimentos*: Obstrucción o interferencia.
- 3) *Motivación*: espíritu o entusiasmo.
- 4) *Intimidad*: amistad.
- 5) *Aislamiento*: acción distante o reserva.
- 6) *Énfasis en la productividad*: rendimiento.
- 7) *Confianza*: empuje o ejemplaridad.
- 8) *Consideración*: afecto.

Por su parte, Gilmer y Forehand (1964) quienes, tal como fue mencionado en el apartado anterior, incluyen el sentido de perdurabilidad en el tiempo, proponen estudiar las siguientes variables:

- 1) *Tamaño de la organización*: el criterio más utilizado para dar cuenta de esta dimensión tiene ver con la cantidad de empleados con la que cuenta
- 2) *Estructura de la organización*: la división de tareas, la coordinación entre las áreas y las relaciones de trabajo que subyacen en su interior
- 3) *Complejidad sistémica de la organización*: tiene que ver con las dinámicas y procesos internos
- 4) *Estilo de liderazgo*: influencia y motivación ejercida sobre el personal
- 5) *Orientación de los fines*: hace alusión a los objetivos y metas de la organización que orientan los procesos internos de trabajo

El renombrado autor Rensis Likert⁵³ en pos de identificar el clima organizacional imperante en una determinada institución, considera necesario la identificación de las siguientes ocho dimensiones:

- 1) *Métodos de mando*: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados
- 2) *Características de las fuerzas motivacionales*: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades

⁵¹ CHIANG, Margarita; MARTÍN, M. José y NUÑEZ, Antonio. *Op. Cit.*

⁵² BRUNET, Luc. *Op. Cit.*

⁵³ LIKERT, Rensis. *"The Human Organization"*. Editorial McGraw-Hill. New York. 1967.

- 3) *Características de los procesos de comunicación*: refiere a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la organización y cómo se llevan a cabo
- 4) *Características de los procesos de influencia*: refiere a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos
- 5) *Características de los procesos de toma de decisiones*: pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades
- 6) *Características de los procesos de planificación*: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales
- 7) *Características de los procesos de control*: ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales
- 8) *Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento*: referidos a la planificación y formación deseada

Hacia 1968 Litwin y Stringer explican el clima a partir de nueve dimensiones que se visualizan en la organización. Las mismas comprenden:

- 1) *Estructura*: vinculada a la percepción de las obligaciones y las reglas
- 2) *Responsabilidad*: es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- 3) *Recompensa*: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho (equidad).
- 4) *Riesgo*: percepción de los retos
- 5) *Relaciones*: es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados (vínculos de trabajo)
- 6) *Cooperación*: es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
- 7) *Estándares de desempeño*: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- 8) *Conflictos*: tolerancia. Tiene que ver con si se aceptan las opiniones discrepantes y los empleados no temen enfrentar y solucionar los problemas.
- 9) *Identidad*: aspecto simbólico. es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Bowers y Taylor (1970) miden el clima organizacional a través de cinco grandes variables:

- 1) *Apertura a los cambios tecnológicos*: predisposición hacia la incorporación de recursos para adquirir nuevo equipamiento que puedan facilitar el trabajo a sus empleados.
- 2) *Recursos Humanos*: importancia brindada al bienestar de los empleados durante el desarrollo de su trabajo
- 3) *Comunicación*: procesos de transmisión de información desarrollados por los miembros de la organización

- 4) *Motivación*: existencia de incentivos hacia los empleados para lograr su involucramiento
- 5) *Toma de decisiones*: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso

En lo que concierne a Pritchard y Karasick, consideran que el clima opera sobre un extendido de once dimensiones. Las mismas son:

- 1) *Autonomía*: grado de libertad del empleado para la toma de decisiones y la resolución de conflictos
- 2) *Conflicto y cooperación*: nivel de apoyo y colaboración existente entre los empleados
- 3) *Relaciones sociales*: atmosfera social y espíritu de camaradería
- 4) *Estructura*: reglas y directrices
- 5) *Remuneración*: salario y premios especiales
- 6) *Rendimiento*
- 7) *Motivación*
- 8) *Status*: diferencias jerárquicas
- 9) *Flexibilidad e innovación*: apertura a los cambios
- 10) *Centralización de la toma de decisiones*
- 11) *Apoyo*: soporte

Por su parte, Crane (1981) reduce la cantidad de dimensiones a analizar a solo cinco:

- 1) *Autonomía*: libertad e iniciativa
- 2) *Estructura*
- 3) *Consideración*: apoyo y confianza
- 4) *Cohesión*: unión y fidelidad
- 5) *Misión e implicación*: participación

Hacia 1986 De Witte y De Cock⁵⁴ enumeran los siguientes atributos:

- 1) *Apoyo*
- 2) *Respeto por las reglas*
- 3) *Flujo de información orientada a las metas*
- 4) *Innovación*

Para finalizar, se considera adecuado mencionar en las variables propuestas por Koys y DeCotis (1991):

- 1) *Autonomía*
- 2) *Cohesión / Unidad*
- 3) *Confianza*
- 4) *Presión*
- 5) *Respaldo / Apoyo*
- 6) *Reconocimiento*
- 7) *Justicia / Imparcialidad / Equidad*

⁵⁴ CHIANG, Margarita; MARTÍN, M. José y NUÑEZ, Antonio. *Op. Cit.*

8) *Invasión*

Hasta aquí han sido enumeradas distintas variables introducidas por reconocidos autores, las cuales no agotan todas las variantes presentadas sobre el tema. Se considera necesario advertir que de ningún modo se pretende desde esta investigación identificar las dimensiones enunciadas como las únicas posibilidades de abordar la temática.

El clima organizacional es inherente a cada organización de manera particular, no solo por las características de la misma, sino por las percepciones que cada individuo tiene del medio ambiente de trabajo en el cual se desempeña, percepciones que están influidas a su vez por los aspectos culturales propios de cada persona. Es incorrecto trasladar resultados de una organización a otra, porque no es posible que presenten idénticas características en cuanto a su ambiente interno.

Es por esta razón, que no existe un único conjunto de variables que sirva para definir el clima y que pueda ser extendido a todas las organizaciones. Por el contrario, al momento de seleccionar las variables que intervendrán en el relevamiento, el investigador debe tener en cuenta la información que se pretende obtener (la cual debe estar vinculada directamente con los objetivos que se persigan) como así también las características particulares de la organización y sus empleados. En otras palabras, primero se deben identificar qué percepciones se desean conocer sobre los empleados, es decir, sus percepciones acerca de qué factores, y luego seleccionar las variables a utilizar.

Los objetivos planteados en la presente investigación surgieron en virtud de las características que posee la organización bajo análisis, lo cuales determinaron el interés de la autora en analizar el clima organizacional en base a dos elementos que adquieren especial relevancia al interior de la APC: la *comunicación* y el *liderazgo*. A continuación se introducen los aportes teóricos correspondientes a estas dimensiones de análisis.

4.10. LA COMUNICACIÓN COMO UN FACTOR CLAVE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

“La comunicación es la célula de que están hechos los sistemas sociales. Si no hay comunicación, no hay tampoco sistema social. Y las organizaciones son sistemas que, como todo sistema social, están constituidas por comunicaciones”⁵⁵. La comunicación es lo que mantiene viva a la organización y de ella depende, en gran parte, que la organización funcione como se espera. Es por esta razón, que no es conveniente pasar por inadvertido este factor.

Al interior de una organización se pueden identificar dos tipos de comunicación, dependiendo de quién sea el sujeto destinatario: por un lado, la comunicación externa y, por el otro, la comunicación interna. “La comunicación externa es la que está dirigida al público externo de la organización, es decir, a todos aquellos con los que la organización tiene algún tipo de vínculo, sin formar éstos parte de la misma. Por el contrario, la comunicación interna es la que está destinada al público interno de la organización”⁵⁶. Atendiendo a los fines de esta investigación

⁵⁵ RODRIGUEZ, Darío M. y OPAZO B., María Pilar. “*Comunicaciones de la Organización*”. Alfaomega Grupo Editor. México. 2008.

⁵⁶ BRANDOLINI, Alejandra y GONZÁLEZ FRÍGOLI, Martín. “*Comunicación Interna. Claves para una organización exitosa*”. La Crujía Ediciones. Buenos Aires. 2009.

es que se propone estudiar la *comunicación interna*, concibiéndola como uno de los componentes fundamentales del clima organizacional y como una herramienta de gestión que permite introducir mejoras en el desarrollo de sus funciones para lograr la consecución de sus metas y objetivos.

En los últimos años, la planificación de la comunicación ha cobrado mayor vigor convirtiéndose en una figura protagónica del ámbito organizacional. No existen organizaciones sin procesos internos de comunicación. En algunos casos, establecida a partir de canales formales y en otros con un carácter de tipo más informal, la comunicación debe ser considerada como acción y no como una mera transmisión de información⁵⁷.

“¿Qué es la comunicación interna? Es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una organización, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo”⁵⁸.

El análisis de la comunicación interna tiene como objetivo principal la motivación de los recursos humanos y lograr que el personal se organice, se comprometa y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos de la organización. Constituye una herramienta de gestión que apunta a generar un buen clima de trabajo y busca la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes orientados al público interno. Retomando a Brandolini y González Frígoli⁵⁹, la comunicación interna permite:

- Generar la implicación del personal: promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la organización impulsando el trabajo en equipo.
- Armonizar el trabajo: evitar oposición y discrepancia en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando.
- Propiciar un cambio de actitudes: a partir del claro conocimiento de la orientación de la organización, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas establecidas.
- Lograr objetivos: al generar una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor de una mejor manera.

Tal como plantea Martínez, “no hay una única realidad organizacional. La visión del mundo (ideología), la ética y el lugar que cada empleado ocupa influirán en su forma de construcción

⁵⁷ ANZORENA, OSCAR. *“El arte de comunicarnos: conceptos y técnicas para una comunicación interpersonal efectiva”*. Ediciones LEA S.A. Buenos Aires. 2012.

⁵⁸ BRANDOLINI, Alejandra y GONZÁLEZ FRÍGOLI, Martín. *Óp. Cit.*

⁵⁹ *Ibíd.*

simbólica, la cual es determinante al momento de comunicarse entre sujetos o de definir objetivos y formas de acción comunes”⁶⁰.

Los problemas de comunicación que presentan los grupos al interior de las organizaciones suelen ser producto de situaciones más complejas que pueden estar vinculadas a la apatía, el desinterés, el temor. “En el contexto de una organización, la historia, los prejuicios, el resultado de las relaciones de poder, la calidad de los vínculos, la adjudicación del rol o la función de los actores, son elementos constitutivos de la forma de construir y traducir mensajes”⁶¹.

De tal manera, la comunicación organizacional asume una función elemental en la construcción de la cultura, la identidad y la imagen de la organización. La comunicación interna constituye una “base activa en la consolidación y construcción social del clima de la organización. Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus colaboradores: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros; que al mismo tiempo deben estar traducidos e incorporados en los modos de actuar de la organización para que no surjan contradicciones entre el decir y el hacer”⁶².

El desarrollo de la comunicación interna resulta un marco integrador y de cohesión social, elevando la participación y el involucramiento del personal para con la organización. “Las organizaciones expresan en sus discursos, procesos y acciones, el resultado de un marco normativo denominado racionalidad grupal-organizacional, que asegure continuidad, previsibilidad y resultados, imprescindible para lograr objetivos”⁶³.

El sentido de las comunicaciones que tengan lugar en la organización será creado por ambas partes, tanto por sus miembros como por la organización, comprendida como sistema social. La comunicación, al ser efectiva, permite la coordinación entre personas para la toma de decisiones y la ejecución de tareas.

La comunicación es un proceso continuo porque se reciben y envían mensajes en forma permanente. Hay que tener en cuenta que lo más importante es la comprensión de lo que se transmite y que no todo lo que se comunica es asimilado por el receptor. Es por esto que al momento de comunicar es importante desarrollar una mentalidad a largo plazo y asegurarse que el mensaje llegue a su destino de forma apropiada para alcanzar los fines previstos.

4.11. CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Al interior de la organización se generan distintas formas de comunicación. Como dos grandes grupos cabe diferenciar las informales de las formales:

- La *comunicación formal*: es una forma de comunicación que aborda temas laborales principalmente. Es planificada, sistemática y delineada por la organización. Por lo general utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente

⁶⁰ MARTÍNEZ, Carlos R. “*Psicología social en las organizaciones: estrategias tácticas y técnicas para el cambio organizacional*”. Lugar Editorial. Buenos Aires. 2010.

⁶¹ *Ibíd.*

⁶² BRANDOLINI, Alejandra y GONZÁLEZ FRÍGOLI, Martín. *Op. Cit.*

⁶³ *Ibíd.*

instituidos. Suele ser más lenta que la informal ya que requiere del cumplimiento de las normas y tiempos institucionales.

- La *comunicación informal*: es una forma de comunicación en la que se abordan aspectos laborales que no circulan por los canales formales, sino que utiliza canales no oficiales. Tiene la ventaja de divulgarse de manera más veloz que la formal.

En base a la direccionalidad, se clasifica en:

- *Descendente*: es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la organización y desciende utilizando los canales oficiales. Persigue el objetivo de que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación, agilizar los canales de transmisión de la información, fortalecer los roles jerárquicos y favorecer y hacer operativa la comunicación.
- *Ascendente*: está dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la organización. Los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan o sobre sus responsables, aunque esto crea un clima de tensión y algunas dificultades, sirve para mejorar las acciones. El objetivo es que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos, que afloren energías y potencialidades, fomenta ideas y estimula el consenso.
- *Oblicuas, horizontales o transversales*: se da no sólo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones. Son muy comunes en las organizaciones que tienen estrategias globales y de alta participación de los diferentes sectores. Tienen el compromiso de modificar ciertos comportamientos, elevar el espíritu de trabajo en equipo, aumentar el rendimiento, ganar en eficacia y satisfacción, incrementar la competitividad y dinamizar el potencial creativo y la innovación.

Continuando con la temática, se debe poner de manifiesto la importancia que reviste la *retroalimentación comunicacional*⁶⁴, que es la posibilidad de los diferentes actores de opinar y participar más allá del lugar formal que ocupan

Por otra parte, cabe advertir que la comunicación al interior de la organización requiere de canales para poder ser transmitida. Los canales constituyen herramientas de las que se vale la organización para intentar satisfacer sus necesidades de comunicación. Por un lado, existen los *canales de comunicación*, que permiten al receptor responder de manera inmediata (por ejemplo, la comunicación cara a cara, correo electrónico, llamadas telefónicas). Por otro lado, se advierten los *canales de difusión*, que solo posibilitan la bajada de información y no permiten la respuesta inmediata. Son utilizados por un único emisor pero están dirigidos a múltiples receptores (por ejemplo, la intranet, la revista institucional, la cartelera).

Al mismo tiempo, los canales de comunicación presentan dos variantes: los *tradicionales* y los *tecnológicos*. Se diferencian en que los canales tecnológicos tienden a utilizar un soporte digital (computadora), mientras que los tradicionales se desarrollan a través del soporte papel o de manera verbal. Será apropiado el uso de un determinado canal de acuerdo a los propósitos

⁶⁴ MARTÍNEZ, Carlos R. *Op. Cit.*

comunicativos de la organización y de los recursos con los que cuente. Entre los canales tradicionales, se puede nombrar la cartelera, los manuales, las reuniones, desayunos de trabajo, encuestas, reportes, memos, circulares, cartas de bienvenida, entre otros. En cuanto a los tecnológicos, cabe mencionar la intranet e internet, los blogs, e-mails, los foros, portales de e-learning, newsletter electrónicas, etc.

“Las comunicaciones organizacionales van construyendo y reconstruyendo permanentemente el sistema organizacional. Las organizaciones necesitan asegurar su flujo de comunicaciones internas; las decisiones que se han tomado deben provocar nuevas decisiones, las que generarán otras decisiones y así sucesivamente, hasta que se traduzcan en acciones ejecutoras de lo decidido”⁶⁵.

Los estudios sobre clima organizacional analizan los medios de comunicación internos ya que permiten aproximarse a las presuposiciones compartidas por los miembros y también a los valores que la organización intenta inculcar. Es importante que las organizaciones destinen esfuerzos para que la información circule entre todo el personal y posibilite un trabajo en equipo, coordinado y armónico.

De este modo, el presente trabajo de investigación considera a la comunicación como uno de los componentes más importantes del clima laboral para contribuir a generar un cambio de gestión que haga posible la consecución más efectiva de las metas y objetivos organizacionales.

4.12. RELEVANCIA DEL FACTOR LIDERAZGO AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES

Tal como establecen Rodríguez Mansilla y Opazo Bretón, “para aumentar las probabilidades de obtener comunicaciones efectivas, las organizaciones requieren del *liderazgo*”⁶⁶. Y a este respecto, agregan: “en este contexto de cambios constantes, el liderazgo emerge como una herramienta clave para disminuir la incertidumbre y adaptarse a ellos, movilizándolo a los diversos grupos que integran la organización en torno a una meta común, cuya aceptación hace más fácil”⁶⁷.

En palabras de Chiavenato, “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”⁶⁸.

En la actualidad, las organizaciones deben hacer frente a un cúmulo de complejos factores, que se deben al aumento de la diversidad y a los cambios producidos con el advenimiento, entre otras cosas, de la sociedad global. En este sentido, para adaptarse a los nuevos requerimientos de la comunidad, deben incorporar no solo nuevas tecnologías sino también romper con viejos paradigmas de gestión. Es así como ha cobrado importancia para el ámbito organizacional

⁶⁵ RODRIGUEZ MANSILLA, Darío y OPAZO BRETÓN, María Pilar. *Op. Cit.*

⁶⁶ *Ibíd.*

⁶⁷ *Ibíd.*

⁶⁸ CHIAVENATO, Idalberto. “*Introducción a la Teoría General de la Administración*”. 7ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México. 2004.

mantener una orientación clara y definir objetivos precisos, para lo cual es menester contar con la voluntad y el compromiso de todos aquellos que integran la organización. El factor humano emerge así como el protagonista de los análisis organizacionales.

“Dentro de cualquier estructura social debemos estudiar la aparición de ciertos liderazgos o ciertas actitudes que podemos expresarlas en forma de rol. Cuando el rol es dominante, tiene un estatus alto de influencia y tiene mando, lo llamamos líder; es decir que es capaz de influenciar una comunidad determinada con sus pensamientos, con su acción y se transforma así en un líder de abordaje de cambio. Pero tiene que tener una instrumentación muy grande y un rol muy dinámico para realizar esa situación; aparte debe tener dos cosas fundamentales: una visión interna de sus mecanismos psicológicos (insight o visión interior) y un insight externo que es una visión clara de la situación social para poder operar con una estrategia, una técnica...”⁶⁹

Es posible dar cuenta de una diversidad de teorías que se han encargado de precisar los alcances del liderazgo. Algunas de ellas han sido seleccionadas para ser expuestas a continuación con el objeto de situar al lector en los alcances del término.

El renombrado Max Weber⁷⁰ se encargó de concebir al liderazgo como aquella forma de autoridad legitimada por el carisma. De acuerdo a este sociólogo alemán, la palabra carisma significaba “regalo de la divinidad” y hacía alusión a las personalidades individuales de hombres que son percibidos como poseedores de poderes extraordinarios. Sostuvo que el mandato del líder tiene por finalidad influir en el comportamiento de sus seguidores de manera tal que el contenido de dicho mandato pase a ser norma de acción para los dominados. El autor establecía tres tipos ideales de dominación en base a sus principios de legitimación: la dominación legal, la dominación tradicional y la dominación carismática. Lo que distinguirá a la carismática de los otros dos tipos de dominación es su carácter extraordinario, es decir, que a diferencia de las otras, su acción no se encuentra respaldada por la estabilidad de las normas o por el pasado, sino por el carisma personal del líder.

Los autores Rodríguez Mansilla y Opazo Bretón⁷¹ detallan múltiples teorías en torno al liderazgo, algunas de las cuales serán brevemente explicitadas a continuación:

En primer lugar cabe mencionar a las “Teorías de los Rasgos”, las cuales hacen hincapié en los atributos personales del líder, como ser sus valores y habilidades, sin tener en cuenta variables del contexto o de los seguidores de los líderes.

Hacia la década de 1950, surgen los “Enfoques del Comportamiento” que resaltan como lo distintivo del líder lo que realiza de manera cotidiana en su trabajo, es decir, cómo reconoce las oportunidades, de qué manera resuelve conflictos, cómo maneja las relaciones, etc.

Por otra parte, los “Enfoques de Contingencia” enfatizan la importancia de variables externas como factores determinantes del liderazgo. Incluyen las características de los seguidores, del

⁶⁹ PICHON RIVIERE, E. Citado por Martínez en “*Psicología Social de las Organizaciones*”.

⁷⁰ WEBER, Max. “*Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*”. Editorial Fondo de Cultura Económica. México. 1964.

⁷¹ RODRIGUEZ MANSILLA, Darío y OPAZO BRETÓN, María Pilar. *Op. Cit*

líder, del tipo de organización y de su entorno. Suponen que ciertos atributos de un líder en una situación dada pueden no ser efectivos en otra.

Cabe mencionar también los “Enfoques de Integración” que proponen examinar en forma conjunta los rasgos y atributos personales, las características de las relaciones entre los líderes y sus seguidores y los factores del ambiente. En este sentido, cabe agregar que Hersey y Blanchard⁷² elaboraron una teoría denominada “liderazgo situacional”, que considera que el estilo deberá variar en función del grado de madurez de los seguidores.

Tal como puede apreciarse, en sus comienzos las teorías del liderazgo se ocupaban de manera específica del rol del líder y sus rasgos personales. Desde los años 1960, se han ido desarrollando distintos enfoques que parten desde perspectivas más amplias que integran una mayor cantidad de variables: la relación entre el líder y sus seguidores, el contexto organizacional en el que se da el liderazgo y las características del entorno social.

Por su parte, Likert⁷³ distingue dos tipos distintos de supervisión en el seno de las organizaciones:

- a) una supervisión orientada al trabajo, que es el tipo de supervisión taylorista que tiende a fragmentar minuciosamente el trabajo, a seleccionar y entrenar a las personas más adecuadas y a presionarlas rigurosamente para conseguir los niveles de producción deseados
- b) una supervisión orientada hacia los miembros de la organización, que es el tipo de supervisión que tiende a preocuparse más por los aspectos humanos

La importancia del análisis de Likert reside en el convencimiento de que el elemento con más trascendencia en el desarrollo organizativo es el tipo de liderazgo.

Las distintas teorías que puedan presentarse sobre liderazgo deben ser consideradas como un modelo meramente explicativo, ya que no existe un tipo ideal. Es conveniente que las organizaciones se esfuercen en desarrollar una estructura propia de liderazgo que contemple la cultura de la organización, su visión a largo plazo y los objetivos que sean encarados.

Es importante resaltar que esta investigación se concentra en plantear al liderazgo como uno de los componentes más importantes del clima organizacional, que adquiere destacada importancia para estudiar la organización pública que se ha analizado en las próximas páginas y que se busca comprenderlo resaltando la importancia que reviste como herramienta gestión.

4.13. EL LIDERAZGO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Siguiendo a Martínez⁷⁴, puede identificarse distintos estilos de liderazgo:

- El autocrático: es directivo y rígido. Este tipo de líder por lo general tiende a centralizar la autoridad, indica métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados. Favorece la dependencia. Genera

⁷² MARTÍNEZ, Carlos R. *Op. Cit.*

⁷³ LIKERT, Rensis. “*New Patterns of Management*”. McGraw-. Hill. New York. 1961.

⁷⁴ MARTÍNEZ, Carlos R. *Op. Cit.*

resistencia a la autoridad y a los cambios. Se caracteriza por confundir rol con persona. Ante una orden, provoca parálisis.

- El demagógico: su característica principal es la impostura. Es impostor porque muestra una apariencia democrática mientras esconde sus rasgos autoritarios.
- Estilo laissez-faire (dejar hacer): delega al grupo de trabajo su autoestructuración, asumiendo solo parcialmente sus funciones de análisis de la situación y orientación de la acción. En este sentido, otorga al grupo libertad completa para tomar sus decisiones y realizar el trabajo como mejor le parezca.
- El democrático: genera una dinámica líder-grupo-conductor que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones. Delega autoridad y desarrolla un proceso basado en enseñar/aprender, lo cual posibilita la retroalimentación.
- El carismático: es el líder visionario e inspirador, que logra estimular y motivar a sus seguidores como así también despertar sus sentimientos de lealtad, entusiasmo y cohesión. Este tipo de liderazgo puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que logra comprometer al personal a contribuir en los objetivos de la organización.

Los mencionados estilos de liderazgo, constituyen solamente un esquema analítico que pone de relieve algunos rasgos que pueden ser observados al momento de emprender un estudio de este componente del clima. Es importante que el liderazgo opere en base a la inspiración y la motivación, lo que permite movilizar a los grupos en torno a una meta común. Debe buscar principalmente producir movimiento y cambio, comprometiendo a los individuos con ciertos objetivos y entregando la energía necesaria para que éstos sean capaces de sobrellevar los obstáculos que se les presenten en la consecución de las metas compartidas. Como bien se dijo anteriormente, es menester que quien ejerza estas funciones tenga en consideración las características particulares de los grupos de empleados que se desarrollan al interior de la misma y que desarrolle un estilo de liderazgo que se comprometa a incentivar lo mejor de cada grupo o individuo.

Según John Kotter⁷⁵, al interior de la organización el liderazgo cumple tres funciones:

- Marcar un rumbo a seguir: elaborar una visión a futuro y las estrategias necesarias para llevar a cabo los cambios que permitan materializar esa visión.
- Coordinar al personal: comunicar a los miembros de la organización el rumbo a seguir, de manera de crear grupos que, además de comprender la visión, la acepten, apropiándose de ella y comprometiéndose a cumplirla.
- Motivar e inspirar: el líder debe mantener a los individuos en la dirección fijada, a pesar de los eventuales imprevistos que pudieran surgir. Para ello, debe apelar a las necesidades, creencias, valores y emociones de éstos, como una fuente de energía que los inspire a seguir en movimiento.

En cuanto a la visión de futuro inculcada por el líder, Kotter agrega que éste se debe esforzar porque la misma tenga en cuenta los siguientes rasgos:

⁷⁵ KOTTER, John. *“Una fuerza para el cambio: en qué se diferencian liderazgo y dirección”*. Ediciones Días de Santos. Madrid. 1992.

- Deseabilidad: la visión debe satisfacer los requerimientos y necesidades de los miembros de la organización.
- Factibilidad: la visión debe estar necesariamente vinculada a una estrategia adecuada para llevarla a la práctica teniendo en cuenta las ventajas y debilidades de la organización.

Por su parte, los autores Rodríguez Mansilla y Opazo Bretón⁷⁶, advierten que el liderazgo comprende una serie de funciones esenciales que se hallan en estrecha relación con la comunicación organizacional, a saber:

- Interpretar el significado de los eventos, es decir, prever las amenazas del ambiente y las oportunidades que se presentan.
- Generar alineamientos con objetivos y estrategias
- Construir un compromiso con las tareas
- Generar confianza y cooperación mutua entre los miembros de la organización
- Fortalecer la identidad colectiva
- Organizar y coordinar las actividades
- Promover y facilitar el aprendizaje colectivo, esencial para la supervivencia de la organización
- Obtener los recursos y los apoyos necesarios
- Empoderar a los miembros de la organización, desarrollando en ellos las habilidades adecuadas para los roles de liderazgo, responsabilidades, resolución de problemas, implementación de cambios, etc.
- Promover la justicia social y moral, es decir, proteger los derechos individuales y fomentar la responsabilidad social oponiéndose a las prácticas no éticas.

Las observaciones recién mencionadas posibilitan el desarrollo de una función de liderazgo efectiva, que permita aunar y coordinar los esfuerzos de todos los miembros de la organización, incentivando y acrecentando sus niveles de compromiso y sentimientos de pertenencia hacia el lugar donde desempeñan sus tareas.

Al interior de la organización, el liderazgo otorga un sentido común al accionar de los miembros y, al mostrarse como guía de su comportamiento, se presenta como un mecanismo de gran utilidad para disminuir la probabilidad de rechazo de la comunicación al interior de la organización.

En este sentido, el rol organizacional que adquiere la función de liderazgo es incuestionable dado que toda tarea fraccionada, dividida, desarticulada en términos de procesos y de reconocimiento lleva a los sujetos al sentimiento de sentirse fragmentados, divididos, disociados. El grado de motivación que vivencien quienes se desempeñen en la organización será producto del tipo de liderazgo ejercido, y de esta relación devendrá la posibilidad superar los obstáculos y alcanzar los objetivos establecidos.

⁷⁶ RODRIGUEZ MANSILLA, Darío y OPAZO BRETÓN, María Pilar. *Op. Cit.*

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta la clasificación propuesta por Carlos Sabino⁷⁷, es pertinente mencionar que para el presente trabajo de investigación se llevó adelante un estudio de tipo *descriptivo*. Esto es así en tanto se propuso obtener una descripción y un análisis organizado de ciertos componentes previamente seleccionados del ambiente interno de la Administración Pública de la Comuna de General Lagos con el objetivo de ofrecer, al finalizar el análisis, un conjunto de conclusiones y recomendaciones.

Específicamente, se procuró realizar un diagnóstico que se aboque principalmente a dar cuenta del estilo de liderazgo y la comunicación que subyace al interior de la APC. De esta manera, se avanzó hacia un análisis que intentaba poner de relieve aquellos elementos que operaban facilitando o dificultando el desempeño de los miembros de la Administración Pública de la Comuna de General Lagos con el objetivo de contribuir a mejorar la gestión organizacional.

5.2. UNIVERSO DE ESTUDIO

Para llevar adelante la investigación se trabajó con todo el personal de la Administración Pública de la Comuna de General Lagos, contemplando tanto al personal permanente como transitorio en diferente situación de revista. En virtud de los objetivos planteados en este trabajo de tesina es que se hizo menester incluir a todos los empleados que se desempeñan en la administración comunal, lo cual ha sido posible gracias a que la cantidad de personal no excedía las posibilidades ni los recursos disponibles para esta investigación

Como bien se mencionaba, se incluyó a los trabajadores de todas las áreas que conforman la administración comunal, exceptuando el área de salud (SAMCo) dado que depende del gobierno de la Provincia de Santa Fe. Asimismo, los miembros de la Comisión Directiva (incluido su Presidente Comunal) no han participado de la realización del cuestionario dado desarrollan una función principalmente política. No obstante, el Presidente Comunal participó de la realización de una entrevista personal en profundidad que buscaba indagar acerca de su percepción sobre los elementos del clima laboral que se estudiaron.

5.3. LOCALIZACIÓN DEL ESTUDIO

La recolección de los datos para la presente investigación se llevó a cabo en las instalaciones gubernamentales de la Comuna de General Lagos, las cuales comprenden los espacios del Centro Cultural “José Hernández”, ubicado en la calle San Martín 361 y la sede de gobierno comunal, ubicada en la calle San Martín 261.

⁷⁷ SABINO, Carlos. “*El proceso de investigación*”. Editorial Lumen-Humanitas, Buenos Aires, 1996.

5.4. ALCANCE TEMPORAL DEL ESTUDIO

Dado los objetivos que dirigen esta investigación es que la misma se ha desarrollado en un momento temporal concreto, por lo cual constituye un estudio de tipo *seccional o transversal*⁷⁸.

El trabajo de campo se llevó a cabo durante los meses de Julio y Agosto de 2013. En primer lugar, se contactó al Secretario de Gobierno, que como representante de la APC ofició de nexo en lo que tenía que ver con la coordinación de los diferentes encuentros con el personal de la Comuna. En primera instancia se desarrollaron las encuestas al personal comunal y luego se pactaron diversos encuentros de entrevista con los sujetos informantes.

A su vez, es importante agregar que para desarrollar esta investigación el personal ha sido citado dentro de su jornada laboral y al interior de su respectiva área de trabajo. La aplicación de los instrumentos de recolección de información en las instalaciones comunales permitió además la observación in situ del desenvolvimiento del personal durante sus jornadas laborales.

5.5. INTERFERENCIA DEL INVESTIGADOR

Se trató de un estudio *observacional o no experimental*, el cual es apropiado para una investigación de tipo descriptiva. En este sentido, no hubo ningún tipo de manipulación de la variable de estudio, delimitándose el investigador a la observación de la misma dado que el objetivo de la investigación era la construcción de un diagnóstico de ciertos elementos del clima organizacional de la APC.

5.6. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

La estrategia de investigación que se empleó fue un *estudio de casos*, que comprendía el análisis de ciertas dimensiones del clima organizacional imperante en la Administración Pública de la Comuna de General Lagos entendiéndolo como un caso concreto y particular.

Se utilizó esta estrategia dado que es apropiada para investigaciones a pequeña escala, en un marco limitado de tiempo, espacio y recursos.

5.7. INSTRUMENTOS PARA EL TRABAJO DE CAMPO Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Existen para la investigación social una gran diversidad de estilos de investigación que se pueden utilizar para dar respuesta a las problemáticas que se deseen estudiar. En este sentido, se parte de la idea de que los instrumentos de investigación constituyen recursos de los cuales poder valerse para recabar información que se corresponda con el tema de estudio. Los diferentes tipos de procedimientos se denominan de forma genérica metodologías con orientaciones de tipo cuantitativa, cualitativa o la combinación de ambas. Los métodos elegidos deben ser apropiados al tema o problema que se desee estudiar, esto es, no existen métodos que sean mejores o peores que otros.

⁷⁸ Los estudios de tipo seccional o transversal son propios de las investigaciones de carácter descriptivo dado que permiten reflejar estados y características de una situación analizada en un periodo determinado de tiempo.

A partir de estas consideraciones, es que se prestó especial atención a la elaboración de los mismos. Es importante destacar que las técnicas e instrumentos que se utilizaron en este estudio, partieron de la hipótesis de trabajo y encontraron su justificación en los objetivos de investigación. De acuerdo a lo anterior, para el trabajo de tesina en cuestión se realizó un relevamiento de tipo *cualitativo y cuantitativo*.

Cabe agregar que además de aplicar herramientas cuantitativas y cualitativas, también se consultaron fuentes de información secundaria. Estas incluyeron: informes y producciones que se escribieron desde la APC, el “Proyecto de Fortalecimiento de las capacidades de gestión de la Administración Pública de la Comuna de General Lagos – Provincia de Santa Fe” desarrollado en el marco del CidePRO e, incluso, noticias periodísticas publicadas en diferentes medios de comunicación.

5.7.1. ANÁLISIS CUALITATIVO

Para el análisis cualitativo, se coordinaron encuentros de entrevista con informantes claves, capaces de proveer los datos requeridos sobre las variables a investigar. La realización de estas entrevistas tuvo como objetivo indagar sobre diferentes aspectos de la organización y relevar la información necesaria para construir una caracterización general de la misma. Esta herramienta de carácter cualitativo tuvo el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los correspondientes sujetos de estudio. Como bien plantea Sabino, por medio de los encuentros de entrevista los actores sociales pueden brindar información concerniente a sus modos de actuar, opiniones, percepciones, deseos y expectativas; es decir, tienen la oportunidad de compartir sus experiencias. En lo que respecta a esta investigación, las entrevistas tuvieron carácter de semi-estructuradas; teniendo presente sus objetivos es que se elaboró una batería de preguntas que ofició de guía pero, al mismo tiempo, se dio lugar a que el entrevistado pueda *explayarse* y ampliar la información.

Se llevaron a cabo entrevistas con empleados y coordinadores de distintas áreas, quienes manifestaron interés y se mostraron predispuestos a contestar ampliamente las preguntas. Asimismo, se ha podido realizar una entrevista al Presidente Comunal quien, luego de más de 20 años de antigüedad en su cargo, ha brindado su opinión y su visión acerca del funcionamiento de la APC

Al comienzo, todas las entrevistas se iniciaron consultando acerca del nombre de su puesto, el área dentro de la cual se desarrollaba el entrevistado, su antigüedad en la administración comunal, entre otras cuestiones. Las siguientes preguntas realizadas intentaron respetar el orden de la guía, que distinguía en su interior tres secciones. La primera apuntaba a indagar acerca de la percepción personal del entrevistado con cuestiones de índole general, tales como si conocía la estructura de la APC, cómo se daba la vinculación de trabajo entre las distintas áreas, cuál era la función de la comisión directiva, etc. Otro apartado de preguntas atendía a los aspectos comunicacionales y las relaciones entre el personal. En este sentido, es que se consultó acerca de la circulación de información, de los canales de comunicación utilizados, de la existencia de fallas en la comunicación, de las relaciones de trabajo entre los compañeros así como de la existencia de coordinación y buena aptitud para el trabajo en equipo. Finalmente, la última sección, tenía el propósito de profundizar acerca de su conocimiento sobre los objetivos generales de la APC, sus motivaciones a la hora de realizar su trabajo, su comodidad en su

puesto de trabajo, sus posibilidades para tomar sus propias decisiones, su grado de satisfacción, los aspectos más agradables de su trabajo, entre otras.

Cabe aclarar, por un lado, que las preguntas realizadas variaron en función del curso que tomó cada encuentro de entrevista, y, por otro lado, que para el caso del Presidente Comunal se previó una guía de preguntas que variaba en algunas cuestiones debido a la naturaleza del cargo⁷⁹.

5.7.2. ANÁLISIS CUANTITATIVO

En lo que respecta al plano cuantitativo, se confeccionó un cuestionario, cuya aplicación fue pensada para todos los miembros de la administración comunal. Para la confección del instrumento en cuestión, se investigaron diferentes modelos hasta llegar a elaborar un tipo de cuestionario que atienda a los objetivos del presente estudio. El cuestionario incluyó un conjunto de preguntas que permitieron rescatar información sobre aspectos característicos del clima interno de la organización y, en mayor profundidad, aspectos relacionados a la comunicación interna y sobre el tipo de liderazgo que predomina.

El cuestionario era de carácter auto gestionado, lo que implicó que fuera completado de manera individual por los mismos sujetos encuestados. Se agregó una breve explicación del funcionamiento del cuestionario, que apelaba fundamentalmente a la honestidad en las respuestas destacando su carácter de anónimas. Luego se incorporó en el cuestionario una explicación acerca del procedimiento para su llenado. Cabe destacar que de las 48 preguntas previstas en el cuestionario, solo 2 eran abiertas mientras que las 46 restantes eran cerradas. Las dos primeras secciones tenían que ver con los datos identificatorios del entrevistado, primero a partir de sus datos personales y luego mediante sus datos laborales. Posteriormente, se detallaban las 40 afirmaciones cerradas que apelaban a identificar la opinión del entrevistado acerca de las dimensiones de análisis correspondiente al clima organizacional imperante en la APC. Es importante mencionar, que las afirmaciones han sido elaboradas teniendo presente las características de la población objeto de estudio, utilizando un lenguaje simple con el objeto hacerlo lo más comprensible posible y tratando de disminuir situaciones de duda o confusión en los términos.

En lo que respecta a las afirmaciones cerradas, se decidió una alternativa de respuesta de opción múltiple basada en una escala de tipo Likert de cinco puntos. A saber:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sabe / No contesta
-----------------------	------------	---------------	--------------------------	-----------------------

Es menester advertir que se omitió una categoría de respuesta intermedia de tipo *ni de acuerdo ni en desacuerdo* para evitar la tendencia hacia respuestas ambiguas. Se pretendía que el cuestionario oficiara como una herramienta lo suficientemente eficaz para brindar resultados determinantes, lo cual hubiera corrido peligro al incorporar una categoría de respuesta poco clara y un tanto cómoda para aquellos a los que les cuesta decidirse con precisión. Es por esto,

⁷⁹Los dos modelos de guía de preguntas utilizados para la realización de las entrevistas personales han sido incorporados en el apartado Anexos.

que se prefirió que el encuestado vuelque sus pensamientos hacia categorías de respuestas un tanto más definidas.

Por otra parte, se incluyó la categoría de respuesta *no sabe / no contesta*, a los fines de garantizar que frente a todas las preguntas, el entrevistado tuviera la posibilidad de no respuesta.

5.8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La variable a operacionalizar ha sido ***clima organizacional***.

Definición de Clima organizacional: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes, sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”⁸⁰.

Dimensiones de análisis

Cabe aclarar que con respecto al marco teórico desarrollado en la presente tesina, se efectuó un recorte conceptual. Este ha significado la selección y elección analítica para configurar las dimensiones a las cuales se ha dirigido el trabajo.

De manera tal que al momento de trabajar en la construcción de las dimensiones de análisis y sus respectivos indicadores, se utilizaron especialmente los aportes introducidos por los autores Bowers y Taylor; Litwin y Stringer; y Rensis Likert. La selección de los aportes teóricos brindados por estos autores se justifica en tanto proponen dimensiones de estudio del clima organizacional que convergen con los objetivos que persigue la presente investigación y también con las características que presenta la organización. Tanto el modelo de Likert como así también el de Bowers y Taylor fueron especialmente útiles para la construcción de los indicadores que estudiaron aspectos comunicacionales y vinculados al liderazgo; mientras que la propuesta de Litwin y Striger ha sido retomada principalmente para analizar las relaciones entre el personal de la APC.

Como bien se mencionaba anteriormente, se estudió el clima organizacional imperante en la APC a través de dos componentes: la comunicación y el liderazgo. Es por esto que se diseñó un instrumento que plantea la interacción de las dimensiones propuestas. Como bien se mencionó anteriormente, la autora partió de considerar que estos componentes de investigación se encuentran en estrecha vinculación, se determinan mutuamente, son esenciales para el estudio del clima laboral y adquieren particular relevancia en la organización objeto de estudio.

Al mismo tiempo, se creyó necesaria la inclusión de otra dimensión relacionada a lo que tiene que ver con las condiciones edilicias del lugar de trabajo y la suficiencia de insumos necesarios para desarrollar las actividades diarias, dado que son aspectos básicos que determinan la percepción y el desarrollo laboral del personal.

De esta manera, las dimensiones de investigación con las que se trabajó han sido las siguientes:

⁸⁰ DESSLER, Gary. “*Organización y Administración*”. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, p. 181.

5.8.1. DIMENSIÓN CONDICIONES DEL ESPACIO DE TRABAJO.

Esta dimensión se relaciona con las cuestiones más básicas para un empleado a la hora de desenvolverse diariamente en una organización, ya que tiene que ver con el ambiente físico y los insumos con los cuales llevará adelante sus tareas. Desempeñarse al interior de una organización emplazada en un inmueble agradable que cuente con todo el mobiliario necesario y en condiciones adecuadas, predispone al empleado a percibir con agrado su ambiente laboral. La incorporación de esta dimensión dio lugar a la elaboración de los indicadores que se detallan a continuación:

5.8.1.1. Indicador Instalaciones

Busca recabar información acerca del estado edilicio del lugar en el que desarrolla sus tareas el personal de la administración pública de la Comuna de General Lagos, contemplando aspectos como la temperatura, la iluminación del lugar, la disposición de espacio para desarrollar las tareas y la limpieza de las instalaciones.

5.8.1.2. Indicador Insumos y equipamiento

Por medio de este indicador se pretende examinar la disponibilidad de herramientas, insumos y quipos necesarios para el desarrollo del trabajo diario.

5.8.2. DIMENSIÓN COMUNICACIÓN

Como bien se ha planteado al comienzo de la investigación, se estudió este componente dado que se lo considera un aspecto determinante del clima laboral y se planteó como hipótesis que al interior de la APC los procesos comunicacionales revisten carácter informal. Es por esto, que esta cuestión ha sido especialmente incorporada como elemento de análisis.

5.8.2.1. Indicador Comunicación vertical y horizontal

Este indicador pretende indagar acerca de los procesos de circulación de información interna, las posibilidades de comunicarse que tiene el personal, el grado de aceptación y apertura que reciben por parte de los superiores, como así también acerca de la fluidez y la rapidez de los canales de comunicación que operan al interior de la APC y entre los mismos compañeros de trabajo.

Este trabajo de investigación destaca la importancia que reviste la comunicación al interior de las organizaciones para lograr alcanzar las metas preestablecidas, ya que hace posible la coordinación y el trabajo en equipo. La planificación de la comunicación interna es necesaria para poder incluir a todo el personal en las estrategias organizacionales y poder transmitir no solo información sino también el sistema de valores que distingue y agrupa a la organización.

5.8.2.2. Indicador Relaciones

Contempla cómo se desarrollan las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo, si se generan lazos de compañerismo y camaradería, cómo se sienten al momento de trabajar en equipo, si al interior del área se encuentran entre todos comprometidos a realizar un trabajo de calidad, entre otras cuestiones.

Los mencionados indicadores se encuentran en estrecha vinculación dado que se retroalimentan mutuamente, es decir, los vínculos que se generen entre los miembros de la organización es lo que genera que la comunicación interna sea efectiva, como así también una buena comunicación entre compañeros y superiores es lo que determina el tipo de relaciones interpersonales que se susciten al interior de la organización. En este sentido, se puede afirmar el importante papel que juega la generación de relaciones de camaradería, de compañerismo y la asociación de significados comunes entre los miembros de la organización para los procesos comunicacionales. Particularmente, se concibió interesante analizar este componente del clima organizacional en la APC dado que es un espacio caracterizado por una reducida cantidad de personal, que suele desempeñarse prolongadamente en la organización, lo que ha llevado a la elaboración de un lenguaje común, y en la que a simple vista puede percibirse un ambiente amistoso de trabajo.

5.8.3. DIMENSIÓN LIDERAZGO

Para poder realizar un análisis exhaustivo de la cuestión liderazgo, es menester que se intente estudiar este concepto en todos sus aspectos, el cual contempla cuestiones relacionadas con la motivación que los superiores ejerzan sobre sus empleados, la capacidad de planificación que puedan desarrollar en pos de dar cumplimiento a los objetivos establecidos y aspectos vinculados a la toma de decisiones.

5.8.3.1. Indicador Motivación

El objetivo de este indicador es explorar acerca de los niveles de entusiasmo e interés que presenta el personal, como así también si consideran que su trabajo es valorado y si representa un aporte significativo para el logro de los objetivos comunales. Indaga acerca del grado de compromiso del personal para con la organización, si desean superarse en su trabajo y si se sienten orgullosos de pertenecer a la misma.

La motivación es un factor que ha ido ganando espacio en los análisis organizacionales desde que se comenzó a percibir a los recursos humanos como el componente esencial para el logro de objetivos. El componente humano es lo que distingue a la organización; por lo cual, de los estímulos motivacionales dependerá el grado de compromiso, el espíritu de superación y la calidad de trabajo que en contrapartida brinde el personal.

5.8.3.2. Indicador Planificación

Por medio de este indicador se busca determinar si el personal conoce cuáles son los objetivos y metas organizacionales, si tiene en claro qué es lo que la organización espera de él, si no tiene dudas con respecto a las actividades y los procedimientos necesarios para desarrollar su trabajo, como también en dónde encontrar información para poder desenvolverse del modo previsto.

La determinación de incorporar este componente se debe a que es una cuestión de vital importancia para poder alcanzar los objetivos preestablecidos y que tengan una duración prolongada a través del tiempo. Es recomendable que el personal conozca de manera anticipada las actividades que deben desarrollar en su rutina laboral para que puedan tomar

decisiones congruentes con los objetivos perseguidos de manera general por parte de la organización.

5.8.3.3. Indicador Toma de decisiones

En este punto se indaga acerca de las concepciones que tiene personal con respecto a su relación con sus superiores. En este sentido, es que se inspecciona sobre cuestiones que tienen que ver con las oportunidades que tienen los empleados para hacer sugerencias a sus superiores, si éstos consultan al personal sobre cuestiones relacionadas a su trabajo y si incentivan su involucramiento y la toma de decisiones con cierta autonomía, si el personal estima que las cuestiones importantes se dirimen de manera vertical, entre otras cuestiones.

A continuación, se introduce un cuadro que sintetiza el proceso de operacionalización de la variable de análisis (véase Cuadro N° 2).

Cuadro N° 2: Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADOR	ÍTEM
CLIMA ORGANIZACIONAL	CONDICIONES DEL ESPACIO DE TRABAJO	Se orienta a recabar información acerca del espacio y la infraestructura organizacional; incluye cuestiones como la temperatura y la iluminación del lugar, la disposición de espacio para desarrollar las tareas, la limpieza de las instalaciones como así también la disponibilidad de insumos y herramientas necesarias de trabajo	Instalaciones	Q1 Q2; Q3; Q4;
			Insumos y equipamiento	Q5
	COMUNICACIÓN	Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales ⁸¹ .	Comunicación vertical y horizontal	Q6; Q7; Q8; Q9; Q10;Q11; Q12;Q13; Q14;Q15; Q16;Q17
			Relaciones	Q18;Q19; Q20;Q21; Q22
	LIDERAZGO	Se refiere a la percepción del personal en cuanto a su relación con sus superiores y a su grado de entusiasmo para con el logro de los objetivos comunes, a partir de las creencias, valores, acciones, incentivos y apoyo que reciba por parte de la organización.	Motivación	Q23;Q24; Q25;Q26; Q27;Q28 Q29
			Planificación	Q30;Q31; Q32;Q33; Q34
			Toma de decisiones	Q35;Q36; Q37;Q38; Q39;Q40

Fuente: Elaboración propia

⁸¹ FERNANDEZ COLLADO, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. Ed. Trillas. México.

5.9. CONSTRUCCIÓN DE ESCALAS PARA LA CATEGORIZACIÓN DE DATOS

Por otra parte, como bien se mencionó precedentemente, las categorías utilizadas en el cuestionario respondían al modelo de Likert. Los sujetos encuestados expresaron sus opiniones frente a una serie de enunciados, a los cuales ponderaban en términos de su grado de acuerdo-desacuerdo. Cada enunciado fue clasificado como positivo o negativo, entendiendo que un enunciado positivo es aquel que denota una actitud favorable hacia el objeto por parte de la persona que concuerde con él, mientras que reviste carácter negativo un enunciado que determina una actitud desfavorable frente a la variable estudiada. Cada uno de estos ejes representó un puntaje en una escala entre 0 y 4 puntos⁸².

A continuación, se expresan los valores otorgados a cada una de las categorías de respuesta:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sabe / No contesta
4	3	2	1	0

Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva⁸³. Se confeccionó una matriz de análisis de las respuestas obtenidas⁸⁴. Al tratarse de encuestas anónimas, cada encuesta recibió un número de identificación.

5.10. LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN

Se identificó la variable clima organizacional únicamente para la Administración Pública de la Comuna de General Lagos (en cada una de sus áreas). Es por esto que las conclusiones que arroja esta investigación no pueden extenderse a otros ámbitos organizacionales.

En base a los objetivos establecidos, es que este estudio se limitó a identificar las características del clima por medio de las dimensiones comunicación, liderazgo y espacio de trabajo. Es por esto que debe tenerse presente que los resultados presentados devienen directamente de estas dimensiones de análisis. Un estudio de clima organizacional en la APC que contemple otras dimensiones determinaría otros resultados y otras consideraciones sobre el clima organizacional.

Al mismo tiempo, se debe reparar en que estas dimensiones han sido observadas en un momento determinado. De esta manera, los resultados obtenidos en la presente investigación no deben ser pensados como inmutables a través del tiempo; por el contrario, se recomienda repetir este estudio al interior de la APC en diferentes situaciones temporales y contextuales.

⁸² Es importante aclarar que los enunciados clasificados como negativos han sido puntuados de manera inversa, a saber: totalmente de acuerdo=1 punto; de acuerdo=2 puntos; en desacuerdo=3 puntos; totalmente en desacuerdo=4 puntos. La categoría de respuesta no sabe/no contesta mantuvo su puntuación valuada en 0 puntos.

⁸³ La estadística descriptiva es una gran parte de la estadística que se dedica a recolectar, ordenar, analizar y representar un conjunto de datos, con el fin de describir apropiadamente las características de este.

⁸⁴ Disponible para ser consultada en el apartado Anexos N° 15.

6. RESULTADOS OBTENIDOS

Como bien se ha explicitado anteriormente, se optó por desarrollar una estrategia de tipo cuantitativa y cualitativa. A continuación y a lo largo del presente apartado se presentarán los resultados obtenidos a partir de los instrumentos de investigación utilizados.

6.1. CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN ESTUDIADA

En lo que respecta a la metodología cualitativa, se desarrollaron encuentros de entrevistas con empleados de distintas áreas de la APC como así también con el Presidente Comunal. En cada uno de los encuentros, se procuró indagar y dejar que el entrevistado se explaye en profundidad al respecto de las dimensiones estudiadas.

En cuanto al plano cuantitativo, se desarrolló un encuesta estandarizada, de opciones cerradas y auto gestionada, que fue aplicada a la totalidad del personal comunal, dejando por fuera al Presidente y a los restantes miembros de la Comisión Comunal.

Las primeras preguntas del cuestionario apuntaron a identificar las características personales y laborales de los empleados. Estos resultados, presentados inmediatamente a continuación, permitieron caracterizar la población objeto de estudio. Posteriormente, se incorporaron y analizaron los resultados de cada una de las dimensiones investigadas: *Condiciones del espacio de trabajo, Comunicación y Liderazgo*.

6.1.1. DATOS PERSONALES

a) Edad

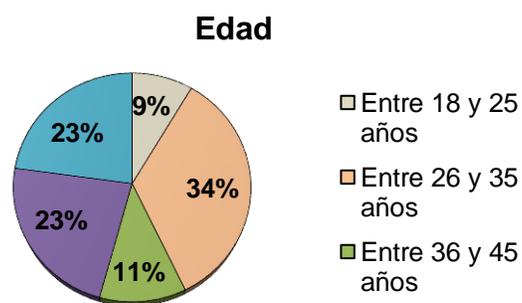
Por medio de la Tabla N° 1 y el Gráfico N° 1, puede observarse la composición etaria de la población encuestada.

Tabla N° 1: Distribución de la población por Edad

EDAD	f	%
Entre 18 y 25 años	3	9%
Entre 26 y 35 años	12	34%
Entre 36 y 45 años	4	11%
Entre 46 y 55 años	8	23%
Más de 56 años	8	23%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 1: Distribución de la población por Edad



Fuente: Elaboración propia

Al momento de estudiar las características de la estructura de recursos humanos de la organización, no se puede establecer que la misma se encuentre compuesta en su gran mayoría por una población joven. Por el contrario, *el 54% del personal comunal tiene entre 18 y*

45 años, mientras que el 46% restante lo ocupan empleados mayores de 46 años. De tal manera, la categoría de empleados calificados como jóvenes apenas supera el 50%.

Debe tenerse en cuenta que la composición etaria de la organización es un rasgo determinante al momento evaluar factores tales como la apertura a los cambios tecnológicos, la innovación, el grado de aceptación de nuevas formas de trabajo, el tipo de resistencia ejercido frente a cualquier modificación que se proponga, entre otras cuestiones.

b) Sexo

Como bien puede observarse a continuación en la Tabla N° 2, entre los 35 sujetos que integran la planta de personal de la APC y que fueron encuestados, 10 son mujeres (29%) y 25 son hombres (71%).

Tabla N° 2: Distribución de la población por Sexo

SEXO	f	%
Femenino	10	29%
Masculino	25	71%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la composición por sexo del personal de la APC es importante hacer una aclaración. El índice de masculinidad es notablemente mayor dado que el Área de Mantenimiento y Maestranza se encuentra conformado por 17 hombres, debido a que engloba actividades que requieren de fuerza física. Es por esto, que se creyó necesario remarcar que, sin incluir el sector mencionado, la APC se encuentra conformada por 10 mujeres (56%) y 8 hombres (44%), lo que determina una distribución equilibrada en cuanto al factor sexo (ver Tabla N° 3).

Tabla N° 3: Distribución de la población por sexo sin incluir Área de Mantenimiento y Maestranza

SEXO	f	%
Femenino	10	56%
Masculino	8	44%
Total	18	100%

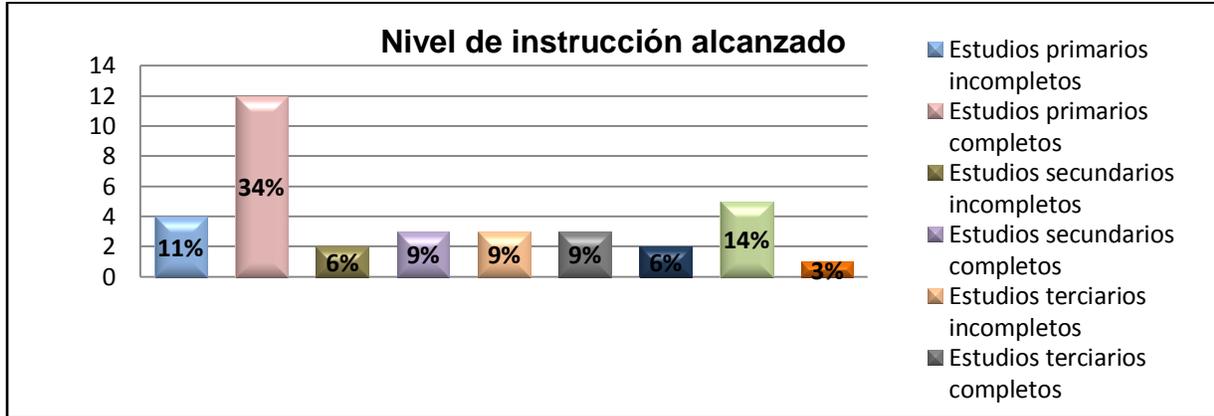
Fuente: Elaboración propia

c) Nivel máximo de instrucción alcanzado

En lo que respecta al nivel máximo de instrucción alcanzado, la situación es variable al interior de la totalidad del personal de la APC, ya que contempla entre sus filas a individuos que no han finalizado sus estudios primarios como así también el caso de un sujeto con estudios de posgrado completos.

Resulta interesante constatar que solamente el 49% de los empleados de la APC han terminado sus estudios secundarios, hecho que pone de manifiesto que, en términos generales, el nivel de instrucción del personal es reducido (ver Gráfico N° 2).

Gráfico N° 2: Nivel de instrucción alcanzado por la totalidad de los empleados de la APC



Fuente: Elaboración propia

No obstante, se considera adecuado introducir el nivel máximo de instrucción alcanzado excluyendo el Área de Mantenimiento y Maestranza, lo que determina que el nivel educativo se eleve y arroje los resultados presentados en el Gráfico N° 3.

De este modo, se hace visible que el 94% del personal cuenta con estudios secundarios completos y que se presenta un solo de caso con estudios secundarios incompletos.

Puede inferirse entonces que por tratarse de actividades que requieren de destreza física o del conocimiento de algún oficio en particular, el Área de Mantenimiento y Maestranza no cuenta con personal con un nivel educativo elevado. De hecho, ninguno de sus miembros ha finalizado sus estudios secundarios.

Gráfico N° 3: Nivel de instrucción alcanzado por el personal de la APC sin incluir el Área de Mantenimiento y Maestranza



Fuente: Elaboración propia

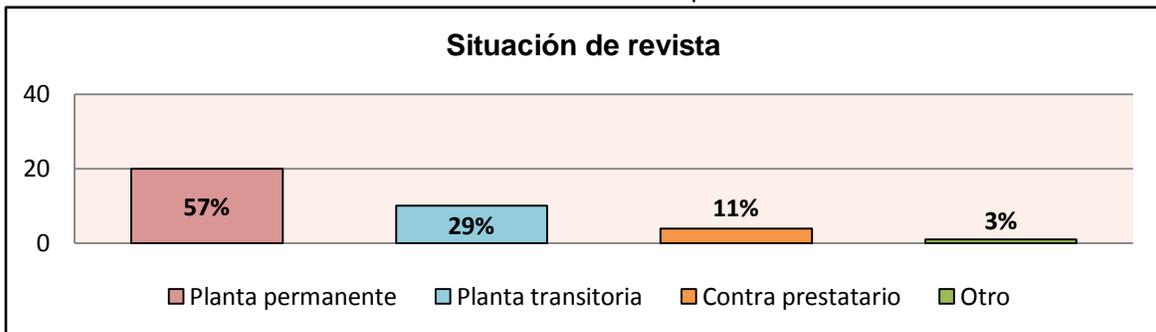
6.1.2. DATOS LABORALES

d) Situación de revista

Tal como puede observarse en el Gráfico N° 4, la mayor parte del personal (57%) revista como planta permanente mientras que un 29% lo hace como planta transitoria, un 11% se desempeña como contraprestatario mientras que una sola persona (3%) eligió la opción de respuesta “otro”, especificando que al momento de realizarse la encuesta su situación era de reemplazante.

Que el 57% del personal tenga rango de planta permanente es un dato muy importante para destacar, dado que no suele ser una característica que se visualice de manera general en organizaciones del Estado, en donde muchos trabajadores demoran años en adquirir el rango correspondiente. Esto determina un cierto nivel de orden, formalidad y reconocimiento en el trato de la APC para sus empleados.

Gráfico N°4: Situación de revista del personal de la APC

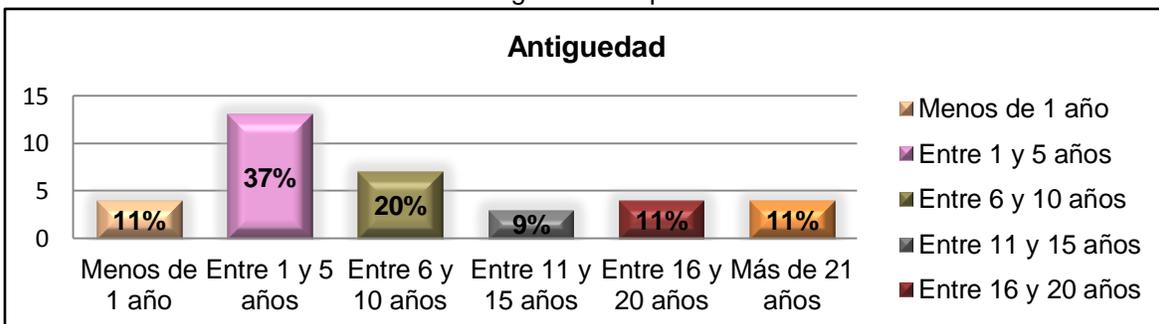


Fuente: Elaboración propia

e) Antigüedad del personal

Al analizar la antigüedad del personal de la APC en función de la información que arroja el gráfico presentado a continuación, puede inferirse claramente que un 68% del personal no supera los 10 años. Este es un aspecto significativo, ya que al interior de la administración pública los sujetos suelen desempeñarse en sus cargos de manera prolongada en el tiempo. Estos resultados permiten indicar que al interior de la APC se registran procesos de circulación de personal, lo que pone de manifiesto una actitud de apertura hacia el ingreso de nuevos empleados (ver Gráfico N° 5).

Gráfico N° 5: Antigüedad del personal de la APC



Fuente: Elaboración propia

f) Personal a cargo

Un 20% de los empleados comunales manifestó poseer personal a cargo, los cuales se desempeñan como coordinadores de las diferentes áreas (ver Tabla N° 4).

Debe advertirse que más allá de la existencia de estas figuras intermedias, la función del Presidente Comunal sigue siendo predominante, ya que interviene en una importante cantidad de procesos de trabajo que se desarrollan en la APC.

Tabla N° 4: Personal a cargo

PERSONAL A CARGO	f	%
Sí	7	20%
No	28	80%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración propia

6.2. DIMENSIÓN CONDICIONES DEL ESPACIO DE TRABAJO

Esta dimensión ha sido agregada dado que tiene que ver con cuestiones primarias que determinan el desarrollo laboral del personal e influyen significativamente sobre su percepción del clima organizacional. El espacio del que disponga un sujeto para desarrollar su trabajo, el estado en el que se encuentren las instalaciones y la disponibilidad de los recursos necesarios son aspectos que influyen significativamente sobre el ambiente interno y afectan, en consecuencia, la calidad del trabajo.

6.2.1. INDICADOR INSTALACIONES

Como bien ha sido detallado en un apartado anterior, por medio del indicador *Instalaciones* se buscó indagar acerca de las condiciones del edificio de trabajo en el cual se desenvuelven los miembros de la APC. En el siguiente Cuadro N°3 se detallan los ítems consultados.

Cuadro N° 3: Ítems consultados para el indicador Instalaciones

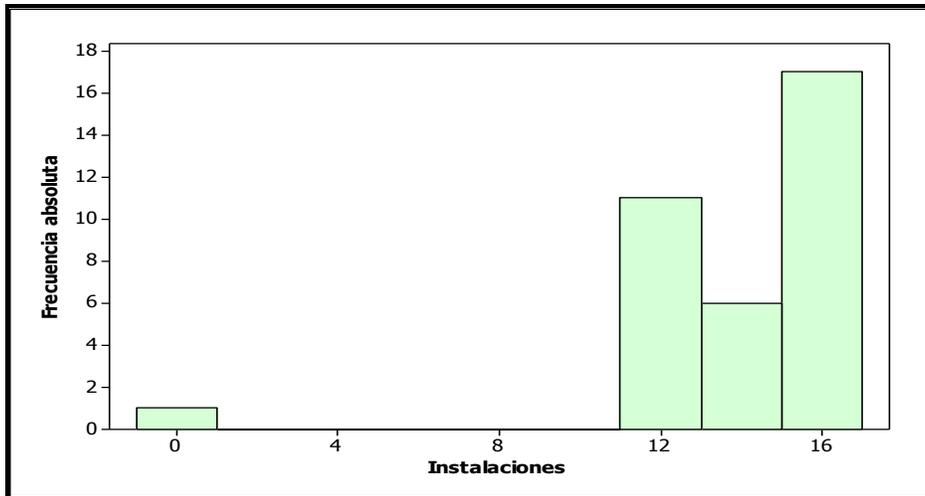
<p>Q1: La iluminación del lugar es adecuada Q2: La temperatura del ambiente es satisfactoria Q3: Las instalaciones y los aseos se encuentran limpios Q4: Me desenvuelvo en un espacio lo suficientemente amplio como para desarrollar con comodidad mi trabajo diario</p>

Fuente: Elaboración propia

Para analizar el indicador Instalaciones se sumaron los puntajes obtenidos en cada pregunta por individuo encuestado (en este caso son 4 ítems). Valores altos obtenidos en dicha sumatoria permiten advertir que existe un alto grado de acuerdo en que las instalaciones son adecuadas y se ve conformidad. Por el contrario, valores bajos denotan que los empleados no se encuentran a gusto con las instalaciones. A su vez, es menester aclarar que si el valor

obtenido es 0 se trata de una persona que contesto NS/NC en todas las preguntas que componen el indicador, por ello el valor mínimo que indica desacuerdo es 1.

Gráfico N° 6: Distribución de frecuencias absolutas para el indicador instalaciones [0; 16]



Fuente: Elaboración propia

Cuadro N°4: Medidas estadísticas descriptivas para el indicador Instalaciones

N: 35	N*: 0	Porcentaje: 100	Media: 13,800	Desv.Estándar: 3,008
Coef. Var.: 21,80	Mínimo: 0,000	Máximo: 16,000	Moda: 16	N para Moda: 15

Fuente: Elaboración propia

Tal como indica el Gráfico N° 6 y el Cuadro N° 4, el valor medio del indicador Instalaciones resultó ser 13,8 ($\pm 3,008$), mientras que los valores mínimos y máximos fueron 0 y 16 respectivamente⁸⁵.

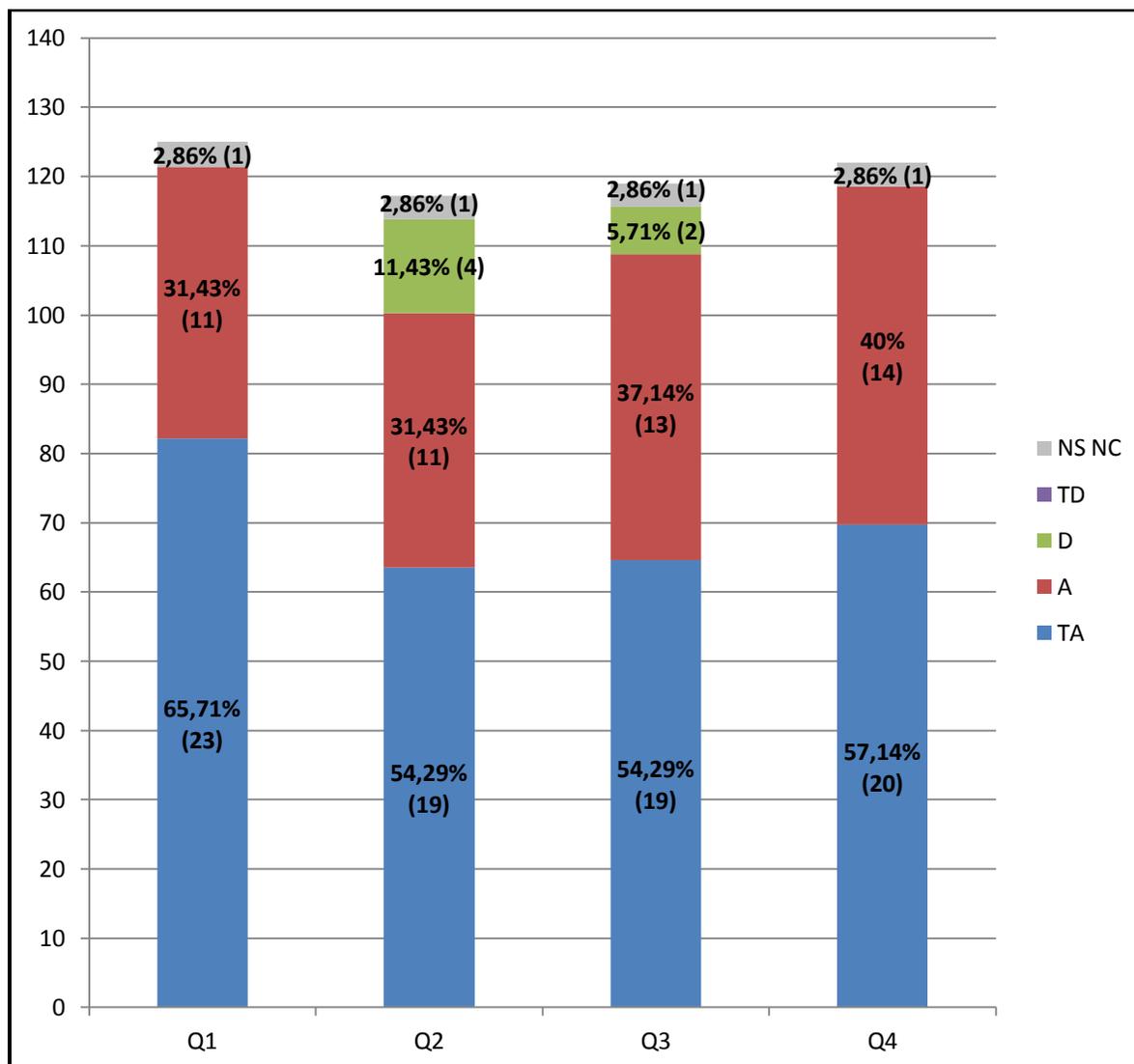
Tanto gráficamente como por medio de las estadísticas descriptivas calculadas, se pudo apreciar claramente el alto grado de acuerdo en que las instalaciones funcionan en forma adecuada en la Comuna, teniendo en cuenta la distribución de los valores todos agrupados alrededor de la Media (13,8), que la Moda (el valor que más se repite, el más frecuente) fue 16 y coincide con el máximo en el campo de variación de este indicador (15 de 35 registraron el máximo valor). Además, se pudo ver que se presentó un solo caso de no respuesta (NS/NC).

Todo lo anteriormente mencionado es una fuerte evidencia de que para los empleados de la APC las instalaciones son adecuadas.

A continuación se expone el Gráfico N° 7, que permite ampliar la información presentada sobre la percepción del personal de la APC acerca del factor Instalaciones. El mismo analiza los resultados en función de cada pregunta que compuso el indicador en cuestión.

⁸⁵ Cabe aclarar que el valor "0" indica NS/NC, sin tener en cuenta esa no respuesta, el valor mínimo sería "11".

Gráfico N° 7: Sumatoria del puntaje obtenido por cada pregunta del indicador “Instalaciones”. Frecuencia en la que aparece cada categoría de respuesta en valores absolutos y relativos (porcentual)



Fuente: Elaboración propia

Por medio del Gráfico N° 7, se pueden observar con claridad los resultados que han arrojado cada uno de los 4 ítems que comprenden el indicador Instalaciones. La altura de cada columna ha sido determinada por la sumatoria de los puntajes de cada categoría de respuesta (campo de variación [0; 140]), los cuales oscilaban entre 0 y 4 puntos; y las divisiones internas responden a la frecuencia de cada categoría de respuesta tanto en valores absolutos como porcentuales.

Como bien se aprecia, la sumatoria de las respuestas de cada pregunta oscilaron los 120 puntos, lo que permite destacar el elevado nivel de acuerdo en que las instalaciones son apropiadas.

El primer ítem (“la iluminación del lugar es adecuada”) sumó 126 puntos y arrojó como resultado que el 65,71% de la población encuestada se encuentra totalmente de acuerdo con esta

afirmación, el 31,43% se encuentra de acuerdo y solo un 2,86% (correspondiente a una sola persona) optó por la categoría de respuesta no sabe/no contesta.

Un resultado similar es posible observar sobre el cuarto ítem (*“me desenvuelvo en un espacio lo suficientemente amplio como para desarrollar con comodidad mi trabajo diario”*) que obtuvo 123 puntos, con un 57,14% de la población totalmente de acuerdo con la aseveración, un 40% de acuerdo y un 2,86% (correspondiente a una sola persona) que manifestó no sabe/no contesta.

Si bien en el ítem segundo y tercero se obtuvieron puntajes muy elevados, un mínimo porcentaje del personal encuestado se manifestó en desacuerdo con los mismos. En lo que respecta al segundo ítem (*“la temperatura del ambiente es satisfactoria”*), el cual sumó 118 puntos, un 54,29% manifestó estar totalmente de acuerdo con esto, un 31,43% estar de acuerdo, un 11,43% estar en desacuerdo y un 2,86% no sabe/no contesta. Asimismo, el tercer ítem (*“las instalaciones y los aseos se encuentran limpios”*), sumó 120 puntos, con un 54,49% del personal encontrándose totalmente de acuerdo, un 37,14% de acuerdo, un 5,71% en desacuerdo y un 2,86% respondió no sabe/no contesta.

Esto también pudo corroborarse durante los encuentros de entrevistas en los que se consultó al personal acerca de su opinión sobre el estado de las instalaciones. Las respuestas recibidas en todos los casos fueron positivas, dado que en general el personal considera que el inmueble es luminoso, cálido, limpio y amplio.

A su vez, uno de los entrevistados puso de manifiesto que se encuentra dentro de los planes de la Comuna la posibilidad de agrandar el espacio mediante un programa del Ministerio de Planificación del Gobierno Nacional. Si bien actualmente las dimensiones de las instalaciones son adecuadas, se prevé que con una demanda en ascenso en lo que concierne principalmente a la Unidad de Empleo del Centro Cultural, las oficinas puedan resultar insuficientes para las necesidades del lugar.

Para concluir con el análisis del indicador Instalaciones, se creyó oportuno identificar al personal que se manifestó en desacuerdo y también a aquellos que optaron por la categoría de respuesta NS/NC. De tal manera, se analizaron estas respuestas en función de los datos personales (edad, sexo y nivel de instrucción) como así también en relación con los datos laborales (situación de revista, antigüedad y área), propios de cada individuo encuestado. Se decidió ahondar en estas cuestiones con el objetivo de ampliar la información obtenida y estudiar la posibilidad de algún patrón que pueda englobar estas respuestas⁸⁶.

En consonancia con lo anteriormente mencionado y luego del análisis correspondiente, cabe destacar que las respuestas en desacuerdo y NS/NC fueron brindadas en su totalidad por sujetos de sexo masculino, los cuales revisten como planta permanente, con excepción de solo uno que reviste como planta transitoria.

Asimismo, resulta oportuno remarcar que los sujetos que respondieron NS/NC se desempeñan al interior del Área Administrativa mientras que quienes se manifestaron en desacuerdo

⁸⁶ En el apartado Anexo N° 8 se encuentran los gráficos que vinculan los resultados obtenidos del indicador Instalaciones con los factores edad, sexo, nivel de instrucción, situación de revista, antigüedad, área y personal a cargo. Los mismos han hecho posible el análisis de los datos que se presentan en este trabajo de tesina.

pertenecen en su totalidad al Área de Mantenimiento y Maestranza. Debe mencionarse que si bien el personal del Área de Mantenimiento y Maestranza se ocupa principalmente del mantenimiento de las calles de las Comuna, se reúne diariamente y coordina su trabajo en un galpón destinado a estos fines por parte de la Comuna. Se evidencia entonces que la divergencia en los resultados obtenidos por parte de los miembros de esta área se debe a que la iluminación, la temperatura y la limpieza del inmueble en el cual trabajan resultan menos adecuadas en opinión del personal de este sector.

6.2.2. INSUMOS Y EQUIPAMIENTO

Por medio del indicador *Insumos y equipamiento* se pretendió indagar acerca de la opinión del personal de la APC con respecto a la disponibilidad de materiales y herramientas necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas. En el siguiente Cuadro N°5 se detalla el ítem consultado para el mencionado indicador.

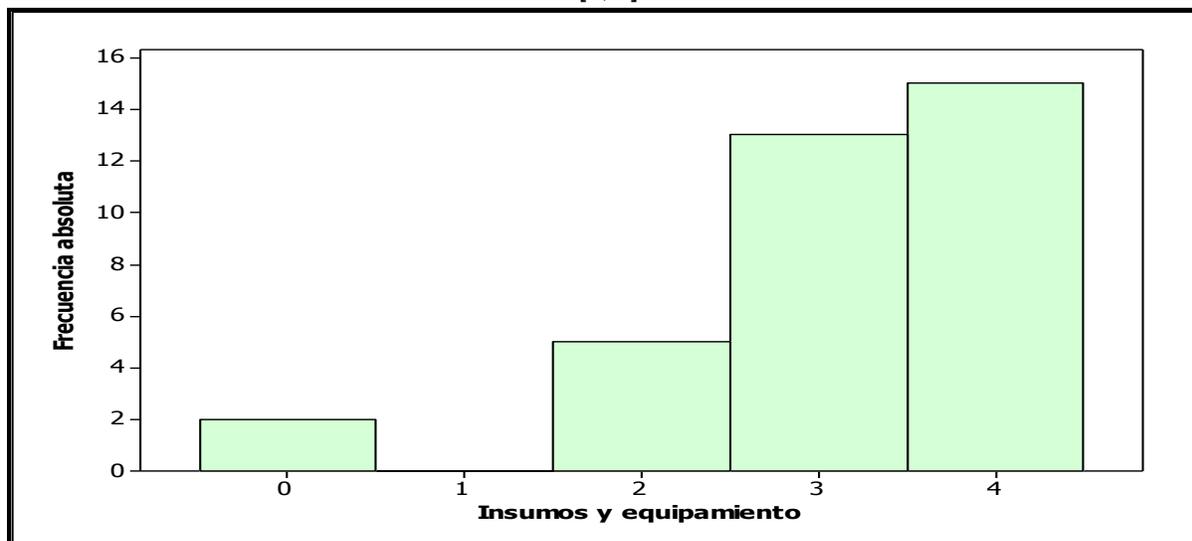
Cuadro N° 5: Ítem consultado para el indicador Insumos y equipamiento

Q5: Cuento con todos los insumos y herramientas necesarias para llevar adelante mi trabajo

Fuente: Elaboración propia

Cabe aclarar que este indicador es el único que se encuentra compuesto por una sola pregunta. Un valor alto obtenido en la misma permite advertir que existe un alto grado de acuerdo en que los insumos y herramientas son suficientes y adecuados para las necesidades del personal. De manera contraria, un valor bajo denota que los empleados los encuentran inadecuados e insuficientes. A su vez, es menester aclarar que si el valor obtenido es 0 se trata de una persona que contestó NS/NC, por ello el valor mínimo que indica insatisfacción es 1.

Gráfico N° 8: Distribución de frecuencias absolutas para el indicador insumos y equipamiento [0; 4]



Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 6: Medidas estadísticas descriptivas para el indicador Insumos y Equipamiento

N: 35	N*: 0	Porcentaje: 100	Media: 3,114	Desv.Estándar: 1,051
Coef. Var.: 33,74	Mínimo: 0,000	Máximo: 4,000	Moda: 4	N para Moda: 15

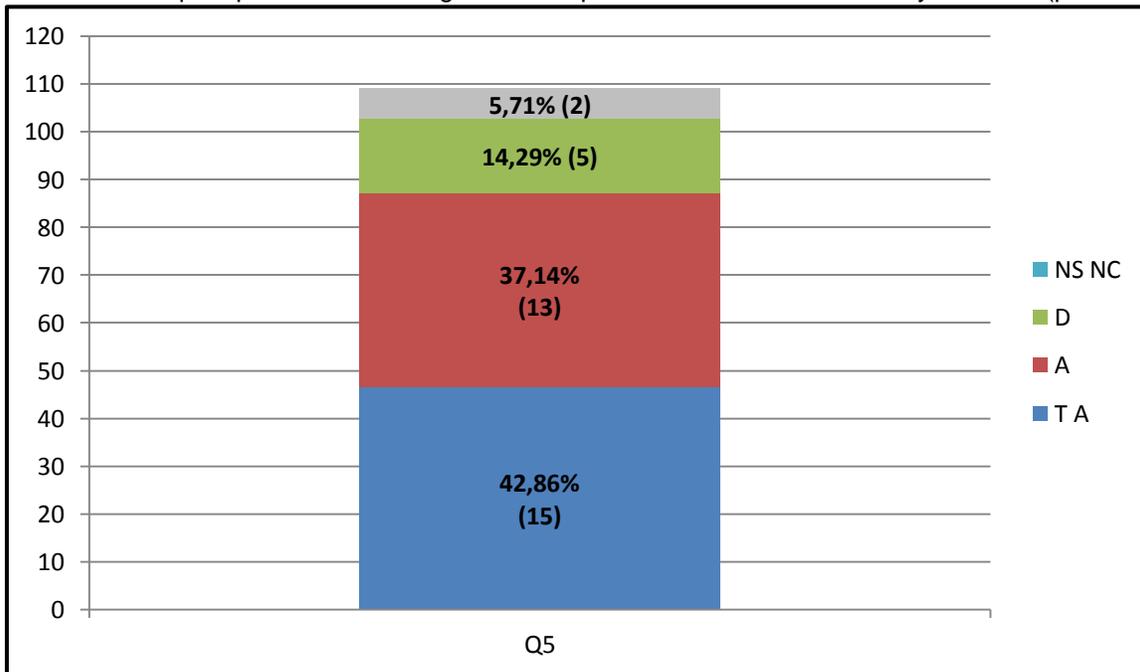
Fuente: Elaboración propia

Como bien se hace visible en el Gráfico N° 8 y el Cuadro N° 6 recién presentados, el valor medio del indicador “Insumos y equipamiento” fue 3,114 ($\pm 1,05$). Los valores mínimo y máximo para este indicador fueron 0 y 4 respectivamente (cabe aclarar que el 0 indica NS/NC). La distribución de los datos resulta ser simétrica respecto a la Media, con una leve asimetría hacia la izquierda. La Moda es 4, siendo representada por 15 sujetos que respondieron este valor.

Todas estas medidas acompañadas por el gráfico correspondiente permitieron dar cuenta del alto grado de acuerdo de los empleados en relación a que los insumos y el equipamiento en la Comuna son adecuados y suficientes para realizar su trabajo.

A continuación se introduce un gráfico que propone analizar los valores obtenidos en cada categoría de respuesta.

Gráfico N° 9: Sumatoria del puntaje obtenido por cada pregunta del indicador “Insumos y equipamiento”. Frecuencia en la que aparece cada categoría de respuesta en valores absolutos y relativos (porcentual).



Fuente: Elaboración propia

La altura de la columna ha sido determinada por la sumatoria de los puntajes de cada categoría de respuesta (campo de variación [0; 140]), los cuales oscilaban entre 0 y 4 puntos; y las divisiones internas responden a la frecuencia de cada categoría de respuesta tanto en valores absolutos como porcentuales (ver Gráfico N° 9).

Para el caso de este indicador, la sumatoria de cada una de las categorías de respuesta ha sido de 109 puntos, lo cual permite inferir el elevado nivel de acuerdo en que los insumos y herramientas son adecuados y suficientes para las necesidades del personal.

Tal como puede observarse, el 42,86% del personal encuestado, lo cual representa la mayoría, manifestó encontrarse totalmente de acuerdo con la afirmación “*cuento con todos los insumos y herramientas necesarias para llevar adelante mi trabajo*”. A su vez, el 37,14% del personal señaló que se encontraba de acuerdo con esta afirmación. No obstante, un 14,29% se encontró en desacuerdo en lo que respecta a este ítem mientras que un 5,71% eligió la categoría de respuesta no sabe/no contesta.

Estos resultados se corresponden con las respuestas del personal que participó de las entrevistas individuales, quienes manifestaron que cuentan con todo el equipamiento necesario para llevar adelante su trabajo. Como bien mencionó uno de los entrevistados, “*cuento con todo el equipamiento necesario para trabajar. Y en caso de que no lo tengas, lo pedís y ya está*”.

Resulta interesante remarcar que tanto aquellos que se manifestaron en desacuerdo como aquellos que se definieron por la opción NS/NC resultaron ser todos de sexo masculino, de los cuales 5 revistan como planta permanente, 1 como planta transitoria y 1 como contraprestatario. En cuanto al área dentro de la cual se desempeñan, todos los que se encontraron en desacuerdo pertenecen al Área de Mantenimiento y Maestranza, mientras que aquellos que dijeron NS/NC pertenecen al Área Administrativa. En lo que respecta al Área de Mantenimiento y Maestranza, cabe mencionar que el Presidente Comunal manifestó en su entrevista que hacen falta algunas herramientas y que por esta razón para algunos trabajos muy específicos se contrata a empresas que tercerizan estos servicios⁸⁷.

6.3. COMUNICACIÓN

Estudiar la dimensión relativa a la *Comunicación* en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de los objetivos que se persiguen. “El comprender a la comunicación como un proceso transversal a la organización hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental”⁸⁸.

6.3.1. COMUNICACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL

Por medio del indicador *Comunicación vertical y horizontal* se indagó acerca de los procesos de circulación de información interna, los canales de comunicación que operan y la efectividad de los mismos en opinión de los miembros de la APC. Por medio del Cuadro N° 7 se detalla la serie de ítems que fueron consultados.

⁸⁷ En el apartado Anexo N° 9 se encuentran los gráficos que vinculan los resultados obtenidos del indicador Insumos y equipamiento con los factores edad, sexo, nivel de instrucción, situación de revista, antigüedad, área y personal a cargo. Los mismos han hecho posible el análisis de los datos que se presentan en este trabajo de tesina.

⁸⁸ FAVARO, Daniel. “Planificación de la Comunicación en grupos y organizaciones”. Disponible para ser consultado en www.creas.org/documentos/archivosdoc/comunic/indcultorg.doc.

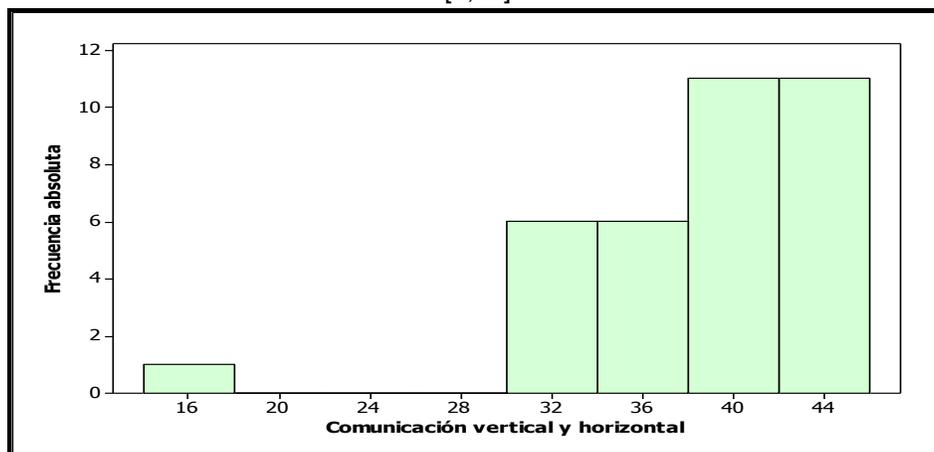
Cuadro N°7: Ítems consultados para el indicador Comunicación vertical y horizontal

- Q6:** Considero que en la organización se comparte la información disponible con facilidad y frecuencia
Q7: Los superiores me escuchan a mí y a mis compañeros con atención y apertura
Q8: Al momento de necesitar plantear alguna situación personal que afecte el desarrollo de mi trabajo, sé exactamente a quién debo dirigirme
Q9: Al interior del área dentro de la cual me desempeño se utiliza el diálogo para lograr el aprendizaje mutuo
Q10: Puedo decir que dentro de la organización todos los puntos de vista se exponen y se fundamentan en un diálogo abierto
Q11: Considero que en la organización se genera la confianza necesaria para poder plantear mis inquietudes
Q12: Mis superiores se interesan y me hacen preguntas para poder entender mis razonamientos y propuestas
Q13: Considero que los medios y formas de comunicación que operan dentro de la organización son fluidos y me permiten comunicarme rápida y fácilmente con todas las áreas
Q14: Estimo que los medios de comunicación utilizados son suficientes para las necesidades de la organización
Q15: Con mis compañeros de área utilizamos Internet frecuentemente para comunicarnos entre nosotros y con nuestros superiores
Q16: Considero como un aspecto negativo la falta de una cuenta de correo electrónico institucional ya que es una herramienta esencial para una efectiva comunicación al interior de la organización
Q17: Considero deberían modernizarse y formalizarse los medios de comunicación utilizados al interior de la Comuna

Fuente: Elaboración propia

Este indicador conformado por 12 preguntas resultó para cada individuo de la sumatoria de sus respuestas. Un valor alto obtenido en dicha sumatoria permite advertir que existe un alto grado de acuerdo acerca de que la comunicación vertical y horizontal opera de manera correcta al interior de la organización, lo que no sería posible en el caso de un bajo puntaje. A su vez, es menester aclarar que si el valor obtenido es 0 se trata de una persona que contestó NS/NC, por ello el valor mínimo que desacuerdo es 1.

Gráfico 10: Distribución de frecuencias absolutas para el indicador Comunicación vertical y horizontal [0;48]



Fuente: Elaboración propia

Cuadro N°8: Estadísticas descriptivas Comunicación vertical y horizontal

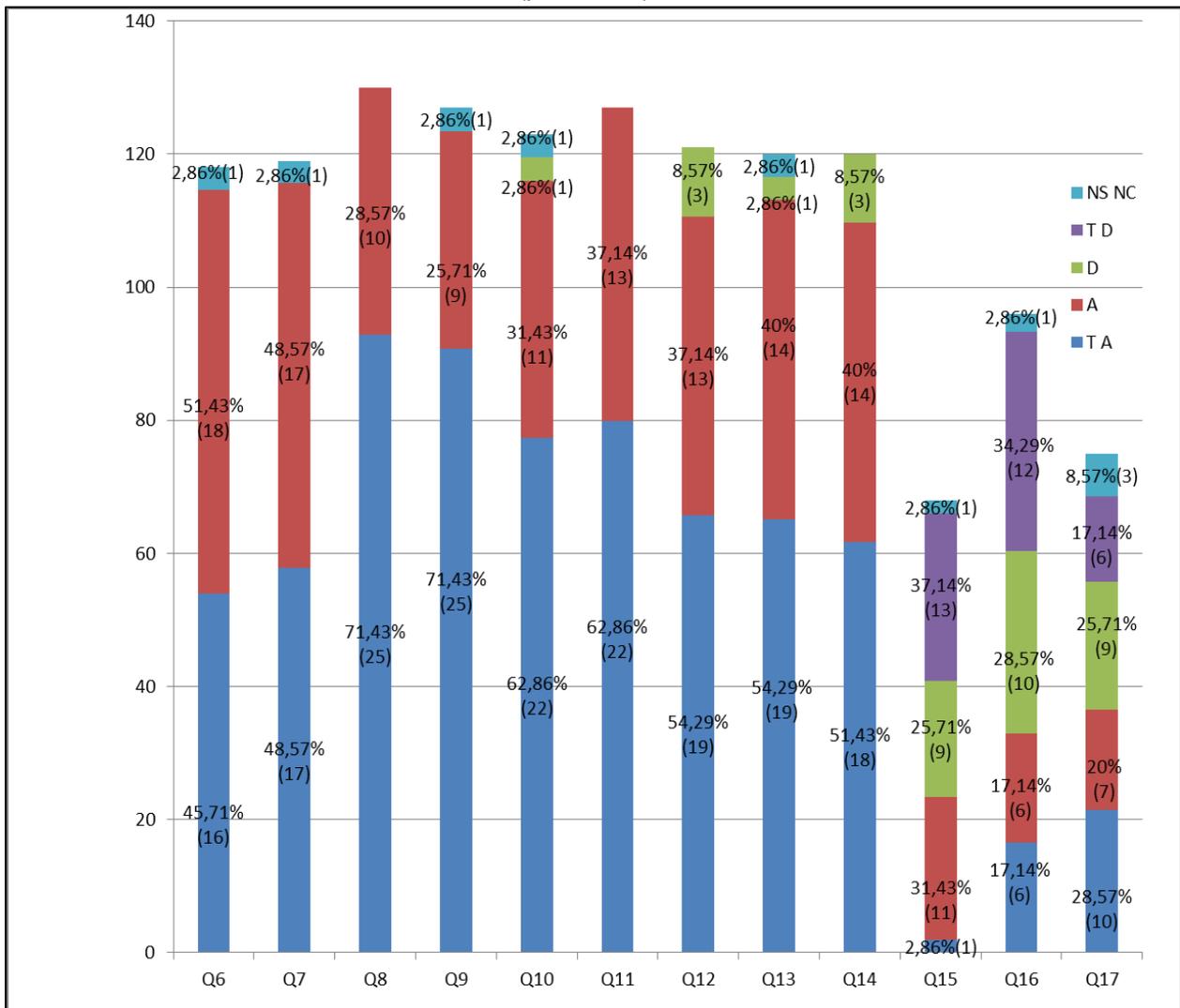
N: 35	N*: 0	Porcentaje: 100	Media: 38,40	Error Estándar: 1,01	Desv. Estándar: 5,98
Coef. Var.: 15,56	Mínimo: 15,000	Mediana: 39,00	Máximo: 45,00	Moda: 41	N para Moda: 5

Fuente: Elaboración propia

Como bien se aprecia en el Gráfico N° 10 y el Cuadro N° 8, el valor medio del indicador Comunicación vertical y horizontal fue 38,40 (±5,98). El valor mínimo y máximo para este indicador fue 15 y 44, respectivamente. La distribución de los datos es simétrica respecto a la Media, con una marcada asimetría hacia la izquierda. La Moda es 41 (siendo representada por 5 empleados que obtuvieron el puntaje 41).

Todas estas medidas acompañadas por el gráfico correspondiente indican el alto grado de acuerdo de los empleados en relación a que la comunicación tanto vertical como horizontal es adecuada al interior de la Administración Pública de la Comuna de General Lagos. A continuación se introduce un gráfico que permite profundizar en mayor profundidad sobre esta cuestión, a partir del análisis de cada una de las preguntas que componen este indicador.

Gráfico N° 11: Sumatoria del puntaje obtenido por cada pregunta del indicador “Comunicación vertical y horizontal”. Frecuencia en la que aparece cada categoría de respuesta en valores absolutos y relativos (porcentual).



Fuente: Elaboración propia

La altura de cada barra (columna) representa la sumatoria del puntaje obtenido en cada pregunta (campo de variación [0; 140]). Dentro de cada barra se observa el porcentaje obtenido para cada categoría de respuesta dentro de cada pregunta y, entre paréntesis, su frecuencia absoluta.

Este gráfico resulta particularmente interesante al analizar el indicador *Comunicación vertical y horizontal* dado que permite visualizar con claridad las diferentes respuestas de cada uno de los 12 ítems consultados. A simple vista puede inferirse claramente que los primeros nueve ítems rondan los 120 puntos, valor que disminuye notablemente en lo que respecta a los últimos tres.

El primer ítem consultado (*“considero que en la organización se comparte la información disponible con facilidad y frecuencia”*) sumó un total de 118 puntos, con un 45,71% totalmente de acuerdo, un 51,43% de acuerdo y 2,86% que no sabe/no contesta.

El segundo ítem (*“los superiores me escuchan a mí y a mis compañeros con atención y apertura”*) sumó 119 puntos, con 48,57% totalmente de acuerdo, otro 48,57% de acuerdo y un 2,86% que no sabe/no contesta.

El tercero (*“al momento de necesitar plantear alguna situación personal que afecte el desarrollo de mi trabajo, sé exactamente a quién debo dirigirme”*), sumó con 130 el mayor puntaje, con un 71,43% totalmente de acuerdo y un 28,57% de acuerdo.

Un resultado similar obtuvo la cuarta afirmación (*“al interior del área dentro de la cual me desempeño se utiliza el diálogo para lograr el aprendizaje mutuo”*), la cual sumó 127 puntos, repartidos en un 71,43% totalmente de acuerdo, un 25,71% de acuerdo y un 2,86% que no sabe/no contesta.

Por su parte, el quinto ítem (*“puedo decir que dentro de la organización todos los puntos de vista se exponen y se fundamentan en un diálogo abierto”*) representó con 123 puntos una valuación también positiva sobre este aspecto por parte del personal encuestado, el cual manifestó encontrarse totalmente de acuerdo en un 62,86%, de acuerdo en un 31,43%, un 2,86% en desacuerdo y no sabe/no contesta en un 2,86%.

A su vez, la sexta afirmación (*“considero que en la organización se genera la confianza necesaria para poder plantear mis inquietudes”*) alcanzó un elevado nivel de aceptación con 127 puntos. Este puntaje se encontró repartido en un 62,86% del personal que manifestó encontrarse totalmente de acuerdo con la afirmación y 37,14% que se encontró de acuerdo con la misma.

La séptima aseveración (*“mis superiores se interesan y me hacen preguntas para poder entender mis razonamientos y propuestas”*) consiguió 121 puntos, con un 54,29% totalmente de acuerdo, un 37,14% de acuerdo y un 8,57% en desacuerdo.

El octavo ítem (*“considero que los medios y formas de comunicación que operan dentro de la organización son fluidos y me permiten comunicarme rápida y fácilmente con todas las áreas”*) logró 120 puntos, repartido en un 54,29% totalmente de acuerdo, un 40% de acuerdo, un 2,86% en desacuerdo y un 2,86% en desacuerdo.

Asimismo, el noveno ítem (*“estimo que los medios de comunicación utilizados son suficientes para las necesidades de la organización”*) llegó a los 120 puntos, ya que un 51,43% se manifestó totalmente de acuerdo, un 40% de acuerdo y un 8,57% en desacuerdo.

Tal como se anticipó precedentemente, los valores alcanzados hasta el momento empezaron a disminuir al analizar las respuestas de la población encuestada al respecto de los últimos tres ítems que comprende el indicador en cuestión. Pues bien, en lo que respecta a la décima afirmación (*“con mis compañeros de área utilizamos Internet frecuentemente para comunicarnos entre nosotros y con nuestros superiores”*) apenas alcanzó 68 puntos lo cual demuestra el bajo nivel de utilización de Internet como medio de comunicación entre los miembros de la APC. Los valores obtenidos en este ítem han sido un 2,89 que se manifestó totalmente de acuerdo, 31,43% de acuerdo, un 25,71% en desacuerdo, 37,14% totalmente en desacuerdo y un 2,89% que no sabe/no contesta.

A su vez, el undécimo ítem (*“considero como un aspecto negativo la falta de una cuenta de correo electrónico institucional ya que es una herramienta esencial para una efectiva comunicación al interior de la organización”*), con sus 96 puntos alcanzados han puesto en evidencia la importancia que reviste para el personal la falta de una herramienta informática como la mencionada para atender cuestiones comunicacionales al interior de la organización. El 17,14% dijo estar totalmente de acuerdo en que esta cuestión constituye un aspecto negativo en materia de comunicación organizacional, como así también otro 17,14% se encontró de acuerdo con esto, mientras que un 28,57% se manifestó en desacuerdo, un 34,29% totalmente en desacuerdo y un 2,89% eligió no sabe/no contesta.

Finalmente, el último ítem (*“considero deberían modernizarse y formalizarse los medios de comunicación utilizados al interior de la Comuna”*) alcanzó solo 75 puntos, ya que un 28,57% se mostró totalmente de acuerdo frente a esta necesidad, un 20% de acuerdo, un 25,71% en desacuerdo, un 17,14% totalmente en desacuerdo y un 8,57% no sabe/no contesta.

A partir de este análisis pormenorizado, se pudo constatar claramente que el personal de la APC destaca la necesidad de mayor participación de la tecnología como así también la modernización de los canales de comunicación organizacional que hasta el momento se utilizan.

A su vez, esta necesidad se vio corroborada por las respuestas de los diversos sujetos a los cuales se pudo entrevistar, quienes manifestaron de manera recurrente la necesidad de una modernización de los canales de comunicación utilizados. Si bien tal como expresó uno de los entrevistados, *“no es una organización que esté acostumbrada mucho al correo electrónico”*, todos encontraron necesario y sumamente positivo empezar a usar la tecnología como medio de comunicación interna. Incluso manifestaron que un mayor desarrollo de la comunicación interna posibilitaría una mejora en la coordinación del trabajo entre las distintas áreas y fomentaría el trabajo en equipo. A su vez, cabe mencionar que incluso el Presidente Comunal destacó la necesidad de ajustar los canales utilizados hasta el momento en pos de obtener una comunicación interna más fluida y precisa.

Finalmente, en función de estos resultados se procuró indagar si los mismos respondían a una necesidad propia de un área en particular como también se investigó si estos reclamos

provenían de algún sector etario determinado, particularmente de parte de los sectores más jóvenes quienes suelen ser más proclives hacia la introducción de nueva tecnología.

Resultó significativo constatar que estas demandas provinieron de manera generalizada de parte de todas las áreas y de distintos grupos etarios, lo que rechaza la idea de que pudieran devenir de los sujetos más jóvenes de la APC. De esta manera, se puede inferir que el requerimiento de modernización e introducción de nuevas tecnologías en lo que atañe a los canales de comunicación es una demanda extendida al interior de la organización⁸⁹.

6.3.2. RELACIONES PERSONALES

Las relaciones personales entre compañeros de trabajo es un aspecto clave para que se genere la coordinación necesaria para lograr un desempeño organizacional efectivo; de tal manera, se considera que resulta imprescindible estudiar este factor de manera conjunta con los procesos comunicacionales que le dan forma. A continuación se introduce el Cuadro N°9 que detalla los ítems que han sido consultados.

Cuadro N° 9: Ítems consultados para el indicador Relaciones personales

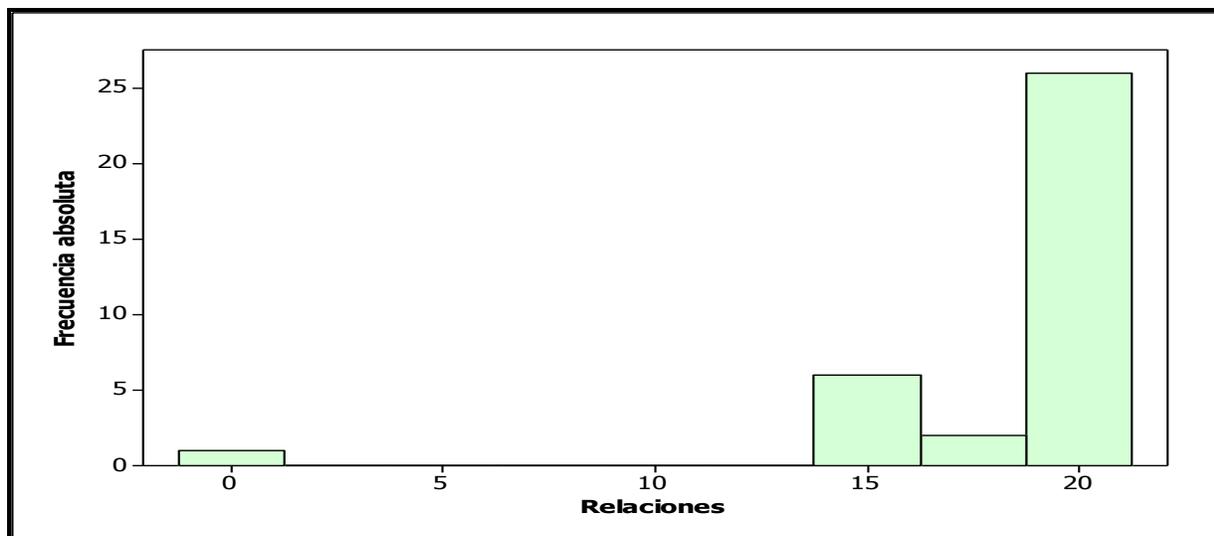
- Q18:** Considero que las relaciones interpersonales que establezco con mis compañeros son positivas
Q19: Estimo que con mis compañeros de área trabajamos en armonía tratando de disminuir las situaciones de conflicto
Q20: Siento que con mis compañeros nos unen lazos de compañerismo y camaradería
Q21: Considero que en mi área nos sentimos comprometidos a realizar un trabajo de calidad
Q22: Me siento cómodo trabajando en equipo y asumiendo responsabilidades compartidas

Fuente: Elaboración propia

Por cada indicador se realizó la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada uno de los ítems. Un valor alto alcanzado en la sumatoria de todos los sujetos encuestados permite advertir que existe un alto grado de acuerdo acerca de que la Relaciones personales entre los miembros de la APC es positiva. A su vez, es menester aclarar que si el valor obtenido es 0 se trata de una persona que contesto NS/NC, por ello el valor mínimo que indica insatisfacción/desacuerdo es 1

⁸⁹ En el apartado Anexos N° 10 se encuentran los gráficos que vinculan los resultados obtenidos del indicador Comunicación vertical y horizontal con los factores edad, sexo, nivel de instrucción, situación de revista, antigüedad, área y personal a cargo. Los mismos han hecho posible el análisis de los datos que se presentan en este trabajo de tesina.

Gráfico 12: Distribución de frecuencias absolutas para el indicador Relaciones personales [0; 20]



Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 10: Estadísticas descriptivas para el indicador “Relaciones”

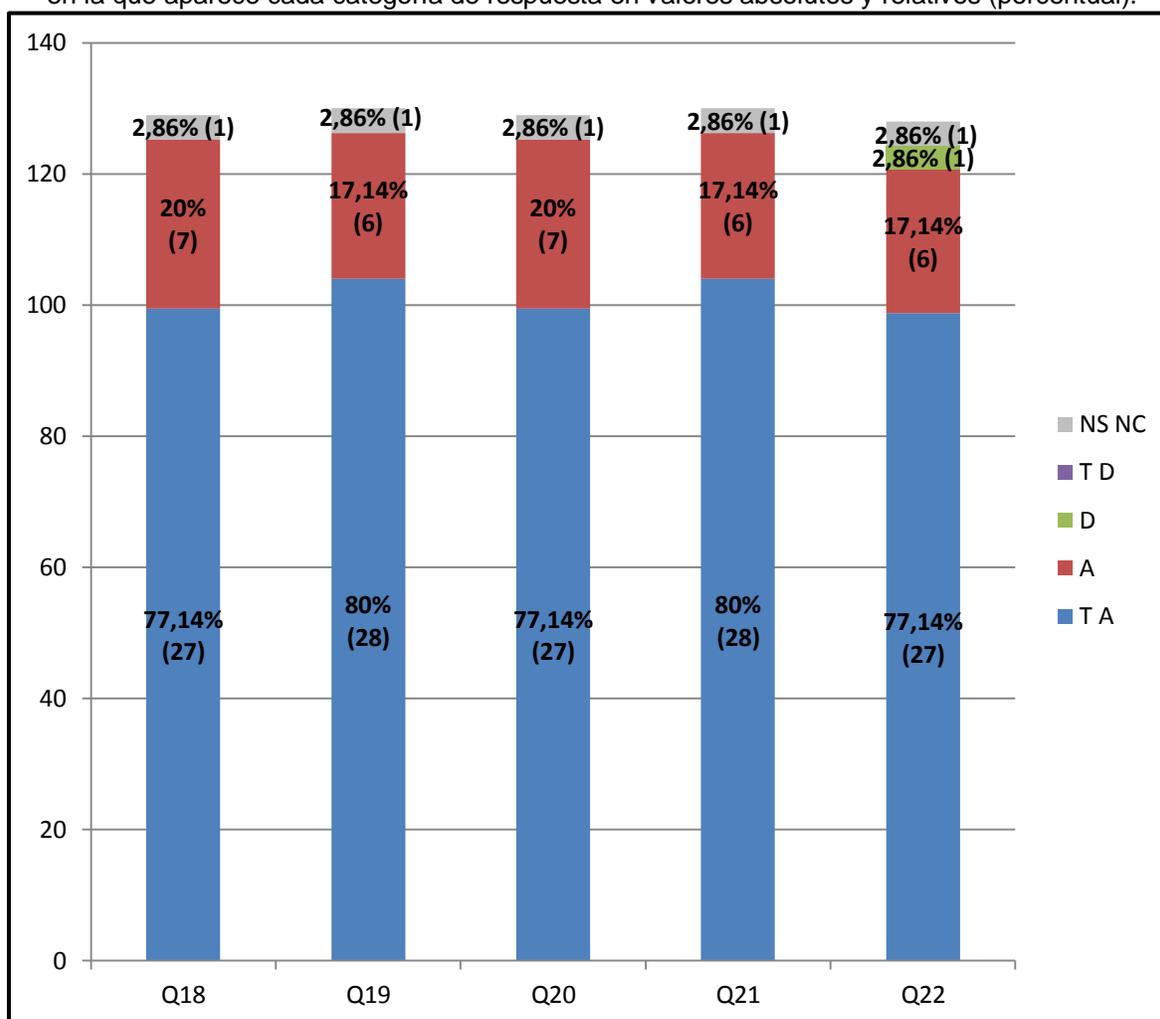
N: 35	N*: 0	Porcentaje: 100	Media: 18,457	Error Estándar: 0,626	Desv. Estándar: 3,705
Coef.Var.: 20,07	Mínimo: 0,000	Mediana: 20,000	Máximo: 20,000	Moda: 20	N para Moda: 25

Fuente: Elaboración propia

Tal como puede observarse mediante el Gráfico N° 12 y el Cuadro N° 10, el valor medio del indicador *Relaciones personales* fue 18,46 ($\pm 3,70$). Los valores mínimo y máximo para este indicador son 0 y 20 respectivamente. La distribución de los datos es simétrica respecto a la Media, con una marcada asimetría hacia la izquierda. La Moda es 20 (siendo representada por 25 empleados que obtuvieron como puntaje 20). Esta es una clara evidencia del conformismo que manifiestan los empleados en relación al indicador analizado.

Todas estas medidas acompañadas por el gráfico correspondiente ponen de manifiesto el alto grado de acuerdo de los empleados en cuanto a que las relaciones interpersonales que se desarrollan al interior de la APC son positivas. A continuación se presenta el Gráfico N° 13 que permite analizar de manera pormenorizada la información que arroja cada uno de los ítems que involucran el indicador consultado.

Gráfico N° 13: Sumatoria del puntaje obtenido por cada pregunta del indicador “Relaciones”. Frecuencia en la que aparece cada categoría de respuesta en valores absolutos y relativos (porcentual).



Fuente: Elaboración propia

A simple vista se hace evidente el elevado puntaje que se ha obtenido en todas las preguntas, cuyos resultados rondan los 130 puntos aproximadamente.

En lo que respecta a la primera aseveración (“considero que las relaciones interpersonales que establezco con mis compañeros son positivas”) y la tercera (“siento que con mis compañeros nos unen lazos de compañerismo y camaradería”), ambas dos alcanzaron 129 puntos, con un 77,14% que manifestó encontrarse totalmente de acuerdo mientras que un 20% se encontró de acuerdo y un 2,86% respondió no sabe/no contesta.

Por su parte, tanto la segunda afirmación (“estimo que con mis compañeros de área trabajamos en armonía tratando de disminuir las situaciones de conflicto”) como la cuarta (“considero que en mi área nos sentimos comprometidos a realizar un trabajo de calidad”) obtuvieron 130 puntos, distribuidos en un 80% totalmente de acuerdo, un 17,14% de acuerdo y un 2,86% que no sabe/no contesta.

En lo que respecta a la quinta y última afirmación de este indicador (“*me siento cómodo trabajando en equipo y asumiendo responsabilidades compartidas*”), con 128 puntos alcanzó un nivel similar a las anteriores y sus resultados fueron 77,14% del personal que se encontró totalmente de acuerdo, un 17,14% de acuerdo, un 2,86% en desacuerdo y un 2,86% que no sabe/no contesta.

A partir de estos resultados, se puede advertir cómo destacan las buenas relaciones entre compañeros de trabajo al interior de la APC, donde predomina el compañerismo, los lazos interpersonales y el espíritu de camaradería entre sus miembros. Este factor suele ser característico de administraciones públicas emplazadas en localidades pequeñas, en las cuales se desempeña un reducido número de personal, lo que hace posible que las relaciones fluyan de manera más amena y en donde el vínculo con el ciudadano es mucho más cercano y cotidiano.

Para fundamentar aún más esta información, cabe mencionar que las buenas relaciones entre los miembros de la APC fueron un rasgo especialmente destacado por todos los sujetos entrevistados, quienes elogiaron la “*calidad del grupo humano*” y la constante predisposición para ayudar al compañero junto con el grado de confianza y cooperación que se genera en el trabajo diario. De hecho, cuando se les consultó acerca de cuáles creían que eran los atributos que se más se valoraban desde la organización, el “*compañerismo*” fue uno de los elementos recurrentes.

6.4. LIDERAZGO

Por medio de esta dimensión se buscó estudiar los procesos de influencia y las percepciones del personal en cuanto al tipo de liderazgo predominante en la APC. En este sentido, es que analizó el liderazgo en función de tres indicadores: *motivación*, *planificación* y *toma de decisiones*.

6.4.1. MOTIVACIÓN

El indicador *Motivación* ha indagado acerca de los niveles de entusiasmo e interés en el trabajo para los miembros de la APC con miras de obtener información que permita incentivarlos en su desarrollo diario y así aumentar los niveles de desempeño laboral. A continuación, se presenta el Cuadro N°11 que detalla cada uno de los ítems consultados.

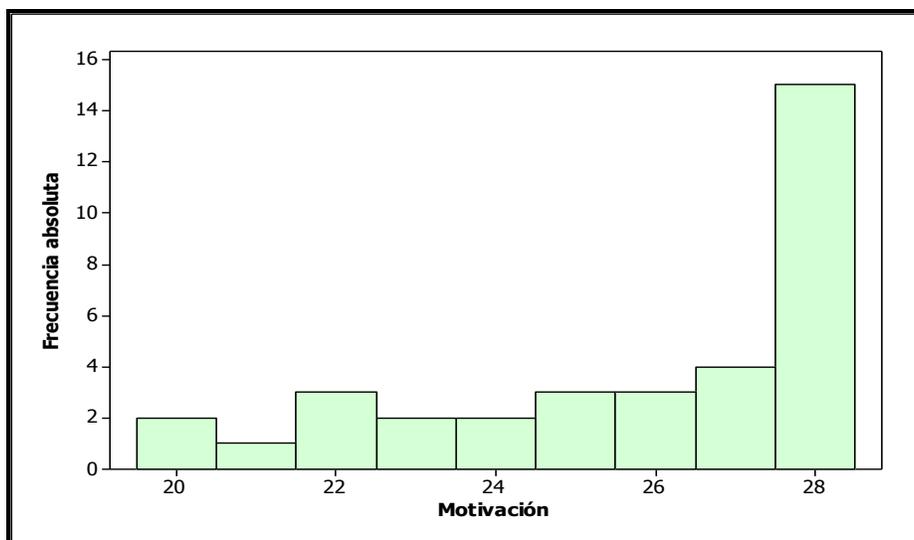
Cuadro N°11 : Ítems consultados para el indicador Motivación

- | |
|---|
| <p>Q23: Realizo el trabajo diario con entusiasmo e interés</p> <p>Q24: Considero que mi trabajo es valorado y recompensado por mis superiores</p> <p>Q25: Considero que mi trabajo es un aporte importante que contribuye al logro de las metas que se propone la organización</p> <p>Q26: Me encuentro comprometido actualmente y a futuro con la organización</p> <p>Q27: Siento orgullo de pertenecer a esta organización</p> <p>Q28: Intento superarme día a día en mi trabajo</p> <p>Q29: Considero que mi trabajo es rutinario y puede volverse un tanto aburrido en ocasiones</p> |
|---|

Fuente: Elaboración propia

Es preciso indicar que un valor alto obtenido en la sumatoria de los puntajes obtenidos permite advertir que existe un alto grado de acuerdo acerca de que el nivel de motivación que impera al interior de la APC es alto y adecuado en opinión del personal encuestado, lo que no sería posible en el caso de un bajo puntaje. A su vez, es menester aclarar que si el valor obtenido es 0 se trata de una persona que contestó NS/NC, por ello el valor mínimo que indica desacuerdo es 1.

Gráfico N° 14: Distribución de frecuencias absolutas para el indicador “Motivación” [0; 28]



Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 12: Estadísticas descriptivas para el indicador “Motivación”

N: 35	N*: 0	Porcentaje: 100	Media: 25,771	Error Estándar: 0,445	Desv. Estándar: 2,636
Coef.Var.: 10,23	Mínimo: 20,000	Mediana: 27,000	Máximo: 28,000	Moda: 28	N para Moda: 15

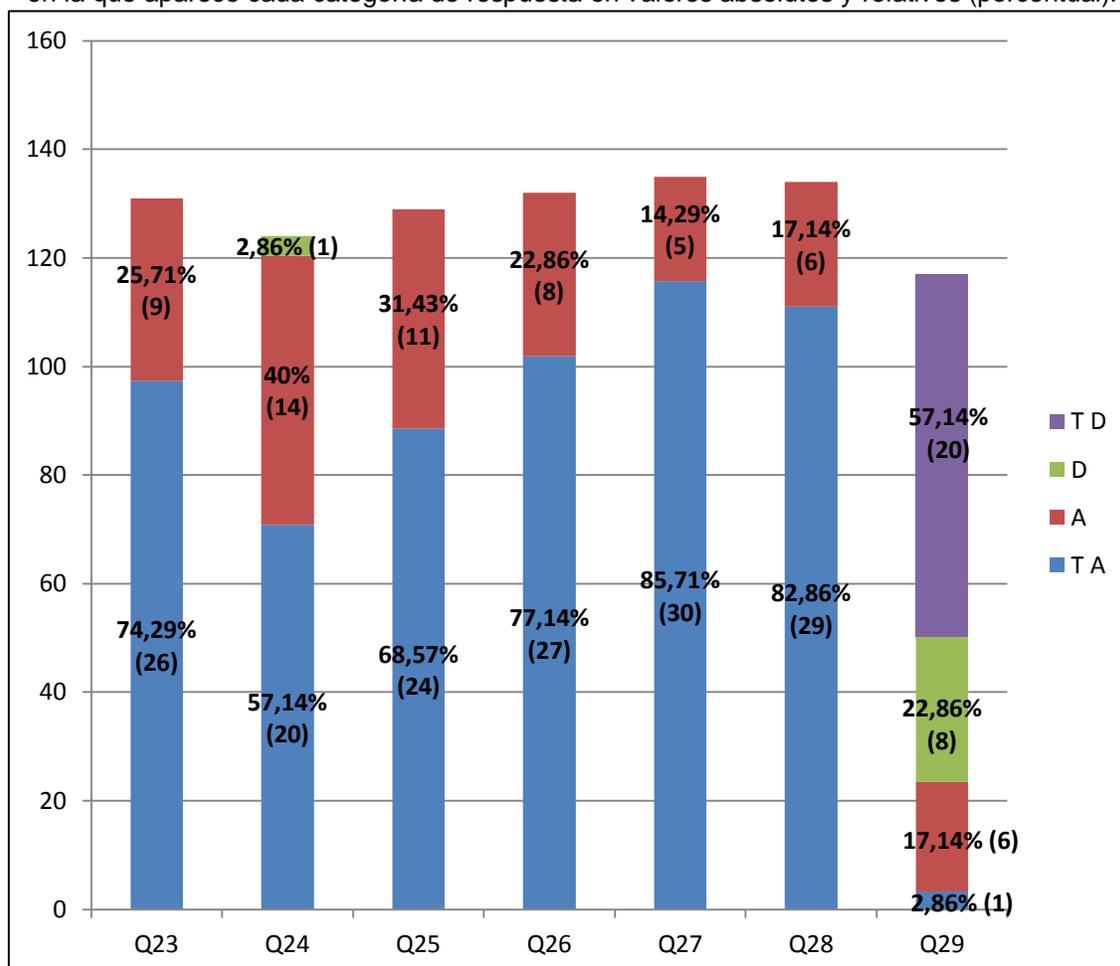
Fuente: Elaboración propia

Tal como muestran el Gráfico N° 14 y el Cuadro N°12, el valor medio del indicador Motivación fue 25,77 ($\pm 2,63$). El valor mínimo y máximo para este indicador es 20 y 28, respectivamente. La distribución de los datos pareciera ser asimétrica a la izquierda respecto a la Media. La Moda es 28 (siendo representada por 15 empleados que obtuvieron el puntaje 28), el cual es coincidente con el máximo.

Todas estas medidas (especialmente la Moda) acompañadas por el gráfico correspondiente, indican el alto grado de acuerdo de los empleados en relación a que la motivación dentro de la comuna de General Lagos es la adecuada para realizar el trabajo diario.

Por otra parte, estos resultados han sido analizados en función de cada pregunta que compone el indicador “Motivación”, mediante el gráfico introducido inmediatamente a continuación.

Gráfico N° 15: Sumatoria del puntaje obtenido por cada pregunta del indicador “Motivación”. Frecuencia en la que aparece cada categoría de respuesta en valores absolutos y relativos (porcentual).



Fuente: Elaboración propia

Como bien ha sido mencionado previamente, el indicador “Motivación” se encuentra compuesto por 7 ítems. Resulta interesante remarcar que la mayoría de los puntajes obtenidos por cada ítem consultado supera los 120 (ver Gráfico N° 15).

En lo que respecta al primer ítem (*“realizo el trabajo diario con entusiasmo e interés”*), arrojó 131 puntos, distribuidos en un 74,29% que respondió totalmente de acuerdo y un 25,71% de acuerdo.

Por su parte, el segundo ítem (*“considero que mi trabajo es valorado y recompensado por mis superiores”*) obtuvo 124 puntos, con un 57,14% totalmente de acuerdo, un 40% de acuerdo y un 2,86% que no sabe/no contesta.

La tercera afirmación (*“considero que mi trabajo es un aporte importante que contribuye al logro de las metas que se propone la organización”*), alcanzó 129 puntos, con un 68,57% totalmente de acuerdo y un 31,43% de acuerdo. A su vez, la cuarta aseveración (*“me encuentro comprometido actualmente y a futuro con la organización”*), sumó 132 puntos, con un 77,14% totalmente de acuerdo y un 22,86% de acuerdo.

Cabe destacar que el quinto ítem (*“siento orgullo de pertenecer a esta organización”*), fue el que mayor puntaje obtuvo con 135 puntos, distribuidos un 85,71% totalmente de acuerdo y un 14,29% de acuerdo.

Un valor similar alcanzó la sexta afirmación (*“intento superarme día a día en mi trabajo”*), con un 82,86% totalmente de acuerdo y un 17,14% de acuerdo.

Al mismo tiempo, por medio de las entrevistas realizadas se puso de manifiesto que las dimensiones de la localidad y el vínculo cercano con la ciudadanía, generan altos niveles de motivación en el personal y elevan su compromiso para con su trabajo en la administración comunal. Por otra parte, los entrevistados también indicaron que las buenas relaciones entre los compañeros, la comodidad con la que realizan el trabajo diario y el sentirse valorados por la organización, son elementos fundamentales que los conducen a superarse día a día en su trabajo. Cabe agregar que los entrevistados pusieron de manifiesto además su deseo de seguir desempeñándose en la APC en el largo plazo.

A su vez, sobre esta cuestión el Presidente Comunal destacó que el personal *“está cobrando un 15% o un 20% más de lo que se negocia en la paritaria”*, destacando que la comuna incentiva a sus empleados con un *“sueldo mayor, blanqueado por supuesto”*.

Sin embargo, debe advertirse que estos valores han disminuido levemente para el caso del séptimo ítem consultado (*“considero que mi trabajo es rutinario y puede volverse un tanto aburrido en ocasiones”*), del cual se observan 117 puntos, con un 57,14% totalmente en desacuerdo, un 22,86% en desacuerdo, un 17,14% de acuerdo y un 2,86% totalmente de acuerdo.

6.4.2. PLANIFICACIÓN

A través de este indicador, se pretendió inspeccionar acerca del grado de conocimiento del personal en cuanto a los procedimientos, tareas y funciones que desarrolla la APC como así también lo referente a las metas y objetivos que se propone la Comuna a largo plazo. Por medio del Cuadro N° 13 que se visualiza a continuación se presentan los ítems que han sido consultados en lo que respecta al mencionado indicador.

Cuadro N° 13: Ítems consultados para el indicador Motivación

- Q30:** Se cuáles son y tengo interiorizados los objetivos de que persigue la Comuna
- Q31:** Sé con certeza qué es lo que la organización espera de mí
- Q32:** Se en detalle las actividades que debo realizar en mi jornada laboral
- Q33:** No tengo dudas con respecto a los procedimientos necesarios para desarrollar mi trabajo
- Q34:** Cuando tengo dudas que afectan el desarrollo de mis tareas, sé a quién consultarle o dónde encontrar la información necesaria para realizar el trabajo

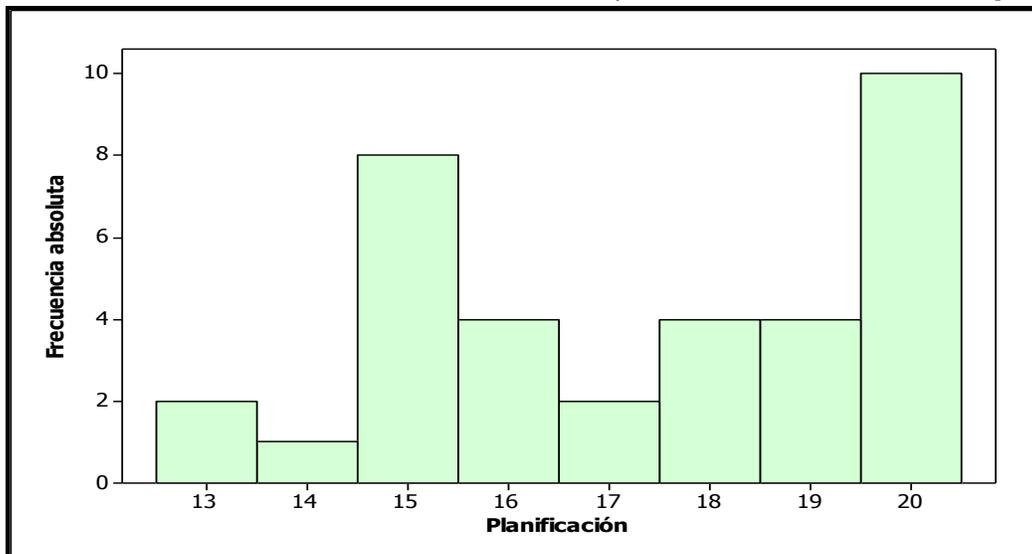
Fuente: Elaboración propia

De esta manera, *Planificación* se compuso de 6 preguntas, resultando el indicador para cada individuo la sumatoria de las respuestas de las mismas.

Un valor alto obtenido en dicha sumatoria permite advertir que existe un alto grado de acuerdo acerca de que para el personal encuestado existe un elevado nivel de Planificación al interior de

la APC, lo que no sería posible en el caso de un bajo puntaje. A su vez, es menester aclarar que si el valor obtenido es 0 se trata de una persona que contesto NS/NC, por ello el valor mínimo que indica insatisfacción/desacuerdo es 1.

Gráfico N° 16: Distribución de frecuencias absolutas para el indicador “Planificación” [0; 24]



Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 14: Estadísticas descriptivas para el indicador Planificación

N: 35	N*: 0	Porcentaje: 100	Media: 17,314	Error Estándar: 0,393	Desv. Estándar: 2,323
Coef.Var.: 13,42	Mínimo: 13,000	Mediana: 18,000	Máximo: 20,000	Moda: 20	N para Moda: 10

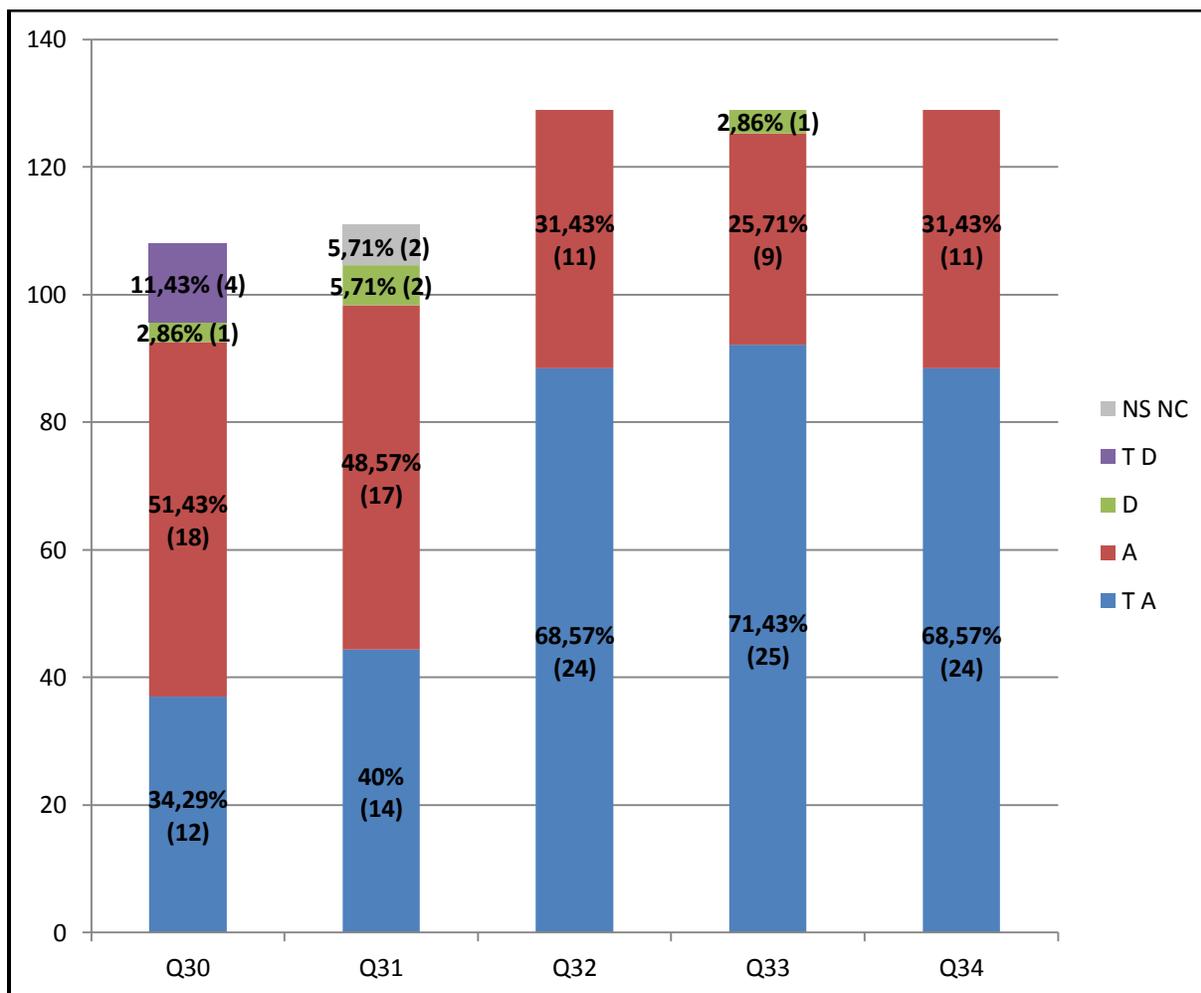
Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en el Gráfico N° 16 y el Cuadro N° 14, el valor medio del indicador Planificación es 17,31 ($\pm 2,32$). El valor mínimo y máximo para este indicador es 13 y 20, respectivamente. La distribución de los datos pareciera presentarse en forma asimétrica negativa con respecto a la Media. La moda es 20 (siendo representada por 20 empleados que obtuvieron el puntaje 20), coincidente con el máximo.

Todas estas medidas (especialmente la Moda) acompañadas por el gráfico correspondiente, indican el alto grado de acuerdo de los empleados en relación a que el nivel de planificación al interior de la APC es adecuado.

A continuación se procede a analizar los resultados obtenidos en función de cada ítem que integra el indicador en cuestión.

Gráfico N° 17: Sumatoria del puntaje obtenido por cada pregunta del indicador “Planificación”. Frecuencia en la que aparece cada categoría de respuesta en valores absolutos y relativos (porcentual).



Fuente: Elaboración propia

Por medio del Gráfico N° 17, se observa que los resultados obtenidos por cada pregunta han sido elevados, encontrándose el valor más alto en las últimas tres.

En lo que respecta a la primera pregunta (“se cuáles son y tengo interiorizados los objetivos que persigue la Comuna”) fue el ítem que alcanzó el menor valor con 108 puntos con un 34,29% que se manifestó totalmente de acuerdo, un 51,43% de acuerdo, un 2,86 en desacuerdo y un 11,43% totalmente en desacuerdo.

Por su parte, la segunda afirmación (“sé con certeza qué es lo que la organización espera de mí”) sumó un total de 111 puntos, con un 40% totalmente de acuerdo, un 48,57% de acuerdo, un 5,71% en desacuerdo y un 5,71% que no sabe/no contesta.

Como bien se mencionó anteriormente, las tres últimas afirmaciones alcanzaron con 129 puntos el mayor valor en lo que respecta al indicador planificación. En este sentido, para la tercera afirmación (“se en detalle las actividades que debo realizar en mi jornada laboral”) y la quinta (“cuando tengo dudas que afectan el desarrollo de mis tareas, sé a quién consultarle o dónde

encontrar la información necesaria para realizar el trabajo) se encontró que el 68,57% se manifestó totalmente de acuerdo, mientras que un 31,43% respondió encontrarse de acuerdo. En lo que atañe a la cuarta aseveración (*“no tengo dudas con respecto a los procedimientos necesarios para desarrollar mi trabajo”*), el 71,43% se encontró totalmente de acuerdo, el 25,71% de acuerdo y el 2,86% en desacuerdo.

Estos resultados se condicen con las declaraciones de los sujetos que participaron de las entrevistas individuales, quienes indicaron que conocen los objetivos y metas que se propone la organización y que, cada uno desde su lugar, se sienten partícipes de los logros alcanzados. Resultó sumamente interesante advertir que si bien los entrevistados manifestaron conocer los objetivos organizacionales, ninguno de los entrevistados pudo definir con claridad cuáles son los planes o proyectos que se persiguen. Sobre este aspecto, uno de los entrevistados dice que conocer la visión de la organización se relaciona mucho con *“el involucramiento y el compromiso que cada trabajador sienta para con la Comuna, es decir, depende de uno”*.

En cuanto a la división de áreas y funciones, los entrevistados contestaron no tener dudas con respecto a las mismas como tampoco en lo que concierne a las tareas que les corresponden ni a los procedimientos necesarios para llevarlas a cabo.

Más allá de estas respuestas, cabe advertir que la Comuna aun no dispone de un organigrama oficial aprobado y convalidado por las autoridades. Sobre esta cuestión, el Presidente Comunal manifestó que *“todavía no se puso en marcha el organigrama... ya que queríamos dejar que lo armen quienes asuman la nueva gestión”*. Advierte, además, la necesidad de formalizar un poco más la gestión, ya que *“ahora se fueron armando varias áreas que antes no estaban”*. En cuanto a la coordinación entre las áreas, menciona que *“las reuniones se arman un poco a las apuradas, no hay un diagrama que establezca días de reunión para resolver temas pendientes. Siempre nos juntamos de a dos o de a tres, no hay una integración mayor”*.

Por otra parte, es pertinente remarcar que aquellos que en las encuestas manifestaron como respuesta encontrarse totalmente en desacuerdo, en desacuerdo u optaron por la categoría NS/NC en lo que atañe a las preguntas del indicador en cuestión, resultaron ser todos de sexo masculino. En cuanto al nivel de instrucción alcanzado, quienes dieron estas respuestas solamente completaron el nivel primario, salvo uno que tiene el nivel primario incompleto. Asimismo, resultó interesante constatar que ocho de estas respuestas fueron brindadas por personal que tiene entre 1 y 5 años de antigüedad en la APC, mientras que los dos restantes tienen entre 11 y 15 años de antigüedad. Finalmente, el dato más importante que debe tenerse en cuenta es que estas respuestas han sido brindadas en su totalidad por personal perteneciente al Área de Mantenimiento y Maestranza⁹⁰.

6.4.3. TOMA DE DECISIONES

A través de este indicador, que refiere a uno de los aspectos más importantes al interior de las organizaciones, se indagó acerca del grado de autonomía y las posibilidades que tiene el

⁹⁰ En el apartado Anexos N° 13 se encuentran los gráficos que vinculan los resultados obtenidos del indicador Planificación con los factores edad, sexo, nivel de instrucción, situación de revista, antigüedad, área y personal a cargo. Los mismos han hecho posible el análisis de los datos que se presentan en este trabajo de tesina.

personal de seleccionar alternativas en lo que respecta el desarrollo de su trabajo y cómo estas decisiones son consideradas y valoradas por parte de sus superiores. A continuación se introduce el Cuadro N° 15 que detalla los ítems consultados.

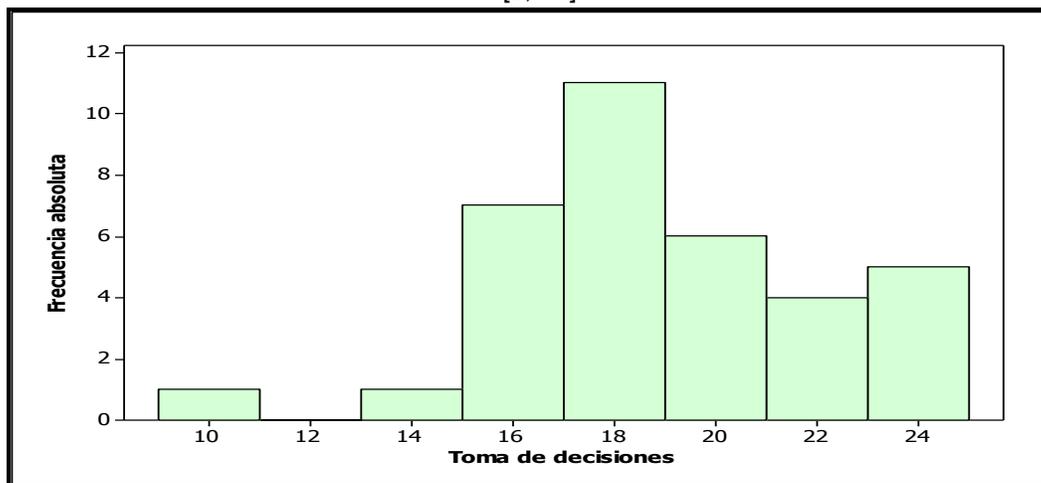
Cuadro N°15 : Ítems consultados para el indicador Motivación

Q35: En mi lugar de trabajo, mis superiores me brindan oportunidades para dar a conocer mis opiniones y sugerencias
Q36: Siento que mis opiniones y sugerencias son tenidas verdaderamente en cuenta por mis superiores
Q37: Mis superiores con frecuencia consultan al personal cuando deben tomar decisiones para el desarrollo del área
Q38: Considero que mis superiores me incentivan y buscan promover que me involucre y participe activamente en los procesos que involucran mi trabajo
Q39: Mis superiores me dan la posibilidad de desenvolverme en mi trabajo con cierta autonomía y tomando mis propias decisiones
Q40: Considero que las decisiones importantes para la Comuna son tomadas por mis superiores de manera un tanto vertical

Fuente: Elaboración propia

Este indicador, compuesto por 6 preguntas, resulta de la sumatoria de las respuestas otorgadas por cada sujeto encuestado.

Gráfico N° 18: Distribución de frecuencias absolutas para el indicador “Toma de Decisiones” [0; 24]



Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 16: Estadísticas descriptivas para el indicador Toma de Decisiones

N: 35	N*: 0	Porcentaje: 100	Media: 18,343	Error Estándar: 0,522	Desv. Estándar: 3,086
Coef.Var.: 16,83	Mínimo: 10,000	Mediana: 18,000	Máximo: 24,000	Moda: 17	N para Moda: 8

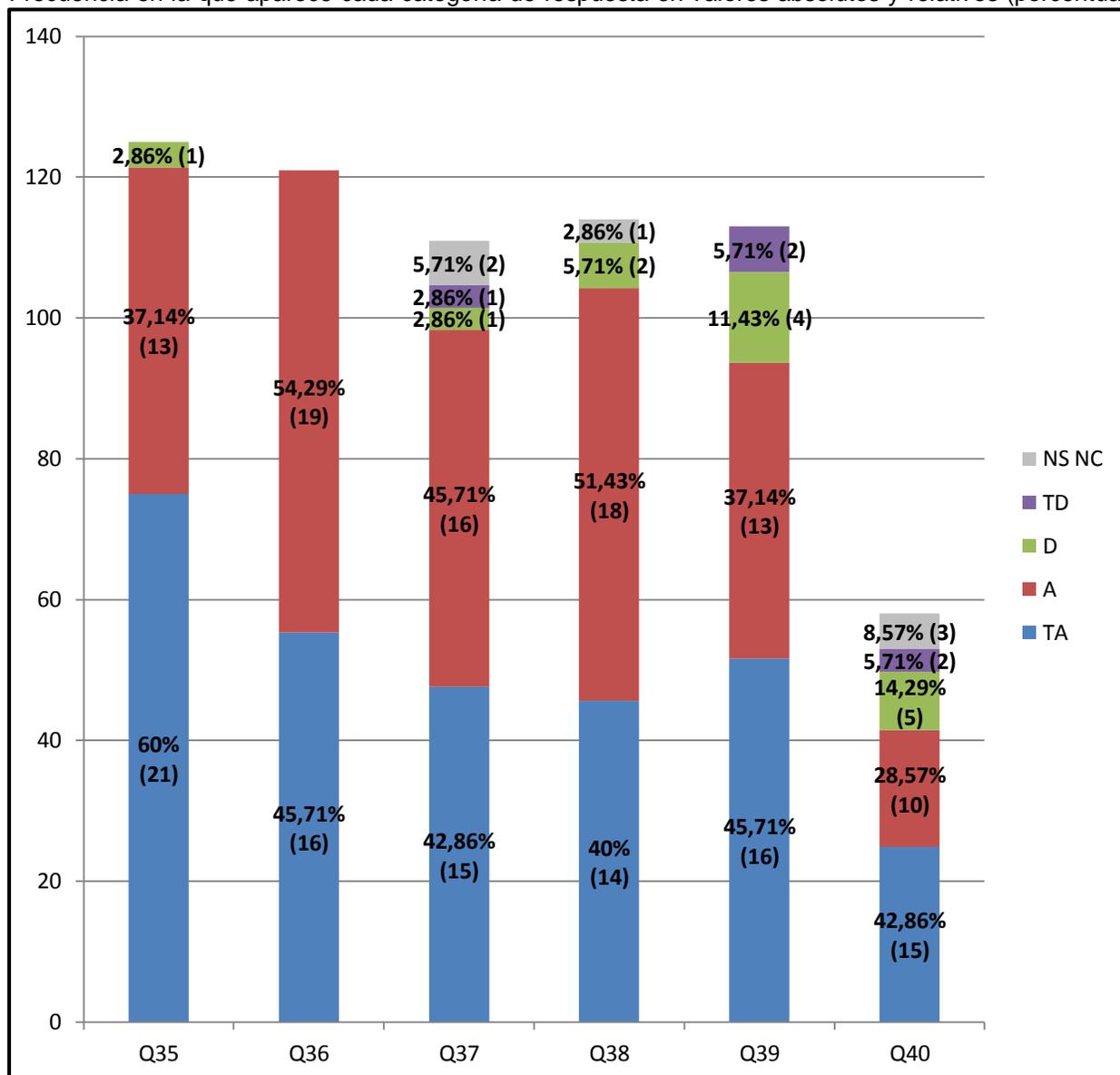
Fuente: Elaboración propia

Tal como queda de manifiesto en el Gráfico N° 18 y el Cuadro N° 16, el valor medio del indicador Toma de decisiones fue 18,34 ($\pm 3,08$). El valor mínimo y máximo para este indicador son 10 y 24 respectivamente. La distribución de los datos pareciera presentarse en forma simétrica con respecto a la Media. La Moda es 17 (siendo representada por 8 empleados que obtuvieron el puntaje 17).

Todas estas medidas acompañadas por el gráfico correspondiente, indican el alto grado de acuerdo de los empleados en relación a que la Toma de decisiones dentro de la Comuna es la adecuada.

A continuación se analizan las respuestas obtenidas en función de cada uno de los 6 ítems que conforman el indicador Toma de decisiones.

Gráfico N° 19: Sumatoria del puntaje obtenido por cada pregunta del indicador “Toma de Decisiones”. Frecuencia en la que aparece cada categoría de respuesta en valores absolutos y relativos (porcentual).



Fuente: Elaboración propia

Tal como puede apreciarse en el gráfico precedente, exceptuando la última, todas las preguntas han obtenido elevados valores que superan los 100 puntos (ver Gráfico N° 19).

En cuanto a la primera afirmación (*“en mi lugar de trabajo, mis superiores me brindan oportunidades para dar a conocer mis opiniones y sugerencias”*) alcanzó 125 puntos, con un 60% totalmente de acuerdo, un 37,14% de acuerdo y un 2,86% que no sabe/no contesta.

A su vez, el segundo ítem (*“siento que mis opiniones y sugerencias son tenidas verdaderamente en cuenta por mis superiores”*) sumó 121 puntos, con un 45,71% totalmente de acuerdo y un 54,29% de acuerdo.

La tercera afirmación (*“mis superiores con frecuencia consultan al personal cuando deben tomar decisiones para el desarrollo del área”*) obtuvo 111 puntos, con un 42,86% totalmente de acuerdo, un 45,71% de acuerdo, un 2,86% en desacuerdo, un 2,86% totalmente en desacuerdo y un 5,71% que no sabe/no contesta.

El cuarto ítem (*“considero que mis superiores me incentivan y buscan promover que me involucre y participe activamente en los procesos que involucran mi trabajo”*) llegó a 114 puntos, con un 40% totalmente de acuerdo, un 51,43% de acuerdo, un 5,71% en desacuerdo y un 2,86% que no sabe/no contesta.

Por su parte, la quinta aseveración consultada (*“mis superiores me dan la posibilidad de desenvolverme en mi trabajo con cierta autonomía y tomando mis propias decisiones”*) alcanzó 113 puntos, con un 45,71% totalmente de acuerdo, un 37,14% de acuerdo, un 11,43% en desacuerdo y un 5,71% totalmente en desacuerdo.

Finalmente, se registró un valor muy bajo en lo que respecta a la sexta afirmación (*“considero que las decisiones importantes para la Comuna son tomadas por mis superiores de manera un tanto vertical”*), que sumó solo 58 puntos, con un 42,86% totalmente de acuerdo, un 28,57% de acuerdo, un 14,29% en desacuerdo, un 5,71% totalmente en desacuerdo y un 8,57% que no sabe/no contesta. Es importante destacar que estas cuestiones pudieron ser observadas también al comparar estos resultados con las declaraciones del personal que participó de las entrevistas.

En lo que concierne a la verticalidad en la toma de decisiones, en las entrevistas los sujetos mencionaron que la figura del presidente comunal ocupa un rol central al interior de la APC, ya que como bien ha expresado uno de los entrevistados, *“se conversa mucho con el Presidente Comunal y desde ahí se decide... tenemos un Presidente Comunal del cual depende todo, o sea, es un buda al cual toda la organización debe reportarle. Lleva adelante una gestión de tipo embudo, muy personalista”*. A su vez, cuando se interrogó al Presidente Comunal sobre esta cuestión manifestó que *“el diálogo con el personal y los encargados de las áreas es cotidiano y muy positivo”* y, además, confirmó también su fuerte presencia al interior de la APC al pronunciar que *“hay ciertos temas que los tengo yo a mi cargo; tengo los conocimientos plenos, todo lo conozco yo. Tomo muchas decisiones. Nadie iría a comprar algo si antes no pasó por mí”*.

No obstante, si bien todos los entrevistados profundizaron sobre la cuestión de la verticalidad en la toma de decisiones importantes, de igual manera destacaron que el presidente y quienes ocupan puestos jerárquicos en la organización son todos muy abiertos y se muestran

predispuestos a escuchar con atención las sugerencias del personal. De igual manera, pusieron de relieve que en lo que tenga que ver con cuestiones técnicas del trabajo, se sienten con la autonomía necesaria para desenvolverse con comodidad y tranquilidad. Sin embargo, en todo momento remarcaron que en lo que respecta cuestiones un tanto más transigentes, éstas deben ser siempre consultadas con sus superiores y, en mucho de los casos, terminan siendo sometidas a la consideración del Presidente Comunal.

Para finalizar, es importante mencionar que quienes se han manifestado en total desacuerdo y en desacuerdo (para el caso de la última pregunta sería en total acuerdo y de acuerdo) como así también quienes optaron por la opción NS/NC, han sido en su totalidad sujetos de sexo masculino, exceptuando cinco sujetos de sexo femenino que manifestaron encontrarse de acuerdo con la última afirmación consultada. Por otra parte, cabe advertir que, si bien se observan otras áreas, la amplia mayoría de estas respuestas han sido brindadas por personal del Área de Mantenimiento y Maestranza; lo cual permite advertir una cierta disconformidad con el proceso de toma de decisiones en el sector⁹¹.

⁹¹ En el apartado Anexos N° 14 se encuentran los gráficos que vinculan los resultados obtenidos del indicador Toma de Decisiones con los factores edad, sexo, nivel de instrucción, situación de revista, antigüedad, área y personal a cargo. Los mismos han hecho posible el análisis de los datos que se presentan en este trabajo de tesina.

7. SÍNTESIS DE RESULTADOS OBTENIDOS

A modo de síntesis, se incorpora a continuación un cuadro que resume las medidas estadísticas que arrojaron las encuestas efectuadas al personal de la APC.

Cuadro N° 17: Estadísticas descriptivas de todos los indicadores

INDICADOR	Preguntas que lo componen	Campo de variación	Media	Coef. Variación	Mínimo	Máximo	Moda
Instalaciones	4	[0 ; 16]	13,8	0,21	0	16	16 (15)
Insumos y equipamiento	1	[0 ; 4]	3,11	0,33	0	4	4 (15)
Comunicación vertical y horizontal	12	[0 ; 48]	38,4	0,15	15	45	41 (5)
Relaciones	5	[0 ; 20]	18,46	0,20	0	20	20 (25)
Motivación	7	[0 ; 28]	25,77	0,10	20	28	28 (15)
Planificación	5	[0 ; 20]	17,31	0,13	13	20	20 (10)
Toma de decisiones	6	[0 ; 24]	18,34	0,16	10	24	17 (8)

Fuente: Elaboración propia

Tal como muestra el Cuadro N° 17, en la primera columna se colocaron cada uno de los siete indicadores trabajados, secundada por otra que hace referencia a la cantidad de preguntas que compusieron cada indicador. A continuación, y en tercer lugar, aparece la Media, la cual equivale al promedio de respuestas obtenidas por cada indicador.

En lo que respecta a la Media de cada indicador, todas fueron altas, es decir, se encontraron cercanas a su máximo posible en el campo de variación, lo cual es un claro indicio de las positivas percepciones que tiene el personal acerca de las dimensiones del clima organizacional que han sido estudiadas.

Asimismo, esta información se corroboró al analizar las Modas obtenidas, las cuales fueron de alto valor y se presentaron en una frecuencia elevada, en muchos casos coincidentes con el máximo valor posible. Tal fue el caso del indicador Relaciones, cuya Moda fue 20 y coincidió con su máximo valor, lo que pone de manifiesto las buenas relaciones de trabajo que imperan al interior de la APC.

Por otra parte, los valores mínimos alcanzados en todos los indicadores tuvieron una baja frecuencia (en algunos casos este valor fue 0, que indica la categoría de respuesta NS/NC). A su vez, los valores máximos fueron altos en todos los indicadores, coincidiendo en muchos casos con el límite superior en el campo de variación. Esto no hace más que confirmar todo lo dicho anteriormente.

Dado que los puntajes obtenidos por cada indicador variaron en función de la cantidad de ítems consultados que comprendían, fue necesario calcular otra medida estadística que posibilite comparar los distintos resultados. Es por esta razón, que se calcularon los Coeficientes de Variación, que miden la variación de la muestra en función de su Media (Desviación Estadística/ Media).

De esta manera, este coeficiente sirvió para comparar las variaciones entre indicadores y se pudo concluir que el menos variante fue Motivación, lo cual se encontró directamente relacionado con su mínimo y su máximo, que fueron 20 y 28 respectivamente. En esta acotada franja de valores se encuentra toda la distribución de la muestra, lo que lleva a concluir que es el indicador menos variante. A su vez, resulta interesante destacar como un elemento positivo que los coeficientes de variación de todos los indicadores han sido pequeños y cercanos entre sí, lo que demuestra que ninguno presenta una gran variación a lo largo de su distribución.

Para concluir, se incluye a continuación el Cuadro N° 18 que agrupa de manera sucinta la información recabada por medio de las encuestas y las entrevistas efectuadas al personal de la APC.

Cuadro N° 18: Síntesis de resultados obtenidos a partir del análisis de la información recabada.

INDICADOR	RESULTADOS OBTENIDOS
Edad	<ul style="list-style-type: none"> - El 54% del personal tiene entre 18 y 45 años, mientras que el 46% del personal tiene más de 46 años
Sexo	<ul style="list-style-type: none"> - Femenino: 29% - Masculino: 71%
Máximo nivel de instrucción alcanzado	<ul style="list-style-type: none"> - El 51% del personal no tiene sus estudios secundarios completos
Situación de revista	<ul style="list-style-type: none"> - Planta permanente: 57% del personal - Planta transitoria: 29% del personal - Contraprestatario: 11% - Reemplazante: 3%
Antigüedad	<ul style="list-style-type: none"> - El 68% del personal no supera los 10 años de antigüedad al interior de la APC
Personal a cargo	<ul style="list-style-type: none"> - El 20% del personal tiene personal a cargo
Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Un 11,43% del personal encontró insatisfactoria la temperatura del lugar - Un 5,71% del personal manifestó insatisfacción con respecto a la limpieza de los aseos e instalaciones. (Quienes brindaron estas respuestas pertenecen al Área de Mantenimiento y Maestranza)
Insumos y equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Un 14,29% del personal manifestó no contar con los materiales y herramientas necesarias para hacer su trabajo. (Quienes brindaron estas respuestas pertenecen al Área de Mantenimiento y Maestranza)
Comunicación vertical y horizontal	<ul style="list-style-type: none"> - La información circula de manera fluida al interior de la organización, tanto en el plano vertical como horizontal. - Se generan situaciones de confianza y posibilidades de diálogo frecuente tanto entre compañeros como para con sus superiores. - Los medios de comunicación utilizados son de carácter informal - Solo un 34,32% utiliza Internet como medio de comunicación interna. - Un 34,28% entiende como un aspecto negativo la falta de una cuenta de correo electrónico institucional. - Un 48,57% considera que deberían modernizarse y formalizarse los medios de comunicación interna.

<p>Relaciones personales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Destacaron las excelentes percepciones del personal en lo que respecta a las relaciones interpersonales al interior de la APC. - Predisposición del personal para el trabajo en equipo
<p>Motivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El personal presenta altos niveles de motivación. - Los empleados se sienten valorados y recompensados en su trabajo - Voluntad de parte del personal para seguir desempeñándose en la Comuna en el largo plazo - El personal manifiesta deseos de superación y perfeccionamiento en su trabajo - Un 20% del personal considera que en ocasiones su trabajo es un tanto aburrido y rutinario.
<p>Planificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un 14,29% del personal manifiesta desconocer los objetivos establecidos por la organización. - Un 5,71% no sabe qué espera la organización de su trabajo. (Quienes brindaron estas respuestas pertenecen al Área de Mantenimiento y Maestranza) - Solo un escaso 2,86% del personal tiene dudas con respecto a los procedimientos necesarios para desarrollar su trabajo.
<p>Toma de decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Óptimas relaciones entre superiores y subordinados - En general, el personal manifiesta tener un margen de libertad y confianza como para realizar sugerencias en el ámbito de su trabajo. - Un 17,14% del personal considera que no puede desenvolverse con autonomía en lo que respecta a decisiones importantes - Un 71,43% del personal considera que la toma de decisiones al interior de la APC es verticalista.

Fuente: Elaboración propia

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

Por medio de la investigación teórica y el trabajo de campo desarrollado, se ha podido efectuar un análisis del clima organizacional imperante al interior de la Administración Pública de la Comuna de General Lagos, que se centró en las condiciones físicas del espacio de trabajo, la comunicación interna y el liderazgo predominante.

A continuación, se presentan una serie de conclusiones y recomendaciones que se corresponden con los objetivos de la presente investigación.

8.1. ASPECTOS CARACTERÍSTICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL AL INTERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA COMUNA DE GENERAL LAGOS

A partir de los resultados presentados en el apartado anterior, es posible afirmar que al interior de la Administración Pública de la Comuna de General Lagos impera un clima organizacional favorable. Esto es así en tanto todas las dimensiones estudiadas concluyeron con respuestas positivas por parte de los sujetos entrevistados.

A modo de cierre, es que se analizan algunos puntos importantes de cada uno de los ítems examinados.

8.1.1. DIMENSIÓN CONDICIONES DEL ESPACIO DE TRABAJO

En cuanto a la dimensión “Condiciones del espacio de trabajo”, que tiene que ver, por un lado, con el estado de las instalaciones del lugar físico de trabajo y, por otro lado, con la disponibilidad de los insumos y herramientas necesarios, se advierte que alcanzó elevados niveles de satisfacción por parte del personal.

7.1.1.1. Indicador *Instalaciones*

En lo que respecta al indicador *Instalaciones*, las opiniones de los sujetos entrevistados fueron realmente positivas en lo que concierne a la amplitud y la iluminación del lugar de trabajo, sin observarse ningún tipo de insatisfacción sobre estas cuestiones.

No obstante, en lo que tiene que ver con la temperatura, por un lado, y la limpieza de los aseos y las instalaciones, por el otro, se encontró una leve disconformidad por parte del personal del Área de Mantenimiento y Maestranza. Cabe destacar que los trabajadores de este área llevan adelante distintos tipos de tareas relacionadas con el mantenimiento y acondicionamiento de las calles de la Comuna, por lo cual es allí donde pasan la mayor parte de su jornada laboral. Sin embargo, ya sea tanto al inicio como al final de la jornada, se reúnen en un galpón que oficia como lugar de encuentro y es allí en donde se deberían prever cambios relacionados, por un lado, con la climatización del lugar, ya que los entrevistados manifestaron que en la temporada de invierno las condiciones suelen ser muy duras, y, por otro lado, profundizar la limpieza del espacio y, preferentemente, de los aseos para que el lugar de trabajo sea más agradable.

7.1.1.2. Indicador *Insumos y equipamiento*

Por su parte, el indicador *Insumos y equipamiento*, no encontró grandes niveles de insatisfacción por parte del personal. En general, los entrevistados se encontraron conformes

con la disponibilidad de los recursos y elementos para llevar adelante sus tareas, poniendo de manifiesto que las autoridades comunales se muestran predispuestas a atender a todos los reclamos y solicitudes de insumos que se presentan. Sobre esta cuestión, el Presidente Comunal manifestó que es él quien personalmente se encarga de autorizar la compra de los insumos, enfatizando que por su persona recaen este tipo de decisiones y mostrándose abierto frente a los pedidos que se le hagan. Incluso el personal que participó de las entrevistas individuales, remarcó que la actitud del Presidente Comunal frente a esta cuestión es positiva y que no se toparon con dificultades o trabas al momento de hacer explícita una solicitud.

Sin embargo, algunos miembros del Área de Mantenimiento y Maestranza se encontraron un tanto disconformes con la disponibilidad de insumos y, especialmente, de herramientas necesarias para llevar adelante su trabajo. Cuando se le consultó al Presidente Comunal sobre esta situación, manifestó que las tareas que se desarrollan en esta área a veces requieren de herramientas muy específicas y un tanto costosas, que no justifican su compra, siendo generalmente más conveniente contratar esporádicamente a empresas externas que se encarguen de realizar este tipo de trabajo cuando se lo requiera.

7.1.2. DIMENSIÓN COMUNICACIÓN

Por otra parte, cabe identificar los resultados arrojados por la dimensión “Comunicación”, que tiene que ver con los procesos y canales mediante los cuales los miembros de la organización se ponen en contacto unos con otros, ya sea entre miembros del mismo sector o entre diferentes áreas; entre compañeros del mismo nivel de jerarquía o entre jefes y subordinados.

7.1.2.1. Indicador *Comunicación vertical y horizontal*

Para analizar la dimensión Comunicación, uno de los indicadores contemplados ha sido el indicador *Comunicación vertical y horizontal*, que incluyó una serie de doce ítems con el objeto de abarcar aspectos importantes sobre esta cuestión.

Los resultados de las primeras nueve preguntas de este indicador han sido sumamente positivos, observándose buenas percepciones por parte del personal en lo que concierne al intercambio de información al interior de la organización, a la posibilidad de escucha brindada por los superiores, a la existencia de diálogo fluido entre compañeros de área como así también con sus jefes, a la existencia de la confianza necesaria para plantear inquietudes y fundamentar opiniones, y también con respecto al interés que demuestran los superiores frente a las propuestas realizadas por parte de los empleados. A su vez, se identificaron buenos resultados al momento de consultar acerca de la fluidez y suficiencia de los medios para comunicarse fácil y eficientemente.

No obstante, estos resultados encontraron algunas respuestas negativas al momento de indagar acerca de aspectos relacionados con la actualización de los medios de comunicación. En este sentido, casi un 40% del personal percibió como un elemento negativo la ausencia de una práctica de utilización cotidiana de Internet como medio de comunicación. Relacionado a este punto, es que se aprecian las respuestas negativas que arrojó la pregunta acerca de la falta de una cuenta de correo institucional, dado que un 36% del personal advirtió sobre la necesidad de introducir esta herramienta. Estas cuestiones se condicen además con el

requerimiento de formalización y modernización de los canales de comunicación que remarcó un 60% del personal encuestado.

Resultó interesante advertir que la demanda de modernización de los medios de comunicación no se presentó, como era de esperarse, entre los miembros más jóvenes de la organización, que suelen ser más abiertos a la introducción de nuevas tecnologías. Por el contrario, ha sido una demanda que no estuvo circunscripta ni a grupos etarios, ni a áreas particulares ni tampoco relacionada con niveles de educación determinados, sino que, por el contrario, esta necesidad se observó de manera extendida al interior de la organización por parte de los sujetos entrevistados.

Además, esta cuestión no ha sido únicamente advertida por parte de los empleados, sino que es pertinente destacar que existe una preocupación institucional por modernizar y formalizar los medios utilizados para la transmisión de información, con el objeto de avanzar hacia una comunicación más inmediata y eficaz. Incluso hasta el Presidente Comunal remarcó la importancia de la actualización de los medios de comunicación, cuestión a la cual caracterizó como una “necesidad” que se presenta actualmente y manifestó que espera que quienes asuman a futuro la conducción de la administración comunal incluyan esta cuestión dentro de su agenda de reformas.

7.1.2.2. Indicador *Relaciones personales*

Vinculada con la comunicación es que también se estudió el indicador *Relaciones personales*, el cual ha puesto de manifiesto las excelentes relaciones de trabajo que se suscitan al interior de la APC. Es importante remarcar que el personal ha señalado que las relaciones interpersonales son óptimas, que se trabaja en armonía, que se generan buenos vínculos para trabajar y que se sienten cómodos para realizar un trabajo en equipo. Este último punto señalado es un elemento que debería ser aprovechado por la APC, ya que muchas veces esta posibilidad se encuentra dificultada por los informales canales de comunicación que se utilizan, los cuales ponen obstáculos a la rapidez necesaria para trabajar con personas que se encuentran en otras áreas.

A su vez, es menester destacar que tanto en las encuestas como en las entrevistas personales, el personal ha resaltado como un elemento principal el espíritu de camaradería y los lazos de compañerismo que imperan entre los miembros de la APC. La calidad humana y el sentido de confianza que los vincula es una cuestión que ha aparecido repetidamente en todos los encuentros que se ha tenido con el personal. Asimismo, tanto el Presidente Comunal como los distintos coordinadores de las áreas también han puesto de manifiesto esta cuestión, la que en muchos casos ha sido asociada a las dimensiones de la localidad de General Lagos que con su reducida cantidad de habitantes, permite que las conexiones entre las personas sean más frecuentes y los lazos más fuertes. Por su parte, cabe recordar que el Presidente Comunal ha estimado la calidad del grupo humano como el elemento que más valora del personal que lo acompaña en su gestión.

7.1.3. DIMENSIÓN LIDERAZGO

Por otro lado, es importante señalar los buenos resultados de la dimensión “Liderazgo”, la cual se concentró en analizar aspectos esenciales vinculados a las influencias que recibe el personal

por parte de sus superiores y de qué modo encuentran motivación para realizar su trabajo y tomar decisiones, en relación con su grado de involucramiento con los objetivos de la Comuna.

7.1.3.1. Indicador *Motivación*

En virtud de la mencionada dimensión, un primer indicador estudiado ha sido *Motivación*, que tiene que ver con los estímulos que mueven a las personas para realizar determinadas acciones y alcanzar alguna meta deseada⁹². De tal manera, es que se consideró menester estudiar estos elementos tan relacionados con los intereses, las intenciones y la perseverancia del personal.

Las respuestas de la población sujeto de estudio han sido verdaderamente satisfactorias, permitiendo advertir que los niveles de satisfacción del personal son muy elevados. Los empleados perciben que su trabajo es valorado y recompensado por la organización, manifiestan que realizan el trabajo diario con entusiasmo e interés y creen que con su trabajo contribuyen a alcanzar los objetivos de la Comuna. Al mismo tiempo, remarcan que se encuentran comprometidos con su trabajo no solo actualmente sino también a futuro, lo que pone de relieve sus intenciones de seguir perteneciendo a la organización en el largo plazo, elemento que sin lugar a dudas destaca que se encuentran conformes con su lugar de trabajo. Además, se observa un elevado acuerdo del personal acerca de que intentan superarse día a día en su trabajo, remarcando un espíritu de superación y progreso constante. Entre los miembros de la APC predomina el sentimiento de lealtad y manifiestan estar orgullosos de pertenecer a la organización.

No obstante, debe considerarse que un 20% del personal manifestó encontrar su trabajo un tanto rutinario hasta el punto de volverse aburrido en ocasiones. Cabe señalar que estas respuestas involucraron a hombres y mujeres en una misma proporción, al personal de distintas áreas, con diferentes años de antigüedad en la Comuna y con edades diversas, permitiendo inferir que, si bien en una baja proporción, es una sensación que se encuentra extendida al interior de la organización. Esta situación suele ser un mal particularmente conocido en la administración pública, en donde el apego a las normas y la lentitud de ciertos procesos tornan monótono el trabajo. Es conveniente que las autoridades de la APC pongan atención a esta cuestión e intenten cambiar en algún punto sus prácticas para tratar de modificar estas percepciones negativas que pueden repercutir en la calidad del trabajo del personal.

7.1.3.2. Indicador *Planificación*

Otro indicador del cual se obtuvieron resultados positivos fue el referido a la *Planificación*, que alude a las estrategias y procesos diseñados para alcanzar objetivos previstos.

Sobre este aspecto, los sujetos encuestados manifestaron conocer en detalle las actividades que involucran su rutina laboral, los procedimientos necesarios para llevarlas a cabo y tener identificado claramente a quien dirigirse en busca de respuestas en caso de que le surjan dudas con respecto a cómo proceder en su trabajo.

Sin embargo, un reducido grupo del personal dijo desconocer los objetivos generales que persigue la Comuna, como tampoco tener en claro qué es lo que la organización espera de su

⁹² SEXTON, William P.: *“Teorías de la Organización”*. Editorial Trillas. México. 1977.

trabajo. Cabe destacar que estas respuestas se obtuvieron en su totalidad por parte de miembros del Área de Mantenimiento y Maestranza, específicamente de sujetos con menos de 15 años de antigüedad. Esta cuestión puede relacionarse con el hecho de que al ser la calle su ámbito de trabajo y al no compartir espacio con las restantes áreas de la APC, se encuentran un tanto apartados de la circulación diaria de información. Al mismo tiempo, su trabajo suele encontrarse determinado en función de la contingencia y de las necesidades que se presentan día a día, lo cual hace disminuir las posibilidades de algún tipo de programación. Debido a las características de las tareas que realizan, el personal de esta área suele desempeñarse en mayor medida en función del corto plazo y carecen de una delimitación clara de los objetivos generales a los que la Comuna apunta como organización.

Asimismo, una cuestión muy interesante que pudo observarse en los encuentros de entrevista de los que ha participado parte del personal de distintas áreas, es que quienes manifestaron conocer las metas organizacionales, no supieron definir las con claridad cuando se intentó indagar al respecto. Uno de los entrevistados incluso llegó a opinar que conocer los objetivos organizacionales depende del involucramiento de cada uno con la organización, argumentando que es una cuestión de la que debe hacerse cargo cada trabajador y no tanto algo que le compete informar a las autoridades comunales.

Por otra parte, es necesario destacar que las personas que han sido entrevistadas dijeron desconocer la existencia de un organigrama oficialmente reconocido, situación que pone de manifiesto la falta de circulación de un diagrama que ponga orden a la realidad institucional y encuadre las distintas áreas y funciones. Como bien se explicitó en el apartado Marco Institucional, la APC ha adoptado oficialmente el organigrama elaborado en el marco del proyecto “Fortalecimiento de las capacidades de gestión de la Administración Pública de la Comuna de General Lagos – Provincia de Santa Fe” (2012). Se advierte que la utilización de este organigrama por parte de la APC es muy reciente y aún no se han llevado adelante acciones de difusión del mismo para que pueda ser conocido y utilizado por todo el personal comunal.

7.1.3.3. Indicador *Toma de Decisiones*

Finalmente, es necesario detenerse frente al indicador *Toma de Decisiones*, que ha pretendido indagar acerca de los niveles de autonomía y la libertad que tiene el personal para seleccionar determinados cursos de acción y definir cómo desea llevar adelante su trabajo dentro de las posibilidades que le brinda la organización. Por ende, este indicador investigó los espacios y la confianza que le brinda el superior a su subordinado al momento de trabajar.

Se observaron respuestas realmente positivas en los distintos ítems sobre los que se ha consultado, lo que pone de relieve las buenas relaciones entre el empleado y su superior y cómo este margen de libertad y confianza actúa como un elemento motivador para el empleado. Que las opiniones y sugerencias sean verdaderamente tenidas en cuenta por quien se encarga de coordinar el trabajo, hace posible que el personal se involucre activamente en su labor y se esfuerce por brindar mayor calidad en lo que hace.

De tal manera, las respuestas fueron muy satisfactorias en lo que respecta a los niveles de autonomía para tomar ciertas decisiones, como también destacaron la cantidad de

oportunidades que tienen para dar a conocer opiniones y sugerencias, y cómo éstas son tenidas en cuenta.

No obstante, un 70% de los encuestados determinó como un aspecto negativo el hecho de que consideran que las decisiones importantes para la Comuna son tomadas verticalmente. Si bien están conformes con las posibilidades que encuentran para dar a conocer sus opiniones, encuentran que todos los procesos decisorios se encuentran concentrados en el vértice de la pirámide organizacional y, más específicamente, en la figura del Presidente Comunal. Situación que, de hecho, es reconocida por el mismo Presidente quien dice conocer todos los procesos que se suscitan al interior de la APC y quien en última instancia es el que autoriza cada una de las decisiones que se toman.

Si bien el personal considera que es una gestión un tanto verticalista, es una cuestión que se presenta un tanto matizada y que no los alborota ni los aflige por el hecho de que la relación con el Presidente Comunal es sumamente cálida y cortés, los trata de igual a igual, los hace sentir contenidos y respaldados y crea un clima de confianza que logra que se sientan partícipes de la organización y que encuentren ameno su trabajo. De hecho, en reiteradas oportunidades se constató cómo destacan los sujetos entrevistados el hecho de que el Presidente Comunal se encuentre siempre dispuesto a escucharlos y a tratar de atender sus necesidades e inquietudes.

8.2. ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

En este punto se considera adecuado introducir de manera sucinta las fortalezas y debilidades que se han podido distinguir luego del estudio realizado.

A continuación se describen las *fortalezas* que se han identificado:

- En general, las condiciones de los inmuebles de la APC se encuentran en buen estado. Las percepciones de los individuos acerca del estado de las instalaciones han sido positivas y no se han recibido importantes críticas en lo que respecta a esta cuestión. A pesar de algunos casos puntuales, no existe una fuerte demanda por parte del personal para atender cuestiones vinculadas a la temperatura, limpieza, amplitud o iluminación del espacio de trabajo.
- En materia de insumos, el personal se mostró satisfecho con la disponibilidad existente. No se han puesto de manifiesto problemáticas derivadas de la falta del equipamiento necesario. Por el contrario, relució la buena predisposición de las autoridades para atender los reclamos y tratar de brindarle al personal todas las herramientas necesarias para que puedan dar cumplimiento a su trabajo. Algunos sujetos entrevistados mencionaron que no se han topado con objeciones o cuestionamientos por parte de las autoridades al momento de solicitar algún elemento sino que, por el contrario, resaltaron que se muestran muy abiertas frente a los pedidos que se hagan.
- En cuanto a la comunicación, el personal percibe que la misma es realmente satisfactoria, tanto en el plano vertical como horizontal. Se desconocen situaciones conflictivas que se hayan suscitado por problemas en la comunicación y no encuentran grandes dificultades para comunicarse con sus compañeros de área o sus superiores. Aunque en su mayoría de carácter informal, los mecanismos de comunicación utilizados

por el momento son suficientes. Por otro lado, es muy importante que tanto el Presidente Comunal como los coordinadores de área reconocen la relevancia de la comunicación como herramienta de gestión y se encuentran interesados en diseñar e incorporar nuevas estrategias comunicacionales que favorezcan una mayor integración entre los miembros de la APC y un mayor involucramiento para con los objetivos organizacionales.

- Las excelentes relaciones interpersonales entre el personal es el elemento que más se ha destacado al interior de la APC. Se observan vínculos de compañerismo y camaradería en todas las áreas que comprenden la APC, que hacen posible que el trabajo se desarrolle de manera armoniosa, cordial y sin grandes conflictos. Estas óptimas relaciones no se observan solamente entre compañeros sino que también es visible entre superiores y subordinados, lo cual permite que el personal se exprese con confianza y se sienta respaldado por sus jefes.
- No existen dificultades para trabajar en equipo. De hecho, el personal manifiesta un fuerte deseo de incentivar el trabajo conjunto, situación que se encuentra en estrecha vinculación con las buenas relaciones personales que se suscitan al interior de la APC. En las entrevistas individuales hubieron testimonios de personas que percibían que por medio de un trabajo en equipo, vinculando distintas áreas, se lograrían grandes resultados y actuaría, además, como una gran motivación, ya que se encuentran interesados en trabajar con otros sectores.
- Predomina una actitud de apertura para el ingreso de nuevos compañeros. Particularmente el 68% del personal tiene una antigüedad menor a 10 años, lo cual no es un rasgo común en la Administración Pública. Esta situación hace posible que se renueven las ideas y que se incorporen nuevas personas con una mentalidad fresca que logre actualizar las viejas prácticas y adaptar la APC a las necesidades que van surgiendo.
- El personal no manifiesta tener dudas con respecto a las tareas que deben desarrollar en su jornada laboral como tampoco en cuanto a los procedimientos necesarios para llevar adelante el trabajo. Además, cada uno identifica a la persona a la cual recurrir al momento de que se le presente alguna duda como también saben a quién deben reportar su trabajo. Por otra parte, la mayoría de los trabajadores se encuentran satisfechos con las tareas que desempeñan.
- Se visualizan elevados niveles de motivación por parte del personal. Esto tiene que ver por un lado, con el hecho de que se desempeñan en una organización donde predomina la armonía y en donde el vínculo con los compañeros y los superiores es cálido y ameno. Y por otro lado, juega un papel primordial el liderazgo que los superiores ejercen sobre el personal y cómo logran mantenerlos interesados en sus tareas y predispuestos a realizar un trabajo de calidad.
- Se genera un importante nivel de involucramiento por parte de los trabajadores con la organización. En este punto juega un papel muy importante las dimensiones de la Comuna, en donde el vínculo con el ciudadano es realmente cercano, de vecino a vecino, ya que se conocen todos con todos, situación que alienta el compromiso, la lealtad y la motivación del personal hacia el trabajo.

- Espíritu de superación por parte de quienes conducen la APC, quienes se muestran abiertos a introducir las modificaciones que sean necesarias para mejorar el trabajo. Al interior de la APC hay intenciones de desarrollar nuevos proyectos que permitan aumentar la calidad en la prestación de los servicios.
- Confianza por parte de las autoridades hacia el personal, lo que le brinda un cierto margen para realizar sugerencias. Este espacio de libertad es un elemento muy valorado y un aliciente para la motivación del personal.
- Los miembros de la APC mencionaron que se sienten valorados por la organización. Si bien no se consultó directamente el tema salarial en las encuestas, en ningún momento apareció esta cuestión como una queja. Por su parte, el Presidente Comunal expuso que el personal cobra un sueldo mayor a lo negociado en las paritarias y que más allá de esto, siempre se muestra predispuesto a escuchar las necesidades que tenga cada uno de sus empleados.
- Es innegable la relación de confianza y de afecto del personal para con el Presidente Comunal. Su figura inspira respeto pero no temor. Los empleados lo ven como una persona accesible y cercana y destacan que “las puertas de su oficina se encuentran siempre abiertas”.

Por su parte, en lo que concierne a las *debilidades* es posible mencionar:

- Cierta insatisfacción con la temperatura y la limpieza del galpón por parte del personal de Mantenimiento y Maestranza. Esto se debe a que por las características de su trabajo, se reúnen en un espacio que no cuenta con las mismas comodidades que el resto de las áreas.
- Insuficiencia de algunas herramientas en el Área de Mantenimiento y Maestranza. Esta situación se da únicamente para algunos procesos de trabajo particulares que se realizan al interior del área, que por la especificidad de los mismos las autoridades comunales solicitan que se hagan con los elementos con los que se cuenta o si es necesario contratar a terceros para que se ocupen. Se decide postergar la compra de este equipamiento por una cuestión de costos elevados, hecho que es percibido de manera negativa por parte del personal del área.
- Al interior de la APC predominan los canales informales de comunicación. No existe una delimitación clara y oficial de los medios adecuados para comunicar y hacer circular determinada información. Estos canales varían en función de las áreas y de los sujetos, siendo la comunicación “cara a cara” la forma más utilizada, aun sabiendo que muchas veces no es la más rápida y ni la que permite llegar a más interlocutores.
- Falta de modernización de los canales de comunicación. Esta situación es percibida de manera negativa por parte del personal, quienes por ejemplo ven como un elemento necesario la incorporación de una cuenta de correo electrónico institucional como medio oficial de comunicación interna. Esta situación también es observable en lo que atañe a la comunicación externa, en donde una simple pizarra dispuesta en el hall de entrada del edificio de la Comuna es el medio de comunicación más importante para informar a la ciudadanía.

- Falta de coordinación entre áreas para el trabajo en equipo. Esta cuestión se encuentra en estrecha vinculación con la falta de canales de comunicación modernos, oficiales y adecuados a las necesidades actuales que vive la Comuna. A su vez, no se organizan de manera periódica reuniones entre el personal de las áreas, que sirvan como instancias propicias para la integración y la discusión de situaciones.
- El personal desconoce la existencia de un organigrama formal de la APC.
- Ausencia de capacitaciones para el personal contratado, aspecto que resultó ser muy valorado por los sujetos entrevistados quienes se muestran más que predispuestos y entusiasmados con cualquier instancia de aprendizaje y perfeccionamiento que provenga de la Comuna.
- Se observa un cierto nivel de aburrimiento para con las actividades diarias que llevan adelante quienes trabajan en la Comuna. Esta es una cuestión que se suscita de manera frecuente al interior de la Administración Pública, por lo cual los coordinadores de área y las autoridades deben procurar motivar e incentivar suficientemente al personal para que esta cuestión no altere la calidad del trabajo que los mimos realizan.
- Se desconocen mecanismos oficiales para la evaluación de desempeño, que permitan mejorar las prácticas habituales de trabajo y que actúen como un elemento del cual puedan hacer uso las autoridades para motivar al personal e indicar con claridad cambios en los modos habituales de proceder.
- En cuanto a la planificación, un porcentaje del personal encuestado manifestó desconocer los objetivos generales que orientan a la organización. Este hecho pone de relieve las dificultades que tiene la Comuna para dar a conocer a su personal las metas a largo plazo que procurar alcanzar y para que los trabajadores las tengan presentes en su trabajo cotidiano.
- Los empleados estiman que al interior de la APC se desarrolla una gestión muy verticalista. Si bien manifiestan que cuentan con cierta autonomía, el personal considera que las decisiones se concentran especialmente en la figura del Presidente Comunal. Éste incluso reconoce que interviene en la mayoría de los procesos y decisiones que se llevan adelante, lo que en algunas oportunidades actúa retardando situaciones que se deberían resolver más rápidamente en otros niveles.

8.3. PROPUESTAS DE MEJORA

Si bien al interior de la Administración Pública de la Comuna de General Lagos se desarrolla un clima organizacional favorable de tipo abierto (participativo), a continuación se introducen una serie de recomendaciones para fortalecer algunos aspectos susceptibles de ser mejorados. A saber:

- Destinar recursos para mejorar las condiciones edilicias del lugar de reunión de los trabajadores del Área de Mantenimiento y Maestranza, especialmente en lo concerniente a la temperatura, que suele ser muy dura en la temporada de invierno, y también en lo que respecta a la limpieza y el aseo del espacio.

- Evaluar la posibilidad de compra de los insumos que el personal de Mantenimiento y Maestranza considera necesarios para realizar su trabajo. Realizar un análisis exhaustivo de los costos que los mismos revisten en función de las necesidades reales que se presentan.
- Formalizar procedimientos de manera clara para agilizar la comunicación al interior de la APC, que sirvan para disminuir situaciones de incertidumbre y para poner al tanto a todo el personal acerca de las novedades que se suscitan y de las decisiones que se toman. Optimizar el uso de los canales existentes y crear nuevos que funcionen de manera sinérgica y ordenada. Es importante que los mensajes que circulen por los canales formales se encuentren redactados en un lenguaje simple y comprensible por parte de los destinatarios. A modo de ejemplo, puede mencionarse como propuesta reformular el uso de carteleras (en la APC se utiliza una pizarra), reservándole una mejor ubicación, estableciendo una periodicidad y definiendo el tipo de información a publicar. Dado que el uso de la pizarra constituye una práctica arraigada al interior de la APC, no se recomienda desestimarla sino mejorar las condiciones para darle un uso más adecuado y efectivo.
- Modernizar los canales de circulación de información. Adaptar los mismos a las necesidades que van surgiendo al interior de la organización e incorporar nuevas herramientas de comunicación brindadas por el avance de la tecnología en materia de información. En este sentido, se recomienda estar atentos a los avances tecnológicos vinculados al desarrollo de la comunicación, para poder aprovechar estas herramientas siempre que puedan ser utilizables al interior de la APC.
- Crear una cuenta de correo electrónico institucional para cada uno de los miembros de la APC y fomentar su utilización cotidiana como medio formal de comunicación. Destinar a una persona encargada de enviar circulares y comunicados semanales con novedades e información importante para la Comuna.
- Promover la interacción y el trabajo en equipo. Trabajar fuertemente sobre la realización periódica de reuniones de grupos de trabajo. Comunicar objetivos, estrategias a seguir y resultados alcanzados. Invitar a referentes de otras áreas para aumentar la integración entre los distintos sectores. Aprovechar estos momentos de encuentro para que los superiores puedan brindarle al personal una devolución acerca de su desempeño, como así también darle la oportunidad a los empleados de que puedan expresar sus opiniones y sugerencias, incentivando de este modo su involucramiento para con su trabajo.
- Generar una mayor integración entre los miembros del Área de Mantenimiento y Maestranza con el resto del personal de la APC con el objetivo de aumentar su participación e involucramiento. Si bien sus demandas de información son disímiles, es importante incluir a esta área dentro de las comunicaciones de corte masivo como así también en los espacios de intercambio que se susciten.
- Incluir la posibilidad de llevar adelante capacitaciones e impulsar al personal para que proponga distintas opciones de cursos y los programas de instrucción que les interese y se correspondan con las necesidades de la organización.
- Definir claramente la misión y la visión de la organización junto con una delimitación precisa de los objetivos que se persiguen, ya sea tanto a corto como a largo plazo.

Hacer circular esta información por canales oficiales y de forma periódica, con el objeto de que el personal se mantenga al tanto de los progresos y se sienta comprometido para con los mismos. Involucrar al personal en los logros alcanzados y reconocer la importancia de su participación para la consecución de los mismos. La comunicación de la misión, objetivos y valores debe ser permanente para disminuir situaciones de incertidumbre y alcanzar el compromiso deseado.

- Difundir formalmente entre los miembros de la APC el organigrama adoptado. Prever instancias de actualización permanentes para que no deje de ser un fiel reflejo de la realidad institucional.
- Procurar disminuir la participación del Presidente Comunal en aquellos procesos o situaciones que no ameriten su involucramiento, lo que permitirá agilizar los cursos de acción. Fomentar un mayor nivel de autonomía del personal. Enriquecer las responsabilidades de los empleados. Incentivar al personal para que se anime a proponer las sugerencias o las modificaciones que crean convenientes a la hora de llevar adelante su trabajo. Demostrarle al personal el respaldo necesario para que puedan tomar sus propias decisiones sobre algunas cuestiones de su labor cotidiana.
- Diseñar mecanismos para una correcta evaluación del desempeño de los empleados, para que los superiores puedan analizar con mayor precisión el trabajo realizado y puedan brindar una devolución más clara y precisa.
- Incentivar a los coordinadores de área para que concreten reuniones individuales con el personal en busca de conocer más acerca de sus aspiraciones y expectativas laborales y para que los trabajadores encuentren en sus jefes un líder que los motive y con el cual se sientan representados. Es importante que estas reuniones se lleven a cabo de manera periódica al interior de la APC para que esta práctica se vaya consolidando y vaya adquiriendo mayor formalidad.
- Instruir y capacitar a los coordinadores y autoridades sobre la importancia de un liderazgo que aspire a la participación y la motivación de sus subordinados. Los superiores deben ser capaces de identificar las situaciones conflictivas que se susciten y buscar la innovación constante, para evitar desmotivaciones o aburrimiento por parte del personal.
- Efectuar mediciones periódicas del clima organizacional imperante al interior de la APC, para obtener información relevante para ajustar aquellas cuestiones actúen en detrimento de los objetivos organizacionales.

Cuadro N° 19: Debilidades y propuestas de mejora

DIMENSIÓN	INDICADOR	DEBILIDADES	CONCLUSIONES / RECOMENDACIONES
CONDICIONES DEL ESPACIO DE TRABAJO	INSTALACIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Cierta insatisfacción con la temperatura y la limpieza del galpón por parte del personal de Mantenimiento y Maestranza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Destinar recursos para mejorar las condiciones edilicias del lugar de reunión de los trabajadores del Área de Mantenimiento y Maestranza.
	INSUMOS Y EQUIPAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiencia de algunas herramientas en el Área de Mantenimiento y Maestranza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la posibilidad de compra de los insumos que el personal de Mantenimiento y Maestranza considera necesarios para realizar su trabajo.
COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL	<ul style="list-style-type: none"> -Predominio de canales informales de comunicación y difusión de información institucional. -Falta de modernización de los canales de comunicación. - El personal del Área de Mantenimiento y Maestranza percibe que se encuentra fuera del circuito de circulación de información 	<ul style="list-style-type: none"> -Necesidad de que los mecanismos de comunicación informales que actualmente imperan se complementen con mecanismos de tipo formal, especialmente pensados y diseñados para los requerimientos de la organización. -Modernizar los canales de comunicación utilizados -Crear una cuenta de correo electrónico institucional para cada uno de los miembros de la APC - Promover la creación de canales de difusión interna de información que involucre todas las áreas (revista institucional, cartelera, newsletters electrónicas, etc). -Hacer partícipe al personal del Área de Mantenimiento y Maestranza en las comunicaciones de corte masivo y en los espacios de integración que se susciten.
	RELACIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultades para llevar adelante un trabajo en equipo que requiera de coordinación entre distintas áreas de la APC 	<ul style="list-style-type: none"> -Promover la interacción y el trabajo en equipo. Llevar adelante reuniones periódicas entre miembros de grupos de trabajo. -Llevar adelante instancias de encuentros entre las distintas áreas (desayunos de trabajo, jornadas recreativas, celebraciones)

LIDERAZGO	MOTIVACIÓN	<p>-Cierta nivel de aburrimiento del personal para con las actividades diarias.</p> <p>-Inexistencia de mecanismos oficiales para la evaluación de desempeño.</p> <p>-Ausencia de capacitaciones para el personal.</p>	<p>-Concertar reuniones individuales con el personal para indagar acerca de sus aspiraciones y expectativas.</p> <p>- Incentivar al personal para que se anime a proponer las sugerencias o las modificaciones que crean convenientes a la hora de llevar adelante su trabajo.</p> <p>-Diseñar mecanismos para una correcta evaluación del desempeño de los empleados</p> <p>- Involucrar al personal en los logros alcanzados. Demostrar al personal la importancia que reviste su participación en la consecución de los objetivos organizacionales.</p> <p>-Promover instancias de capacitaciones en forma permanente.</p>
	PLANIFICACIÓN	<p>-Desconocimiento por parte del personal de la visión, misión y objetivos de la APC.</p> <p>-Dificultades para establecer una planificación a largo plazo.</p> <p>-El organigrama formal no oficialmente reconocido por todos los miembros.</p>	<p>-Definir claramente los objetivos de la organización tanto a corto como a largo plazo</p> <p>-Difundir formalmente entre los miembros de la APC el organigrama adoptado. Prever instancias de actualización permanentes.</p> <p>-Efectuar mediciones periódicas del clima organizacional imperante al interior de la APC.</p>
	TOMA DE DECISIONES	<p>-Gestión muy verticalista. Fuerte intervención del Presidente Comunal en los procesos de trabajo de la APC.</p>	<p>-Brindarle al personal el respaldo necesario para que se sientan confiados para tomar sus propias decisiones en cuestiones cotidianas de su trabajo.</p> <p>-Procurar disminuir la participación del Presidente Comunal en procesos que no ameriten su involucramiento constante.</p> <p>- Fomentar la autonomía del personal. Enriquecer las responsabilidades de los empleados</p> <p>-Instruir y capacitar a los coordinadores y autoridades sobre la importancia de un liderazgo que aspire a la participación y la motivación de sus subordinados.</p>

Fuente: Elaboración propia

8.4. CONSIDERACIONES FINALES

Las percepciones que el personal tenga sobre su ambiente de trabajo condicionan sus niveles de motivación y productividad en su desempeño laboral y, en este sentido, la presente investigación partió de considerar que la *comunicación* y el *liderazgo* constituyen los elementos fundamentales a analizar.

La actividad humana se desarrolla a través de la comunicación, al relacionarnos con los individuos o grupos que nos rodean. Al interior de las organizaciones, la comunicación propicia el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, la coordinación de actividades y la consecución de los objetivos preestablecidos. Paralelamente a la gestión de la comunicación, emerge la relevancia del papel del liderazgo. “En una organización inteligente (es decir, en la que todos sus integrantes y la organización como un todo son capaces de aprender constantemente) los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde los sujetos expanden continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos”⁹³.

Los resultados obtenidos luego del trabajo de campo permiten sostener la hipótesis de partida, ya que se constata que al interior de la APC se desarrolla un clima organizacional de tipo abierto (participativo), en el que los superiores tienen confianza en su personal. Los miembros de la APC se encuentran comprometidos, motivados e implicados con sus tareas y se generan relaciones de confianza y amistad no solo entre los compañeros sino también entre jefes y subordinados. No obstante la comunicación y la transmisión de información circula por canales informales, las situaciones conflictivas se solucionan a partir del diálogo y los superiores se interesan por las inquietudes y propuestas de sus empleados. Si bien el Presidente Comunal tiende a centralizar la autoridad, desarrolla un liderazgo con rasgos democráticos que deja un cierto margen para que el personal tome decisiones en cuestiones que competen a su trabajo y logra motivar y estimular a su personal y despertar en ellos sus sentimientos de lealtad.

Es menester remarcar que los resultados analizados en la presente investigación responden a un conjunto de características observadas al interior de la Administración Pública de la Comuna de General Lagos en un momento determinado. Por lo tanto, se recomienda que las autoridades comunales repitan este tipo de estudios a lo largo del tiempo.

Para finalizar, cabe advertir que en los últimos años, y principalmente al interior de sector privado, han ido ganando trascendencia los estudios dedicados a analizar el ambiente laboral en pos de optimizar el desarrollo organizacional, cuestión que aún permanece pendiente en el ámbito público. Es por esto, que se consideró interesante diseñar y llevar adelante en la APC una propuesta centrada en investigar dos elementos que se consideran fundamentales al interior de las organizaciones: la *comunicación* y el *liderazgo*. Se espera que la misma actúe como un modelo que pueda ser aplicado a otros pequeños municipios y comunas con similares características y que incentive el interés de la Administración Pública en realizar estudios de este tipo.

⁹³ SENGE, Peter. “La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”. Editorial Granica. 2004.

BIBLIOGRAFÍA

ANZORENA, OSCAR. *“El arte de comunicarnos: conceptos y técnicas para una comunicación interpersonal efectiva”*. Ediciones LEA S.A. Buenos Aires. 2012.

ARNOLETTO, Eduardo Jorge: *“La gestión organizacional en los gobiernos locales”*, 2010. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010d/777/

BRANDOLINI, Alejandra y GONZÁLEZ FRÍGOLI, Martín. *“Comunicación Interna”*. Editorial DIRCOM. Buenos Aires. 2009.

“Breve Informe de Situación Socio Sanitaria. Localidad: General Lagos. Sala de situación del Ministerio de salud”. Disponible para ser consultado en <http://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/123477/611670/file/02%20Breve%20Informe%20Situaci%C3%B3n%20socio%20sanitaria%20General%20Lagos.pdf>

BRUNET, Luc. *“El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnósticos y consecuencias”*. Editorial Trillas. México. 1999.

CHIANG, Margarita; MARTÍN, M. José y NUÑEZ, Antonio. *“Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral”*. Universidad Pontificia Comillas. Madrid. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *“Administración de Recursos Humanos”*. 5° Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia. 2001.

CHIAVENATO, Idalberto: *“Introducción a la teoría general de la administración”*. Ed. Mc Grow-Hill Interamericana. Séptima Edición. México, 2004.

Constitución de la Nación Argentina. Disponible para ser consultada en <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>

Constitución de la Provincia de Santa Fe. Disponible para ser consultada en <http://www.santafe.gov.ar/gbrn/noticias/constitucion.htm>

CROZIER, Michel. *“La transición del paradigma burocrático a una cultura de la gestión pública”*. Revista CLAD Reforma y Democracia N° 7. Caracas. 1997.

DAVID, Keith: *“Comportamiento humano en el trabajo”*. Editorial Mc Graw Hill, México, 1993.

DESSLER, Gary. *“Organización y Administración”*. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, p. 181.

DIMOCK, Marshall. *“Qué es la Administración Pública”*. Public Management. 5° edición. 1933.

FAVARO, Daniel. *“Planificación de la Comunicación en grupos y organizaciones”*. Disponible para ser consultado en www.creas.org/documentos/archivosdoc/comunic/indcultorg.doc .

FAYOL, Henri. "Administración industrial y general". Boletín de la Sociedad Industrial. Francia. 1916.

FELCMAN, Isidoro y KRIEGER, Mario. "Pautas para la transformación de la Administración Pública Argentina". Administración de Empresas, Año XIII, N° 148, julio 1982.

FERNANDEZ COLLADO, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. Ed. Trillas. México.

FOUCAULT, Michel. "Microfísica del poder". París. 1975

GELLERMAN, Saul W. "People, problems and profits. The Uses of Psychology in Management". McGraw-Hill. New York. 1960. Disponible para ser consultado en <http://www.questia.com/read/58952428/people-problems-and-profits-the-uses-of-psychology>.

"General Lagos...Cien años de Historia", confeccionado por la Comuna de General Lagos. Abril. 1998.

GONÇALVES, Alexis. "Dimensiones del Clima Organizacional". Disponible para ser consultado en <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

GROISMAN, Enrique. "Políticas administrativas para el sistema democrático". Editorial Centro Editor de América Latina N° 319. Buenos Aires. 1991.

GROISMAN, Enrique. "Criterios y Estrategias para la reforma administrativa". Revista El Bimestre. Buenos Aires. 1986.

GUERRERO, Omar. "Principios de la Administración Pública". Colombia. Unidad de Publicaciones ESAP. 1997.

GUERRERO, OMAR. "Teoría administrativa de la Ciencia Política". 2° edición. UNAM. México.

GUILLÉN, Agustina, NANNI, Varinia y RODRIGUEZ, Julia. "Fortalecimiento de las capacidades de gestión de la Administración Pública de la Comuna de General Lagos – Provincia de Santa Fe". Cátedra de Formulación, Programación y Evaluación de Proyectos. CldePro. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. UNR. 2012.

GULICK, Luther. "Notas sobre la teoría de la organización. Clásicos de la Administración Pública". Fondo de Cultura Económica. México. 1999.

KLIKSBERG, Bernardo: "El pensamiento Organizativo: Del Taylorismo a la Teoría de la Organización". Editorial Paidós. Buenos Aires. 1995.

KOTTER, John. "Una fuerza para el cambio: en qué se diferencian liderazgo y dirección". Ediciones Días de Santos. Madrid. 1992.

KRIEGER, Mario y FELCMAN, Isidoro. "Programa de Reforma Administrativa. Maestría en Administración Pública". UBA. Buenos Aires. 1987.

Ley Orgánica de Comunas de la Provincia de Santa Fe- Ley N° 2439. Disponible para ser consultada en <http://www.tribunalelectoral.santafe.gov.ar/info/ley2439.htm>

LIKERT, Rensis. *"New Patterns of Management"*. McGraw-Hill. New York. 1961.

LIKERT, Rensis. *"The Human Organization"*. Editorial McGraw-Hill. New York. 1967.

LÓPEZ, Bernardo. *"El concepto de Administración Pública"*. Plaza Pública, Periodismo en Profundidad. Disponible para ser consultado en <http://www.plazapublica.com.gt/content/el-concepto-de-administracion-publica>

Malfé en *"Pertinencia y Actualidad de la noción de la Cultura para la Psicología Institucional"*. Actualidad Psicológica N° 19. 1986.

MARCHANT RAMIREZ, Loreto (compiladora). *"Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional"*. 1° Edición. Universidad de Viña del Mar. Chile. 2006.

MARTÍNEZ, Carlos R. *"Psicología social en las organizaciones: estrategias tácticas y técnicas para el cambio organizacional"*. Lugar Editorial. Buenos Aires. 2010.

MARTÍNEZ CARAZO, Piedad Cristina. *"El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica"*. Universidad del Norte. Disponible en: http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:e319FmqT4scJ:ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf+estudio+de+caso&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEEShFasfLWoWBrh2tf5rLguZAdOfZTqN1M87uv4Yzl3Yn4Yuz1AS3_DaoSGaj0C8KRW2xmwWP86bj6SewNRfdFJCQOEj_H7gw4QoVVivEpn52r7vYhj0GP1jNLKphbnanBMlyqn1h&sig=AHIEtbStSlbcnWlqRP9h_I3zsgHDCczLdA

NAVARRO, Rubén E. y GARCÍA SANTILLÁN, Arturo. *"Clima y compromiso organizacional"*. Serie libros y manuales: Finanzas, Contaduría y Administración- Unidad Multidisciplinaria: CIEA. 2007. Edición electrónica gratuita disponible en http://issuu.com/econoboy_conde/docs/climaycomp.

OSZLAK, Oscar. *"Estado y Sociedad: ¿Nuevas Reglas de Juego?"*. Revista Reforma y Democracia N° 9. CLAD. Caracas. 1997.

OSZLAK, Oscar. *"Quemar las naves"*. Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental, Año 6. N° 14. 1999.

PICHON RIVIERE, E. Citado por Martínez en *"Psicología Social de las Organizaciones"*.

RAMIÓ, Carles. *"Teoría de la Organización y Administración Pública"*. Madrid, Ed. TEcnos. 1999.

ROBBINS, Stephen P. *"Comportamiento Organizacional"*. Ed. Prentice Hall. México. 1999.

RODRÍGUEZ MANSILLA, Darío y OPAZO BRETÓN, María Pilar. *"Comunicaciones de la organización"*. Alfaomega Grupo Editor. México DF. 2008.

SABINO, Carlos. *“El proceso de investigación”*. Editorial Lumen-Humanitas, Buenos Aires, 1996.

SALINAS, Alberto. *“La Reforma Administrativa”*. Fondo de Cultura Económica. México. 1975.

SALLDOVAL-CARAVEO, M.C. *“Concepto y dimensiones del clima organizacional”*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. 2004.

SÁNCHEZ GONZÁLEZ, José J. *“Notas sobre la Ciencia de la Administración Pública”*. Encrucijada. Vol. 2. pp. 1 a 13. 2009

SENGE, Peter. *“La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”*. Editorial Granica. 2004.

SETTEMBRINO, Hugo. *“Análisis de la estrategia de Reforma de la Administración Pública”*. Departamento de publicaciones de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. 1º Edición. 1988.

SEXTON, William P.: *“Teorías de la Organización”*. Editorial Trillas. México. 1977.

WEBER, Max. *“Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva”*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México. 1964.

WEBER, Max. *“La burocracia. Clásicos de la Administración Pública”*. Fondo de Cultura Económica. México. 1999.

WHITE, Leonard. *“Introducción al estudio de la administración pública. Clásicos de la Administración Pública”*. Fondo de Cultura Económica. México. 1999.

WILSON, Woodrow. *“El estudio de la Administración”*. Fondo de Cultura Económica. México. 1999.

ZAVARIZ VIDANA, Armando. *“La comunicación gubernamental en los ayuntamientos de Veracruz, periodo 2008-2010”*. Tesis disponible para ser consultada en <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/azv/indice.htm> .

ANEXOS

ANEXO N° 1: CONSIDERACIONES TEÓRICAS ACERCA DEL TÉRMINO ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Esquema organizacional

El autor Martínez⁹⁴, establece que las organizaciones se estructuran en base a:

- *Objetivos*: son definiciones explícitas que se esperan alcanzar en un plazo determinado, como resultado de la aplicación de determinadas políticas y prácticas. Los objetivos le dan a la organización y los grupos la razón de su existencia, ya que al instituirse convierten a dichos objetivos en logros específicos y medibles.
- *Estrategias*: constituyen acciones específicas que permiten que la organización concrete sus objetivos y propósitos. Supone el desarrollo de una estructura y los procesos para llevar a cabo el trabajo. Son definidas por determinados sujetos que tienen asignado roles y funciones específicas, adjudicadas y reconocidas.
- *Estructura*: comprende un conjunto de trabajos y tareas articuladas espacial y temporalmente sostenidas por un sistema de autoridad o liderazgo, resultado de la interacción con otros actores que definen las acciones y funciones encargadas de cumplirlos. Direcciona globalmente la forma en que se establecen los vínculos, trabajos, funciones y objetivos.
- *Contexto*: las variables histórica, política, jurídica, social y económica constituyen perspectivas imprescindibles para comprender los procesos de la estructura y de qué manera los sujetos que la componen se desenvuelven.
- *Racionalidad organizacional*: tiene que ver con la toma de decisiones y el desarrollo de acciones adecuadas respecto de las demandas internas y externas que se despliegan con la finalidad de satisfacer las necesidades grupales-organizacionales, tomando en cuenta los recursos, los tiempos y los sujetos que se harán de cargo de sostenerlas en el tiempo.

Administración

La palabra *administración* deviene del vocablo latín *administratio* compuesto por ad (a) y ministrare (servir, cuidar) y era empleado por los romanos para definir el acto de prestar servicios a otras personas⁹⁵.

Para Bernardo Kliksberg, la administración es “un conjunto de conocimientos referente a las organizaciones integradas por nociones atingentes a la explicación científica de su comportamiento y nociones atingentes a su tecnología de conducción”⁹⁶.

⁹⁴ MARTÍNEZ, Carlos R. “*Psicología social en las organizaciones: estrategias tácticas y técnicas para el cambio organizacional*”. Lugar Editorial. Buenos Aires. 2010.

⁹⁵ GUERRERO, OMAR. “*Teoría administrativa de la Ciencia Política*”. 2° edición. UNAM. México. 1982.

⁹⁶ KLIKSBERG, Bernardo: “*El pensamiento Organizativo: Del Taylorismo a la Teoría de la Organización*”. Editorial Paidós. Buenos Aires. 1995.

En palabras de Luther Gulick,

“la administración se refiere a hacer cosas; a la realización de objetivos definidos. La ciencia de la administración, es por lo tanto, el sistema de conocimiento con el cual los hombres pueden entender relaciones, predecir efectos e influir resultados en cualquier situación en que haya personas trabajando conjuntamente en forma organizada para un propósito común”⁹⁷.

Por su parte Fayol, observa que la administración es una actividad común a todas las actividades que rodean al ser humano y entiende que en la misma siempre está presente el deber controlar y saber administrar los recursos. Asimismo, destaca que la función administrativa está hecha de cinco componentes, los cuales son: planificación, organización, dirección, coordinación y control⁹⁸.

Tal es así que se definen estrategias, se toman decisiones y se asignan recursos en función de sus aspectos exclusivos y de las metas que se busque alcanzar. Quienes se encarguen de las tareas de administración deben tener la habilidad necesaria para potenciar las fortalezas con las que se cuente y ser conscientes que no se está trabajando sobre estructuras estáticas, sino todo lo contrario. Las organizaciones mutan a través del tiempo, por lo que deben ser gestionadas adaptativa y proactivamente. Ese es el desafío que deben atravesar todos aquellos que se involucren en la función de gestión organizacional.

Por consiguiente, es necesario tener en cuenta que administrar una organización de manera eficaz es un proceso complejo, que requiere la ejecución y combinación de distintas funciones, tales como:

- *planificar*, tarea que consiste en establecer los objetivos de largo, mediano y corto plazo (o metas) de la organización, y en especificar los cursos de acción que se seguirán para conseguirlos. Debe haber coherencia entre los diversos niveles temporales de objetivos, los cuales por otra parte deben ser concretos, claros y, de ser posible, cuantificables, para poder luego hacer comparaciones con los resultados. Incluye también el análisis de los recursos necesarios, su adecuación y disponibilidad; y todo ello se debe concretar finalmente en planes, programas y presupuestos.

- *Organizar*, esto es, diseñar y determinar funciones y tareas, establecer unidades operativas, departamentos, divisiones, etc., y definir los circuitos y modalidades de la comunicación entre esas unidades. Esa organización debe responder a dos requerimientos básicos, aparentemente contradictorios pero complementarios: la necesidad de dividir las tareas y la necesidad de coordinarlas. La función de organización coordina las tareas estableciendo relaciones permanentes entre entidades, para configurar una estructura de autoridad jerarquizada, y establecer el grado de centralización o descentralización en la toma de decisiones.

- *Dirigir*, lo que significa orientar los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia la obtención de las finalidades organizativas. La función directiva se relaciona con los objetivos

⁹⁷ Citado por Zavariz Vidaña en “*La comunicación gubernamental en los ayuntamientos de Veracruz, periodo 2008-2010*”. Tesis disponible para ser consultada en <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/azv/indice.htm>.

⁹⁸ FAYOL, Henri. “*Administración industrial y general*”. Boletín de la Sociedad Industrial. Francia. 1916.

permanentes, de largo plazo, de la organización; y con los cambios constantes del contexto con el que la organización está vitalmente relacionada. La función de dirección se ocupa también de la selección del personal que desempeñará los cargos diseñados, de su integración al conjunto de la empresa, de la orientación de su trabajo, capacitación y motivación, estableciendo el sistema de liderazgo que resulte más adecuado, así como el esquema de sus remuneraciones y promociones, vale decir, de todo lo relacionado con la gestión de los llamados “recursos humanos”.

- *Controlar*, es decir, procurar que todo se haga según las previsiones, asegurando la obtención de los objetivos de la organización, mediante la comparación de los resultados reales con los resultados esperados, para definir el nivel de ajuste o de divergencia entre ambos y emprender las acciones correctivas que reencaucen la situación. La función de control está, pues, estrechamente vinculada con la función de planificación. No se pueden controlar resultados sin previsiones previas y no se pueden establecer nuevas metas sin controlar los resultados anteriores⁹⁹.

Los directivos deben tener presente que es propio de la realidad organizacional que se generen problemas y que surjan situaciones que no hayan podido ser previstas. Depende de su capacidad, tener la habilidad para detectar estos infortunios a tiempo, explicarlos, determinar el grado de importancia que revisten y poner en marcha acciones para solucionarlos. Esto se relaciona con la relevancia que adquiere el proceso de toma de decisiones, que se genera a través del planteamiento de diversas alternativas, la valoración de las mismas, el tener en cuenta las opiniones de los miembros de la organización, la evaluación de la situación y la puesta en marcha de un curso de acción.

⁹⁹ ARNOLETTO, Eduardo Jorge: “*La gestión organizacional en los gobiernos locales*”. 2010. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010d/777/.

ANEXO N° 2: CONSIDERACIONES TEÓRICAS ACERCA DEL TÉRMINO ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Leonard White plantea que

“la Administración Pública es el management de hombres y materiales para lograr los propósitos del Estado. Es el compuesto de todas las leyes, reglamentos, prácticas, relaciones, códigos y costumbres que prevalecen en un momento y una jurisdicción para la realización o ejecución de la política del Estado”¹⁰⁰.

Por otra parte, Marshall E. Dimock establece que la Administración Pública es el estudio de los poderes y problemas, la organización y el personal, así como de los métodos de dirección involucrados en la ejecución de las leyes y políticas de las autoridades gubernamentales.

Por su parte, Guy Peters determina que, la Administración Pública puede describirse como: a) en términos funcionales, el proceso de aplicación de reglas; lo que es lo mismo, el proceso a través del cual reglas sociales generales se convierten en decisiones específicas para casos particulares; b) las estructuras del gobierno cuya función principal es realizar este proceso.

Como bien plantea Woodrow Wilson, “La administración es la parte más ostensible del gobierno; es el gobierno en acción; es el ejecutivo operante; es el más visible aspecto del gobierno”¹⁰¹.

Gulick la concibe como

“aquella parte de la ciencia de la administración que tiene que ver con el gobierno, y, por lo tanto se ocupa principalmente de la rama ejecutiva, donde se hace el trabajo de gobierno, aunque evidentemente hay problemas administrativos también en relación con las ramas legislativa y judicial. La administración pública es, pues, una división de la ciencia política y una de las ciencias sociales”¹⁰².

Siguiendo al autor Carles Ramió, se advierte que “las administraciones públicas son organizaciones a las que corresponde, como es bien conocido, satisfacer los intereses generales de sus respectivas comunidades”¹⁰³.

Retomando nuevamente a Guerrero, se puede agregar que “es el campo de la ciencia política que trata con los problemas relativos a la movilización, organización y dirección de la fuerza de trabajo, recursos y poder para la activación de la política del gobierno”¹⁰⁴.

A partir de las definiciones presentadas, se puede advertir que la Administración Pública es un término que comprende al conjunto de las organizaciones públicas que realizan la función

¹⁰⁰ WHITE, Leonard. *Introducción al estudio de la administración pública. Clásicos de la Administración Pública*. Fondo de Cultura Económica. México. 1999.

¹⁰¹ WILSON, Woodrow. “El estudio de la Administración”. Fondo de Cultura Económica. México. 1999.

¹⁰² GULICK, Luther. *Notas sobre la teoría de la organización. Clásicos de la Administración Pública*. Fondo de Cultura Económica. México. 1999.

¹⁰³ RAMIÓ, Carles. *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Madrid, Ed. TECnos. 1999.

¹⁰⁴ GUERRERO, OMAR. *Teoría administrativa de la Ciencia Política*. 2° edición. UNAM, México. 1982.

administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local. A través de la Administración Pública se genera el vínculo entre la ciudadanía y el poder político¹⁰⁵, dado que busca dar satisfacción a los intereses públicos de forma inmediata.

A partir del estudio de su evolución, puede decirse que es una disciplina social, histórica y con una identidad propia que tiene que ver con la cuestión del Estado. Su nacimiento tiene que ver con el desarrollo de las sociedades y su organización estatal. La administración pública, como actividad organizada, empieza a desarrollarse en los grandes imperios, asumiendo diversas funciones. El mantenimiento de las grandes civilizaciones constituía el leitmotiv de la misma, por lo que prever pautas de organización era fundamental para concretar conquistas, mantener su poderío, aumentar los niveles de riquezas y centralizar las actividades del gobierno. Con el paso del tiempo esta disciplina ha agudizado su especificidad y complejidad.

Siguiendo a Sánchez González, se entiende que:

- “La administración pública es la actividad dinámica y en constante movimiento, que contribuye a alcanzar los fines del Estado.
- Es el poder ejecutivo en todos sus aparatos, órganos y dependencias públicas que lo constituyen, aunque se relaciona de manera indirecta (complementaria) con los poderes legislativo y judicial.
- Es un proceso dinámico que tiene como finalidad la satisfacción de las necesidades públicas reconocidas por el Estado.
- Es una función que contribuye al desarrollo general de los ciudadanos, sus comunidades y el Estado.
- Es un instrumento/dispositivo fundamental del aparato gubernamental para la ejecución de aquellas actividades que revisten interés público y general, y que deben ser asumidas por el Estado, no por un particular, ni por el mercado.
- Parte constitutiva del gobierno que produce las políticas públicas, se encuentra vinculada a los asuntos públicos que se manifiestan de manera concreta en los servicios y bienes que presta el Estado.
- Es la ciencia social que se encuentra en gestación y desarrollo, que nació como un sub-campo de la Ciencia Política, y que tiene por objeto estudiar, analizar y sistematizar la actividad organizada del Estado”¹⁰⁶.

En las últimas décadas, se ha venido desarrollando un intenso debate acerca de si es adecuado introducir paradigmas analíticos y mecanismos de mejora propios de las organizaciones privadas al ámbito público. El debate es sin duda intenso, y las posturas son muy diversas. Por un lado, existen aquellos que afirman que los métodos para volver más eficaz

¹⁰⁵ LÓPEZ, Bernardo. “*El concepto de Administración Pública*”. Plaza Pública, Periodismo en Profundidad. Disponible para ser consultado en <http://www.plazapublica.com.gt/content/el-concepto-de-administracion-publica>

¹⁰⁶ SÁNCHEZ GONZÁLEZ, José J. “*Notas sobre la Ciencia de la Administración Pública*”. Encrucijada. Vol. 2. pp. 1 a 13. 2009

una organización pueden ser aplicados a todas sin importar su naturaleza ni sus fines, dado que las diferencias no son tan significativas como para detenerse a estudiar las particularidades de cada una. Pero, por otro lado, se encuentran quienes sostienen que cada organización es diferente porque sus componentes, su situación, los recursos y los factores que operan sobre cada una no pueden ser idénticos. Y son estos mismos quienes entienden que las organizaciones de carácter público deben ser analizadas teniendo en cuenta las particularidades propias del fin al que atiende.

En este sentido, es conveniente introducir al análisis una serie de aspectos que convierten a las administraciones públicas en organizaciones diferenciadas:

- “Los organismos públicos no escogen el ámbito de su actuación, sino que les viene definido estatutariamente, mientras el sector privado se sitúa donde contempla posibilidad de beneficios.
- Las instituciones gubernamentales tienen algunos privilegios y posibilidades coercitivas que no son usuales en el sector privado.
- El entorno de la gestión pública es mucho más complejo que el de cualquier organización privada por importante y voluminosa que sea, siendo la necesidad de negociación y transacción mucho mayor.
- Los organismos gubernamentales son mucho más vulnerables a las presiones de naturaleza política, que debido a su carácter electoral son a corto plazo, lo que dificulta la adopción de estrategias o la planificación a medio o largo plazo.
- La determinación de objetivos es mucho más confusa, ambigua y plural que en el sector privado.
- Existen pocas presiones estructurales internas en el sector público que conduzcan a una mayor eficiencia de la gestión. Esas presiones son básicamente externas (políticas, fiscales,...).
- Es difícil medir o evaluar el rendimiento de las organizaciones públicas, dada la inexistencia de "números rojos", de cuenta de resultados objetivables. No resulta fácil saber si se ha conseguido lo que se pretendía.
- Todo ello conlleva la dificultad de delegar o descentralizar las tareas gubernamentales, dado que para ello el instrumento más adecuado es el control de la delegación vía resultados.
- El tipo de objetivos a conseguir (salud, medio ambiente,...) dificulta la segmentación de los destinatarios de la actividad pública, con lo que ello implica de problemas en el uso de muchos instrumentos de mercado.
- El grado de visibilidad y control del sector público es mucho mayor, estando sometido a mayor presión de transparencia.
- Las diversas administraciones públicas están obligadas, a diferencia del sector privado, a actuar con respeto a los principios de equidad, con criterios temporalmente consistentes, y con la constante presencia del control jurisdiccional

sobre todas sus actuaciones, lo que conduce a una mayor centralización y burocratización.

- La gestión de los recursos humanos está mucho más condicionada en el sector público, tanto en la selección, como en la exclusión o promoción de su personal, siendo muy difícil premiar la excelencia de la labor de cuadros y gestores.
- También la gestión de los recursos financieros es mucho menos flexible, dadas las formalidades presupuestarias y la existencia de controles de legalidad del gasto.
- La inexistencia de la sensación de riesgo, el predominio de lo perenne o estructural sobre lo coyuntural.¹⁰⁷

¹⁰⁷ RAMIÓ, Carles. *“Teoría de la Organización y Administración Pública”*. Madrid, Ed. TEcnos. 1999.

ANEXO N° 3: LAS IMPROBABILIDADES DE LA COMUNICACIÓN

Los autores Rodríguez Mansilla y Opazo Bretón¹⁰⁸ han estudiado la teoría de la comunicación de Niklas Luhmann, desarrollada en su obra denominada “La sociedad de la sociedad”. Dicho autor postula que los sistemas sociales (interacciones, organizaciones y sociedad) están hechos de comunicaciones. Y, específicamente, son sistemas autopoieticos de comunicaciones (es decir, se caracterizan por la capacidad de producir sus comunicaciones y se van produciendo así mismos en el operar recursivo de sus comunicaciones). Este concepto de Luhmann implica el desarrollo de tres selecciones: la selección de una información (qué comunicar), la selección de un dar a conocer (cómo comunicar) y la selección de entender lo que se intentó comunicar.

Tal como plantean los autores anteriormente mencionados, Luhmann comienza su análisis desde las improbabilidades de la comunicación, es decir, cuáles son las exigencias que deben ser cumplidas para que la comunicación pueda tener lugar.

- *La improbabilidad de que el otro entienda*: es improbable que se logre separar adecuadamente la información de la forma en que es expresada (dada a conocer) porque cada individuo que se desempeña en la organización tiene muchas formas de interpretar lo que ha llegado a sus oídos. Dado que puede haber diversas maneras de entender lo que se quiere decir, resulta necesario optar por una, que no garantiza que con esta versión se logre coincidir exactamente con lo que el que habló deseaba dar a conocer.
- *La improbabilidad de llegar más allá del círculo de los presentes*: es improbable que la comunicación que ocurre en la presencia física de los interlocutores pueda trascender espacial y temporalmente los límites de dicha interacción. Cada vez que una persona repite lo que ha escuchado, agrega o elimina algo; si se envía un e-mail, por ejemplo, puede que el destinatario no lo lea o que no llegue a su poder.
- *La improbabilidad de que el otro acepte la propuesta contenida en la comunicación*: en la comunicación, Alter le propone a Ego que éste seleccione, de entre las posibilidades propias de su contingencia, siguiendo los criterios de selección sugeridos por Alter. Alter no puede tener seguridad de que Ego acepte lo que él le desea comunicar.

Las tres improbabilidades mencionadas se refuerzan entre sí en el sentido de que la superación de una implica el aumento de la improbabilidad de la otra (por ejemplo, si se supera la improbabilidad de que uno entienda, puede aumentar la improbabilidad de que el otro acepte). Al interior de las organizaciones, es menester entonces prestar especial atención a la forma en que se comunica. Para que la organización pueda cumplir con sus metas y sus objetivos, es necesario que quienes en ella se desempeñan se involucren y se comprometan con los mismos, es decir, que internalicen y que conciban como propios los éxitos y fracasos que se

¹⁰⁸ RODRIGUEZ MANSILLA, Darío y OPAZO BRETÓN, María Pilar. “Comunicaciones de la Organización”. Alfaomega Grupo Editor S.A. México. 2008.

alcancen. La comunicación es el nexo necesario que debe intensificarse para que lo recién mencionado sea factible.

Luhmann con su teoría de las improbabilidades no quiere decir que la comunicación organizacional sea imposible, sino que será necesario prestar especial atención a sus dificultades para aumentar su grado de efectividad. En este sentido, para lograr que el otro entienda será necesario utilizar un lenguaje claro, preciso y que se adecue a las características personales del otro; para lograr traspasar el círculo de los presentes será necesaria la introducción de nuevas herramientas y mecanismos que faciliten y agilicen la comunicación; y para lograr que el otro acepte será necesario la introducción de mecanismos de motivación que aumenten los niveles de compromiso del empleado con los objetivos de la organización.

**ANEXO N° 4: CUESTIONARIO AL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA DE LA COMUNA DE GENERAL LAGOS**



Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales (UNR)
Escuela de Ciencia Política
Orientación de Administración y Planificación Pública

Tesina de Grado

“La gestión del ambiente interno en la administración pública: una aproximación al análisis estratégico de la comunicación y el liderazgo en la Comuna de General Lagos”

Cuestionario a empleados de la Administración Pública de la Comuna de General Lagos

El presente cuestionario persigue el propósito de relevar información sobre determinados factores del clima organizacional, que permitan elaborar un diagnóstico sobre el estado de situación de la Administración Pública de la Comuna de General Lagos.

Las preguntas que se presentarán a continuación fueron elaboradas por la autora de la presente tesina de grado en función de los objetivos académicos que persigue la investigación en cuestión.

Se considera necesario remarcar que este cuestionario es anónimo y que no reviste carácter de examen, por lo cual se agradece la honestidad en las repuestas y se asegura absoluta reserva en el tratamiento de la información.

A continuación, se presenta una serie de preguntas que apuntan a identificar su situación laboral y su percepción del ambiente de trabajo.

Por favor, complete la información requerida y marque con una **X** la afirmación que considere correcta.

1. DATOS PERSONALES

1.1. EDAD

Entre 18 y 25 años	<input type="checkbox"/>
Entre 26 y 35 años	<input type="checkbox"/>
Entre 36 y 45 años	<input type="checkbox"/>
Entre 46 y 55 años	<input type="checkbox"/>
Más de 56 años	<input type="checkbox"/>

1.2. SEXO

Femenino

Masculino

1.3. NIVEL MÁXIMO DE INSTRUCCIÓN ALCANZADO

Estudios primarios incompletos	<input type="checkbox"/>
Estudios primarios completos	<input type="checkbox"/>
Estudios secundarios incompletos	<input type="checkbox"/>
Estudios secundarios completos	<input type="checkbox"/>
Estudios terciarios incompletos	<input type="checkbox"/>
Estudios terciarios completos	<input type="checkbox"/>
Estudios universitarios incompletos	<input type="checkbox"/>
Estudios universitarios completos	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

2. DATOS LABORALES

2.1. NOMBRE DEL PUESTO:

.....

2.2. NOMBRE DEL ÁREA EN LA QUE DESARROLLA SU TRABAJO:

.....

2.3. SITUACIÓN DE REVISTA:

Planta permanente	<input type="checkbox"/>
Planta transitoria	<input type="checkbox"/>
Contra prestatario	<input type="checkbox"/>
Pasante	<input type="checkbox"/>
Otro*	<input type="checkbox"/>
No sabe / No contesta	<input type="checkbox"/>

*Si su respuesta ha sido "Otro", por favor especifique:

2.4. ANTIGÜEDAD EN LA COMUNA:

Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>
Entre 1 y 5 años	<input type="checkbox"/>
Entre 6 y 10 años	<input type="checkbox"/>
Entre 11 y 15 años	<input type="checkbox"/>
Entre 16 y 20 años	<input type="checkbox"/>
Más de 21 años	<input type="checkbox"/>

2.5. ¿TIENE PERSONAL A CARGO?

SI

NO

3. CONDICIONES DEL ESPACIO DE TRABAJO

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sabe/ No contesta
Q1. La iluminación del lugar es adecuada					
Q2. La temperatura del ambiente es satisfactoria					
Q3. Las instalaciones y los aseos se encuentran limpios					
Q4. Me desenvuelvo en un espacio lo suficientemente amplio como para desarrollar con comodidad mi trabajo diario					
Q5. Cuento con todos los insumos y herramientas necesarias para llevar adelante mi trabajo					

4. COMUNICACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sabe / No contesta
Q6. Considero que en la organización se comparte la información disponible con facilidad y frecuencia					
Q7. Los superiores me escuchan a mí y a mis compañeros con atención y apertura					
Q8. Al momento de necesitar plantear alguna situación personal que afecte el desarrollo de mi trabajo, sé exactamente a quién debo dirigirme					
Q9. Al interior del área dentro de la cual me desempeño se utiliza el diálogo para lograr el aprendizaje mutuo					
Q10. Puedo decir que dentro de la organización todos los puntos de vista se exponen y se fundamentan en un diálogo abierto					
Q11. Considero que en la organización se genera la confianza necesaria para poder plantear mis inquietudes					
Q12. Mis superiores se interesan y me hacen preguntas para poder entender mis razonamientos y propuestas					
Q13. Considero que los medios y formas de comunicación que operan dentro de la organización son fluidos y me permiten comunicarme rápida y fácilmente con todas las áreas					
Q14. Estimo que los medios de comunicación utilizados son suficientes para las necesidades de la organización					
Q15. Con mis compañeros de área utilizamos Internet frecuentemente para comunicarnos entre nosotros y con nuestros superiores					
Q16. Considero como un aspecto negativo la falta de una cuenta de correo electrónico institucional ya que es una herramienta esencial para una efectiva comunicación al interior de la organización					
Q17. Considero deberían formalizarse y modernizarse los medios de comunicación utilizados al interior de la Comuna				121	

5. RELACIONES PERSONALES

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sabe / No contesta
Q18. Considero que las relaciones interpersonales que establezco con mis compañeros son positivas					
Q19. Estimo que con mis compañeros de área trabajamos en armonía tratando de disminuir las situaciones de conflicto					
Q20. Siento que con mis compañeros nos unen lazos de compañerismo y camaradería					
Q21. Considero que en mi área nos sentimos comprometidos a realizar un trabajo de calidad					
Q22. Me siento cómodo trabajando en equipo y asumiendo responsabilidades compartidas					

6. MOTIVACIÓN

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sabe/ No contesta
Q23. Realizo el trabajo diario con entusiasmo e interés					
Q24. Considero que mi trabajo es valorado y recompensado por mis superiores					
Q25. Considero que mi trabajo es un aporte importante que contribuye al logro de las metas que se propone la organización					
Q26. Me encuentro comprometido actualmente y a futuro con la organización					
Q27. Siento orgullo de pertenecer a esta organización					
Q28. Intento superarme día a día en mi trabajo					
Q29. Considero que mi trabajo es rutinario y puede volverse un tanto aburrido en ocasiones					

7. PLANIFICACIÓN

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sabe/ No contesta
Q30. Se cuáles son y tengo interiorizados los objetivos de que persigue la Comuna					
Q31. Sé con certeza qué es lo que la organización espera de mí					
Q32. Se en detalle las actividades que debo realizar en mi jornada laboral					
Q33. No tengo dudas con respecto a los procedimientos necesarios para desarrollar mi trabajo					
Q34. Cuando tengo dudas que afectan el desarrollo de mis tareas, sé a quién consultarle o dónde encontrar la información necesaria para realizar el trabajo					

8. TOMA DE DECISIONES

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No sabe/ No contesta
Q35. En mi lugar de trabajo, mis superiores me brindan oportunidades para dar a conocer mis opiniones y sugerencias					
Q36. Siento que mis opiniones y sugerencias son tenidas verdaderamente en cuenta por mis superiores					
Q37. Mis superiores con frecuencia consultan al personal cuando deben tomar decisiones para el desarrollo del área					
Q38. Considero que mis superiores me incentivan y buscan promover que me involucre y participe activamente en los procesos que involucran mi trabajo					
Q39. Mis superiores me dan la posibilidad de desenvolverme en mi trabajo con cierta autonomía y tomando mis propias decisiones					
Q40. Considero que las decisiones importantes para la Comuna son tomadas por mis superiores de manera un tanto vertical					

**El cuestionario ha finalizado.
Muchas gracias.**

**ANEXO N° 5: GUÍA DE ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA DE LA COMUNA DE GENERAL LAGOS**



Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales (UNR)
Escuela de Ciencia Política
Orientación de Administración y Planificación Pública

Trabajo de Tesina de Grado

“La gestión del ambiente interno en la administración pública: una aproximación al análisis estratégico de la comunicación y el liderazgo en la Comuna de General Lagos”

GUIÓN DE ENTREVISTA

El presente trabajo de tesina tiene como objetivo analizar ciertos componentes del ambiente interno de la Administración Pública de la Comuna de General Lagos, entendiéndolo como una herramienta interna de gestión organizacional. En este sentido, la investigación hace hincapié en dos factores que se consideran fundamentales del clima organizacional y que se encuentran en estrecha vinculación: la comunicación y el liderazgo.

De este modo, las preguntas que se presentarán a continuación fueron elaboradas por la autora de la presente tesina de grado en función de los objetivos que persigue la investigación en cuestión. Se agradece la honestidad y la amplitud en las repuestas. Al mismo tiempo, se asegura la absoluta reserva en el tratamiento de la información, que será utilizada por la autora exclusivamente con fines académicos.

Fecha de la Entrevista:

Nombre del Entrevistado:

Edad:

Cargo al interior de la Administración Comunal:

Área en la cual se desempeña:

Antigüedad en la Comuna:

ORGANIZACIÓN COMUNAL

- ¿Cuál es su antigüedad de trabajo en la Comuna de General Lagos?
- ¿Cómo describiría usted su puesto de trabajo y las funciones que desarrolla?
- ¿Cómo es la estructura de la Comuna? ¿Conoce el organigrama?
- ¿Cómo se desarrolla la relación de trabajo entre las distintas áreas?
- ¿Cuál es la función de la Comisión Directiva?
- ¿En qué estado se encuentran las instalaciones comunales?
- ¿Considera que cuentan con el equipamiento adecuado?

COMUNICACIÓN Y RELACIONES PERSONALES

- ¿Qué representa para usted su trabajo en la Comuna?
- ¿Cómo describiría su rutina laboral?
- ¿Cuáles son los problemas / obstáculos más comunes?
- De los problemas y conflictos que se producen, su opinión es que:
 - se aprende de ellos
 - es mejor que no sucedan
 - se repiten
 - producen temor
- ¿Con qué áreas y personas tiene más vinculación?
- ¿Qué opinión le merecen los medios de comunicación que se utilizan en la organización?
- ¿Considera que la información necesaria para el desarrollo de las actividades circula de manera rápida y eficiente?
- ¿Cree que los medios de comunicación utilizados son modernos y apropiados para el trabajo que se lleva a cabo en la Comuna?
- ¿Recuerda que se hayan sucedido problemas o dificultades resultantes de fallas en la circulación de información?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación que utiliza con mayor frecuencia?
- ¿Adapta los medios de comunicación que utiliza en función de qué es lo quiere y a quién desea informar?

- ¿Considera que al momento de producirse conflictos con sus compañeros la comunicación es el mecanismo más apropiado para solucionarlos?
- En caso de que se le presenten dudas que repercutan en el desarrollo de su trabajo, ¿suele encontrar respuestas y ayuda entre sus pares?
- ¿Se fomenta la coordinación y el trabajo en equipo entre los empleados de la Comuna?

MOTIVACIÓN, PLANIFICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

- ¿Conoce cuál es la misión / visión de la organización? (Misión: motivo, propósito, razón de ser, fin de una organización. La Visión indica a dónde se dirige la organización y en lo que se quiere convertir)
- ¿Diría usted que se encuentran definidos objetivos organizacionales para el largo plazo?
- ¿Considera que los miembros de la organización conocen y comprenden cuáles son los objetivos / metas que persigue la organización?
- ¿Cree que los miembros de la organización interiorizan los objetivos organizacionales y se sienten partícipes de los logros?
- ¿Qué lo motiva en el desarrollo de su trabajo?
- ¿Encuentra su trabajo demasiado rutinario?
- ¿Considera que la organización comunal intenta aumentar los niveles de involucramiento y motivación de sus empleados?
- ¿Se encuentra cómodo en su trabajo?
- ¿Desea permanecer un largo tiempo en la administración comunal?
- ¿Cómo imagina la organización comunal en diez años?
- ¿Cree que tiene lugar para la toma de decisiones?
- ¿Considera que la Comisión Directiva tiene en cuenta las opiniones de los empleados?
- ¿Qué opinión le merece la actual Comisión Directiva?
- ¿Cómo se mide el desempeño? ¿Su trabajo debe ajustarse a ciertos estándares predefinidos?
- ¿Cuáles cree son los atributos más valorados en los empleados comunales?
- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la Comuna?

- ¿Le agrada su trabajo?
- ¿Se siente satisfecho con su trabajo?
- ¿Se siente recompensado con su trabajo?
- ¿Considera que sus opiniones y críticas son escuchas y valoradas en la organización?
- ¿Qué elementos lo llevan a usted a seguir desempeñándose en la Comuna?
- ¿Qué aspectos son los que más le agradan de su trabajo?

**ANEXO N° 6: GUÍA DE ENTREVISTA AL PRESIDENTE COMUNAL DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA COMUNA DE GENERAL LAGOS**



Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales (UNR)
Escuela de Ciencia Política
Orientación de Administración y Planificación Pública

Trabajo de Tesina de Grado

“La gestión del ambiente interno en la administración pública: una aproximación al análisis estratégico de la comunicación y el liderazgo en la Comuna de General Lagos”

GUIÓN DE ENTREVISTA AL PRESIDENTE COMUNAL

El presente trabajo de tesina tiene como objetivo analizar ciertos componentes del ambiente interno de la Administración Pública de la Comuna de General Lagos, entendiéndolo como una herramienta interna de gestión organizacional. En este sentido, la investigación hace hincapié en dos factores que se consideran fundamentales del clima organizacional y que se encuentran en estrecha vinculación: la comunicación y el liderazgo.

De este modo, las preguntas que se presentarán a continuación fueron elaboradas por la autora de la presente tesina de grado en función de los objetivos que persigue la investigación en cuestión. Se agradece la honestidad y la amplitud en las repuestas. Al mismo tiempo, se asegura la absoluta reserva en el tratamiento de la información, que será utilizada por la autora exclusivamente con fines académicos.

Fecha de la Entrevista:

ORGANIZACIÓN COMUNAL

- ¿Cuánto hace que se desempeña como Presidente Comunal?
- ¿Cómo describiría las funciones que desarrolla al interior de la Comuna?
- ¿Cómo es la estructura de la Comuna? ¿Hay un organigrama?
- ¿Cómo considera que se desarrolla la relación de trabajo entre las distintas áreas?
- ¿Cuál es la función de la Comisión Directiva?
- ¿En qué estado se encuentran las instalaciones comunales?
- ¿Considera que cuentan con el equipamiento adecuado?

COMUNICACIÓN Y COOPERACIÓN

- ¿Qué representa para usted su trabajo en la Comuna?
- ¿Cómo describiría su rutina laboral?
- ¿Cuáles son los problemas / obstáculos más comunes?
- De los problemas y conflictos que se producen, su opinión es que:
 - se aprende de ellos
 - es mejor que no sucedan
 - se repiten
 - producen temor
- ¿Qué opinión le merecen los medios de comunicación que se utilizan en la organización?
- ¿Por qué medio se dirige usted a los empleados comunales? ¿Poseen correo electrónico oficial?
- ¿Considera que la información necesaria para el desarrollo de las actividades circula de manera rápida y eficiente?
- ¿Cree que los medios utilizados son modernos y apropiados para el trabajo que se lleva a cabo en la Comuna?
- ¿Recuerda que se hayan sucedido problemas o dificultades resultantes de fallas en la circulación de información?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación que utiliza con mayor frecuencia?

- ¿Adapta los medios de comunicación que utiliza en función de qué es lo que quiere y a quién desea informar?
- ¿Considera que al momento de producirse conflictos la comunicación es el mecanismo más apropiado para solucionarlos?
- ¿Se fomenta la coordinación y el trabajo en equipo entre los empleados de la Comuna?

MOTIVACIÓN, PLANIFICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

- ¿Cuál diría que es la misión / visión de la organización? (Misión: motivo, propósito, razón de ser, fin de una organización. La Visión indica a dónde se dirige la organización y en lo que se quiere convertir)
- ¿Diría usted que se encuentran definidos objetivos organizacionales para el largo plazo? ¿Cuáles son?
- ¿Cómo ve a la comuna en diez años?
- ¿Considera que los miembros de la organización conocen y comprenden cuáles son los objetivos / metas que persigue la organización?
- ¿Cree que los miembros de la organización interiorizan los objetivos organizacionales y se sienten partícipes de los logros?
- ¿Cómo logra motivar a los empleados en su trabajo? ¿Cree usted que sienten motivados?
- ¿Considera que la cercanía con la ciudadanía y el tamaño del lugar influyen en el compromiso de los empleados?
- ¿Qué lo motiva a usted en el desarrollo de su trabajo?
- ¿Encuentra su trabajo demasiado rutinario?
- ¿Considera que la organización comunal intenta aumentar los niveles de involucramiento y motivación de sus empleados?
- ¿Cómo imagina la organización comunal en diez años?
- ¿Cómo toma las decisiones? ¿De manera individual? ¿Consulta a los empleados?
- ¿Considera que la Comisión Directiva tiene en cuenta las opiniones de los empleados?
- ¿Cómo se mide el desempeño?
- ¿Cuáles cree son los atributos más valorados en los empleados comunales?

- ¿Cree usted que los empleados comunales se sienten satisfechos y recompensados por su trabajo?
- ¿Considera que sus opiniones y críticas son escuchadas y valoradas en la organización?
- ¿Qué elementos lo llevan a usted a seguir desempeñándose en la Comuna?
- ¿Qué aspectos son los que más le agradan de su trabajo?

ANEXO N° 7: ENTREVISTAS REALIZADAS



Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales (UNR)
Escuela de Ciencia Política
Orientación de Administración y Planificación Pública

Trabajo de Tesina de Grado

“La gestión del ambiente interno en la administración pública: una aproximación al análisis estratégico de la comunicación y el liderazgo en la Comuna de General Lagos”

ENTREVISTADO: COORDINADOR DEL CENTRO CULTURAL “JOSÉ HERNÁNDEZ”
FECHA DE REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA: 2 DE AGOSTO DE 2013

Entrevistadora: En primer lugar, deseo agradecerle por dedicar su tiempo a responder la siguiente entrevista, la cual tiene el propósito de indagar acerca de su opinión sobre el ambiente interno de la Comuna de General Lagos, haciendo hincapié en dos cuestiones fundamentales: el liderazgo y la comunicación al interior de la organización

Entrevistadora: La primera pregunta que deseo hacerle es ¿su edad por favor?

Entrevistado: 31

Entrevistadora: ¿Su cargo al interior de la administración comunal?

Entrevistado: Yo soy un poco un coordinador de gabinete, entre las distintas áreas, no de Obras Públicas, pero después del resto sí, o sea, de salud, lo que respecta al SAMCO, al área social, al área cultural, soy un poco el nexo entre el Intendente y todas las áreas.

Entrevistadora: Perfecto, ¿y se desempeña mayoritariamente en el Centro Cultural, verdad?

Entrevistado: Sí, por una cuestión de comodidad y aparte por sentirme a gusto es que me desempeño acá.

Entrevistadora: ¿Y cuál es su antigüedad en la Comuna?

Entrevistado: 7 años

Entrevistadora: ¿Y cómo describiría su puesto de trabajo actual? ¿Qué tareas realiza?

Entrevistado: Las tareas que realizo es un poco lo que te digo, o sea, estar mucho en la calle, no tanto en la oficina, porque más que nada es entrar y salir, porque hay distintas actividades. Entonces lo que uno tiene que hacer es tratar de mirar y coordinar las distintas cosas que hay dando vueltas en este espacio, que es el Centro Cultural, que comprende la Unidad de Empleo,

el correo, la escuela de deporte, el área de trabajo, donde hay una cooperativa muy grande. Entonces tiene mucha movilidad, por ahí te llaman del SAMCo como recién, que hay que buscar aquello, que hay que hacer esto, que hay que hacer lo otro. Entonces lo defino como un trabajo, podríamos decir, móvil, es una oficina móvil. Estoy continuamente entrando y saliendo, y buscando todo lo que haga falta para funcionamiento interno, aceitando el funcionamiento interno.

Entrevistadora: ¿Y si me tendría que contar cómo se estructura la Comuna? ¿Conoce el organigrama?

Entrevistado: El organigrama de la Comuna podríamos decir que es muy vertical. Tenemos un Presidente Comunal; de él depende todo. O sea, es un buda del cual reportan todos. Lo cual es lógico de por sí y, a su vez, está el vicepresidente que últimamente no está tan activo, pero que sí participa de las decisiones fundamentales de la Comuna. Y después estamos todos nosotros, Roxana como secretaria de gobierno, que es la que maneja un poco el área de atención al público también. Después le fuimos dando un distinto enfoque en este último año, con distintas áreas, la de Catastro y Planificación Urbana, para lo cual se puso a la Arquitecta Vanesa Niro. Después se controló un poco más el tema de los comercios, se creó el Área de Alimentos con Pamela Luca. Se abrieron dos áreas y con la incorporación de Verónica Rojas, que es la asistente social, también se dinamizó un poquito la tarea social, en ese sentido. Pero bueno, por ahí, hay decisiones de las cuales estas cosas que te voy diciendo un poco uno va teniendo un trabajo continuo con ellos, va viéndolo y lo va gestionando. Y se conversa mucho con el presidente comunal y desde ahí se decide.

Entrevistadora: ¿Y piensa que la relación de trabajo entre las distintas áreas se da de manera coordinada? ¿Se trabaja en equipo?

Entrevistado: Mirá, el trabajo en equipo en esta gestión, la gestión Oscar, no aparece mucho. Por eso te digo, es un estilo de tipo embudo. No aparece un gran trabajo en equipo. Excepto por ahí el trabajo que nos damos con la asistente social, con la gente del SAMCo, es más un trabajo que uno viene realizando un poco más en equipo interdisciplinario que uno viene formando con las distintas instituciones. Sobre todo en lo más abocado a los casos sociales. Particularmente en esta gestión, a la cual nosotros le queremos dar ese cambio, ese otro enfoque de trabajar en equipo, de tener reuniones quincenales entre los equipos, para ir viendo y coordinando. Hoy por hoy es, bueno, hacer un proyecto implica, por ejemplo, pedirle a la arquitecta que nos haga un proyecto, nosotros lo gestionamos. Hay comunicación fluida, pero un trabajo en equipo que digamos juntémonos en una mesa de trabajo hoy no existe.

Entrevistadora: Y en cuanto al estado de las instalaciones de la Comuna, ¿cómo piensa que se encuentran? ¿Considera que todo el personal cuenta con el equipamiento necesario?

Entrevistado: En equipamiento pienso que lo cuentan. Pero en cuanto a infraestructura edilicia pienso que el lugar es un poco chico, lo mismo pasa por ejemplo acá, en el Centro Cultural. Hoy nos quedó chico y, bueno, está proyectada una ampliación por medio de un programa del Gobierno Nacional, por medio del Ministerio de Planificación. Para extender todo lo que es la Unidad de Empleo, la sala de capacitaciones, o sea, hay un montón de cosas proyectadas, de las cuales algunas ya salieron, que bueno, hoy creo que nos va ir dando una organización

distinta y una organización de calidad. Que nosotros creemos que vamos a ese camino, creo no, vamos hacia ese camino. Espero que lo podamos concretar.

Entrevistadora: ¿Piensa que se están quedando chicos porque está creciendo bastante la Comuna?

Entrevistado: Y en las oficinas hay mucha demanda. En las oficinas como acá en el Centro Cultural hay mucha demanda y hoy nos quedó chico también. Entonces por eso se da eso de que hay muchas oficinas en una misma. Y por ahí la gente demanda mucho. Pero eso es que se tiene que ir hacia un **mayor** grado de organización. Tratar de organizarlo y de poder reestructurarlo. Pero para eso hace falta otra infraestructura.

Entrevistadora: Y particularmente en lo que respecta a su trabajo, ¿cuáles cree son los obstáculos con los que se topa de manera diaria?

Entrevistado: Los obstáculos de mi trabajo, a mi entender, es la demanda de la gente.

Entrevistadora: ¿De la gente que trabaja en la Comuna?

Entrevistado: No, de la ciudadanía. Porque es un trabajo que por ahí requiere de mucha planificación, y uno tiene mucho a la gente mano a mano. De lo cual no me quejo y estamos acostumbrados. Aparte es así, tiene que ser así. Pero por ahí eso es que lo tampoco te permite no planificar. El mano a mano con la gente por ahí te roba tiempo, como para ir pensando en otras áreas, en otras instancias, desde la planificación institucional. Por ahí pasa que me tengo que juntar con la asistente y no me puedo juntar porque viene uno, viene el otro y te demanda que quiere esto, quiere aquello, necesita lo otro.

Entrevistadora: ¿Y qué mecanismos o medios se utilizan para la comunicación entre las distintas áreas?

Entrevistado: Vía telefónica, me llego hasta allá o vía mail.

Entrevistadora: ¿Y tienen mail institucional?

Entrevistado: Sí.

Entrevistadora: ¿Todos los empleados tienen?

Entrevistado: No, no. Hay un solo mail institucional.

Entrevistadora: ¿Un mail por área?

Entrevistado: No, es un único mail institucional, más los mails personales. Que a veces nos comunicamos con los mails personales. Después nosotros acá en el Centro Cultural tenemos uno institucional y la Unidad de Empleo también tiene uno institucional, con la finalización en @trabajo, que bueno, es que el que te da el Ministerio de Trabajo. Y bueno, nada más, después de ahí.

Entrevistadora: ¿Considera que la comunicación interna se da más por teléfono y cara a cara?

Entrevistado: Tal cual. Aparte por la dinámica de la localidad y la política que se lleva a cabo, te da señas de que juega mucho la cercanía y el decirlo rápido. Decirlo por mail por ahí es, bueno, no es una gestión que esté acostumbrada mucho al mail. O sea, no por parte de nosotros.

Nosotros al contrario, nosotros por ahí tenemos, tanto Mariel como yo, y creo que a Anahí también, nos llegan los mails a los celulares. Entonces eso ahí hace la comunicación mucho más dinámica, mucho más fluida. Pero por ahí con la Comuna, ellos no lo acostumbra, entonces es mucho más viable llamarlo por teléfono o llegarse hasta allá.

Entrevistadora: ¿Y se han sucedido problemas derivado de fallas o tardanzas en la comunicación? ¿Cree que es un problema importante?

Entrevistado: Sí, la comunicación institucional constituye un problema para la nueva gestión. La comunicación institucional, podemos decir, como gestión, como política pública. O sea, la comunicación hacia adentro y hacia afuera. Tampoco se comunica muy bien hacia afuera, hacia el vecino.

Entrevistadora: ¿Cómo es la comunicación hacia afuera?

Entrevistado: Hay Facebook, pero eso lo maneja la Juventud Peronista.

Entrevistadora: ¿Se maneja desde el partido pero no institucionalmente?

Entrevistado: Sí, desde el partido. Institucionalmente, bueno, si hay que comunicar algo afiches, hoy la chatita que anda o los canales a través de una nota. No hay una política pública de comunicación institucional, eso desde ya. Eso está claro y tiene que haberla.

Entrevistadora: ¿Considera que es un aspecto importante?

Entrevistado: Sí, hasta ahora la única comunicación es el pizarrón ese que está afuera. Más allá de que uno tenga los grupos sectorizados, que en eso sí se avanzó mucho, con los distintos grupos sectorizados. Entonces uno agarra y levanta el tubo y dice que está esto, está aquello, que vamos a hacer esto, aquello. En eso sí hemos avanzado mucho, fue un trabajo que uno se fue dando. En sectorizar los grupos, por ejemplo, los emprendedores. Trabajamos mucho con la fuerza de la gente. En la gestión participativa. El tema de la protectora de animales, el tema de los pescadores, de los productores, sectorizándolos y trabajando todo el tema, armando planillas. Entonces cuando hay una ayuda, cuando hay un acompañamiento o cuando pasa algo, uno está y sabe quiénes son. Que en eso sí se estuvo trabajando y se dio un trabajo muy lindo, con la economía social por un lado, el de los productores por otro, el de los pescadores por otro. El tema de la protectora que te nombraba; sí se hizo un trabajo muy bueno en ese sentido. En identificar los grupos económicos y las fuerzas vivas de la localidad. El trabajo interdisciplinario que empezamos a hacer, con el Director del SAMCÓ, más allá de que él hoy esté en otra lista, aunque sea una lista opositora a la nuestra, nosotros trabajamos, lo convocamos con la asistente, con la psicóloga, con las instituciones. Eso sí empezamos a hacer. Para abordar la demanda social mucho más amplia.

Entrevistadora: Y en cuanto a la comunicación interna. ¿Piensa que el personal tiene posibilidades de plantear sus inquietudes, de hacer sugerencias? ¿Piensa que son tenidas en cuenta?

Entrevistado: Sí, eso sí. Si bien es un sistema verticalista, Oscar es muy abierto y escucha mucho.

Entrevistadora: ¿Y por cuáles canales opera esta comunicación desde el personal hacia Oscar?

Entrevistado: Cara a cara.

Entrevistadora: ¿Y siempre hay un espíritu de apertura para escuchar al personal?

Entrevistado: Sí, eso siempre.

Entrevistadora: ¿Y cuál cree que es la misión y visión de la Comuna? ¿La conoce? ¿Hacia dónde apuntan, hacia donde se proyectan? ¿Hay objetivos definidos a largo plazo?

Entrevistado: Sí, en primer lugar hay que ver donde partimos, desde dónde vinimos. La gestión de Oscar es una gestión muy ordenada desde lo administrativo, podemos decir muy verticalista y personalista, pero muy ordenada en lo administrativo. Lo cual es muy positivo y no es menor. Una comuna desde el ordenamiento en todo. Por ahí faltan empleados que adquieran la situación de planta permanente. Se llega bien, por ejemplo, no hay demandas de barrido y limpieza, que vos me digas che, el pueblo está mugriento. Eso se logra con un muy buen ordenamiento y a la vez con buenos empleados. Con buenos capataces, que sepan mandar, que sepan trabajar. Eso es un poco el ordenamiento que le da Oscar desde lo administrativo, el no cargarse gastos permanentes, gastos de planta permanente, es una política muy bien controlada. Después la política de crecimiento, estuvo muy bien controlada. La comuna tuvo un crecimiento muy bien sostenido, como lo tuvo la media nacional, pero también ordenado. No creció de más como en otras provincias donde la población creció desproporcionadamente con los servicios que ofrece. Esa es la gran ventaja y no es menor. Nosotros desde ahí creemos que a esa ventaja hay que darle un fortalecimiento distinto, una organización distintas en este sentido. En algunas cosas venimos avanzando y en otras cosas, por ejemplo la comunicación institucional, hay que generar cosas nuevas que dinamicen la gestión. Yo creo que hacia eso tenemos que ir teniendo en cuenta algunas cosas que se tendrán que retocar. Después lo mismo, atender al vecino de igual a igual, escucharlo siempre, ya sea en lo directo, en la asistencia y en mejorarle la calidad de vida. Y bueno después seguir trabajando en Obras Públicas como se debe trabajar. Para mejorar los barrios y darle al vecino una calidad de vida distinta.

Entrevistadora: ¿Y considera que todos estos objetivos se encuentran definidos de manera clara? ¿Se plantean desde la Comisión y todo el personal los conoce? ¿Todos los que se desempeñan en la Comuna apuntan a lo mismo con tu trabajo?

Entrevistado: No sabría decirte. Yo diría que no porque al no haber una comunicación interna, al no haber una gestión distintas en cuanto a los equipos de trabajo. Hay cosas que se pierden en el medio o solo los líderes las llevan adelante. Y solo ordenan, esto es un continuo ordenamiento. Depende de cada uno. Todo lo que estamos haciendo nosotros desde el Centro Cultural no es tampoco porque Oscar no mandaba. Tiene que ver con el grado de involucramiento y compromiso del trabajador. Es una gestión, como te decía verticalista, pero no es una gestión que te ponga trabas. Al contrario, la gestión Oscar deja hacer y mucho. Por eso te digo, él no nos pidió que nosotros hagamos todo lo que hicimos en el Centro Cultural, pero tampoco nos trabó, al contrario, no ayudó.

Entrevistadora: ¿Y considera que todos los empleados del Centro Cultural se sienten partícipes de estos logros?

Entrevistado: Y sí, seguro, seguro.

Entrevistadora: ¿Y considera que este compromiso del personal tiene que ver un poco con las dimensiones de General Lagos? Ya que la mayoría de las personas que trabajan en la Comuna viven en la localidad y tienen un vínculo mucho más cercano que un municipio de mayor tamaño.

Entrevistado: Sí, desde ya. La demanda es mucho más personal, más dinámica, al conocerse todos con todos. Todos tienen tu celular, te mandan mensajes, que necesito trabajo, que esto, lo otro. Y el compromiso por eso es mucho mayor.

Entrevistadora: ¿Y esta cercanía con el vecino se vive desde el personal como una motivación?

Entrevistado: Es una motivación. A veces también es un cierto pesar por el tema de que es mucha responsabilidad. Y aparte si al vecino no lo pudiste ayudar en el día o no le pudiste resolver algún problema, ya se enojan. Después entienden que a veces uno no puede o no tenemos la solución ni la varita mágica. Y más en cuestiones muy latentes, cosas mayores, como un trabajo, que no salen de la noche a la mañana. Generar un puesto laboral, todas esas cosas.

Entrevistadora: ¿Desde la Comuna se ofrecen capacitaciones para el personal?

Entrevistado: Sí, en un momento se capacitaba en lo que era poda y escamonda. Después se dejó un poco de hacer eso y bajaba un poco desde el gobierno provincial.

Entrevistadora: ¿Y piensa que los empleados veían esas capacitaciones de manera positiva?

Entrevistado: Sí, toda capacitación es importante y alentadora. El año pasado con el proyecto que se hizo desde la Facultad de Ciencia Política, fíjate cómo participaron, algunos después de 30 años de trabajo igual vinieron a la tarde a hacer el taller. Si no les interesaría ni vienen.

Entrevistadora: ¿Qué aspectos son los que más le agradan de su trabajo aquí en la Comuna?

Entrevistado: Podemos decir todos. Lo que sí me fui dando cuenta es que yo en su momento cuando arrancaba era el que hacía todo, el que planificaba, el que hacía el proyecto, y me volvía loco. Hoy ya sí hay más estructura como para poder manejar, poder delegar. Hay un muy grupo humano y empleados a los cuales uno puede delegar cosas, trabajando en conjunto.

Entrevistadora: ¿Y piensa que las relaciones entre los compañeros es buena?

Entrevistado: Acá adentro sí, yo puedo hablar por acá dentro y sí.

Entrevistadora: Y cuando surgen problemas, ¿siempre se resuelven hablando o por medio de otros mecanismos?

Entrevistado: Como todas las cosas, se trata de hablarlo siempre, de ver los por qué. Son lugares donde se toman continuas decisiones y a veces las decisiones, eh, pero sí. Las chicas y yo continuamente nos consultamos.

Entrevistadora: ¿Cuáles cree que son los atributos que más se valoran de los empleados por parte del personal?

Entrevistado: El compromiso, la vocación. El compromiso. Como todo empleados, nos quejamos estamos siempre, el grado de compromiso es importantísimo.

Entrevistadora: ¿Y cómo se mide el desempeño de los empleados?

Entrevistado: No hay un medidor definido. Hay un medidor en cuanto a resolver los problemas y ver si la gente se va con el problema resuelto o no. Ese es el medidor del nivel de los empleados.

Entrevistadora: Muchísimas gracias por su tiempo, ha sido muy amable.



Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales (UNR)
Escuela de Ciencia Política
Orientación de Administración y Planificación Pública

Tesina de Grado

“La gestión del ambiente interno en la administración pública: una aproximación al análisis estratégico de la comunicación y el liderazgo en la Comuna de General Lagos”

ENTREVISTADO: *Asistente social*

FECHA DE REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA: 12 DE AGOSTO DE 2013

Entrevistadora: En primer lugar, deseo agradecerle por dedicar su tiempo a responder la siguiente entrevista, la cual tiene el propósito de indagar acerca de su opinión sobre el ambiente interno de la Comuna de General Lagos, haciendo hincapié en dos cuestiones fundamentales: el liderazgo y la comunicación al interior de la organización

Entrevistadora: ¿Tu puesto de trabajo?

Entrevistada: Asistente social.

Entrevistadora: ¿Y cuánto hace que estás trabajando en la Comuna?

Entrevistada: Hace un año y medio.

Entrevistadora: ¿Y cómo describirías tu puesto de trabajo, las tareas que desarrollas, en qué consisten?

Entrevistada: Son variadas. Te empiezo a nombrar algunas. Las funciones que hago son pensiones no contributivas, que es la más importante, tanto nacionales como provinciales. Después tengo los trámites de ciudadanía, que se tramitan a nivel provincial. Después están las ayudas sociales de urgencias, que son los ASUS, que también son provinciales y se tramitan en ciertos casos donde hay riesgo social, donde hay situaciones de vulnerabilidad social, si se necesita medicación por si hay alguien enfermo o si se necesita algún traslado, o si se necesita determinar alguna vivienda. Si bien no es mucha cantidad de dinero, pero es una ayuda que ayuda a la persona con necesidad social.

Entrevistadora: Claro.

Entrevistada: Y después tenemos los que son casos sociales, que eso tiene todo un derivado de las instituciones, de las escuelas, del SAMCo, de comisarias, de otras instituciones a nivel

provincial o nacional. A eso hay que darle una intervención. La primera intervención que se hace en el área social es la visita domiciliaria, después a raíz de eso se empieza a trabajar en conjunto con las otras instituciones, SAMCo, si es necesario con las escuelas o no, con otros profesionales, el área de psicología, de fonoaudiología, con los profesionales que hay en la localidad.

Entrevistadora: ¿Conoces cuál es la estructura de la Comuna, si hay algún organigrama?

Entrevistada: No, desconozco.

Entrevistadora: ¿Y tenés conocimiento acerca de las áreas?

Entrevistada: No, tampoco, no las conozco. Nunca tampoco yo lo planteé, me parece que tiene que surgir de la institución.

Entrevistadora: ¿Y conoces cuál es la función de la Comisión Directiva?

Entrevistada: No. Tampoco yo nunca lo planteé, me parece que tiene que surgir de ellos.

Entrevistadora: Y en tu opinión, ¿en qué estado se encuentran las instalaciones de la Comuna?

Entrevistada: Bien.

Entrevistadora: ¿Pensás que sería necesaria alguna reforma?

Entrevistada: Y hasta ahora está bien porque por los que estamos alcanza el lugar, la estructura edilicia.

Entrevistadora: ¿Y en cuanto al equipamiento?

Entrevistada: Sí, también. Porque por lo menos yo acá tengo lo que necesito para lo diario, que es una computadora, Internet, una impresora. Si necesito mandar un fax tengo acá enfrente en la oficina para mandarlo. Fotocopiadora también. Lo que yo necesito específicamente para lo que es mi trabajo lo tengo. Por ahí si hubiera más cantidad de personal sería otra historia. Por ahí lo que sí yo necesito que por ahí vos me lo vas a saber entender es tener a alguien. Lo que yo vengo pidiendo desde hace tiempo, es tener a alguien, hacer un trabajo en equipo.

Entrevistadora: ¿Y necesitarías que sea también un profesional? ¿Un trabajador social?

Entrevistada: No un trabajador social, sino un trabajo en equipo en el hecho de que cuando surgen estas problemáticas con los recursos que hay disponibles, no digo yo de contratar sino que con los recursos que hay disponibles tratar de fomentar el trabajo en equipo. Eso es lo que por ahí me está faltando. No se está fermentado, no se trabaja. Por ahí vos decís hay que abordar estas problemáticas en formas conjunta, es necesario. A veces por ahí una sola persona no puede con todo.

Entrevistadora: ¿Y te vinculás con algún área en particular?

Entrevistada: Y yo desde que empecé a trabajar me he vinculado, dado que he salido y he recorrido todas las instituciones. Lo que me faltó un poco más fue el Centro de Jubilados. Pero he recorrido todas las instituciones locales

Entrevistadora: Y al interior de la administración comunal, ¿con qué sectores?

Entrevistada: No, yo acá dentro de la Comuna no tanto con el sector administrativo sino un poco más con Vanesa, que es la arquitecta, que por ahí se trabaja más en proyectos de reformas edilicias o estructural. Por ahí desde que empecé a trabajar he trabajado mucho con Fernanda, que es una de las maestras especiales, que da un taller para discapacitados. Con ella venimos trabajando en un programa en el cual venimos trabajando desde hace bastante. Y hemos recorrido, hemos hecho visitas domiciliarias en conjunto. Intentamos hacer algo con la dermatóloga que también viene dos veces a la semana pero todavía no tuvimos la oportunidad.

Entrevistadora: Y en cuanto a los medios de comunicación que utilizan en la Comuna, ya sea el teléfono, Internet, ¿pensás que son adecuados y suficientes?

Entrevistada: Sí.

Entrevistadora: ¿Cuál es el medio de comunicación que más utilizás?

Entrevistada: Y yo uso mucho, por lo menos yo, uso mucho el teléfono y el correo electrónico.

Entrevistadora: ¿Y poseés algún correo electrónico institucional?

Entrevistada: Hay uno acá en la Comuna, que las chicas cuando llega algo me avisan.

Entrevistadora: ¿Pero no es personal tuyo?

Entrevistada: Tengo uno mío y que lo uso, pero que es personal.

Entrevistadora: ¿Y pensás que sería necesario que cada persona aquí dentro tenga una dirección de correo electrónico para comunicarse entre ustedes?

Entrevistada: Sí, sí. Yo pienso que todas las herramientas que se puedan implementar a nivel informático son buenas.

Entrevistadora: ¿Y crees que es necesario o que sería una buena opción?

Entrevistada: Sería una buena opción, no sé si es necesario. Igual que a lo mejor tener centralizada toda la información con algún programa específico, donde se pueda por ejemplo poner el nombre del ciudadano y que salga toda la ayuda social que se le dio. Si bien están esos registros, pero de manera manual y con un sistema de registro que no es tan completo.

Entrevistadora: ¿Y recordás que se haya suscitado algún problema entre el personal debido a la mala comunicación?

Entrevistada: No, que yo recuerde no. Igualmente hace poco que estoy.

Entrevistadora: ¿Y si hay algún problema entre los compañeros creés que se soluciona hablando?

Entrevistada: Creería que sí, nunca pasó. Que si alguna vez surge algún problema, alguna confusión en algo, se va a charlar, se va a hablar. Creería que sí, nunca sucedió, asique no puedo decir.

Entrevistadora: ¿Y pensás que al interior de la Comuna se fomenta el trabajo en equipo, el trabajo coordinado o crees que es lo que está faltando?

Entrevistada: Es lo que está faltando. Si bien hay cosas y hay comunicación, no es que yo entro y cada uno hace su vida, su mundo, en relación a su trabajo individualmente. Nos

comunicamos, si necesitamos algo nos hablamos. Es como lo que yo te decía, hay reuniones en las que participamos todos. Yo trabajo mucho en relación con los chicos del Centro Cultural. En ese sentido sí. Pero por ahí faltaría más coordinación. Y no solamente acá dentro, por ahí yo lo veo más para el afuera, por lo menos con lo que respecta a mi trabajo. Por ahí yo no necesito tanto al área administrativa.

Entrevistadora: ¿Y conocés cuáles son los objetivos que la Comuna se propone?

Entrevistada: No. No los tengo interiorizados porque no me los han explicitado. Con respecto a mi trabajo yo sí sé cuáles son mis objetivos. Y con respecto a los objetivos de la Comuna no me los han dicho, pero yo más o menos sé cuáles son los objetivos que persigue la Comuna. Cuando yo ingresé había un sistema de trabajo que lo venía haciendo una trabajadora durante veinte años y por ahí romper con esos 20 años de trabajo, en los que se trabajó de una determinada forma. Entonces romper con eso, cuesta un poco.

Entrevistadora: ¿Cuándo te contrataron te dijeron para qué ibas a estar acá?

Entrevistada: Cuando me contrataron me dijeron que necesitaban una asistente social para los trámites que hace una asistente social.

Entrevistadora: ¿Digamos para que continúes haciendo eso que venía haciendo la otra trabajadora?

Entrevistada: Claro. Pero bueno, yo quiero darle mi impronta, porque yo no trabajo igual que la otra persona. Entonces es como que, si bien yo respeto el trabajo del profesional que hizo durante tantos años, mi metodología no es igual. No sé si es mejor o peor.

Entrevistadora: ¿Y lo planteaste alguna vez a la Comisión o al Presidente Comunal?

Entrevistada: Sí, lo he hablado.

Entrevistadora: ¿Y sentiste que hubo apertura de su parte?

Entrevistada: Sí, sí. Oscar, digamos, siempre tiene buena predisposición, en cuanto a propuestas, en cuanto a lo que uno le vaya a plantear, sea personal o sea de trabajo. Él tiene muy buena predisposición, muy buena predisposición.

Entrevistadora: ¿Y pensás que lo toma en cuenta?

Entrevistada: Lo que pasa es que por ahí yo estoy hace poco y por ahí a veces se dificulta. Yo estoy hace un año y medio. De a poco. Yo tuve que presentarme en el trabajo y formar un espacio. Y cambiar el espacio que estaba. Y lleva tiempo. De a poco.

Entrevistadora: ¿Y qué es lo que te motiva a vos específicamente en tu trabajo en la Comuna?

Entrevistada: Lo que me motiva principalmente es que me gusta mi carrera. Y estudié tanto tiempo para hacerlo, asique lo que hago me gusta. Y eso es lo que me motiva. Acá y en otra Comuna que trabajo también.

Entrevistadora: ¿Y qué es lo que te gusta de trabajar en la Comuna General Lagos?

Entrevistada: Y a mí me gusta porque es la Comuna en la que vivo. Entonces básicamente lo que me impulsa es eso un poco. Que yo estoy acá y a veces se complica, tengo una familia, mi casa.

Entrevistadora: ¿Y te gustaría trabajar durante largo tiempo aquí? ¿Te visualizás trabajando en la Comuna durante largo tiempo?

Entrevistada: Sí,

Entrevistadora: ¿Y pensás que desde el Presidente Comunal o desde la Comisión se intenta incentivar el involucramiento en su trabajo por parte de los empleados?

Entrevistada: Yo creo que, te vuelvo a repetir. Oscar siempre todo lo que vos le planteas, siempre tiene muy buena predisposición al trabajo. Pero bueno, no sé, fue un año complicado este entonces mucho más no puedo decir.

Entrevistadora: ¿Y pensás que podés tomar ciertas decisiones en lo que concierne a tu trabajo? ¿Qué tenés cierta autonomía con respecto a lo que estás haciendo o crees que tenés que ir a consultar todo?

Entrevistada: No, hay cosas que yo puedo decidir y hay cosas que no. Como pasa en todos los trabajos. Sobre ciertas cosas tengo autonomía, como tramitar una ayuda social, que lo trabajo mucho con los chicos de allá, con César. Como al Centro Cultural va mucha gente y él conoce mucho a la gente, entonces a las problemáticas sociales las trabajamos y las derivamos en conjunto. Igual que con el SAMCo, pero no sé si hay algo específicamente...

Entrevistadora: ¿Pero tenés cierta autonomía al menos para tu trabajo diario?

Entrevistada: Sí, para mi trabajo diario sí. Pero bueno hay cosas que hay que consultarlas.

Entrevistadora: ¿Y te sentís cómoda trabajando aquí?

Entrevistada: Sí. Con respecto a lo que me preguntabas antes del organigrama, yo nunca lo pregunté pero siempre me quedó la duda. Y a mí siempre en la facultad siempre nos marcaban sobre la importancia. Yo antes trabajaba en otra comuna que tenía hecho un organigrama. Es lo que yo varias veces me lo pregunté pero nunca lo planteé.

Entrevistadora: ¿Cómo se mide tu desempeño laboral en la Comuna?

Entrevistada: Si se cumplieron los objetivos, si hice tal cosa. Pero sí uno sabe que tiene que sacar determinado trabajo y lo tenés que hacer y dentro de un plazo de tiempo. Hay una demanda por parte de la Comuna para que yo lo cumpla.

Entrevistadora: ¿Has recibido algún tipo de capacitación por parte de la Comuna para realizar tu trabajo?

Entrevistada: No. Pero sí yo tengo capacitaciones que vienen aparte, como instituciones de la niñez, de la tercera edad. Hago cursos, siempre que puedo y me da el horario. Ahora estamos trabajando con niñez en la provincia, hacemos reuniones con todo el nodo local, entonces bueno. También yo tengo predisposición, y siempre que yo pido permiso, ellos me lo dan, sin ningún problema.

Entrevistadora: ¿Y cuáles pensás son los atributos que más se valoran en los empleados de la Comuna de General Lagos?

Entrevistada: No lo sé, me lo tendrían que decir.

Entrevistadora: ¿Y te sentís satisfecha con tu trabajo?

Entrevistada: Y más o menos. Creo que se puede hacer más. Siempre creo que se puede hacer más.

Entrevistadora: ¿Y te sentís valorada y recompensada con tu trabajo?

Entrevistada: Siempre se puede hacer más.

Entrevistadora: ¿Qué elementos te llevan a seguir desempeñándote en la Comuna, más allá de residir en General Lagos?

Entrevistada: El resarcimiento económico, esa es también otra razón. Y que a mí los organismos estatales siempre me gustan. No sé, también trabajo social en áreas privadas es raro, si bien hay porque en áreas privadas también hay trabajo, pero es menor que en el ámbito estatal.

Entrevistadora: ¿Y qué aspectos son los que más te agradan de tu trabajo aquí en la Comuna?

Entrevistada: Y a mí me gusta trabajar con gente. Eso es lo que más me gratifica. También hay veces que uno también tiene sus cosas, sus problemas porque imagínate que acá no vas a escuchar alta moda, sino que son todas problemáticas sociales complejas, situaciones donde las personas están desbordadas, y tenés que estar frente a esas situaciones, tratar de guiarlos y ayudarlos lo mejor posible.

Entrevistadora: Bueno Verónica, muchísimas gracias por tu tiempo.



Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales (UNR)
Escuela de Ciencia Política
Orientación de Administración y Planificación Pública

Tesina de Grado

“La gestión del ambiente interno en la administración pública: una aproximación al análisis estratégico de la comunicación y el liderazgo en la Comuna de General Lagos”

ENTREVISTADO: *Técnica de la Unidad de Empleo (Centro Cultural)*

FECHA DE REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA: 12 DE AGOSTO DE 2013

Entrevistadora: En primer lugar, deseo agradecerle por dedicar su tiempo a responder la siguiente entrevista, la cual tiene el propósito de indagar acerca de su opinión sobre el ambiente interno de la Comuna de General Lagos, haciendo hincapié en dos cuestiones fundamentales: el liderazgo y la comunicación al interior de la organización

Entrevistadora: ¿Cuánto tiempo hace que se desempeña en la Comuna?

Entrevistada: Y hace un año y medio, ya casi dos años.

Entrevistadora: ¿Y cómo me describirías tu puesto de trabajo, las tareas que realizas?

Entrevistada: Yo soy Técnica de la Unidad de Empleo. Trabajamos los programas del Ministerio de Trabajo y otros programas que tengan relación con los ministerios. Lo que yo hago específicamente es la parte técnica, que sería escribir los proyectos que nos pidan, subir la información a la plataforma de trabajo.

Entrevistadora: ¿Conoces la estructura de la Comuna, si hay algún organigrama?

Entrevistada: Sí, sí. No lo tengo en mente ahora, pero sí.

Entrevistadora: ¿Y cómo describirías la estructura con las distintas áreas que la conforman?

Entrevistada: Esta área tiene varias ramas pero es el área de la Secretaría de Promoción Juvenil, que se crea hace unos siete años y tiene a cargo la parte de Cultura, la parte de recreación y deportes. Y bueno, ahora implementando lo que tiene que ver con empleo, que está adentro de la Secretaría de Promoción Juvenil pero empezamos a trabajarlo un poco mejor.

Entrevistadora: ¿Y con respecto al funcionamiento de las otras áreas y la Comisión?

Entrevistada: No sé, a nivel más global no sé.

Entrevistadora: ¿Sabés cuál es la función que realiza la Comisión Directiva?

Entrevistada: No.

Entrevistadora: ¿Y pensás que para realizar tu trabajo diario contás con el equipamiento adecuado?

Entrevistada: Sí, sí.

Entrevistadora: A nivel personal, ¿qué representa para vos tu trabajo aquí en la Comuna? ¿Te gusta, estás comprometida?

Entrevistada: Sí, sí. La verdad que me siento muy cómoda, me gusta. Hago un poco de lo mío y creo que es un área súper importante para el desarrollo de la comuna y de acá a unos años creo que va a ser mucho más importante.

Entrevistadora: ¿Y te ves a futuro trabajando acá, te gustaría? ¿Te interesaría desarrollar una carrera al interior de la Comuna?

Entrevistada: Sí, sí, me gustaría.

Entrevistadora: ¿Y con cuáles personas o con qué áreas tenés mayor vinculación por tu trabajo?

Entrevistada: Y con César diariamente, todos los días, lógicamente. Y después con el área de la trabajadora social también. Después con el área de salud también.

Entrevistadora: ¿Y qué medios de comunicación utilizás habitualmente? ¿Teléfono, Internet?

Entrevistada: Lo que más utilizo es el teléfono, para hablar con César continuamente porque él va y viene, y con Verónica (trabajadora social) también. También uso Internet.

Entrevistadora: ¿Y tenés alguna cuenta de correo electrónico que uses para trabajar aquí en la Comuna?

Entrevistada: Sí, tenemos la cuenta del Centro Cultural, que usamos todos. Y después la cuenta de la Unidad de Empleo que la usamos con César.

Entrevistadora: ¿Y pensas que sería necesario que cada persona que trabaja aquí en la Comuna disponga de una cuenta de correo electrónico institucional?

Entrevistada: Nosotros al correo institucional de la Unidad de Empleo, que es la del Ministerio, la usamos más que nada para comunicarnos con el afuera, con las empresas. O con otras unidades de empleo.

Entrevistadora: ¿Y para usarla internamente entre ustedes? ¿Considerás interesante que cada empleado tenga una cuenta de correo electrónico y que esté permanentemente conectado?

Entrevistada: Sí, puede ser. Con la trabajadora social permanentemente nos mandamos correos pero ella tiene su cuenta personal.

Entrevistadora: ¿Y contás con una computadora personal para vos, tenés Internet?

Entrevistada: Sí. Tuvimos problemas con Internet pero como es un sistema legal del Ministerio de Trabajo, tenemos un aparato que nos levanta Internet hasta que podamos arreglar eso.

Entrevistadora: Y cada vez que necesitas de alguna herramienta o equipo, ¿sentís que encontrás apoyo?

Entrevistada: Sí, cuento con el apoyo de la Comuna. Contar con el apoyo del Ministerio es más complicado porque, que se yo, no es fácil que te manden una computadora nueva, es casi imposible.

Entrevistadora: Y en cuanto a la comunicación entre los compañeros, ¿Cómo pensas que circula la información? ¿De manera rápida?

Entrevistada: Sí, sí.

Entrevistadora: ¿Pensás que es efectiva? ¿Tuvieron alguna vez algún problema entre los compañeros por falta de información, o porque alguien no se enteró de algo?

Entrevistada: No, no. Pienso que se da bien.

Entrevistadora: ¿Considerás que la comunicación constituye un problema para la Comuna, que habría que modernizarla?

Entrevistada: Sí, puede ser. Modernizar algunos aspectos, más que nada para el relevamiento de datos. En ese sentido sí.

Entrevistadora: ¿Y hacia el afuera?

Entrevistada: Sí, las dos cosas. Hacia el afuera, para comunicar no sé, los proyectos. Y hacia el adentro para tener un mejor orden.

Entrevistadora: ¿Pensás que faltan medios internos suficientes para poner a todos los empleados al tanto de los proyectos y cosas que están llevando a cabo?

Entrevistada: Sí, puede ser. Entre nosotros la comunicación es buena pero debería ser más organizado el tema del relevamiento de datos, los archivos y esas cosas. Acá en el Centro Cultural y en la Comuna en general. Yo acá dentro trato de sea lo mejor posible pero

Entrevistadora: ¿Y pensás que se trabaja en equipo, que hay coordinación entre los compañeros al momento de trabajar?

Entrevistada: Sí, sí.

Entrevistadora: ¿Considerás que los unen lazos de compañerismo?

Entrevistada: Sí, sí, totalmente. Nosotros en la Unidad de Empleo somos César y yo, él es el coordinador y yo la técnica. Somos dos nada más, pero estoy adentro del Centro Cultural y trabajo con más gente, con Mariel, con Mabel, con Nazarena, que trabajan en otras cosas pero estamos todos coordinados.

Entrevistadora: ¿Y si surge algún problema pensás que lo solucionarán hablando?

Entrevistada: Sí, en ese sentido no tenemos ningún problema.

Entrevistadora: ¿Y conocés cuáles son los objetivos que se propone la Comuna a largo plazo, a donde se quiere llegar?

Entrevistada: Sí, sí. A grandes rasgos sí los sé.

Entrevistadora: ¿Y cómo los conoces?

Entrevistada: Y yo aparte de trabajar acá, formo parte de un grupo político, pretendemos llevar adelante el futuro de la Comuna. Están postulados César y Esteban que son dos compañeros nuestros, asique por ese lado los conozco.

Entrevistadora: ¿Y pensás que estos objetivos se encuentran definidos claramente y que todos tus compañeros los conocen?

Entrevistada: Sí, yo de hecho creo que los conozco más por el trabajo que por la militancia.

Entrevistadora: ¿Cuáles son tus motivaciones para realizar este trabajo?

Entrevistada: Y me motiva eso, lo que te decía antes. Que es un área muy importante para la Comuna, para la gestión, creo que va a llevar a eso, que la gente, el pueblo, necesita específicamente un trabajo y creo que es un poco eso.

Entrevistadora: ¿Y pensás que encontrás motivación por parte de la Comuna?

Entrevistada: Sí, creo que incluso puedo hacer mis sugerencias.

Entrevistadora: ¿Y te sentís cómoda acá en tu trabajo?

Entrevistada: Sí, sí, sí.

Entrevistadora: ¿Y dispones de ciertas autonomía para tomar tus propias decisiones o sentís que por ahí tenés que consultar muchas cosas?

Entrevistada: No, decisiones que tenga que ver con una gestión específica la tengo que consultar con César porque él es el coordinador en realidad. Pero decisiones más técnicas mi trabajo, sí, sí, tengo autonomía.

Entrevistadora: ¿Y cómo pensás que tu desempeño es medido? ¿En función de las hora trabajadas, de los objetivos cumplidos, de la calidad en tu trabajo?

Entrevistada: Yo creo que la calidad del trabajo, creo es eso.

Entrevistadora: ¿Y recibiste algún tipo de capacitación por parte de la Comuna?

Entrevistada: No, de la Comuna no. Del Ministerio.

Entrevistadora: ¿Cuáles atributos crees son los más valorados de los empleados de la Comuna de General Lagos?

Entrevistada: No sé, el trabajo y la confianza, el trabajo y el compañerismo. Creo que eso es lo más importante para que se desarrolle mejor el trabajo.

Entrevistadora: ¿Y te sentís satisfecha con tu trabajo?

Entrevistada: Sí.

Entrevistadora: ¿Recompensada? ¿Valorada?

Entrevistada: Sí.

Entrevistadora: ¿Qué es lo que hace que desees seguir trabajando aquí en la Comuna de General Lagos a largo plazo?

Entrevistada: Y me lleva, que se yo, que yo nací acá y que cuánto mejor vea a mi pueblo, mejor para mí. Creo que yo trabajo para eso, para que las cosas salgan mejor. Me encuentro muy involucrada y me gusta trabajar en el gobierno.

Entrevistadora: Bueno, la última pregunta, ¿qué es lo que más te agrada de tu trabajo?

Entrevistada: Me gusta mucho el trato con la gente. No tengo trato continuo como las chicas de adelante, pero el trato con la gente es lo que más me gusta.

Entrevistadora: Bueno Marcia, muchísimas gracias por tu tiempo.



Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales (UNR)
Escuela de Ciencia Política
Orientación de Administración y Planificación Pública

Trabajo de Tesina de Grado

“La gestión del ambiente interno en la administración pública: una aproximación al análisis estratégico de la comunicación y el liderazgo en la Comuna de General Lagos”

ENTREVISTADO: ARQUITECTA

FECHA DE REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA: 2 DE AGOSTO DE 2013

Entrevistadora: En primer lugar, deseo agradecerle por dedicar su tiempo a responder la siguiente entrevista, la cual tiene el propósito de indagar acerca de su opinión sobre el ambiente interno de la Comuna de General Lagos, haciendo hincapié en dos cuestiones fundamentales: el liderazgo y la comunicación al interior de la organización

Entrevistadora: ¿Su nombre?

Entrevistada: Vanesa Niro.

Entrevistadora: ¿Su edad?

Entrevistada: 42 años.

Entrevistadora: ¿Cuánto tiempo hace que trabaja en la Comuna?

Entrevistada: Hace más de cuatro años.

Entrevistadora: ¿Cómo describiría su puesto de trabajo? ¿Qué tareas realiza?

Entrevistada: Bueno, yo empecé con un trabajo puntual, porque era una contratación puntual para un espacio verde. Y después se nos empezaron a agregar algunas otras cositas, empecé con la parte de expedientes edificación, porque era una demanda que ya tenía el pueblo por el crecimiento que había tenido el pueblo por el crecimiento que había tenido en los últimos años. Y bueno hasta que se generó el departamento de Obras Privadas u Obras Particulares, dependiente de la parte de Obras Públicas. En donde bueno, si bien se gestiona todo lo referente a la parte de expedientes de edificación, a los permisos de obras. También se tratan temas de edificación, urbanización. Formo parte de LECOM que es un ente metropolitano, en donde como comuna participamos y es un ente en donde se discuten temas urbanísticos y se

buscan soluciones a nivel regional. Y bueno, después acá la colaboración se presta en distintas áreas.

Entrevistadora: ¿Conocés la estructura de la Comuna? ¿En cuántas áreas se divide? ¿Sabés si hay un organigrama?

Entrevistada: Sí, hay un organigrama. Es bastante amplio. Yo conozco por ahí más el funcionamiento en este edificio, que si bien todo depende de la Comuna, está el Centro Cultural que también tiene muchos departamentos funcionando que por ahí desconozco pero no por desinterés porque incluso tenemos muchos proyectos en común, sino que por ahí los tiempos no te dan para todo. Por ahí mi vinculación con la parte social o cultural pasa por la parte de generar proyectos en el área de deportes, para el área de recreación, para mejoramiento del edificio del Centro Cultural y para distintas cosas que se están llevando a cabo entre mi área y otras.

Entrevistadora: ¿Y en qué estado creés que se encuentran las instalaciones de la Comuna? ¿Ustedes cuentan con todo el equipamiento necesario para trabajar?

Entrevistada: Sí, sí. Y si no lo tenés, lo pedís y está.

Entrevistadora: ¿Y considerás que el espacio es amplio o que necesitarían agrandarse?

Entrevistada: Y a lo mejor pero no sé si agrandarlo. A lo mejor reestructurarlo porque la dinámica de trabajo es cada más ágil y eso por ahí. Pero no porque no haya predisposición sino porque por ahí el trabajo te va llevando a archiveros, papeles, y bueno, computadoras. Pero en este momento estamos cómodos.

Entrevistadora: ¿Y disponés de una computadora aquí?

Entrevistada: Sí, tengo más de una.

Entrevistadora: ¿Usás Internet diariamente?

Entrevistada: Sí.

Entrevistadora: ¿Usás algún correo institucional?

Entrevistada: No, uso el correo de la Comuna. Lo que sí uso mucho es Internet porque nosotros estamos con el sistema de enlace con la Provincia de Santa Fe, con Catastro. Lo que nos brinda una información muy interesante sobre todo lo que sea parcelas, lotes, fincas, ubicación del lote. En cuanto a lo urbano, lo rural.

Entrevistadora: ¿Usás Internet para comunicarte con algún compañero de trabajo?

Entrevistada: No, para eso no.

Entrevistadora: ¿Usan correos electrónicos internos entre ustedes para comunicarse?

Entrevistada: No, entre nosotros no. Yo si uso mucho el mío personal para comunicarme con la gente porque por ejemplo para la presentación de un expediente necesitas una caratula especifica que usamos nosotros acá en la Comuna, entonces eso lo mando al profesional que va a hacer la presentación. Por ejemplo, para los requisitos que se necesitan para la presentación de un expediente, bueno, para todo eso sí. Y eso agiliza mucho porque la mayoría

de los profesionales no son de la localidad. Entonces como que eso agiliza mucho el trámite para no tener que venir por una sola vez.

Entrevistadora: ¿Y vos creés, por ejemplo, que es necesario que cada empleado tenga un mail institucional?

Entrevistada: No sé.

Entrevistadora: ¿Y cómo se comunican entre ustedes?

Entrevistada: Y porque estamos al lado. Porque compartimos los espacios, estamos al lado.

Entrevistadora: ¿Y si se tienen que comunicar con alguien que se encuentre en el Centro Cultural, por ejemplo?

Entrevistada: Y con el Centro Cultural por teléfono.

Entrevistadora: ¿Y cuando necesita comunicarse con algún superior para comunicar algo? Por ejemplo, una ausencia.

Entrevistada: Por teléfono.

Entrevistadora: Al momento de que surjan diferencias o problemas con algún compañero, ¿considerás que se soluciona todo hablando?

Entrevistada: Sí, nunca llega a pasar más allá como para solucionarlo desde otro lugar, siempre lo solucionás allí, hablando.

Entrevistadora: ¿Y la relación entre ustedes cómo es?

Entrevistada: Muy buena, sí, sí. Por eso acá todo el mundo colabora con el otro, entre todas las áreas. Nos ayudamos.

Entrevistadora: ¿Y creés que se trabaja en equipo? ¿Que hay coordinación entre el Centro Cultural y tu área?

Entrevistada: Sí, se trabaja mucho entre las áreas y al interior de las áreas también. O sea, porque si no, no funcionarían. Siempre tenés una patita puesta en otro lugar porque tenés que colaborar o te colaboran, necesitan algo de vos o vos de otra área.

Entrevistadora: ¿Pero crees que las áreas están bien delimitadas?

Entrevistada: Sí, pero siempre hay cierto flujo de trabajo, de información, lo que sea.

Entrevistadora: ¿Y con qué área trabajás más?

Entrevistada: Y yo trabajo mucho con la parte de Obras Públicas, o sea, obra pública en sí. Y después con la parte de Catastro. También con la parte de administración. ¿Ves? Con todos te relacionás. Por ejemplo, para la presentación de los expedientes necesitás las libres deudas, está todo muy relacionado. Y con el Centro Cultural en la parte ya de proyectos, en la parte de obra pública. Porque si bien yo estoy en la parte de obras particulares, con el Ingeniero hablamos también los proyectos de obras públicas. Como edificios, edificación de plazas.

Entrevistadora: ¿Conocés la misión y visión de la Comuna? ¿Los objetivos que se plantea a largo plazo?

Entrevistada: Sí, se busca el bienestar de la gente. Yo creo que los objetivos son muy claros. Desde mi área se nota mucho porque la mayor parte de las áreas edificadas tienen todos los servicios. Me refiero a agua, cloaca, cordón cuneta, carpeta asfáltica, gas. Es una localidad donde todos los servicios tienen muy buen mantenimiento, en cuanto a la gente que hace la limpieza, la poda, la recolección de residuos, por lo que yo considero ordenado en este sentido.

Entrevistadora: ¿Y vos crees que todos los empleados tienen interiorizados estos objetivos?

Entrevistada: Yo creería que sí porque la mayor parte de los empleados hace más tiempo que yo que están y lo conocen a quien dirige la organización desde hace más tiempo.

Entrevistadora: ¿Y qué es lo que motiva a vos en este trabajo?

Entrevistada: A mí me motiva mucho la parte urbana, de hecho, hace más de diez años de que estos en distintas comunas. Siempre en forma de contratación independiente. Hasta que bueno, surgió la posibilidad de estar acá, donde se planifica mucho la parte urbana y eso me pareció muy bueno. Y me parece muy interesante que se haga, acá se piensa, se hace un ordenamiento en todo lo que se pueda de la parte urbana, la parte industrial. Y eso me incentiva. Esto por una parte. Y por otra parte, me interesa que la parte de obras particulares se haga de modo igualitario, que todo el mundo que construya cumpla con las leyes pertinentes para la construcción, para garantizar una igualdad al construir y para garantizar una seguridad sobre todo en las responsabilidades, tanto de la comuna como del propietario o del constructor.

Entrevistadora: ¿Y te encontrás cómoda en tu trabajo? ¿Te gustaría seguir?

Entrevistada: Y si no me echan.

Entrevistadora: ¿Sentís que desde la Comisión y el Presidente Comunal te incentivan en tu trabajo?

Entrevistada: Sí, de hecho siempre me proponen cosas nuevas. Siempre bien, no hay presiones.

Entrevistadora: ¿Y te sentís valorada, recompensada en tu trabajo?

Entrevistada: Sí, porque todo se consulta, todo se charla. Cuando yo veo algo que no me gusta, se puede hablar si se plantea.

Entrevistadora: ¿Tenés oportunidades para acercarte a ellos y plantear estas diferencias?

Entrevistada: Sí, sí. Desde las opiniones hasta las tomas de decisiones.

Entrevistadora: ¿Y has recibido algún tipo de capacitación por parte de la Comuna?

Entrevistada: Sí, pero no por parte de la Comuna, si no cuando fuimos a capacitarnos por el tema este del programa de enlace, que fui en representación de la Comuna. Y después, bueno todo el tema de pertenecer a LECON que ellos te capacitan constantemente. Es constante el tema. Y después el tema de otra cosa que a mí también me interesa mucho que es juntarte con otros profesionales de otras localidades. Cuando vos te juntás con otros profesionales de otras localidades que tienen las mismas necesidades que vos, algunos que han tenido soluciones y otros no.

Entrevistadora: ¿Y cómo crees que se da el proceso de toma de comunicaciones en la Comuna? ¿Crees que se toma por parte de la Comisión y del Presidente Comunal o que hay lugar también para la participación de otros sectores?

Entrevistada: Acá lugares para charlar, todos. Después, obviamente, ellos toman las decisiones en el ámbito en el que se debe tomar porque bueno, para eso es que se forma la Comisión Comunal y todo ese tipo de cosas.

Entrevistadora: ¿Y crees que ellos toman en cuenta tus opiniones?

Entrevistado: Totalmente. Tanto las mías como las de todo el mundo.

Entrevistadora: ¿Y has escuchado alguna vez que se haya escuchado a algún empleado en particular para que los asesore en determinado tema?

Entrevistada: Y a mí me han consultado para un caso, por ejemplo, para la aprobación de un loteo. En estos casos, generalmente se dan como doscientas vueltas y pasan por todas las áreas hasta que eso esté totalmente aprobado por todos los sectores.

Entrevistadora: ¿Y cuáles creés que son los atributos que más se valoran de los empleados?

Entrevistada: La voluntad de trabajo, que es mucha.

Entrevistadora: ¿Y puede ser que por las dimensiones de General Lagos los empleados se comprometen más con su trabajo? Dado que se da una relación de mayor cercanía con el vecino, a diferencia de lo que sucede en una ciudad más grande.

Entrevistadora: No, yo creo que tiene que ver con las personas y con el compromiso que toma cada uno. Y acá el compromiso es elevado. Acá todo el mundo es muy responsable por su trabajo, desde mi punto de vista.

Entrevistadora: ¿Y te sentís satisfecha en tu trabajo?

Entrevistada: Sí, muy.

Entrevistadora: ¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo?

Entrevistada: Que hago lo que me gusta. Que tengo la oportunidad de lo que charlábamos antes, de intervenir urbanamente, o sea, definir criterios de organización de una ciudad que van a extender mi vida útil acá en este planeta, o sea dejar lineamientos para el desarrollo de una ciudad, a mí me parece fantástico. Así que por eso estoy feliz, chocha.

Entrevistadora: Bueno, muchísimas gracias, muy amable.



Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales (UNR)
Escuela de Ciencia Política
Orientación de Administración y Planificación Pública

Trabajo de Tesina de Grado

“La gestión del ambiente interno en la administración pública: una aproximación al análisis estratégico de la comunicación y el liderazgo en la Comuna de General Lagos”

ENTREVISTADO: *PRESIDENTE COMUNAL*

FECHA DE REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA: 2 DE AGOSTO DE 2013

Entrevistadora: En primer lugar, deseo agradecerle por dedicar su tiempo a responder la siguiente entrevista, la cual tiene el propósito de indagar acerca de su opinión sobre el ambiente interno de la Comuna de General Lagos, haciendo hincapié en dos cuestiones fundamentales: el liderazgo y la comunicación al interior de la organización

Entrevistadora: Voy a comenzar preguntándole, ¿cuál es su edad?

Entrevistado: 67 años.

Entrevistadora: ¿Y cuántos años hace que se desempeña como presidente de la Comuna?

Entrevistado: Como Presidente Comunal voy a cumplir 24 años.

Entrevistadora: ¿Y si usted tuviera que describir la funciones que desarrolla al interior de la comisión?

Entrevistado: Yo ejerzo la presidencia y somos 5 miembros, 4 por el oficialismo y 1 por la minoría. Un poco planteamos la necesidad de las reuniones que se hacen periódicas sobre temas y también podemos plantear y desarrollar proyectos cualquier miembro de la comisión.

Entrevistadora: ¿Su trabajo varía diariamente?

Entrevistado: Varía notablemente, lo que yo trato de hacer es resolver problemas cotidianos. Me encargo de tener diálogo con el personal, con los encargados de los distintos trabajos. También estos en la calle, viendo, analizando. Además, tengo encargados en cada una de esas áreas para que atiendan todas esas cosas porque a veces. El trabajo es constante en todas las áreas. O sea, por el reclamo de una lamparita, de un foco que no tiene luz, y uno anda en la calle y te paran, pero bueno. Pero si no se centralizan los reclamos en la oficina y demás. Pero

bueno, uno tiene la responsabilidad también de manejar la parte económica, para eso está el tesorero por supuesto, controlar también los gastos, como cualquier institución.

Entrevistadora: ¿Cómo es la estructura de la Comuna? ¿Cuántas áreas tiene?

Entrevistado: Bueno, hoy no nosotros por supuesto tenemos la comisión comunal, que sería el ejecutivo, de la cual yo soy el presidente. Después está la parte administrativa, que atiende y remite los pagos, se reciben los impuestos, en esa área se atienden todos los pedidos. Después está el área de catastro, que atiende todas las problemáticas sobre planos y relacionadas al área. Bueno, está Raquel que se encarga también de esas cosas, de emitir impuestos, patentes, tasas y atender otros reclamos, bueno digamos que está involucrada en eso, en atender esos reclamos involucrados con la parte de Catastro. Después está la trabajadora social, que atiende los problemas sociales. Tenemos también una encargada de bromatología, Pamela. Después está Nucci, encargado del personal de Mantenimiento. Si bien todo lo que tiene que ver con limpieza, desmalezado, bueno, trabajos diversos, lo que tiene que ver precisamente con el trabajo de calle. Hacemos limpieza, recolección de residuos, trabajos diversos. Después tengo un encargado de lo que es el servicio de alumbrado público, es un técnico que está a cargo, con otro muchacho. Son dos que se encargan de la parte eléctrica y el mantenimiento de cloacas. Después está el Centro Cultural, que está un poco César a cargo de eso. Está al frente de esa área, donde se desarrollan distintas actividades.

Encuestadora: ¿Cuentan con algún organigrama diseñado formalmente?

Encuestado: Todavía no lo pusimos en marcha. Un poco porque yo ya estoy terminando. Con el vicepresidente vamos a terminar nuestro mandato y van a venir Esteban y César. Y queríamos un poco dejar que el organigrama lo armen ellos. Un poco la idea es esa.

Entrevistadora: ¿Y cómo considera usted que se desarrolla la relación de trabajo entre las distintas áreas? ¿Piensa que se trabaja en grupo?

Encuestado: Sí, sí. Se trabaja sin ningún problema, en contacto permanente a nuestra manera. Yo creo que a partir del proyecto que ustedes hicieron y que se va a llevar adelante, va a transparentar más el funcionamiento. Hoy por hoy nosotros venimos creciendo, venimos creciendo. Cuando yo me hice cargo era otra cosa. Ya ahora se fueron armando varias áreas que antes no estaban. Y eso hace que...

Entrevistadora: ¿Y hay reuniones al interior de la áreas o entre las áreas?

Encuestado: Sí, sí. Se complementa. Pero bueno no hay un, como se llama, una organización para decir bueno tal día nos vamos a juntar para decir esto, aquello... eso no está.

Entrevistadora: ¿Y las reuniones de trabajo como se generan?

Encuestado: Así un poco a las apuradas. No hay un diagrama que sirva para decir bueno, hoy no juntamos para resolver o ver los temas pendientes. Siempre nos juntamos de a dos o de a tres, pero no hay una integración mayor.

Encuestadora: ¿Y lo consideran como un elemento faltante, como algo necesario?

Encuestado: Sí, sí. No lo hicimos porque bueno, con los años, uno genera y se viene manejando de una forma... nosotros somos grande pero quizás la nueva gestión tiene que

generar este espacio donde tener presente. Porque nosotros, como te dije antes, venimos de 24 años y quizás muchas de las funciones las cumplíamos nosotros sin otros sectores que hoy tenemos, como ser la trabajadora social, la gente en la calle. Nosotros estábamos más en la calle, más con el personal.

Entrevistadora: ¿Usted considera que cuentan con todo el equipamiento necesario para realizar las tareas? ¿En qué estado cree que se encuentran las instalaciones de la Comuna?

Encuestado: Y yo creo que la Comuna, las instalaciones necesitaría un desarrollo más grande, hay espacios que nos están quedando chicos. Tanto sea también en lo que es el crecimiento del pueblo que también necesita más herramientas. Si bien nosotros terciarizamos muchos trabajos con empresas que nos prestan servicios, por eso es que también tenemos tan baja cantidad de personal, no?

Entrevistadora: ¿Y usted cree que necesitan más cantidad de personas trabajando en la Comuna?

Encuestado: Y sí, en algunas áreas.

Entrevistadora: ¿En cuál, por ejemplo?

Encuestado: Y, en mantenimiento y limpieza, esas cosas.

Entrevistadora: ¿Es donde se dan las demandas más fuertes?

Encuestado: Y me parece que ahí vamos a tener que incorporar más gente. Bueno acá en la oficina también porque realmente nosotros tenemos por ejemplo, una sola persona que sabe de bancos y después está Roxana que atiende el público, que hace la cobranza de impuestos.

Entrevistadora: ¿Cuándo usted tiene que comunicarle algo a algún empleado por qué medio lo hace?

Encuestado: Yo se lo transmito mediante el cargado de esa área.

Encuestadora: ¿Y se lo dice personalmente?

Encuestado: Sí, sí, sí. Por teléfono o personalmente. El área de mantenimiento, por ejemplo, es en donde más problemas encuentra el vecino, porque está el área de cloacas, de mantenimiento, de alumbrado, de la calle, del escombro, de la tierra, del yuyo, de la arboleda.

Entrevistadora: ¿Y utilizan Internet o correo electrónico para comunicarse?

Encuestado: No, para comunicación no. Mediante la tecnología no. Mediante telefonía. Eso sí, todos los días tenemos diálogo permanente. Y uno ve. Está bien que no hay un diagrama de trabajo, pero uno ve cuál es la prioridad y se dice a esto hay que resolverlo se da prioridad a eso.

Entrevistadora: ¿Y usted cree la comunicación al interior de la Comuna se da de manera rápida, eficiente?

Encuestado: Sí, sí. Se llega rápido y se resuelve rápido.

Entrevistadora: ¿Y observa algún problema derivado de la comunicación? Por ejemplo, alguna persona que no se haya enterado de algo.

Encuestado: No, no. Por ahí algunas cosas siempre te quedan pero en el funcionamiento global no hay grandes problemas. Por ejemplo, los reclamos se toman, se anotan, se los transmiten al encargado.

Entrevistadora: ¿Y cuando usted tiene que dirigirse particularmente hacia algún empleado?

Encuestado: Siempre lo hago yo, o le digo al encargado que venga por si le tengo que comunicar sobre algún inconveniente.

Entrevistadora: ¿Y usted cree que la comunicación entre las distintas áreas es efectiva o se producen algunas fallas?

Encuestado: Y ahí, seguramente hay una comunicación fluida. Pero si nos comunicaríamos por ejemplo, mediante Internet la comunicación entonces sería mucho más ágil, pero bueno. No es ágil lo que quiero decir, sino más precisa.

Entrevistadora: ¿Considera necesario algún tipo de modernización de los canales utilizados?

Encuestado: Exactamente. Ahí es donde me parece que hay que ajustar. Es lo que yo a veces hablo con los chicos, con César y Esteban, que es lo que van a tener que implementar ellos. Porque nosotros culturalmente estamos preparados de otra manera.

Entrevistadora: Y si usted tiene que definirme la misión y visión de la Comuna, ¿cuál sería? ¿Tienen definidos objetivos para el largo plazo? ¿Cómo se ven a futuro?

Encuestado: Si, yo creo que proyectándolo hacia adelante un poco ese es un tema a aplicar, que creo que se va a aplicar se va a poner en marcha. Va a haber una comunicación que genere que el Presidente tenga todos los datos precisos, al momento, sin hacer ninguna consulta personal, digamos. Esto no se hace de un día para el otro. Hay que ir pensándolo para ir implementándolo. Nosotros además estamos dejando hacia futuro un proyecto armado para que siga desarrollándose el pueblo con distintos crecimientos en los distintos sectores.

Entrevistadora: ¿Qué objetivos específicos tienen pensados?

Encuestado: Y el barrio de viviendas, desarrollar obras, hay un sector en el que está faltando el servicio de cloacas, algo de gas. Todo ese sector que fue creciendo últimamente que están faltando esas cosas. Que no es mucho, será algo de unas 50 viviendas a las que les está faltando el sistema de cloacas, y gas también pasa por esa cantidad, quizás eso es un poco más.

Entrevistadora: ¿Y cuáles son los problemas más profundos que afectan a la localidad hoy por hoy?

Encuestado: Yo creo que hoy la demanda prioritaria de la gente es la vivienda. La gente joven, la gente en sus inicios, la nueva pareja y chicos de 30, 40 años la prioridad es la demanda de vivienda. En un nivel donde la gente no puede demostrar sus ingresos porque se encuentran marginados, no tienen formas entonces de ingresar en un crédito. Se genera una situación de

un cuello de botella que es muy fuerte. Yo lo noto, la demandas más fuerte de hoy y ya no es la demanda de la leche, de la bolsa de alimentos, de la zapatilla. La gente busca, digamos, tienen otra perspectiva que antes no la teníamos. Antes el problema que teníamos era la alimentación y como darle de comer a nuestros hijos. Y hoy es diferente.

Entrevistadora: ¿Y tienen previsto algún plan, algún proyecto para resolver esta situación?

Encuestado: Nosotros tenemos 40 lotes destinados para la vivienda, si la provincia no lo desarrolla lo haremos nosotros. Porque los terrenos son nuestros, los donamos y tendríamos que hacer algún otro tipo de proyecto. Y también hay que apuntar a ver cómo hacerse de la tierra y ver como entregarles un lote, cobrándoselo por supuesto, a largo plazo, que la gente lo vaya pagando y pueda desarrollarse.

Entrevistadora: ¿Y usted piensa que los empleados de la comuna conocen estos objetivos, los tienen interiorizados?

Encuestado: Sí, sí. No en el nivel en los que los conozco yo. Pero yo creo que la gente que trabaja aquí en la comuna tiene conocimiento de estos. Saben que el 50% de las personas que se encuentran en la calle tienen demandas de vivienda. Posiblemente de 20 personas que están trabajando en la calle, 7, 8 tienen demanda de vivienda.

Entrevistadora: ¿Y usted cree que la gente que trabaja en la Comuna se encuentra motivado en su trabajo, que trabaja con compromiso?

Encuestado: Sí, yo creo que la gente lo hace con compromiso, que trabajan, resuelven los temas, están... yo hace 24 años que estoy acá y tenemos una buena relación. A veces hay algunos que son medio traviesos, pero bueno, hay que arreglarlos.

Entrevistadora: ¿Y cómo hace usted para motivar constantemente a su personal?

Encuestado: Y yo hablo con ellos, voy cuando están trabajando, me paro y hablo con ellos. Les digo que hay que hacer el trabajo. Porque con los empleados municipales, a veces, culturalmente la sociedad les dio una fama como de vagos. Yo tengo un buen encargado, que lo lleva bien. Ve sus necesidades, si tienen algún problema.

Entrevistadora: ¿Son flexibles en ese aspecto?

Encuestado: Exacto. Entonces bueno, nosotros también tenemos, la gente tiene que entender que es un trabajo y que cuando hay que darle, hay que darle.

Entrevistadora: Y si algún empleado tiene alguna sugerencia, algún comentario sobre cómo mejorar el trabajo, ¿es escuchado?

Encuestado: Lo escuchamos. Sí, sí.

Entrevistadora: ¿Y cómo se da este proceso?

Encuestado: Se lo dice al encargado. Hay un diálogo abierto. Porque a veces algunos trabajos son un poco pesaditos, recoger basura, levantar bolsas de residuos y hay que tirarlas arriba. Y es un trabajo bastante pesado. También cargar las ramas. La limpieza, cargar escombros, es un trabajo duro.

Entrevistadora: ¿Y cómo se los recompensa?

Encuestado: Nosotros tenemos acá por decirte algo, ellos están cobrando un 15% o un 20% de lo que se negocia en la paritaria. Es más alto el sueldo de lo que dice el básico de la paritaria. Así que los estamos incentivando con un sueldo mayor, blanqueado por supuesto.

Entrevistadora: ¿Algún empleado ha planteado alguna disconformidad con el sueldo o con algo relacionado?

Encuestado: No. Aunque por lo general la gente siempre quiere más.

Entrevistadora: ¿Y considera que esto hoy sea un problema?

Encuestado: No, no. Porque están agremiados y nosotros les dimos en los últimos aumentos pactamos con el sindicato que le íbamos a dar un punto más. Creo que había salido el 26% y nosotros le dimos el 27%. En ese aspecto la gente está bien, está conforme.

Entrevistadora: ¿Usted cree que la cercanía del empleado con la ciudadanía es un aliciente para el trabajador?

Encuestado: Sí, trata de conformar. Porque hay un tema de si por ejemplo no se levantó una bolsa de residuos, ya hay alguien que al instante está diciendo algo. Entonces el personal sabe que eso es algo no tiene que suceder. Tienen que estar muy atentos a eso.

Entrevistadora: ¿Y cree que los motiva?

Encuestado: Sí, también. Porque los compromete más. Realmente lo hacen con dedicación. Y te lo digo porque uno ve y conoce otros pueblos y ciudades donde se presentan algunas dificultades. Y yo acá te digo que no hay, no veo. Tenemos un grupo de gente que por supuesto siempre hay alguna dificultad, esto no es una armonía total. Pero dentro de líneas generales yo lo veo bien.

Entrevistadora: ¿Y qué aspectos son lo que usted más valora de sus empleados? ¿Qué cualidades?

Encuestado: Yo creo que la convivencia entre ellos también es importante.

Entrevistadora: ¿Usted cree que la relación entre ellos es positiva?

Encuestado: Sí, yo creo que la relación entre ellos es positiva y con el encargado también. Tiene un diálogo permanente con ellos, le explica. A veces surgen algunas cositas. Él habla con ellos, los incentiva. Si tienen que hacer un trabajo que dura un poco más de tiempo, se lo reconoce. Entonces son esas cosas que nosotros tenemos en cuenta. En algunos lugares, se trabajó media hora más y no se lo quieren pagar. Siempre tenés que tratar que ese esfuerzo que hacen también valorárselo. Un poco esa es la cuestión.

Entrevistadora: ¿Y cómo se lo valoran?

Encuestado: Y sí trabajó un poco más, pagándole el tiempo extra.

Entrevistadora: ¿Cómo es el proceso que usted lleva adelante al momento de tomar las decisiones? ¿Hace consultas a los encargados de las áreas o las toma usted de manera individual?

Encuestado: Sí, los problemas de funcionamiento, de lo habitual, yo las voy tomando solo porque si no tenés que estar siempre reunido. Ahora, cuando es una obra o algo más, como hacer un trabajo. Cuando son pequeñas cosas las tomo yo o el vicepresidente también. Siempre se reciben las inquietudes porque siempre andamos por la calle. Cuando hay un problema más grande para encararlo, se tratan con la comisión. Por ejemplo, ahora estamos haciendo una obra de una carpeta asfáltica de una calle importante, en ese caso nos reunimos, lo tratamos, ya estaba proyectado desde hace mucho tiempo, el poder desarrollar esa obra. No se hace de un día para el otro, hace como un año y pico que lo venimos trabajando, y bueno llegó el momento de que se desarrolle. Llamamos a licitación, la empresa que esté en mejores condiciones y pase el precio más bajo, es la que gana la licitación.

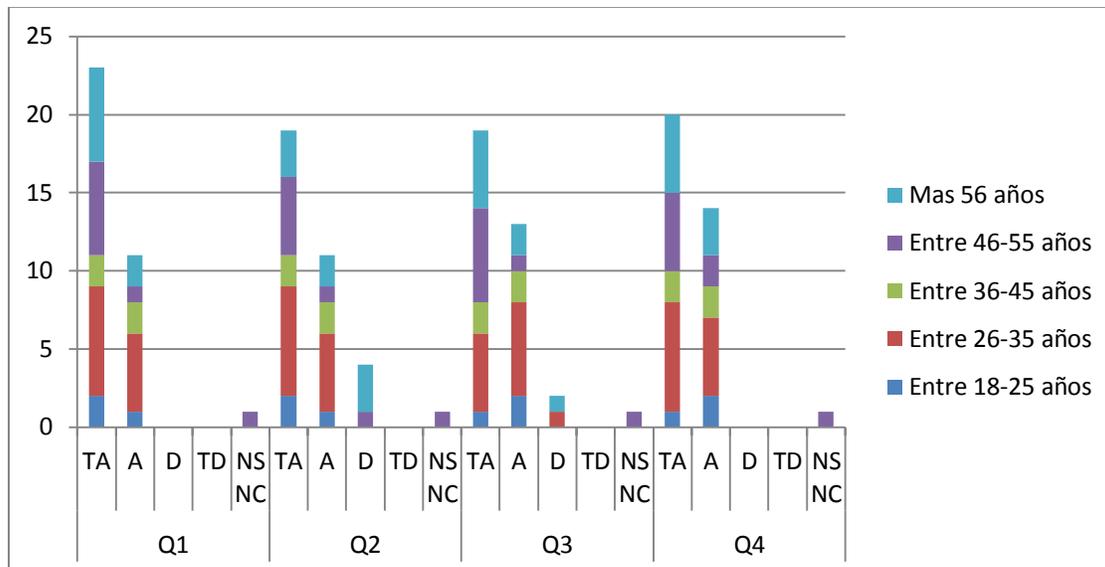
Entrevistadora: ¿Y ha sucedido que para tomar alguna decisión usted haya consultado a algún empleado o se hayan reunido entre las distintas áreas?

Encuestado: Sí, porque a veces hemos hablado por supuesto, indicar que alguna cosa había que hacerla de tal modo o pasar a tal persona de lugar. Nos juntamos con el empleado, lo vemos, si acepta o no acepta. Se lo planteamos. Pero el grueso del funcionamiento, lo cotidiano, las pequeñas cosas, las compras cotidianas eso lo maneja el presidente comunal y se lo habla con el encargado. Después hay cosas como todo lo que tiene que ver con por ejemplo, la parte eléctrica y la motoniveladora, y el trabajo de los caminos y las obras, las cosas de depósito, eso lo manejo yo. Hay ciertos temas que los tengo yo a mi cargo. Yo tengo todos los conocimientos plenos, todo lo conozco yo. Tomo muchas decisiones. Nadie va a comprar algo que no pase por mí.

Entrevistadora: Bueno, muchísimas gracias por su tiempo Oscar. Un placer.

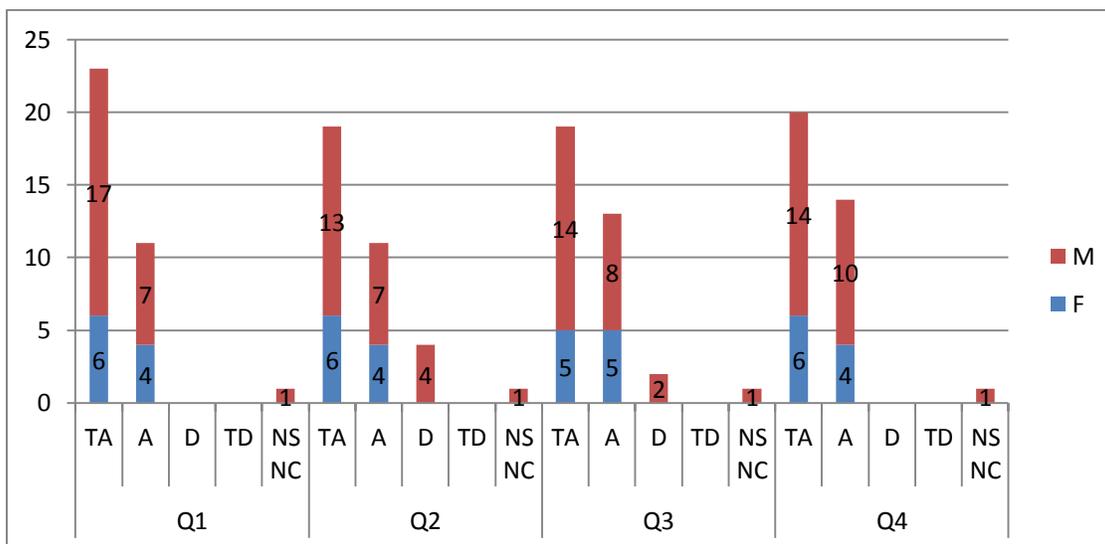
ANEXO N° 8: GRÁFICOS DE INFORMACIÓN CRUZADA - DIMENSIÓN CONDICIONES DEL ESPACIO DE TRABAJO: INDICADOR INSTALACIONES

Gráfico N° 1: Resultados obtenidos del indicador Instalaciones en función de la edad del personal encuestado



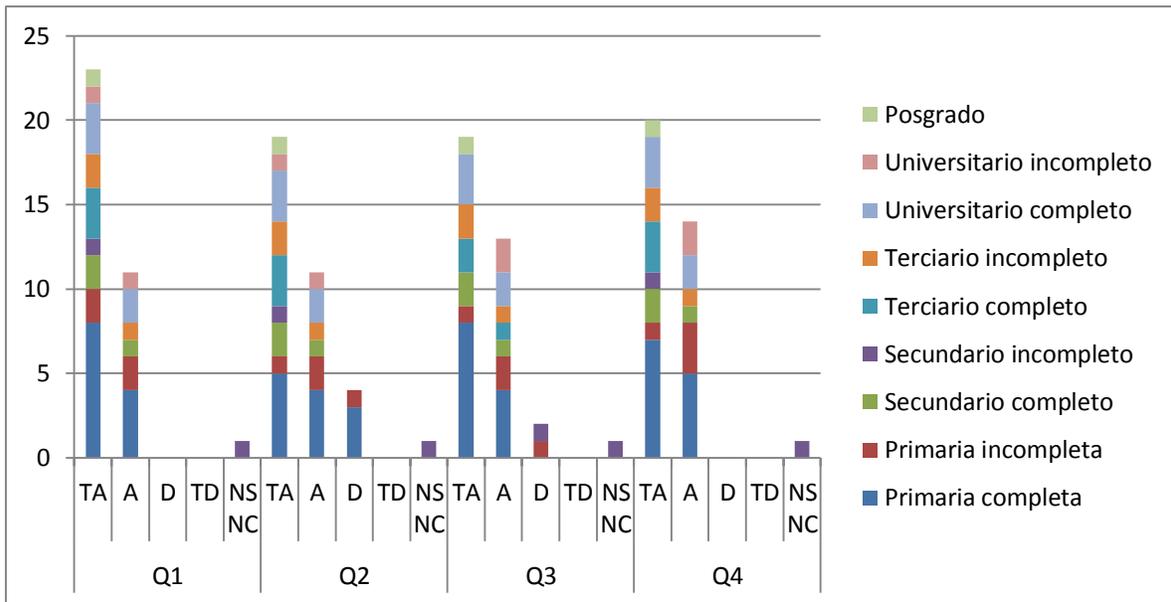
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2: Resultados obtenidos del indicador Instalaciones en función de la sexo del personal encuestado



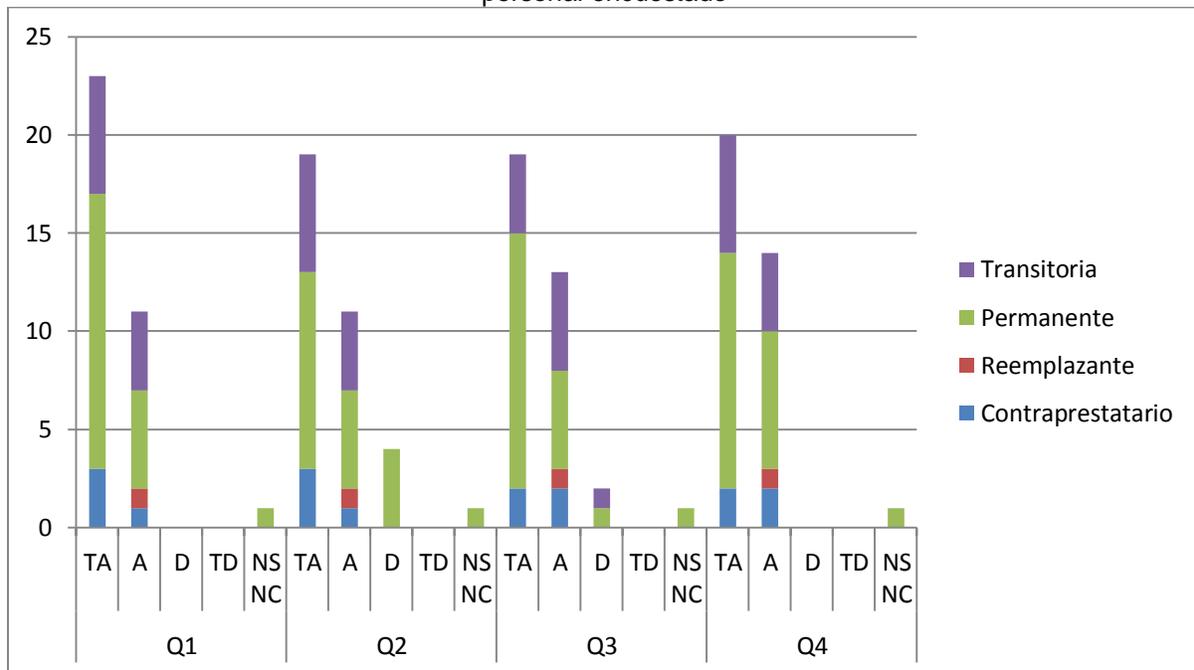
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 3: Resultados obtenidos del indicador Instalaciones en función del nivel de instrucción del personal encuestado



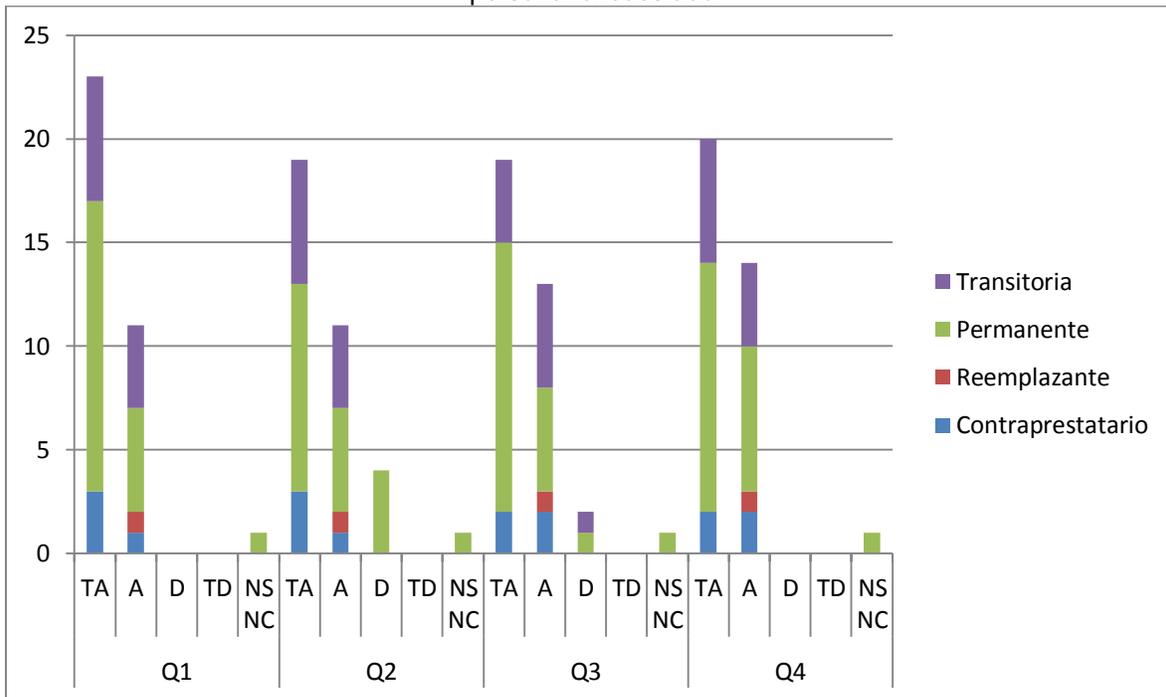
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4: Resultados obtenidos del indicador Instalaciones en función de la situación de revista del personal encuestado



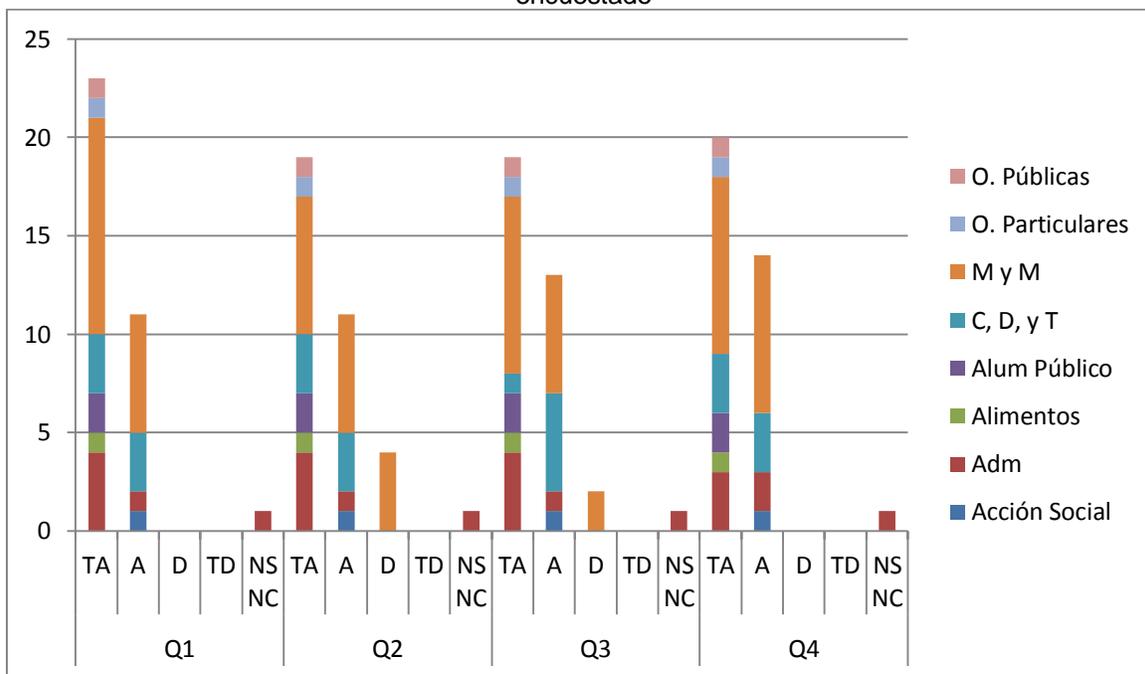
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5: Resultados obtenidos del indicador Instalaciones en función del nivel de la antigüedad del personal encuestado



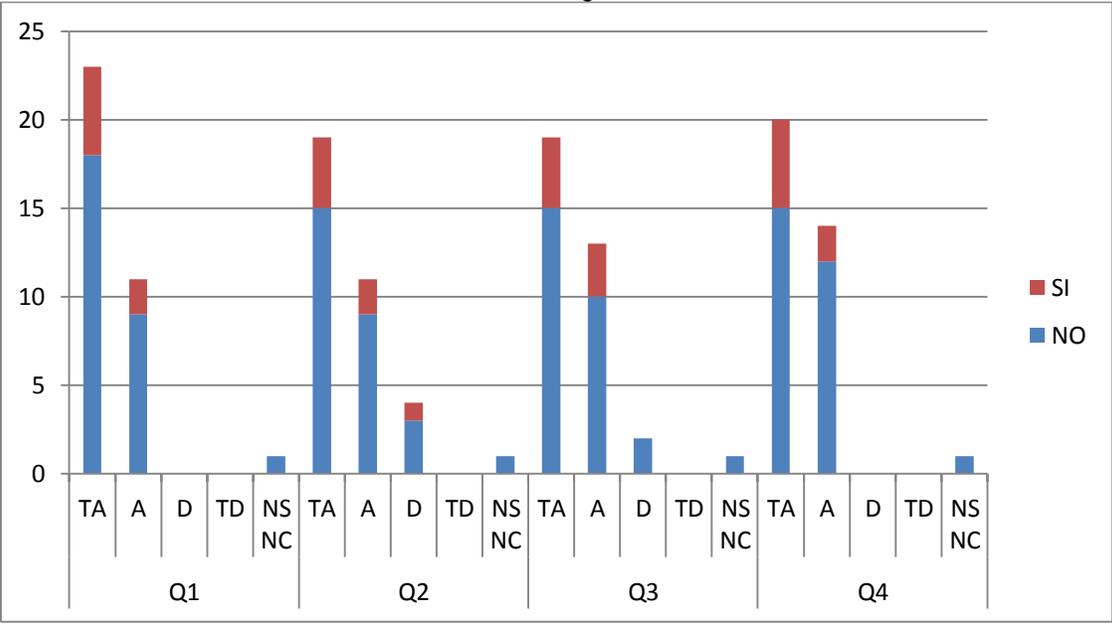
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 6: Resultados obtenidos del indicador Instalaciones en función del área del personal encuestado



Fuente: Elaboración propia

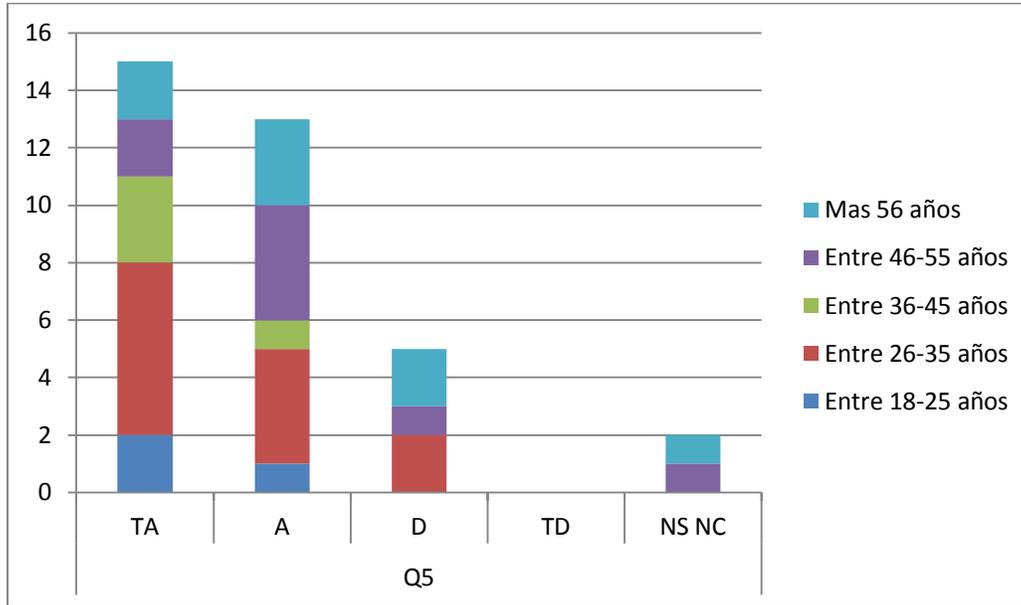
Gráfico N° 7: Resultados obtenidos del indicador Instalaciones en función de la tenencia de personal a cargo



Fuente: Elaboración propia

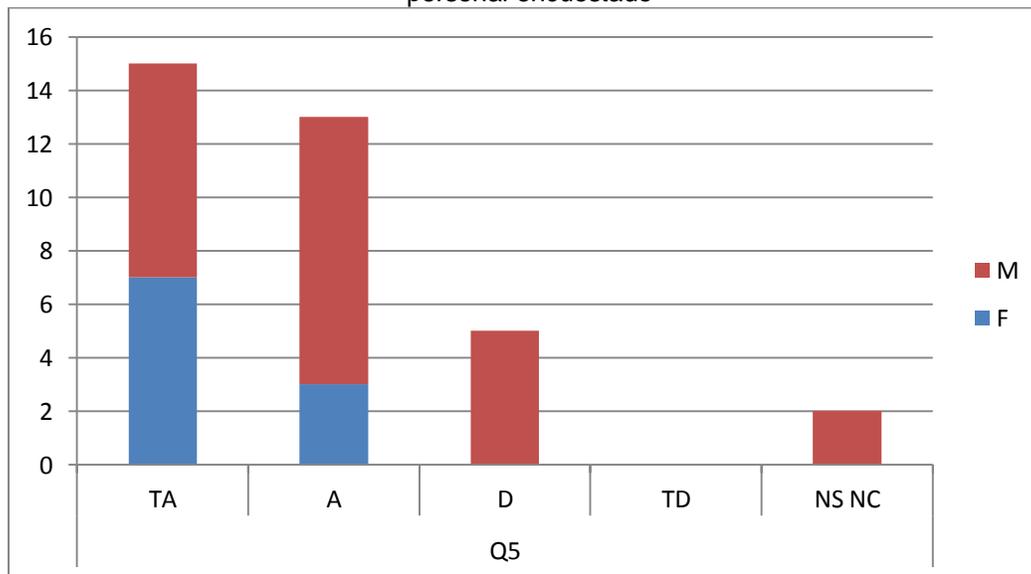
ANEXO N° 9: GRÁFICOS DE INFORMACIÓN CRUZADA - DIMENSIÓN CONDICIONES DEL ESPACIO DE TRABAJO: INDICADOR INSUMOS Y EQUIPAMIENTO

Gráfico N° 1: Resultados obtenidos del indicador Insumos y equipamiento en función de la edad del personal encuestado



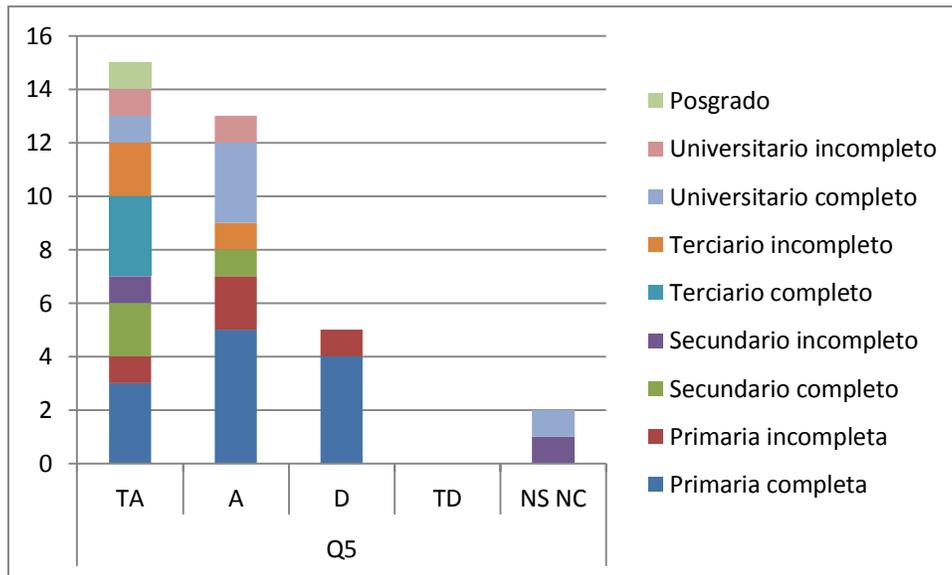
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2: Resultados obtenidos del indicador Insumos y equipamiento en función del sexo del personal encuestado



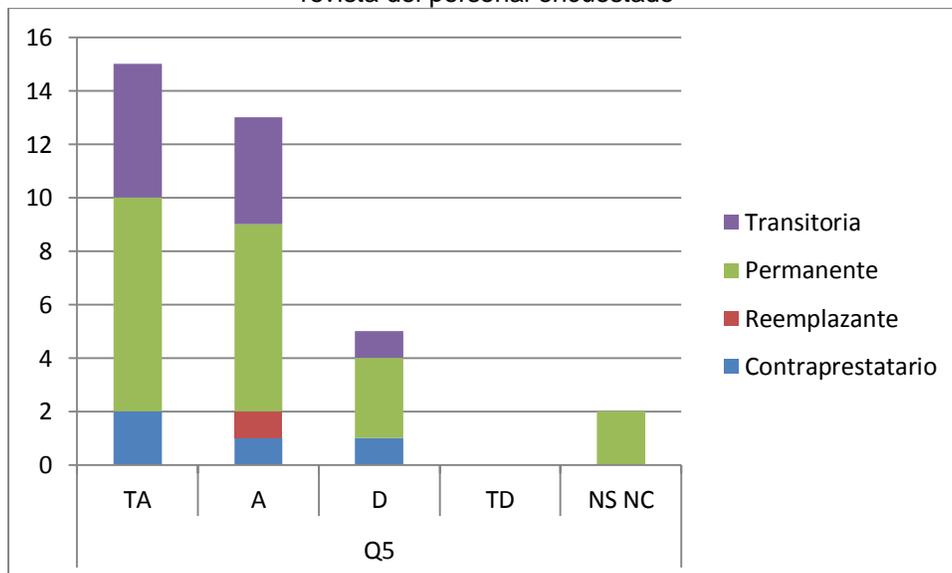
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 3: Resultados obtenidos del indicador Insumos y equipamiento en función del nivel de instrucción del personal encuestado



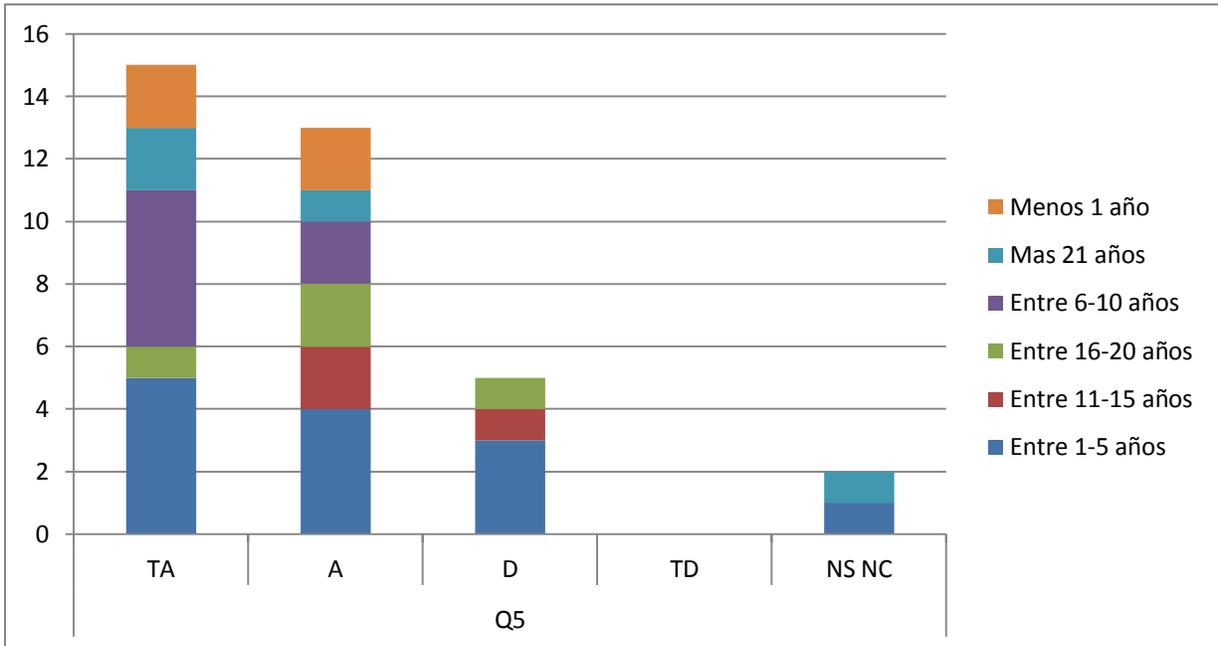
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4: Resultados obtenidos del indicador Insumos y equipamiento en función de la situación de revista del personal encuestado



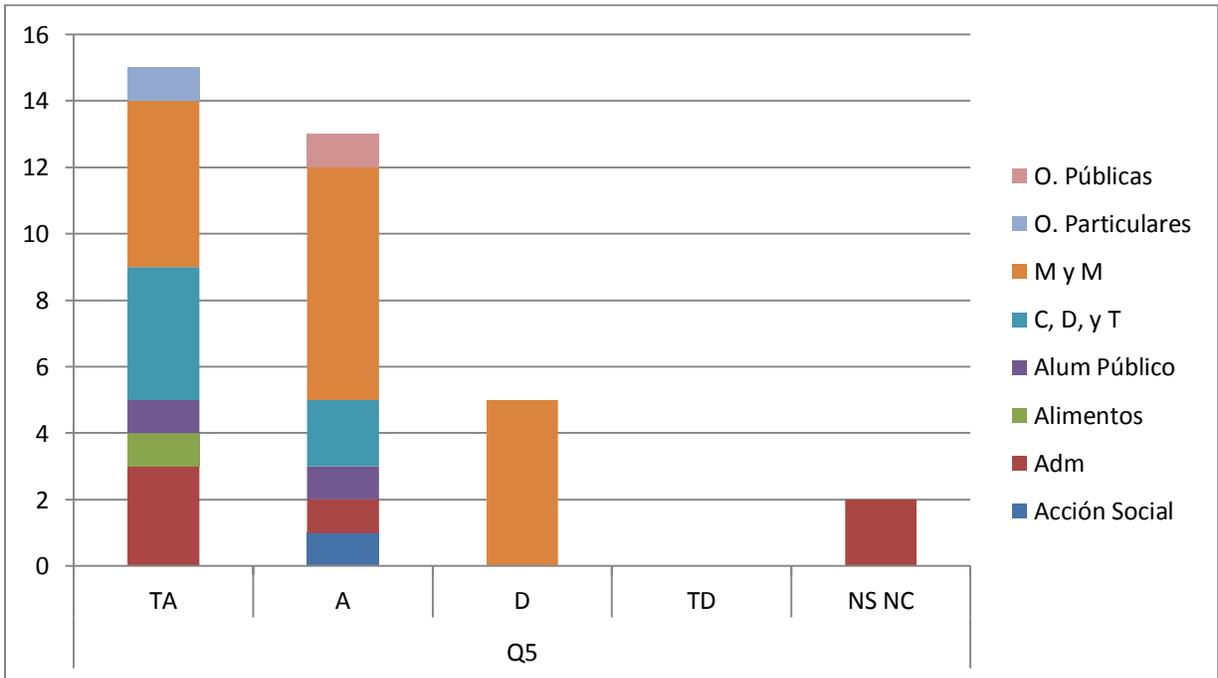
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5: Resultados obtenidos del indicador Insumos y equipamiento en función de la antigüedad del personal encuestado



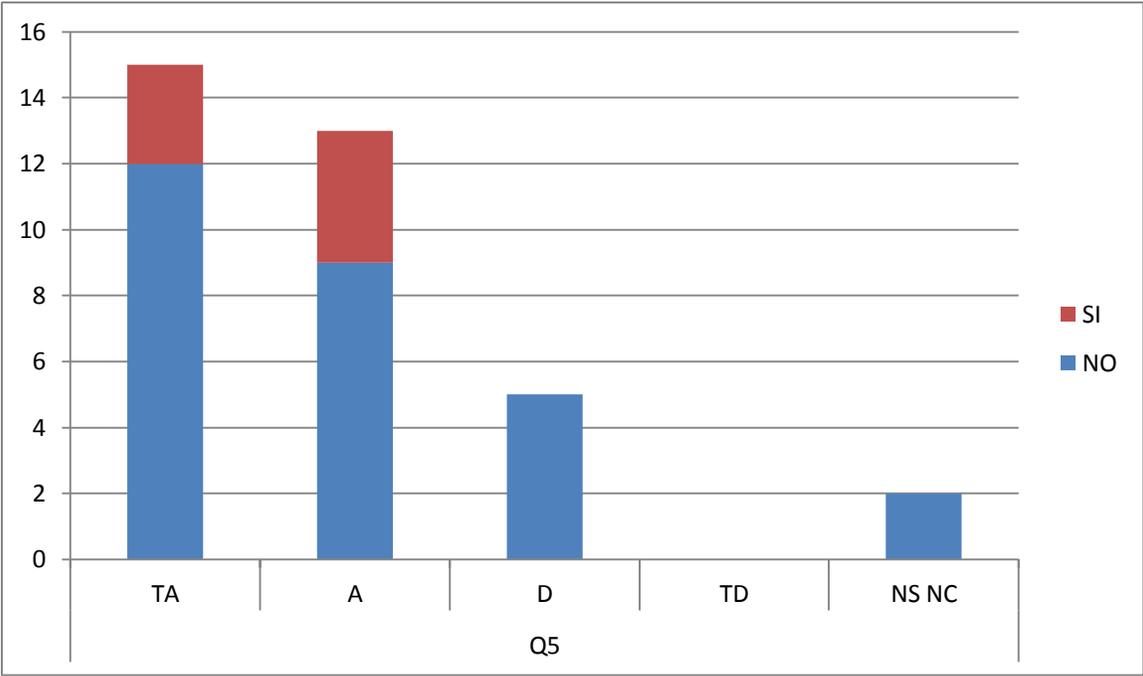
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 6: Resultados obtenidos del indicador Insumos y equipamiento en función del área de trabajo del personal encuestado



Fuente: Elaboración propia

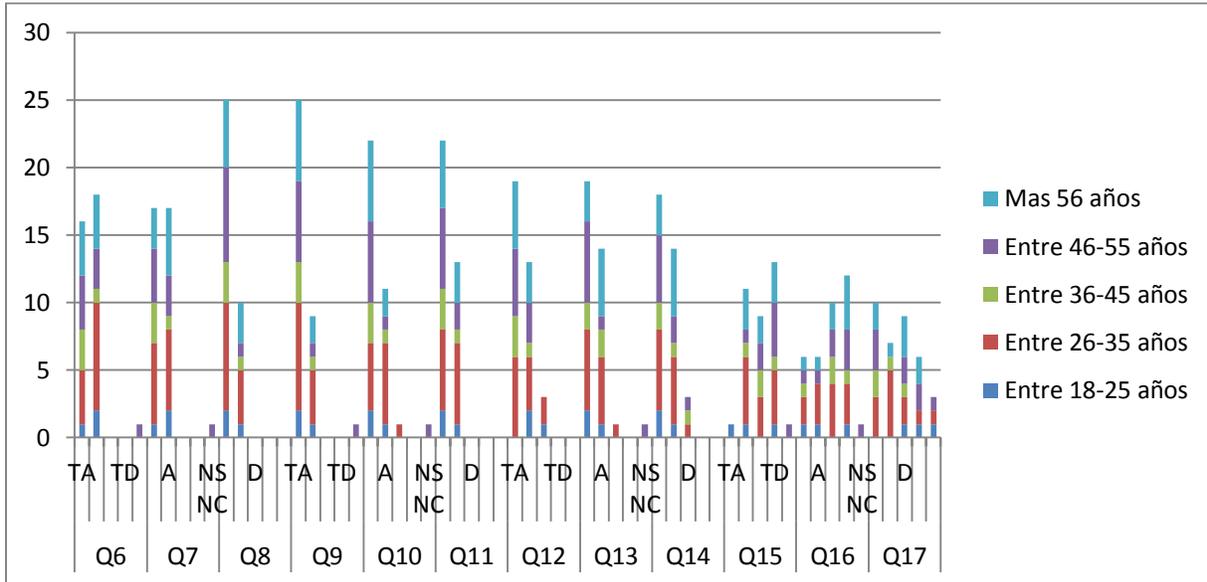
Gráfico N° 7: Resultados obtenidos del indicador Insumos y equipamiento en función de la tenencia de personal a cargo



Fuente: Elaboración propia

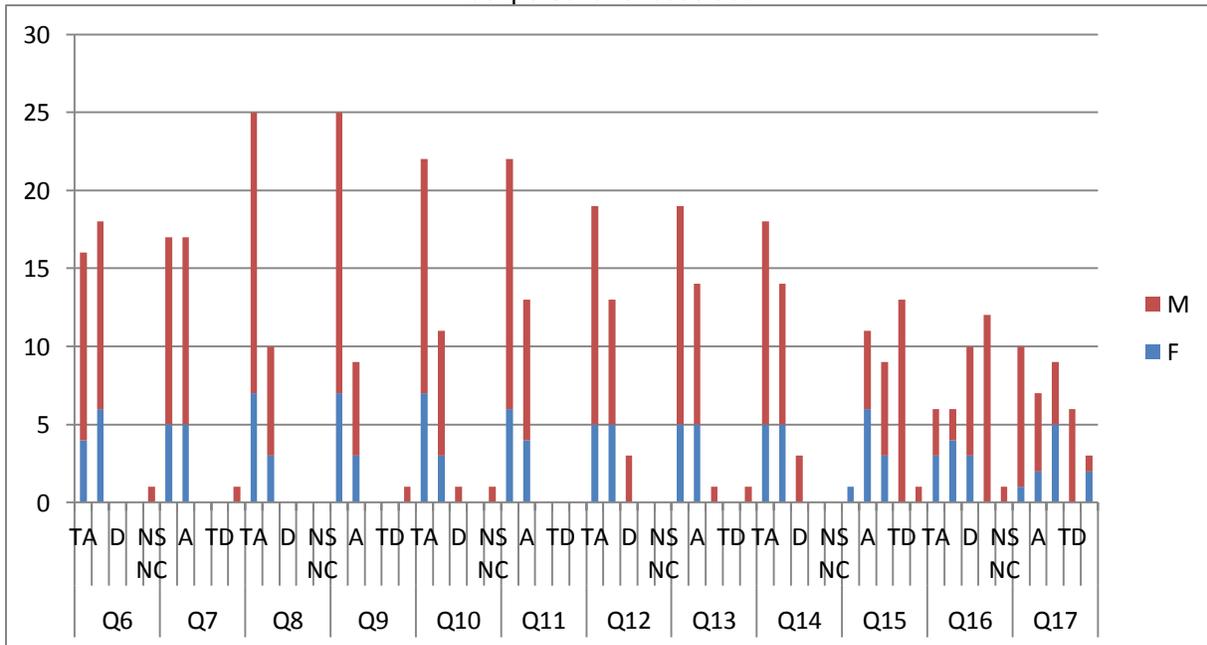
ANEXO N° 10: GRÁFICOS DE INFORMACIÓN CRUZADA- DIMENSIÓN COMUNICACIÓN: INDICADOR COMUNICACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL

Gráfico N° 1: Resultados obtenidos del indicador Comunicación vertical y horizontal en función de la edad del personal encuestado



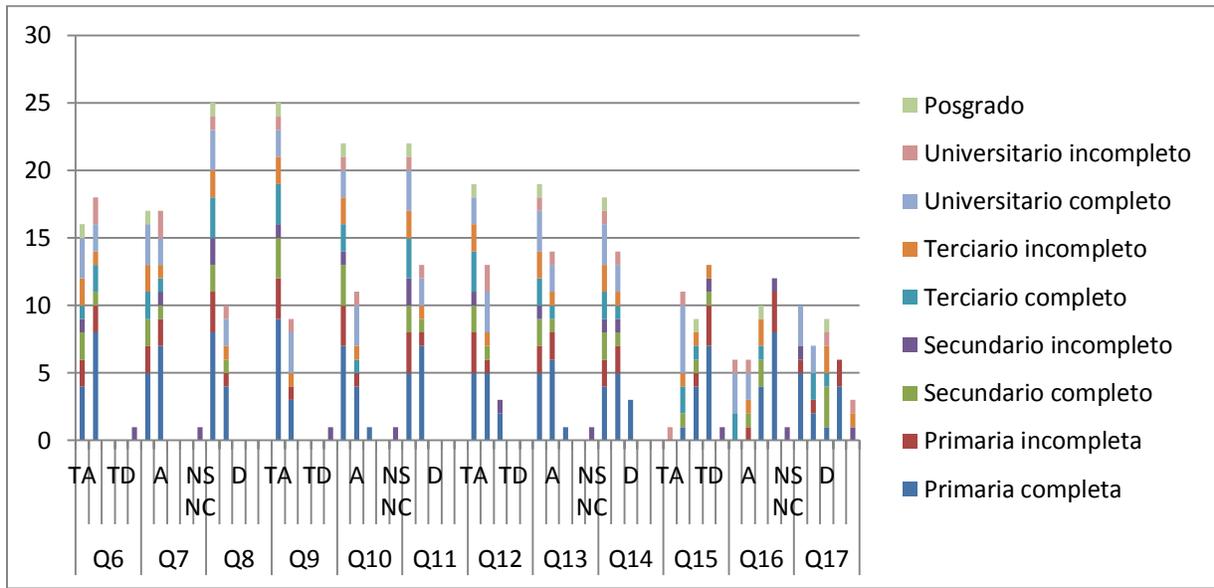
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2: Resultados obtenidos del indicador Comunicación vertical y horizontal en función del sexo del personal encuestado



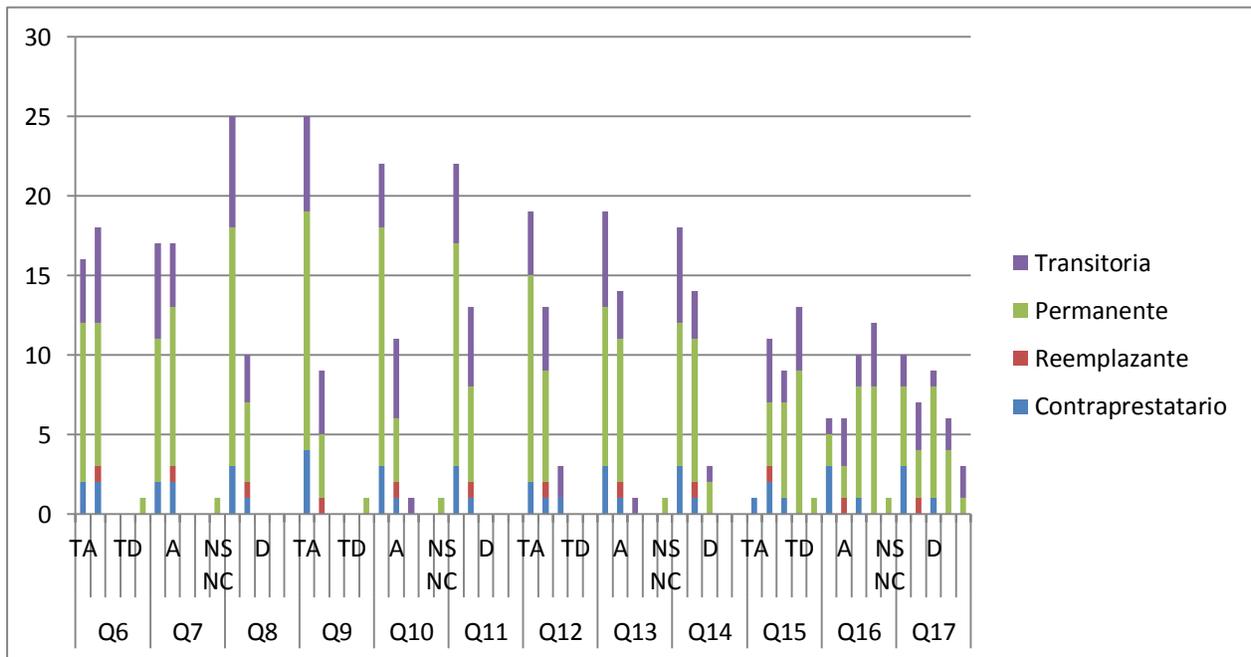
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 3: Resultados obtenidos del indicador Comunicación vertical y horizontal en función del nivel de instrucción del personal encuestado



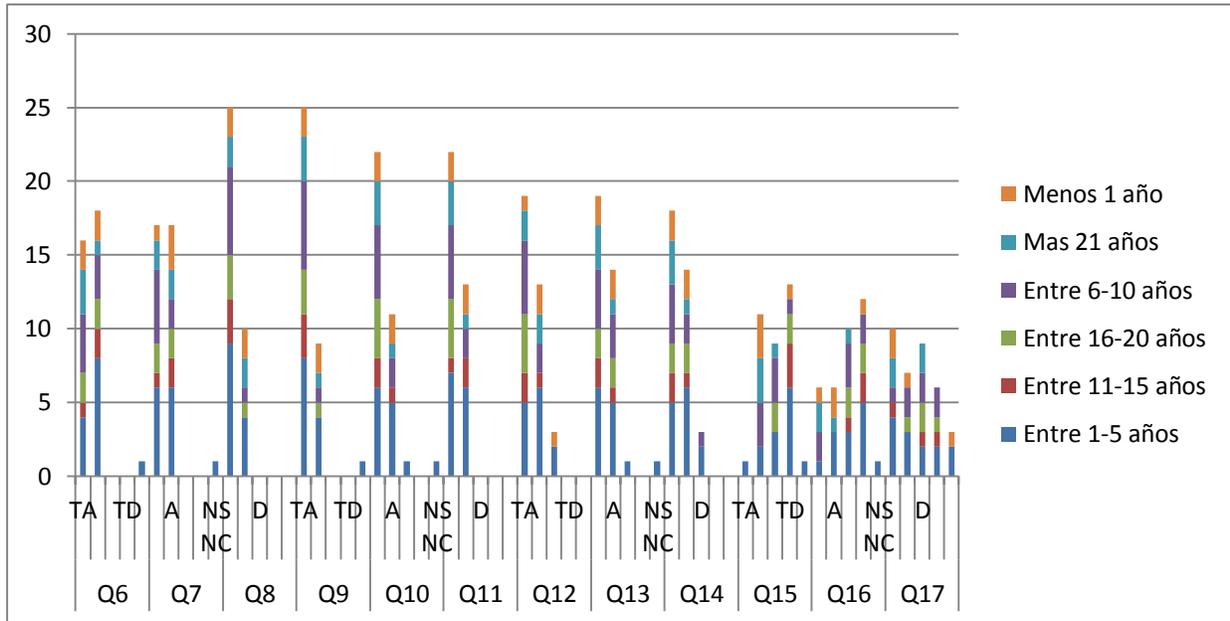
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4: Resultados obtenidos del indicador Comunicación vertical y horizontal en función de la situación de revista del personal encuestado



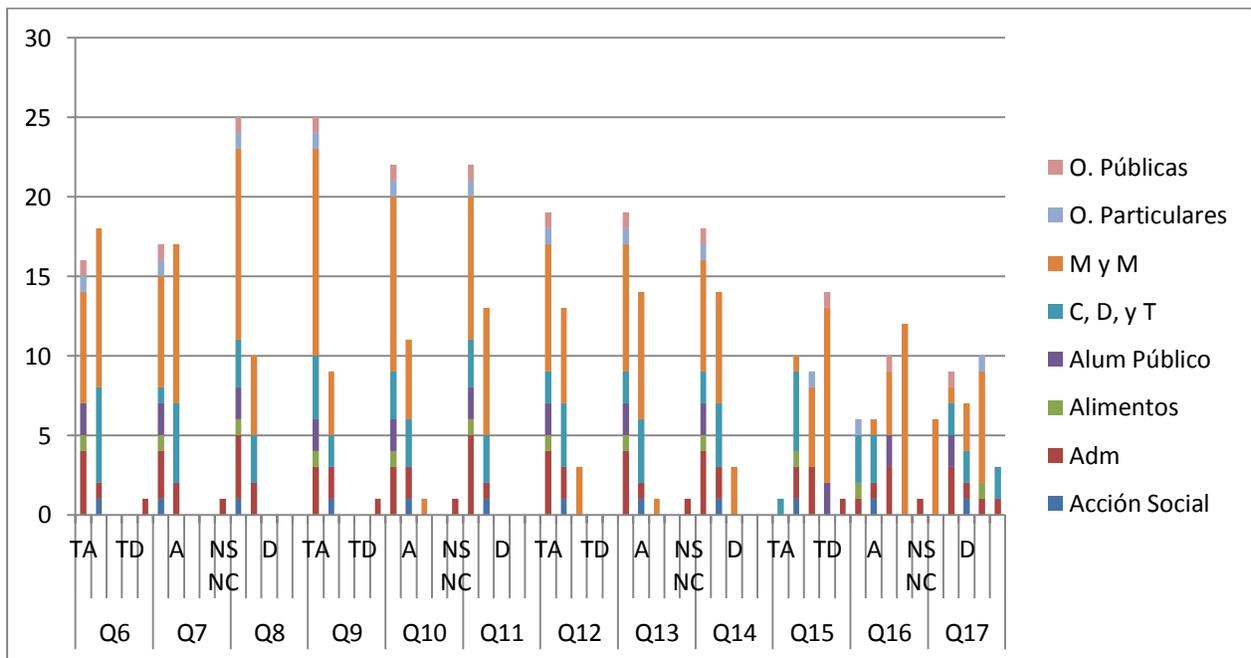
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5: Resultados obtenidos del indicador Comunicación vertical y horizontal en función de la antigüedad del personal encuestado



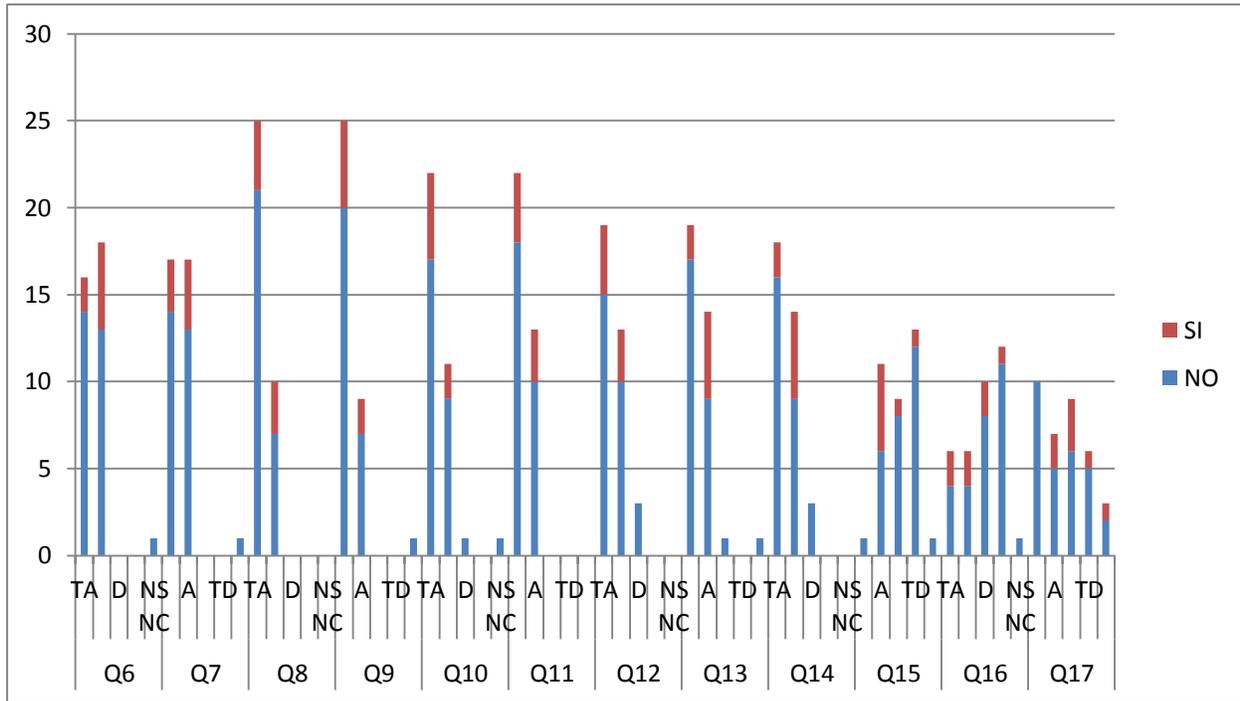
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 6: Resultados obtenidos del indicador Comunicación vertical y horizontal en función del área de trabajo del personal encuestado



Fuente: Elaboración propia

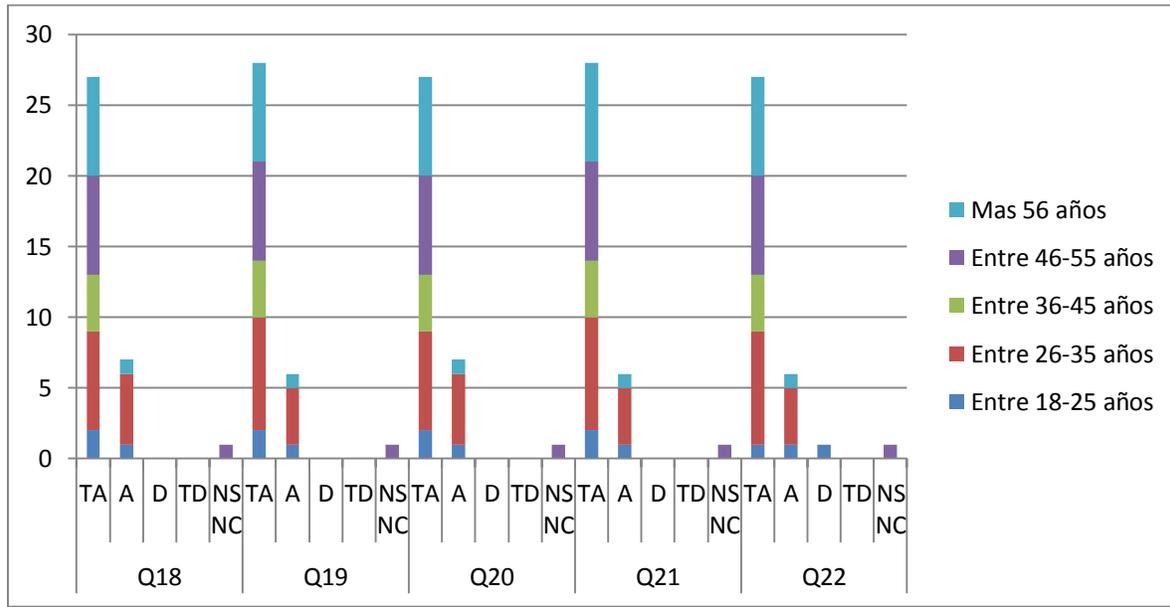
Gráfico N° 7: Resultados obtenidos del indicador Comunicación vertical y horizontal en función de la tenencia de personal a cargo



Fuente: Elaboración propia

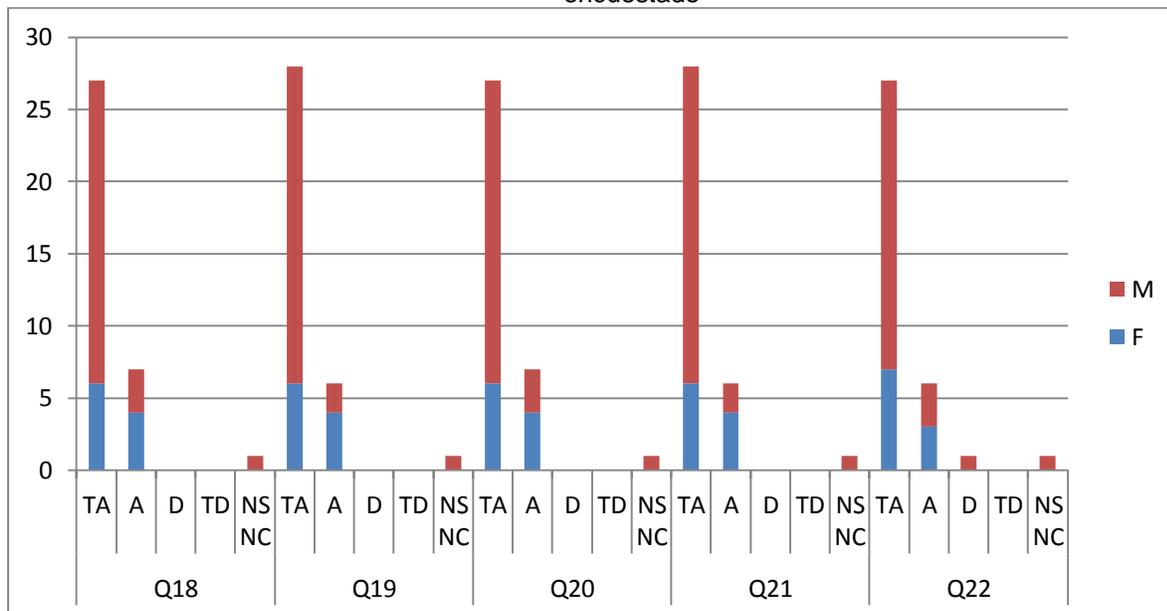
ANEXO N° 11: GRÁFICOS DE INFORMACIÓN CRUZADA- DIMENSIÓN COMUNICACIÓN: INDICADOR RELACIONES PERSONALES

Gráfico N° 1: Resultados obtenidos del indicador Relaciones en función de la edad del personal encuestado



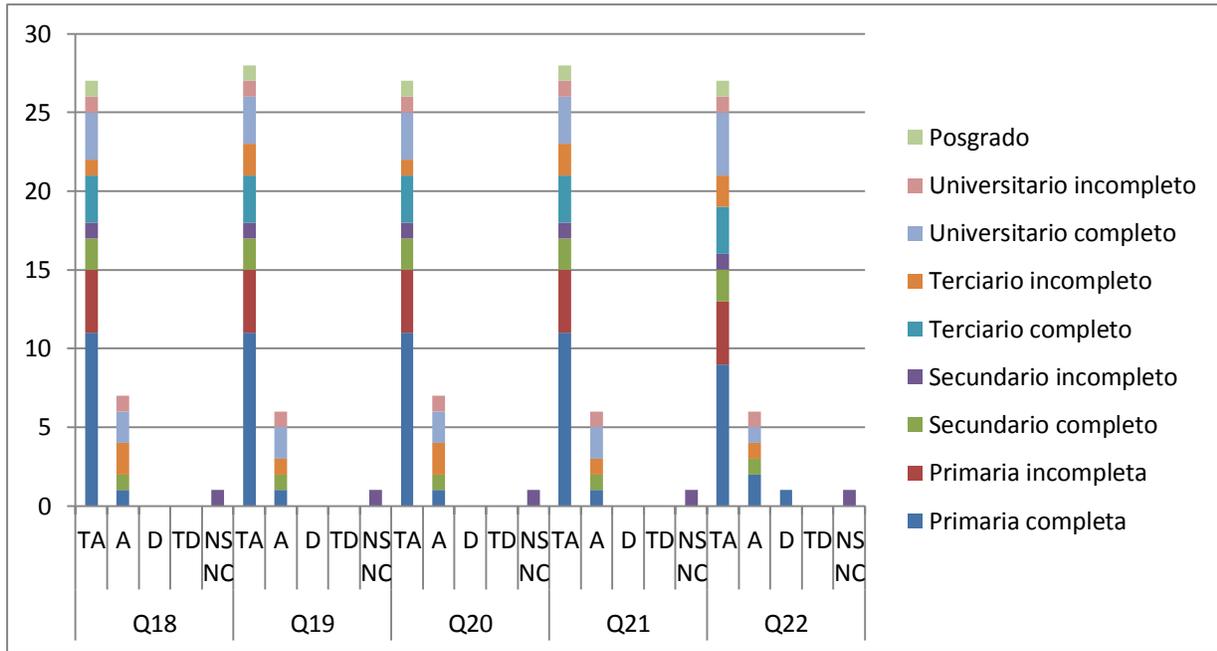
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2: Resultados obtenidos del indicador Relaciones en función del sexo del personal encuestado



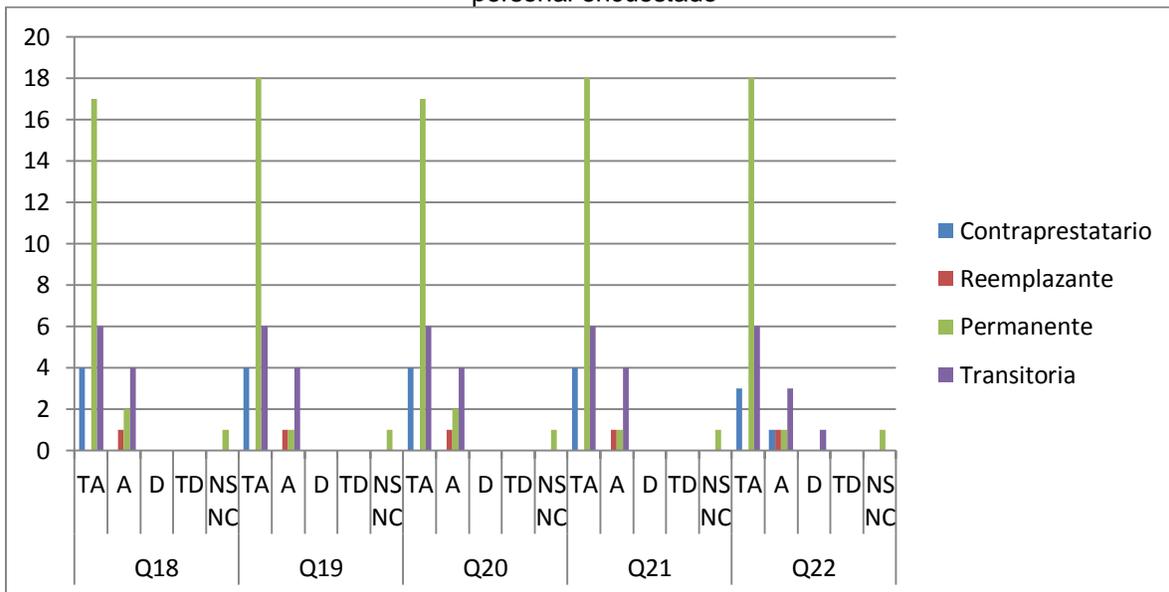
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 3: Resultados obtenidos del indicador Relaciones en función del nivel de instrucción del personal encuestado



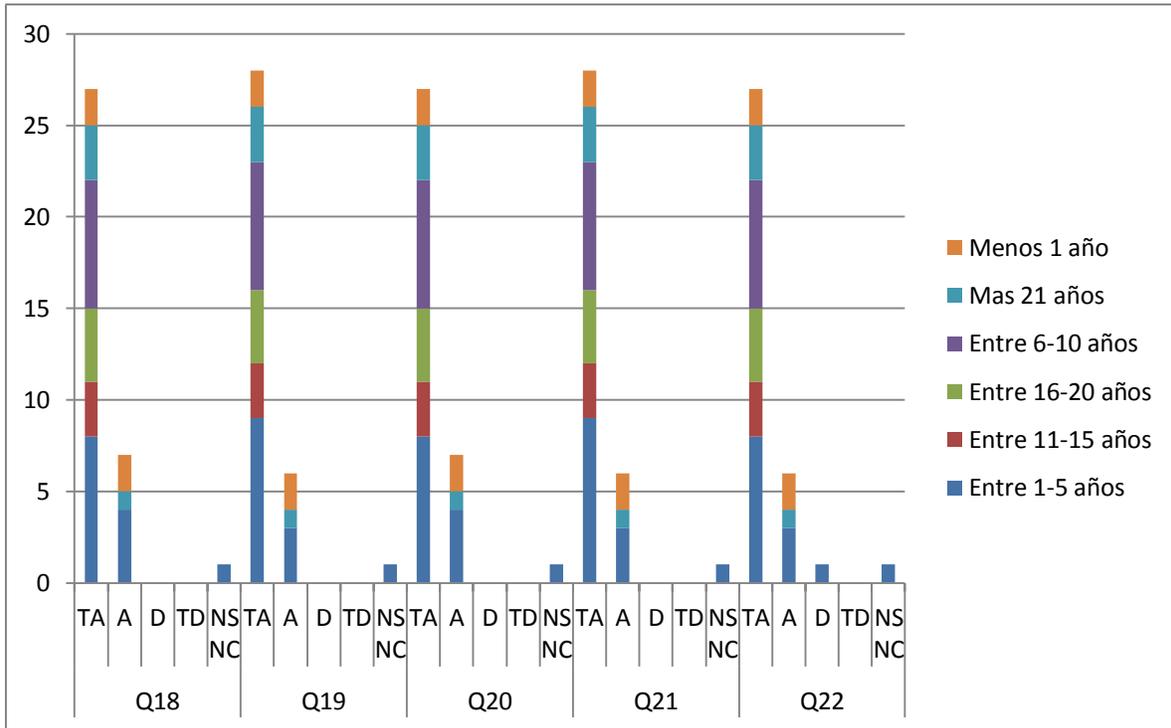
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4: Resultados obtenidos del indicador Relaciones en función de la situación de revista del personal encuestado



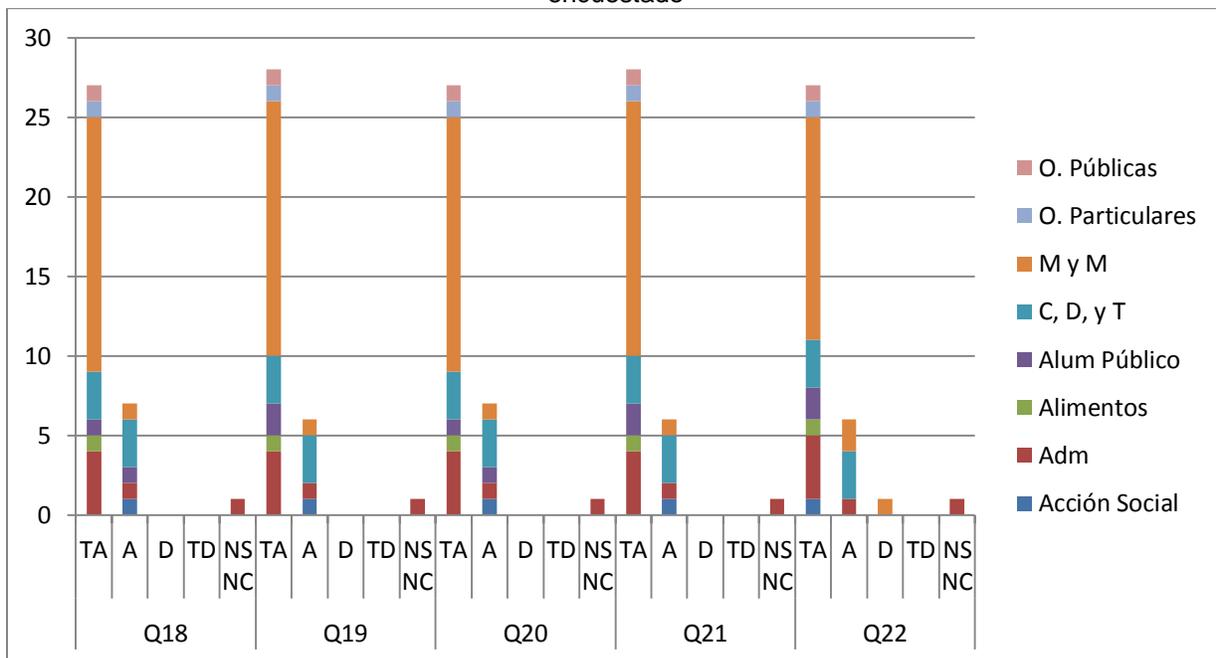
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5: Resultados obtenidos del indicador Relaciones en función de la antigüedad del personal encuestado



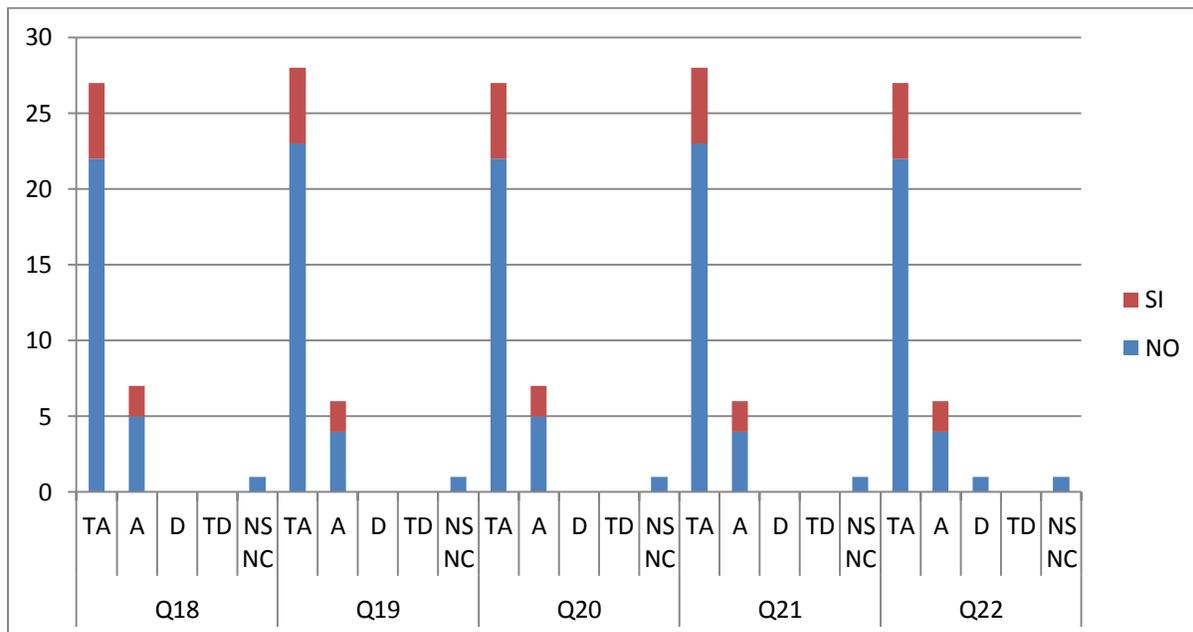
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 6: Resultados obtenidos del indicador Relaciones en función del área de trabajo del personal encuestado



Fuente: Elaboración propia

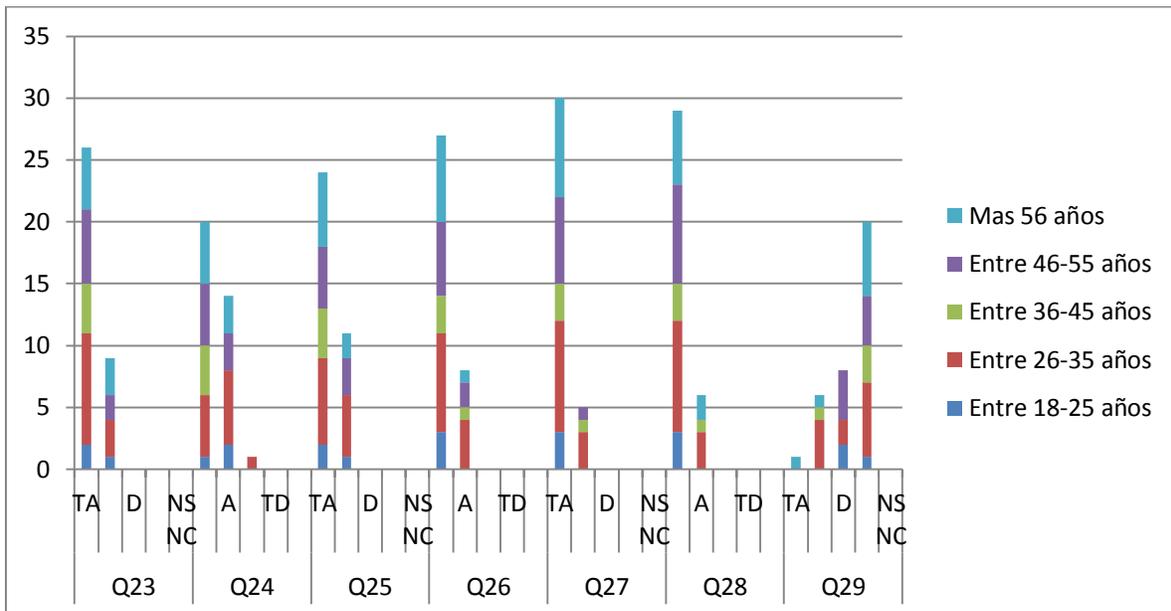
Gráfico N° 7: Resultados obtenidos del indicador Relaciones en función de la tenencia de personal a cargo



Fuente: Elaboración propia

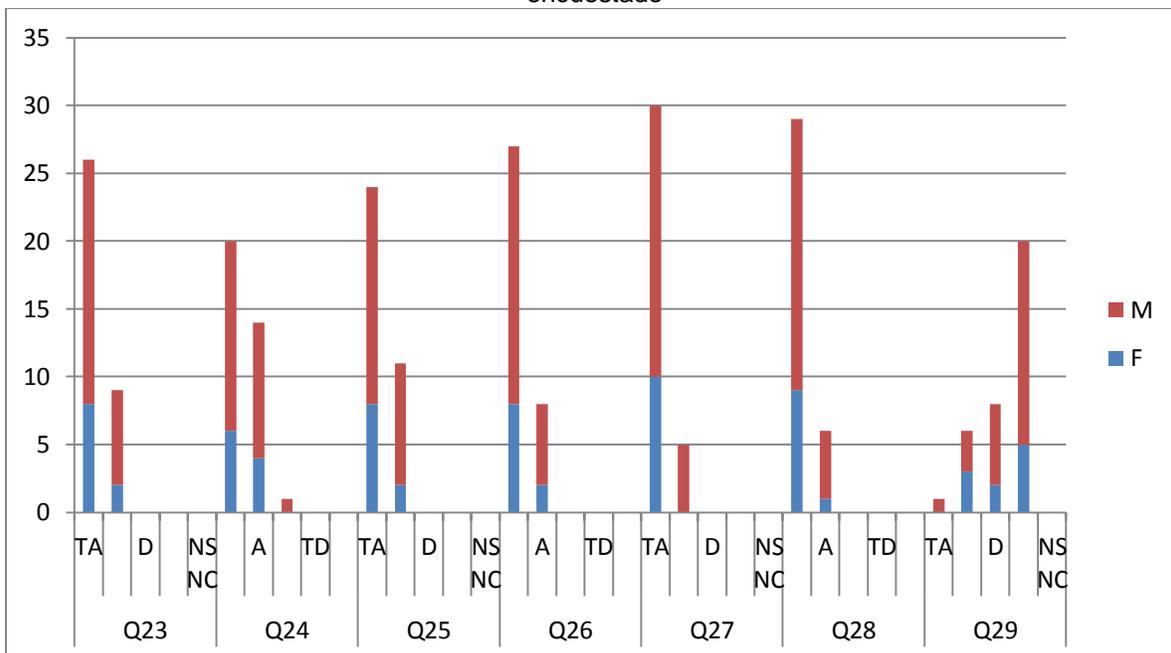
ANEXO N° 12: GRÁFICOS DE INFORMACIÓN CRUZADA- DIMENSIÓN LIDERAZGO: INDICADOR MOTIVACIÓN

Gráfico N° 1: Resultados obtenidos del indicador Motivación en función de la edad del personal encuestado



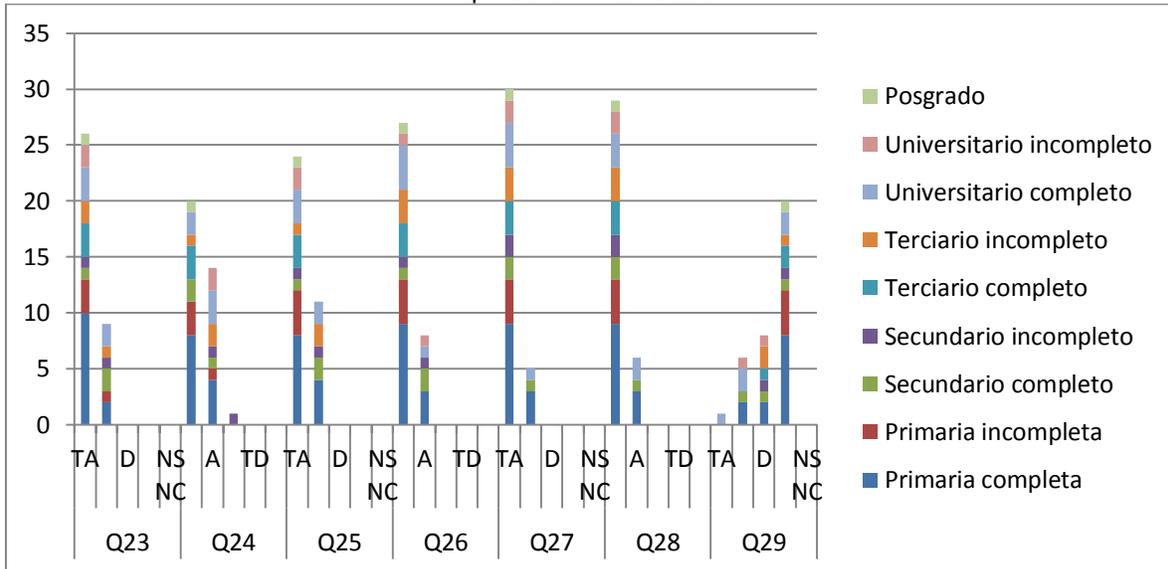
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2: Resultados obtenidos del indicador Motivación en función del sexo del personal encuestado



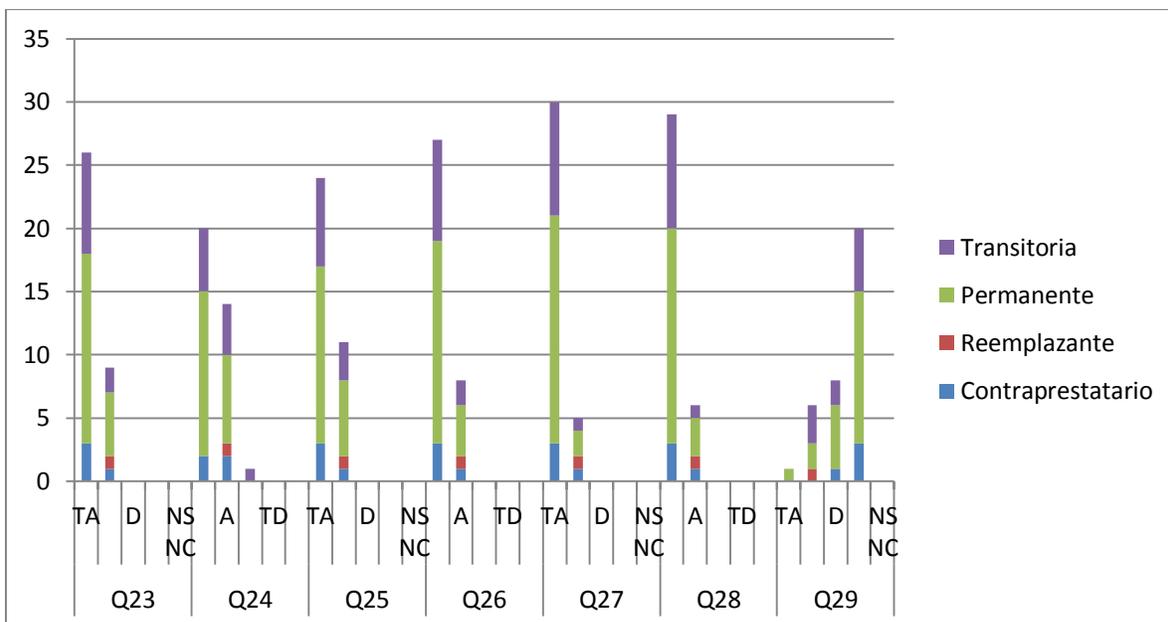
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 3: Resultados obtenidos del indicador Motivación en función del nivel de instrucción del personal encuestado



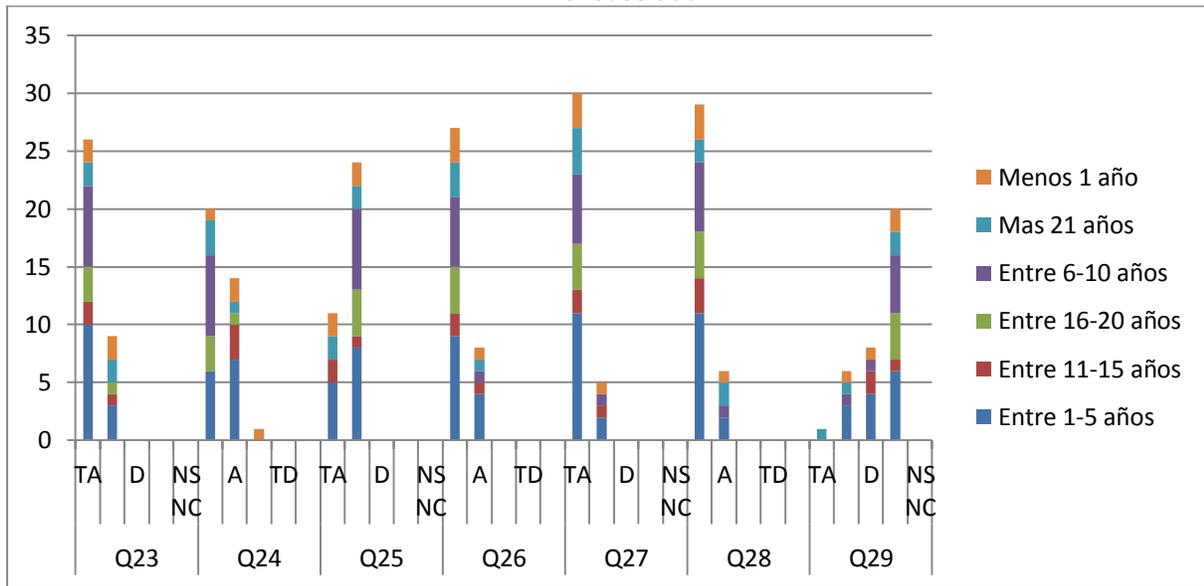
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4: Resultados obtenidos del indicador Motivación en función de la situación de revista del personal encuestado



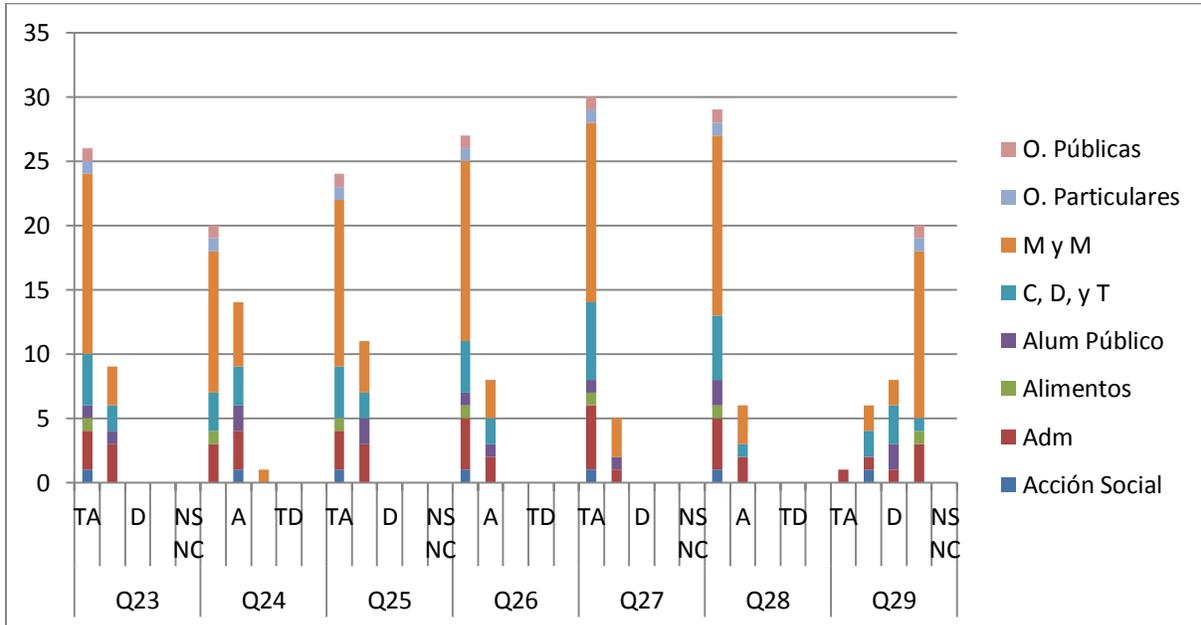
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5: Resultados obtenidos del indicador Motivación en función de la antigüedad del personal encuestado



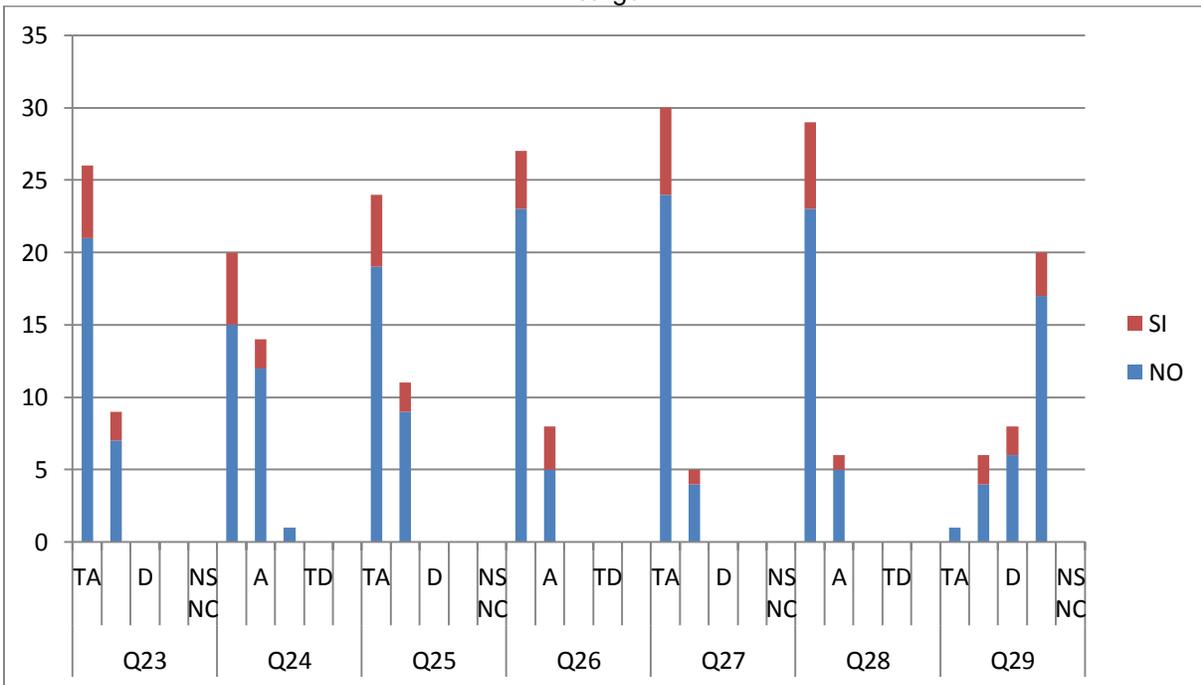
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 6: Resultados obtenidos del indicador Motivación en función del área de trabajo del personal encuestado



Fuente: Elaboración propia

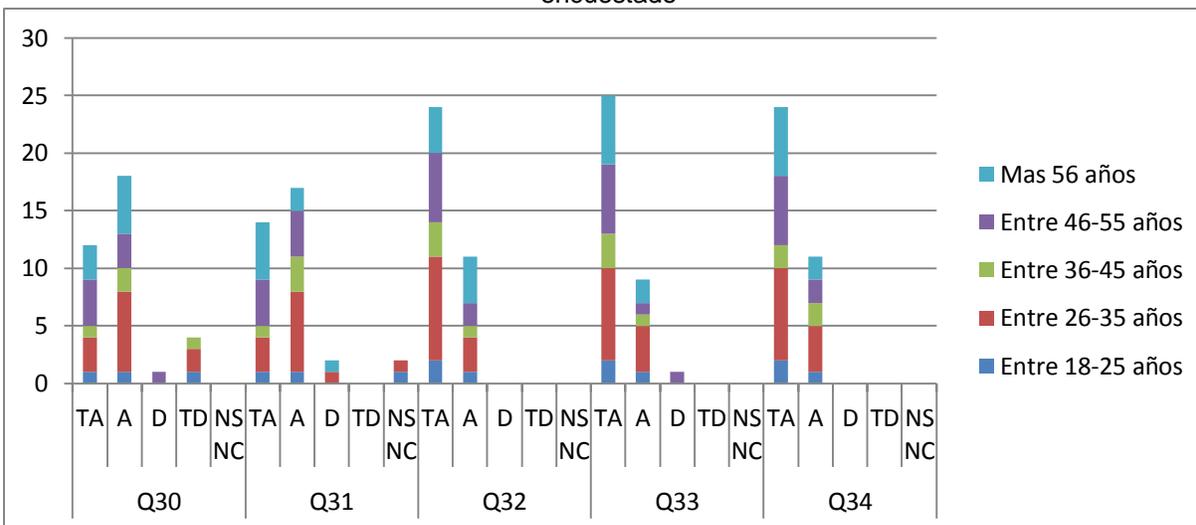
Gráfico N° 7: Resultados obtenidos del indicador Motivación en función de la tenencia de personal a cargo



Fuente: Elaboración propia

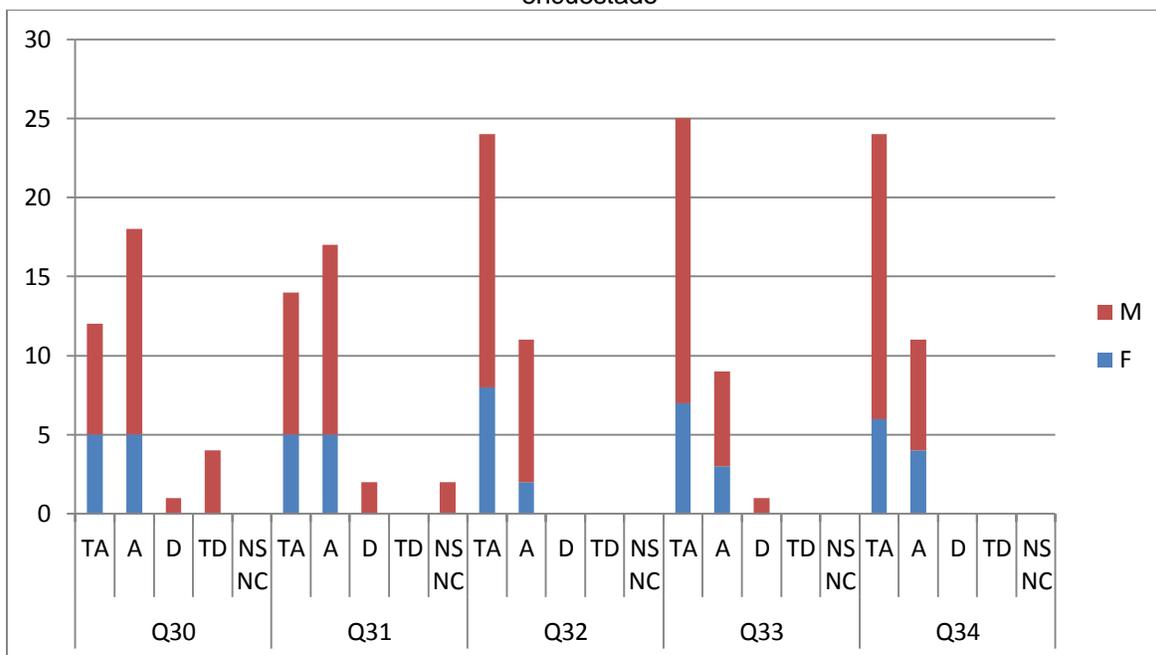
ANEXO N° 13: GRÁFICOS DE INFORMACIÓN CRUZADA- DIMENSIÓN LIDERAZGO: INDICADOR PLANIFICACION

Gráfico N° 1: Resultados obtenidos del indicador Planificación en función de la edad del personal encuestado



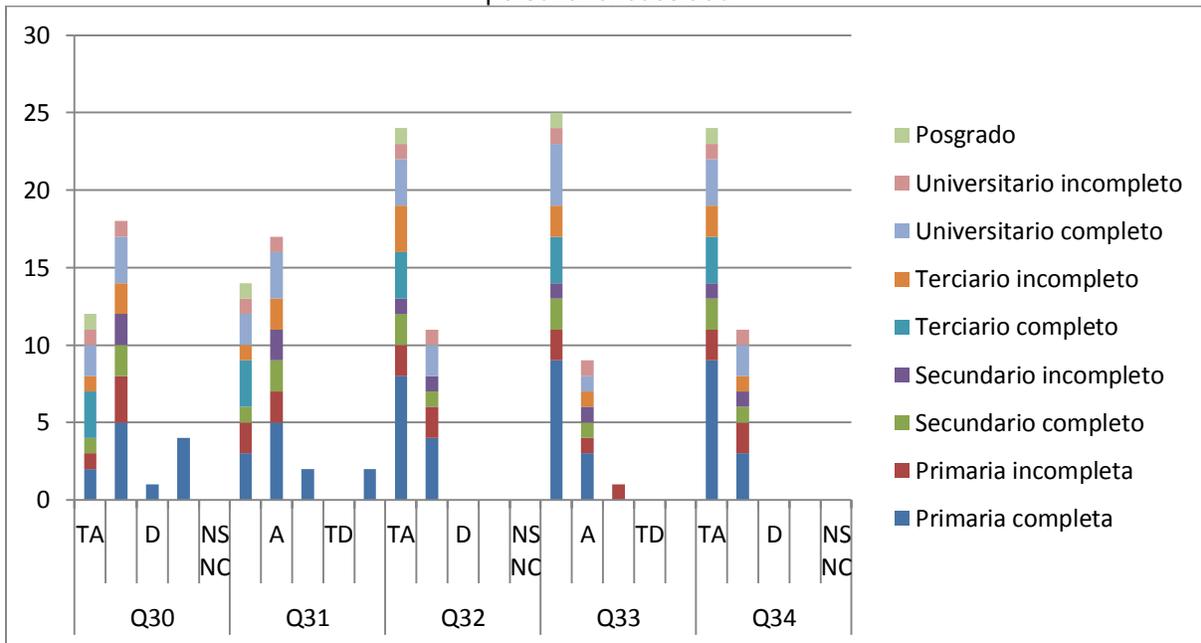
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2: Resultados obtenidos del indicador Planificación en función del sexo del personal encuestado



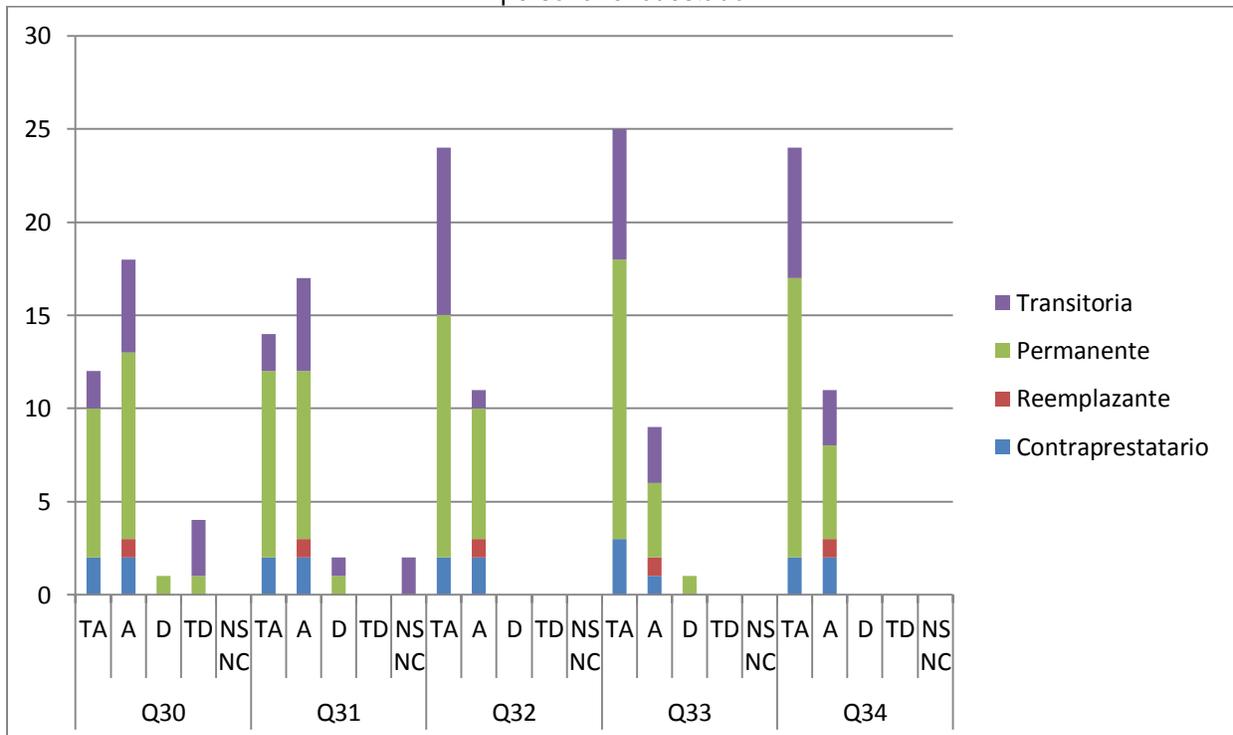
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 3: Resultados obtenidos del indicador Planificación en función del nivel de instrucción del personal encuestado



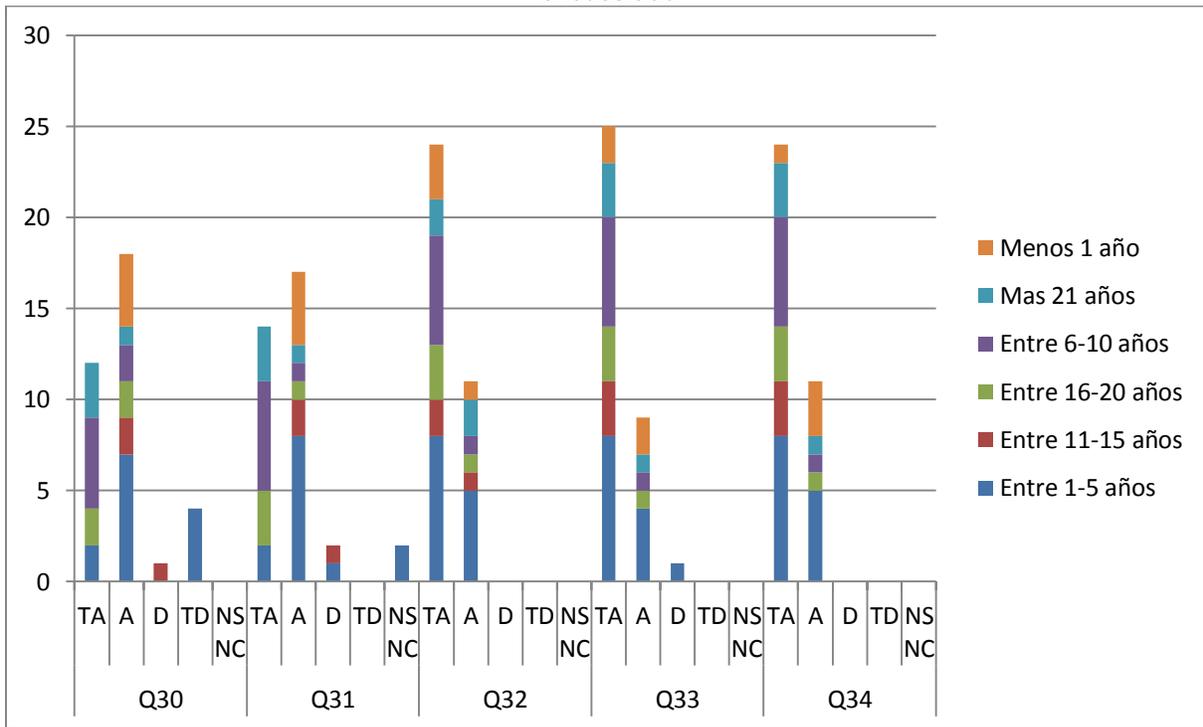
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4: Resultados obtenidos del indicador Planificación en función de la situación de revista del personal encuestado



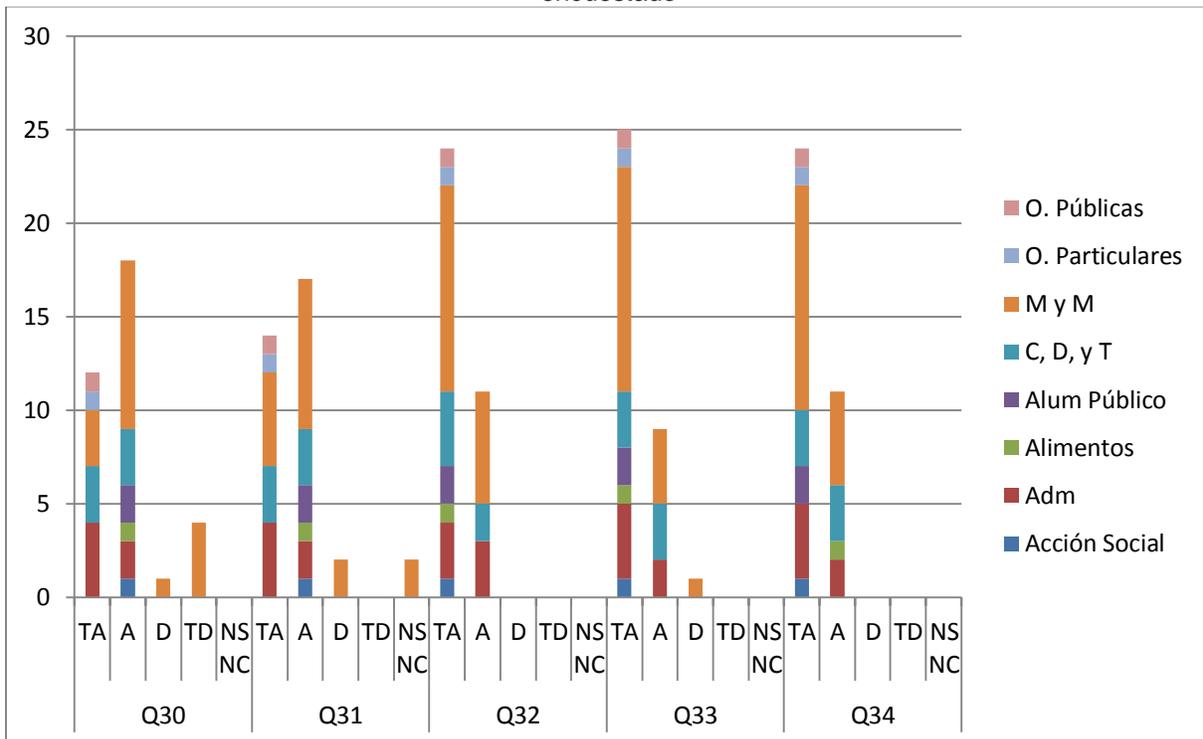
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5: Resultados obtenidos del indicador Planificación en función de la antigüedad del personal encuestado



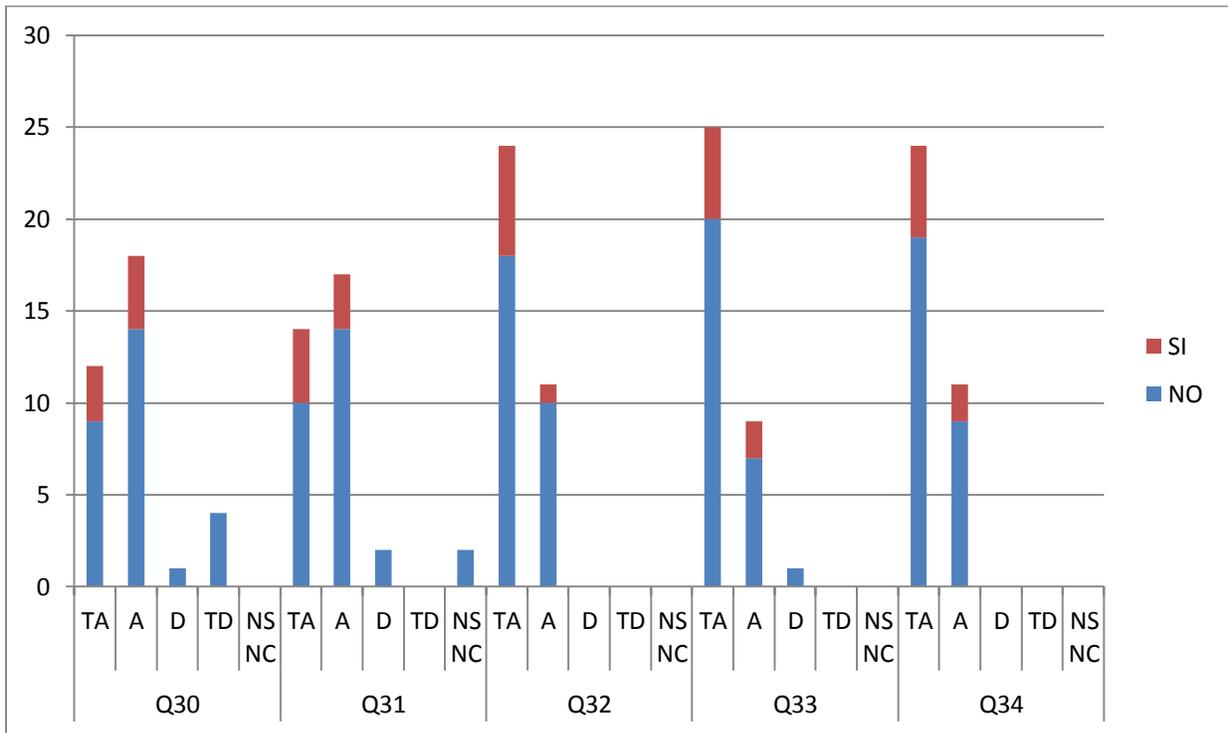
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 6: Resultados obtenidos del indicador Planificación en función del área de trabajo del personal encuestado



Fuente: Elaboración propia

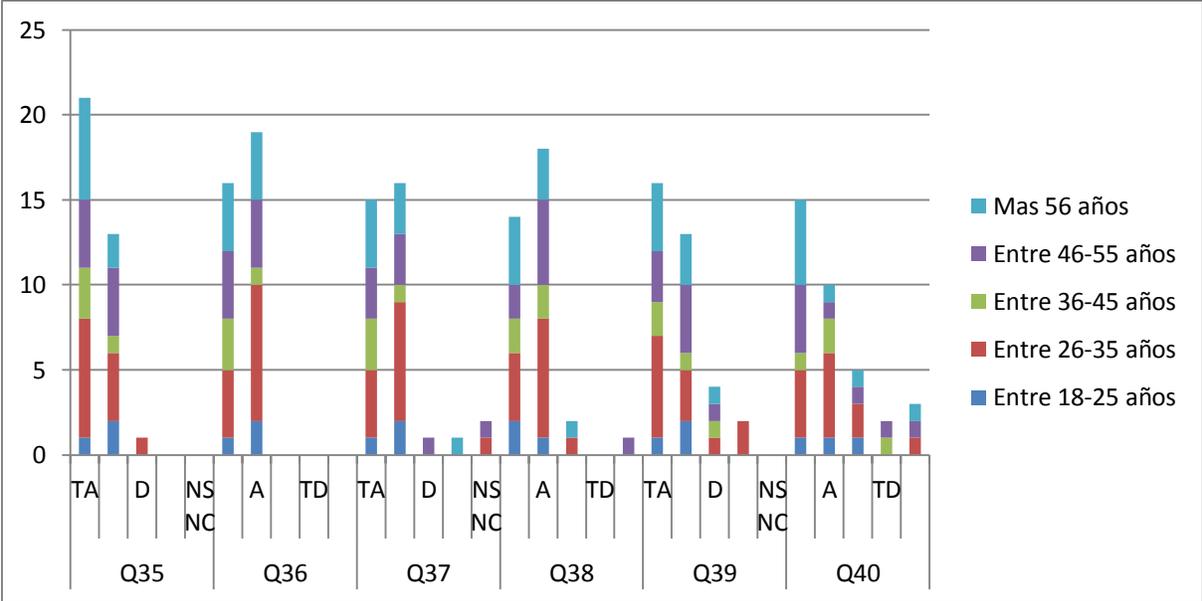
Gráfico N° 7: Resultados obtenidos del indicador Planificación de la tenencia de personal a cargo



Fuente: Elaboración propia

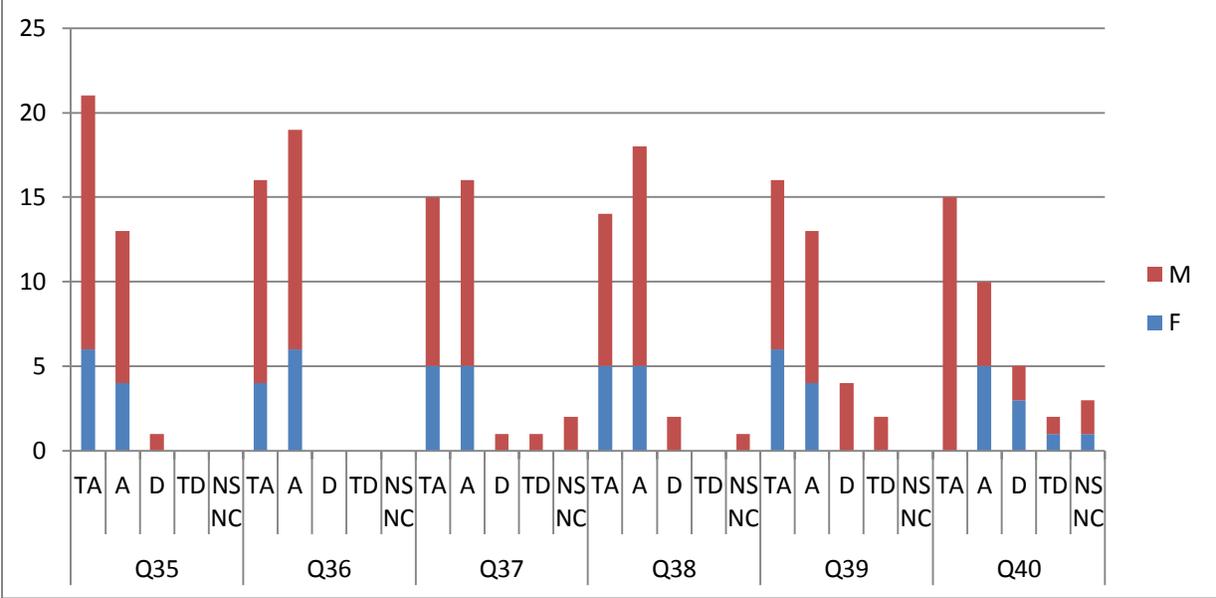
ANEXO N° 14: GRÁFICOS DE INFORMACIÓN CRUZADA- DIMENSIÓN LIDERAZGO: INDICADOR TOMA DE DECISIONES

Gráfico N° 1: Resultados obtenidos del indicador Toma de Decisiones en función de la edad del personal encuestado



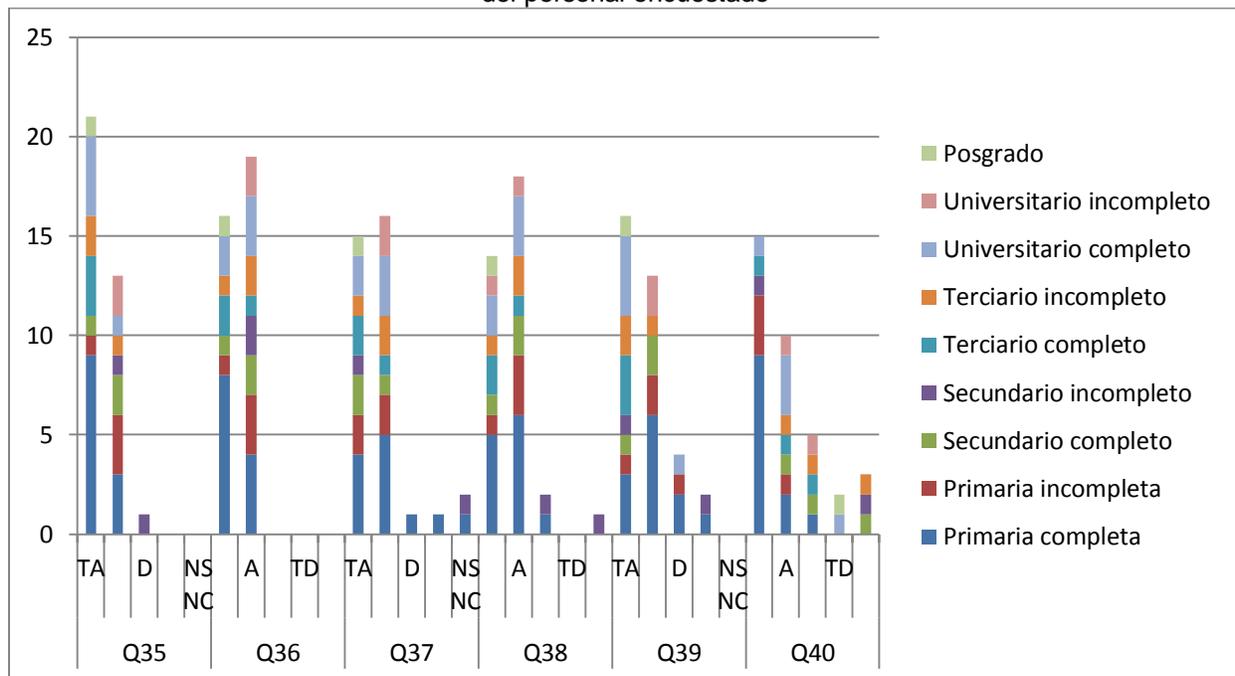
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2: Resultados obtenidos del indicador Toma de Decisiones en función del sexo del personal encuestado



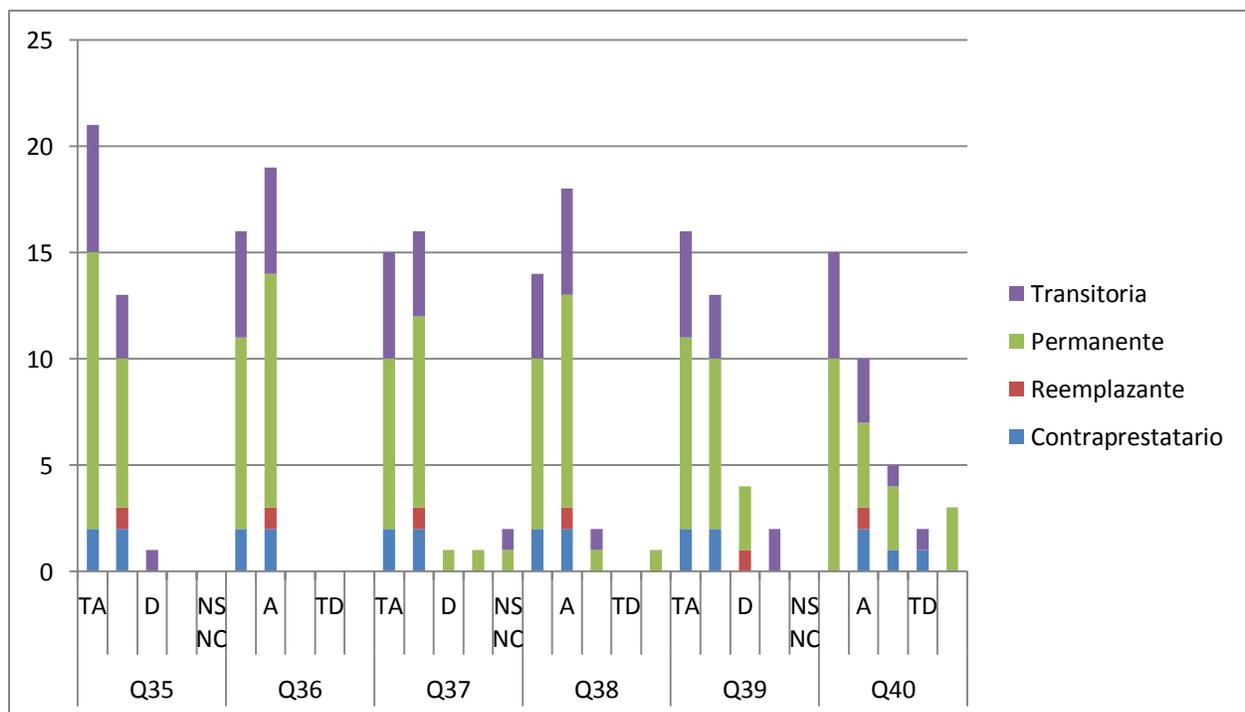
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 3: Resultados obtenidos del indicador Toma de Decisiones en función del nivel de instrucción del personal encuestado



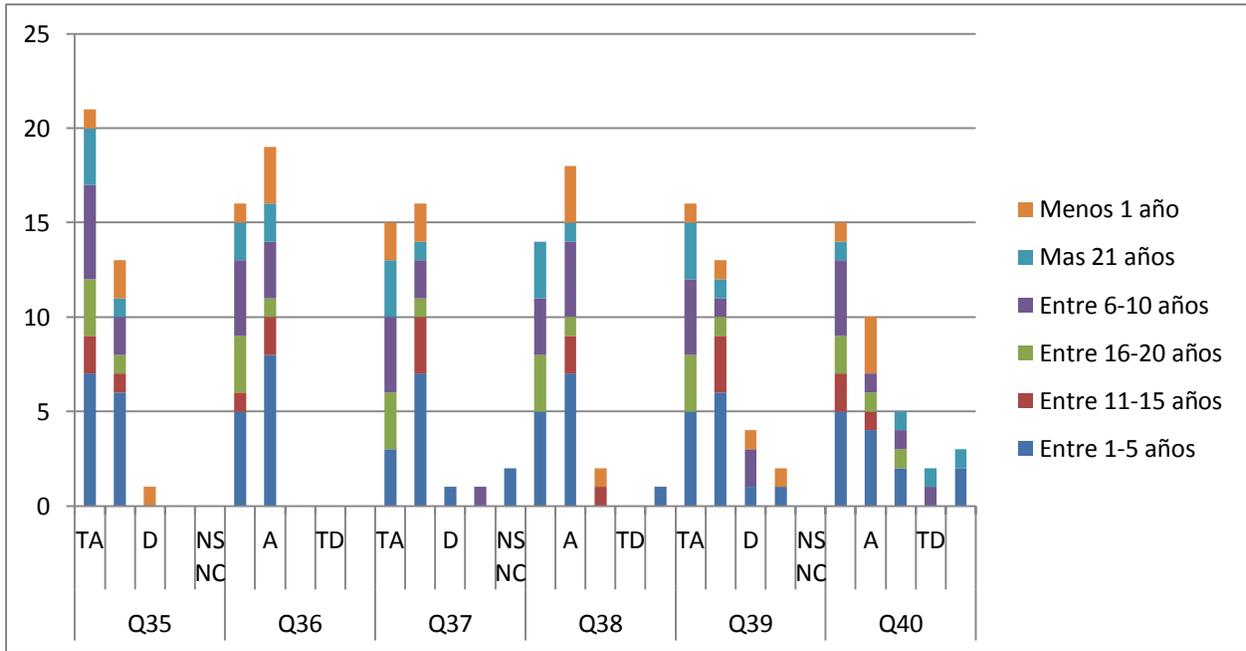
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4: Resultados obtenidos del indicador Toma de Decisiones en función de la situación de revista del personal encuestado



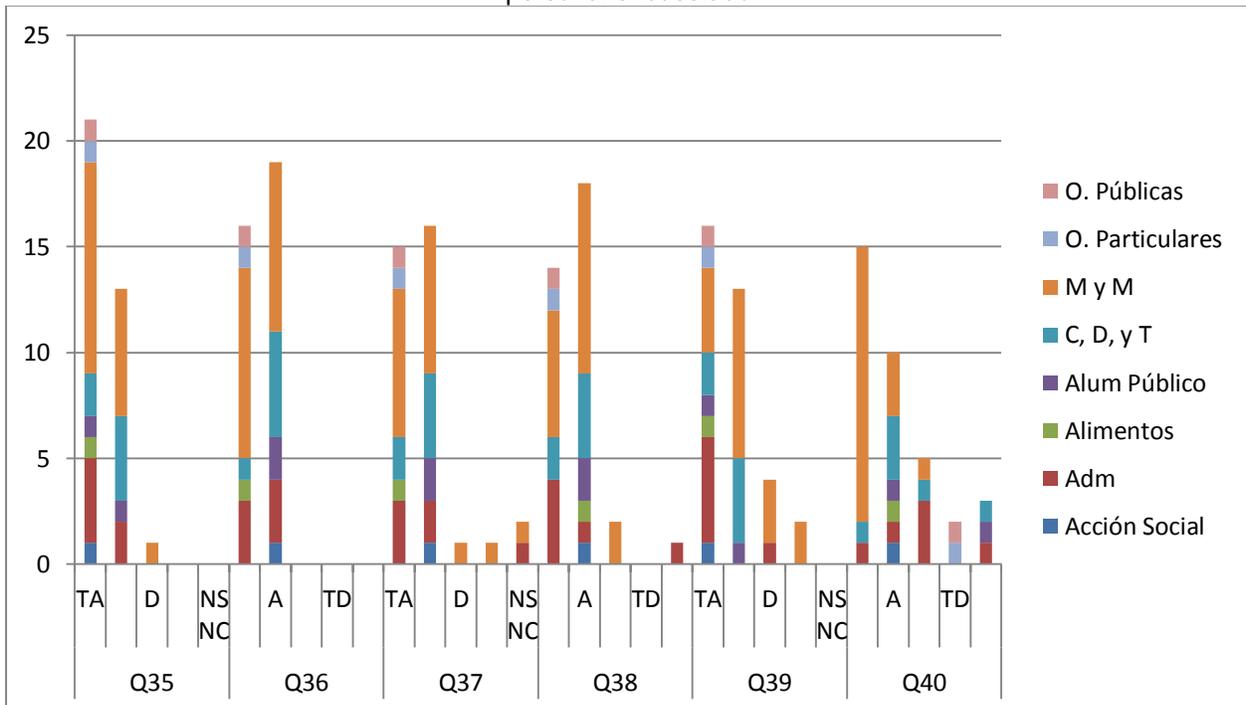
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5: Resultados obtenidos del indicador Toma de Decisiones en función de la antigüedad del personal encuestado



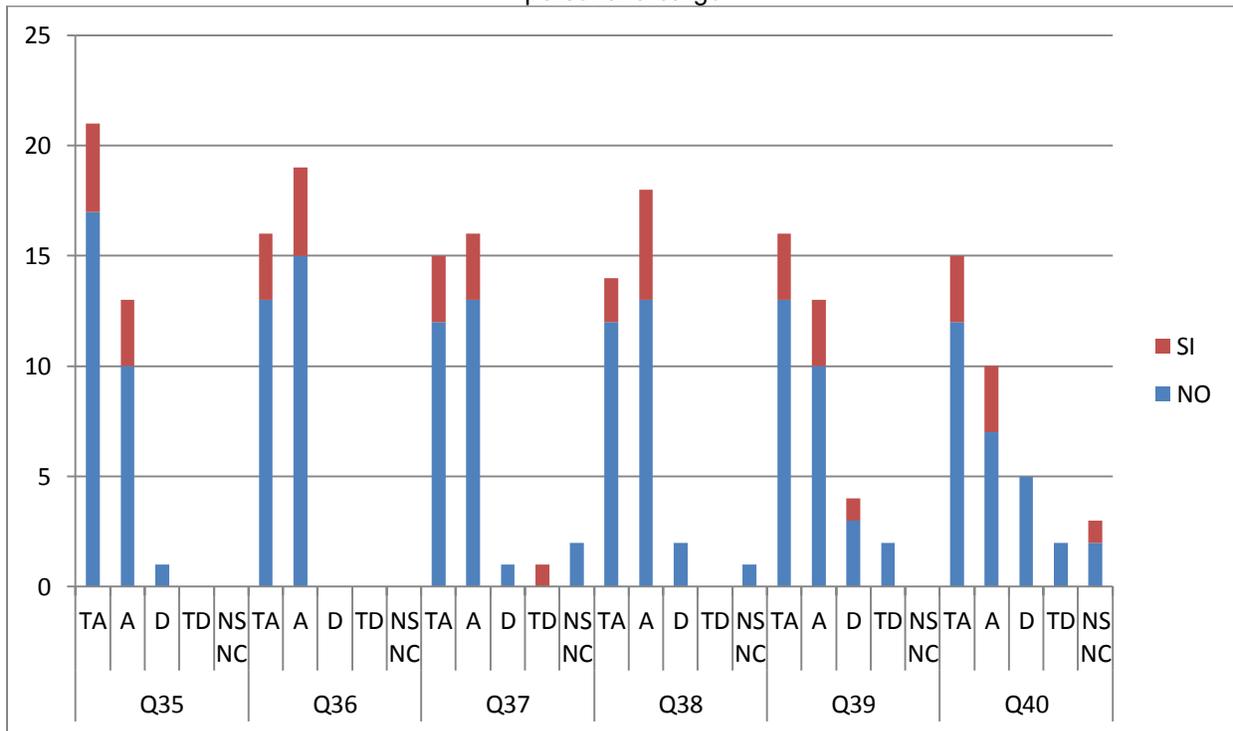
Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 6: Resultados obtenidos del indicador Toma de Decisiones en función del área de trabajo del personal encuestado



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 7: Resultados obtenidos del indicador Toma de Decisiones en función de la tenencia de personal a cargo



Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 15: MATRIZ DE RESULTADOS OBTENIDOS

	ITEMS																																								TOTAL		
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40			
	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼		▼	▼
1	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	4	129
2	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	4	4	0	3	0	0	0	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	63	
3	4	4	4	4	0	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	1	1	3	3	3	4	4	3	1	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	131	
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	115		
5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	154		
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	155		
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	155		
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	147		
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	0	3	4	3	4	4	141		
10	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	139		
11	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	1	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	143		
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	0	4	3	4	3	4	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	119			
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	0	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	119		
14	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	0	3	3	3	3	3	122			
15	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	1	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	146		
16	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	146		
17	4	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	143		
18	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	120		
19	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	1	4	1	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3	4	2	1	1	4	4	4	4	4	134			
20	4	2	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	2	1	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	1	4	4	4	4	4	137			
21	4	2	4	4	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	1	4	1	4	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	3	3	2	3	1	4	4	4	4	4	131			
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	4	4	4	121		
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	4	4	4	125		
24	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	113		
25	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	1	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	131		
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	143		
27	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	1	4	2	4	4	3	4	4	4	4	1	0	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	136		
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	1	4	4	4	4	4	149		
29	4	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	147		
30	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	1	4	2	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	141		
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	0	4	4	1	4	4	4	4	4	4	145		
32	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	1	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	1	4	4	4	4	4	140		
33	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	3	2	1	4	4	4	4	4	144			
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	156		
35	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	152		

PERSONAL ENCUESTADO

		ÁREA	PUESTO	SEXO	EDAD	ANTIGÜEDAD	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	SITUACIÓN DE REVISTA	PERSONAL A CARGO
PERSONAL ENCUESTADO	1	Acción Social	asistente social	FEMENINO	2	2	8	transitoria	NO
	2	Administración	chofer	MASCULINO	4	2	3	permanente	NO
	3	Administración	secretario adm	MASCULINO	5	6	8	permanente	NO
	4	Administración	administrativo suplente	MASCULINO	2	1	8	otro (reemplazante)	NO
	5	Administración	jefe adm	MASCULINO	4	6	4	permanente	NO
	6	Administración	cajera	FEMENINO	2	3	6	permanente	NO
	7	Administración	jefe de mesa de entrada	FEMENINO	5	5	5	permanente	NO
	8	Alimentos	encargada	FEMENINO	3	1	8	contraprestatario	NO
	9	Alumbrado Público	operario	MASCULINO	2	2	5	permanente	NO
	10	Alumbrado Público	Coordinador	MASCULINO	4	4	4	permanente	SI
	11	Centro cultural	técnica unidad empleo	FEMENINO	1	2	7	contraprestatario	NO
	12	Centro cultural	encargada correo	FEMENINO	2	2	7	transitoria	SI
	13	Centro cultural	empleada correo	FEMENINO	1	1	5	transitoria	NO
	14	Centro cultural	encargada	FEMENINO	5	6	4	permanente	SI
	15	Centro cultural	Coordinador	MASCULINO	2	3	6	transitoria	SI
	16	Centro cultural	jefe adm	FEMENINO	2	3	6	permanente	SI
	17	Mantenimiento y Maestranza	encargado	MASCULINO	5	5	2	permanente	SI
	18	Mantenimiento y Maestranza	operario	MASCULINO	2	2	2	contraprestatario	NO
	19	Mantenimiento y Maestranza	operario	MASCULINO	2	1	3	transitoria	NO
	20	Mantenimiento y Maestranza	operario	MASCULINO	4	2	2	permanente	NO
	21	Mantenimiento y Maestranza	operario	MASCULINO	5	4	2	permanente	NO
	22	Mantenimiento y Maestranza	operario	MASCULINO	3	3	2	permanente	NO
	23	Mantenimiento y Maestranza	operario	MASCULINO	4	2	1	permanente	NO
	24	Mantenimiento y Maestranza	operario	MASCULINO	2	2	2	transitoria	NO
	25	Mantenimiento y Maestranza	operario	MASCULINO	5	5	1	permanente	NO
	26	Mantenimiento y Maestranza	operario	MASCULINO	1	2	2	transitoria	NO
	27	Mantenimiento y Maestranza	operario	MASCULINO	2	2	2	transitoria	NO
	28	Mantenimiento y Maestranza	operario	MASCULINO	4	3	1	permanente	NO
	29	Mantenimiento y Maestranza	operario	MASCULINO	5	5	1	permanente	NO
	30	Mantenimiento y Maestranza	operario	MASCULINO	3	2	2	permanente	NO
	31	Mantenimiento y Maestranza	operario	MASCULINO	2	2	2	transitoria	NO
	32	Mantenimiento y Maestranza	operario	MASCULINO	4	4	2	permanente	NO
	33	Mantenimiento y Maestranza	operario	MASCULINO	5	3	2	permanente	SI
	34	Obras Particulares	encargada	FEMENINO	3	3	9 (posgrado)	transitoria	NO
	35	Obras Públicas	secretario de obras públicas	MASCULINO	4	6	8	contraprestatario	NO