



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TÉCNICO EN ASISTENCIA GERENCIAL



TEMA:

**INFLUENCIA DE LOS CAMBIOS DE LIDERAZGO EN EL DESARROLLO
DEL TRABAJO DEL GOBIERNO LOCAL DEL MUNICIPIO DE
TONACATEPEQUE.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

MARÍA ENMA HENRÍQUEZ GRANADOS.

MARÍA JAZMÍN ORELLANA MARTÍNEZ.

PARA OPTAR AL GRADO DE:

TÉCNICO EN ASISTENCIA GERENCIAL

SEPTIEMBRE, 2013

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

PAGINA DE AUTORIDADES

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

RECTOR

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA

VICERRECTOR ACADEMICO

LICDA. LISSETTE CRISTALINA CANALES

DECANO

LIC. GLENN ERSKINE CANELO ANTILLON

PRESIDENTE

LICDA. REGINA PEREZ DE TREJO

PRIMER VOCAL

LICDA. JUANA GUTIERREZ

SEGUNDO VOCAL

SEPTIEMBRE, 2013

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

Licda. Regina Perez de Trejo, Licda. Juana Gutierrez, Lic. Glenn Erskine Canelo Antillón
a las 12:00m del día Lunes, 24 de junio de dos mil trece.

Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ALUMNOS:

1- Maria Enma Henriquez Granados Carnet 01-0691-2011

2- Maria Jazmin Orellana Martinez Carnet 01-3465-2011

QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACION TITULADO:

"Influencia de los cambios de Liderazgo en el desarrollo del trabajo del gobierno local del municipio Tonacatepeque"

PARA OPTAR AL GRADO DE:

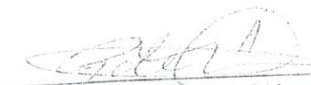
TECNICO EN ASISTENCIA GERENCIAL

Y DEL CUAL TAMBIEN EVALUARON LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA DEL MISMO.
POR LO QUE ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO:

aprobado
YA QUE CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACION DE LA
UNIVERSIDAD.

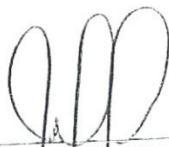
San Salvador, 24 de junio de dos mil trece.

F.



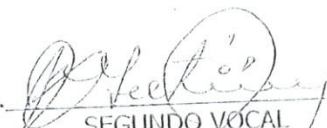
PRIMER VOCAL
Licda. Regina Perez de Trejo

F.



PRESIDENTE

F.



SEGUNDO VOCAL
Licda. Juana Gutierrez

Agradecimientos

Doy gracias a Dios principalmente por ser la base fundamental de esta etapa de mi vida, a mis padres María Luz De Orellana y Wil Alfredy Orellana, quienes han sido un gran apoyo en estos años desde un inicio de la carrera hasta hoy su culminación.

Agradecer a nuestra distinguida asesora la Licenciada. Juanita Gutiérrez quien puso su tiempo, paciencia y solarización compartiendo su conocimiento y sabiduría para con nosotras donde ella nos muestra que esforzarse vale la pena.

Agradecer también a cada uno de los docentes que nos impartieron Las clases a lo largo de la carrera técnica y a mis amigos quienes me apoyaron me incentivaron a seguir adelante y ser una mujer de provecho. Gracias

María Jazmín Orellana Martínez

Agradecimientos

Doy gracias a Dios por haberme permitido culminar satisfactoriamente mi carrera técnica, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por bríndame una vida llena de aprendizaje.

Agradezco a mi hijo Héctor Fernando Mancia Henríquez porque su presencia ha sido y será siempre el motivo más grande que ha impulsado para lograr esta meta, a mi esposo Sigfredo Mancia por la comprensión y paciencia que tuvo hacia mí en este proceso, a mis padres Jesús Henríquez y Rosa de Henríquez por el apoyo brindado.

Agradecer a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, en especial a mi asesora Licenciada Juana Gutiérrez, por creer en mí; por la orientación, el seguimiento y la supervisión continúa de la misma, pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido en estos meses.

Agradecer también a cada uno de los catedráticos, que de igual manera nos formaron con gran profesionalismo y entrega con el desarrollo de cada cátedra.

Y sin olvidar a mis compañeros de la Alcaldía Municipal de Tonacatepeque, en especial a Teresa de Rodríguez y Jonathan Guzman por todo el apoyo y facilidades que me fueron otorgados y por darme la oportunidad de crecer profesionalmente, amigos por su amistad y colaboración.

A todos Dios los bendiga, por todos sus aportes ya que serán de utilidad para la ejecución de mi carrera.

María Enma Henríquez Granados.

ÍNDICE

Pág.

Introducción.....	i
-------------------	---

CAPITULO I.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
----------------------------------	---

1.1 Supuestos problemáticos	2
-----------------------------------	---

1.2 Descripción del problema.....	3
-----------------------------------	---

1.3 Enunciado del problema	4
----------------------------------	---

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	4
---------------------------------	---

1.4 Delimitación temporal.....	4
--------------------------------	---

1.5 Delimitación espacial.....	4
--------------------------------	---

1.6 Delimitación teórica	5
--------------------------------	---

1.7 Sujetos de Estudio	6
------------------------------	---

1.8 Unidades de Análisis	6
--------------------------------	---

Justificación del problema.....	7
---------------------------------	---

Definición de objetivo.....	8
-----------------------------	---

1.9 Objetivo General.	8
----------------------------	---

1.10Objetivo Específico	8
-------------------------------	---

CAPITULO II.

MARCO TEÒRICO-----	10
2.1 Resumen histórico de la Alcaldía municipal de Tonacatepeque -----	10
2.2 Planeación estratégica de la municipalidad -----	11
2.3 Antecedentes-----	12
2.4 Teorías que sustentan la investigación -----	12
2.4.1 El liderazgo -----	14
2.4.2 Definición de liderazgo -----	15
2.4.3 Definición de líder -----	15
2.5 Concepto de Liderazgo-----	18
2.6 Como ser líder-----	19
2.7 Los principios del liderazgo-----	20
2.8 Características de un buen líder-----	26
2.8.1 ¿Qué es un líder-----	26
2.8.2 Características de un buen líder-----	28
2.8.5 ¿Cómo se conduce un buen líder?-----	29

2.9 Componentes del liderazgo-----	31
2.9.1 Poder y autoridad-----	34
2.10 Formas en que el líder podría abusar de la autoridad delegada a él o a ella.----	36
2.11 Los diferentes tipos de líderes y de liderazgo que existen-----	37
2.11.1 Liderazgo Carismatico-----	39
2.12 Diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo-----	49
2.12.1El grupo y el equipo-----	49
2.12.4 ¿En qué consiste un buen equipo?-----	53
2.12.5 Cohesión en el equipo y en el grupo-----	54
2.13 Cohesión de equipo-----	54
2.14 La comunicación -----	55
2.14.1 El proceso de comunicación-----	57
2.14.2El objetivo de la comunicación-----	56
2.14.3 Comunicación en la empresa, canales y tipos-----	60
2.14.4 Canales verticales descendentes-----	60
2.14.5 Canales verticales ascendentes-----	61
2.14.6 Canales horizontales o de coordinación y la comunicación cruzada-----	62

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Propuesta del nivel de estudio-----	66
3.2. Diseño del estudio-----	66
3.2.1 Sujetos del estudio-----	66
3.2.2 Población y muestra-----	67
3.2.3 Técnicas para obtener los datos-----	68
3.2.3.1 Técnicas-----	68
3.3Propuesta del estudio piloto-----	68
3.4 Propuesta del procesamiento y de la presentación de los datos-----	69
3.5Propuesta de técnicas estadísticas.-----	69
3.6 Propuesta de la elaboración de conclusiones y recomendaciones-----	69

CAPITULO IV

ANALISIS DE RESULTADOS

Análisis de resultado-----	70
Cuadros de distribución de datos-----	70
1. ¿Cuáles son los lineamientos de trabajo que no han sido dados y cuya ausencia afecta la calidad del trabajo?-----	73
2. ¿Cuáles decisiones han sido afectadas por la falta de lineamientos de trabajo?-----	77
3. ¿Cuáles son los problemas no comunicados de los empleados a los jefes?-----	79

4. Señale las situaciones que evidencian el mal desempeño en el servicio-----81
5. ¿Cuál es la información que no se obtiene formalmente, para brindar
un servicio efectivo a la población?-----83
6. Señale los problemas internos que afectan a la población,
en el servicio que se le brinda-----86
7. ¿Cuáles son las ideas y la información que los jefes no
piden al Personal?-----91
8. Mencione las situaciones de servicio a la población, que se ven afectadas
por la falta de esa información o de esas ideas-----93
9. ¿Cuales son las tareas que usted realiza individualmente?-----95
10. Mencione las tareas individuales (realizadas por usted), que se relacionan
con el servicio a la población-----98
11. ¿Tiene usted organizado un equipo de trabajo en su departamento o
unidad?----- 101
12. Mencione la clase de equipos de trabajo con los que cuenta en su
unidad o departamento.-----103
13. ¿Cuáles son los servicios afectados por no existir equipos de trabajo?-----105
14. ¿Cómo se maneja la información en la Alcaldía de Tonacatepeque?-----107
15. ¿Cambia el liderazgo, cada tres años en la Alcaldía de Tonacatepeque?-----112
16. ¿El hecho de que cambie el gobierno local, cada tres años, en la Alcaldía
de Tonacatepeque, influye en la forma como se trabaja en esa Institución?----113

17. ¿Mencione los aspectos que influyen en el desarrollo del trabajo local, de la Alcaldía de Tonacatepeque?-----	114
--	-----

CAPITULO V.

Conclusiones-----	116
Recomendaciones-----	125
Bibliografía-----	132

ANEXOS.

Organigrama-----	135
Encuesta-----	136
Matriz de operacionalizacion de objetivos e indicadores-----	142

INTRODUCCIÓN.

La presente investigación se enmarcó en realizar un estudio a fin de diagnosticar la situación actual, por la que atraviesa la Alcaldía Municipal del Municipio de Tonacatepeque, específicamente en la atención que brinda el personal a la población y los problemas internos que pueden estar afectando a dicho servicio.

Así también, es importante destacar, que hoy en día las empresas que ofrecen productos y/o servicios, deben de estar preparadas ya que se encuentran en un mundo globalizado, exigente y demandante de servicio de alta calidad, de una atención al cliente que satisfaga la expectativa de éstos. Por tal motivo el presente estudio esta orientado a brindarle a la Alcaldía Municipal del Municipio de Tonacatepeque, herramientas que le permitan seguir adelante y posicionarse dentro de la población, como una excelente Institución de servicio. .

Este documento contiene cinco capítulos que son: El Capítulo I, que comprende el Problema, un enunciado y un planteamiento del mismo, los supuestos, el cuadro de operacionalización de los objetivos de la investigación y sus indicadores.

El Capítulo II contiene el marco de referencia, en el cual se describen los antecedentes del problema, los elementos teóricos de las variables y una breve reseña histórica de la Alcaldía Municipal de Tonacatepeque.

El Capítulo III, incluye la metodología propuesta para el trabajo de campo, la propuesta del nivel de estudio, los sujetos, la muestra, las técnicas e instrumentos para recabar los datos y la propuesta del estudio piloto.

En el Capítulo III, se incluye también, la metodología propuesta para el procesamiento de los datos, la forma en que se presentarán los datos, las técnicas estadísticas que se emplearán y la propuesta para la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

En el Capítulo IV, se incluyen el trabajo de campo propiamente dicho: la recolección, el análisis y la interpretación de los datos con sus tablas y sus gráficos.

El Capítulo V contiene las conclusiones, las recomendaciones y los anexos del informe entre los que se colocan la encuesta y un organigrama de la Alcaldía Municipal de Tonacatepeque. . Y se adjunta un corolario que contiene la bibliografía consultada para esta investigación.

CAPITULO I.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Supuestos problemáticos

1. La falta de lineamientos de trabajo delegados por el alcalde a las jefaturas y de estos a sus subalternos, afecta la toma de decisiones.-
2. Los subalternos no comunican los problemas existentes a las jefaturas, generando un déficit en el desempeño laboral y en el servicio a la población.
3. Las jefaturas, toman decisiones sobre la base de la información obtenida informalmente y no resuelven los problemas internos y esto afecta el servicio a la población.
4. Las jefaturas no solicitan la información, ni sus ideas de los empleados y esto afecta el servicio a la población.
5. Los empleados y las jefaturas de esta institución al trabajar individualmente impactan la efectividad del servicio.
6. Esta institución, no tiene incluido el trabajo en equipo como parte de sus estrategias de servicio, por lo que se afecta el nivel de desempeño.
7. Los cambios de liderazgo, influyen en el desarrollo del trabajo de la Alcaldía de Tonacatepeque.

1.2 Descripción del problema

Es de todos conocidos que cada tres años, las alcaldías cambian de dirección, porque se elige un nuevo alcalde y cuando él llega a asumir sus funciones, establece su visión y la de su partido. Este cambio de liderazgo o de enfoque gerencial impacta directamente en el quehacer de las instituciones. Y por tratarse de entidades de servicio para la población, se ven directamente afectadas todas las actividades que implican, servir a los habitantes de ese lugar.

En la actualidad, la Alcaldía de Tonacatepeque, está siendo afectada en el desempeño laboral de sus empleados, especialmente en los servicios para la población.

Cabe preguntarse cuáles son las causas que están generando esa ineficiencia en el servicio y una de las respuestas tiene relación con la no comunicación que existe entre jefes y subalternos. La cual, a su vez, está generando que los subalternos o empleados no ejecuten las indicaciones que les dan los jefes.

Esa ineficiencia podría estar relacionada también con el desconocimiento del puesto por parte de los líderes entrantes y también desconocimiento de los procesos de trabajo que realizan los empleados de cada unidad.

A la vez, se ha observado que los empleados no están siendo entrenados ni capacitados para brindar un mejor servicio y todo esto, es lo que da como resultado conflictos y problemas internos y externos.

Otro aspecto importante, es que de una administración a otra, no hay continuidad de los proyectos, porque se trabaja sin un plan estratégico, que sea de beneficio para la población y para los trabajadores, a éstas últimos les facilitaría adaptarse a las nuevas formas de dirigir el trabajo.

1.3 Enunciado del problema

¿Influyen los cambios de jefaturas, en la efectividad de los servicios que la Alcaldía Municipal brinda al Municipio de Tonacatepeque?

DELIMITACION DEL PROBLEMA

1.4 Delimitación temporal

La presente investigación fue ejecutada en el periodo comprendido de 11 de enero al 15 de junio del 2013.

1.5 Delimitación espacial

La investigación se realizó específicamente en las instalaciones de la Alcaldía Municipal de Tonacatepeque, departamento de San Salvador.

1.6 Delimitación teórica

La investigación se apoyó principalmente en la información que se recabó dentro de las unidades de la Alcaldía Municipal, dicha información tuvo que cumplir con las categorías siguientes: jefaturas a cargo, objetivos de trabajo, procesos claves de trabajo.

Así también, se hizo uso del diagnóstico municipal creado por el Consejo Municipal para el Desarrollo de la Paz Social y Convivencia Ciudadana de Tonacatepeque y el Estudio “Gestión por procesos para la Alcaldía Municipal de Tonacatepeque”.

Este diagnóstico, centró su interés en identificar la siguiente información: número de centro escolares que existen en el Municipio de Tonacatepeque, la población, actual, su composición (número de niños, jóvenes, adultos, ancianos; hombres mujeres, etc.), número de viviendas, número de familias, la infraestructura social como canchas de foot ball y otras. También describió –en ese diagnóstico- la geografía de Tonacatepeque, en cuanto a hidrografía, montañas, entre otros. Todo lo anterior, lo estudiaron con el propósito de elaborar los planes y programas de actividades que esta administración, realizaría en esa Alcaldía, durante este período.

Los temas básicos que estuvieron incluidos en esa investigación, estuvieron relacionados con el desarrollo de los trabajos ejecutados en la Alcaldía de Tonacatepeque. Se detalló un breve diagnóstico municipal, una breve historia de la Alcaldía Municipal, además se describieron las unidades y departamentos que se

estudiaron, enfocándose en los procesos que realizan para ejecutar sus tareas. También se incluyó información relacionada con los temas siguientes:

- Liderazgo.
- Características de Liderazgo.
- Como se promueve el Liderazgo.
- La Comunicación y trabajo en equipo.
- Servicio al cliente público.
- Breve reseña histórica de la alcaldía de Tonacatepeque.
- Síntesis del diagnóstico municipal.
- Estructura organizacional.

1.7 Sujeto de Estudio

El estudio fue realizado con los integrantes de las unidades organizativas y empleados de la Alcaldía Municipal, que han experimentado cambios de jefaturas durante el período asignado de estudio.

1.8 Unidades de análisis

Alcaldía Municipal de Tonacatepeque, empleados de la Administración y Unidades que atienden a la población.

JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

La primera razón, por la que se hizo necesario llevar a cabo la presente investigación, es por el hecho que hasta hoy, no se ha realizado un estudio que identifique el impacto de la influencia de cambios en las jefaturas, que afectaron el desempeño laboral y la atención de servicio dirigida a la población en el gobierno local.

La segunda razón importante, para realizar esta investigación fue, que por medio de ella se obtuvo información importante que ha permitido, crear una propuesta para que la Alcaldía de Tonacatepeque pudiese mejorar sus procesos, métodos y técnicas en el manejo de liderazgo y trabajo en equipo.

La tercera razón, más relevante fue que al realizar esta investigación, se encontró resultados que favorecen no sólo a las personas que laboran internamente, sino también a las personas externas que requieren recibir un excelente servicio.

Además, el hecho de llevar a cabo esta indagación y obtener información valiosa, ha permitido elaborar una propuesta, para que la organización que participa como sujeto de estudio, mejore sus procesos y técnicas.

Finalmente, porque a través de los resultados obtenidos, la Alcaldía de Tonacatepeque, tendrá la oportunidad de aplicar, las técnicas sugeridas en la propuesta resultante, con el fin de resolver los problemas que preocupan a la Alcaldía en la actualidad.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

4.1 Objetivo General.

Los cambios de jefaturas influyen en la efectividad de los servicios que la Alcaldía Municipal brinda a Tonacatepeque.

3.2 Objetivos específicos.

3.2.1 Analizar si falta de lineamientos de trabajo delegados por el Alcalde a las jefaturas y de estos, a sus subalternos afecta la toma de decisiones.

3.2.2 Investigar si los subalternos no comunican los problemas existentes a las jefaturas, y si esto genera un déficit en el desempeño laboral y en servicio a la población.

3.2.3 Verificar si las jefaturas toman decisiones sobre la base de la información obtenida informalmente y si estas no resuelven los problemas internos afectando el servicio a la población.

3.2.4 Analizar si las jefaturas no solicitan la información ni las ideas de sus empleados y esto influye la efectividad del servicio a la población.-

3.2.5 Investigar si los empleados y las jefaturas de esta institución, al trabajar individualmente impactan la efectividad del servicio por la población.

3.2.6 Investigar si esta institución tiene incluido el trabajo en equipo, como parte de sus estrategias de servicio, por lo que se afecta el nivel de desempeño de los empleados y de la institución.

3.2.7 Determinar si los cambios de liderazgo, influyen en el desarrollo del trabajo de la Alcaldía de Tonacatepeque.

CAPITULO II

MARCO TEÒRICO

2.1 RESUMEN HISTORICO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE TONACATEPQUE.

Tonacatepeque, según vestigios arqueológicos, fue fundada por familias pipiles en las cumbres de una montaña, al Sureste de su asiento actual. Los pipiles no declaraban la guerra; atacaban por sorpresa; por esta razón las poblaciones estaban situadas en alturas escarpadas. Tonacatepeque fue sin duda algún cacicazgo menor subordinado en caso de peligro al Señorío de Cuscatlán. Surgió con el nombre de San Nicolás, Tonacatepeque, en lo que actualmente es el cantón La Fuente, al que más tarde, al ser abandonado, se le llamó Pueblo viejo.

Bondadosos padres Franciscanos, se encargaron de catequizar a los indígenas y erigir con ellos un hermoso templo, nombrando a San Nicolás Obispo de Mira como patrono. Se cuenta que allá por el año de 1880 todavía se observaban los cimientos de este templo.

La Alcaldía Municipal de Tonacatepeque, fue fundada en el año de 1762, en esa época no existía un local propio donde estuviera localizada, por lo que su establecimiento era la casa del alcalde elegido. Fue hasta el año de 1874, que luego de construirse la comandancia y el centro penal, se destinó parte de dicha construcción para ubicar lo que sería la casa de la Alcaldía Municipal. Lugar que hasta la fecha, sigue

ocupándose como tal. Y con el correr del tiempo se han venido haciendo remodelaciones, para mejorar la infraestructura de lugar y reunir las condiciones de trabajo que permitan brindar un servicio adecuado a la población.

En la actualidad, la Alcaldía de Tonacatepeque, ha tenido alternancia de líderes de los diferentes enfoques partidistas, de tal manera que se ha practicado la democracia.

2.2 PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE LA MUNICIPALIDAD

La Alcaldía municipal, ha tenido su mirada en un enfoque de servicio, buscando dar un cumplimiento a su visión, misión y valores, que ha definido en un plan estratégico, el cual fue elaborado con la participación del personal de esta Institución.

2.2.1 Su Visión:

Ser un municipio modelos a seguir que luzca limpio, ordenado, en armonía con el medio ambiente, que refleje paz y desarrollo local.

2.2.2 Su Misión:

Ser un gobierno municipal que logra un desarrollo local, comprometido con todos los sectores y que logre satisfacer las necesidades de sus habitantes tanto económicas, sociales y culturales.

2.2.3 Sus valores.

- Compromiso.
- Transparencia.

- Efectividad en el trabajo.
- Solidaridad.
- El bien común.
- La honestidad.
- La cooperación.
- Responsabilidad.
- Democracia participativa.
- Excelencia en el trabajo.

2.3 ANTECEDENTES

Hasta ahora, no existe investigaciones realizadas en la Alcaldía de Tonacatepeque, sobre el tema del liderazgo ni de trabajo en equipo, ésta es la primera investigación al respecto.

2.4 TEORÍAS QUE SUSTENTAN LA INVESTIGACIÓN

2.4.1 EL LIDERAZGO

Aunque hay quienes consideran que “administración” y “liderazgo”, son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Para efectos reales puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, tal como los concebimos aquí en estructuras organizadas, generadoras de funciones.

Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo y administración para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la administración.

El liderazgo, es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo, es una de las claves para ser un administrador eficaz. Asimismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que esta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz.

Los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel (planear, organizar, dirigir, y controlar la acción organizacional), a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de los objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia el liderazgo, son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

El liderazgo y la motivación están estrechamente relacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones. Además de estar en condiciones de responder a las motivaciones de sus subordinados, los líderes también pueden favorecerlas o estorbarlas, por medio del ambiente

organizacional que crean. Estos dos factores son tan importantes para el liderazgo como para la administración.

2.4.2 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

El liderazgo tiene diferentes significados para diversos autores. Harry Truman, ex presidente estadounidense, decía que “el liderazgo es la capacidad para conseguir que hombres (y mujeres), hagan lo que no les gusta y que les guste hacerlo”(Harold Koontz y Heinz Weihrich, 2004). Koontz y Weihrich, (2004), en su obra “Administración”, afirman que “liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo. La seguridad es el reflejo de experiencia y capacidad técnica. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. No se colocan a la zaga de un grupo para empujar y aguijonear; se colocan frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales.

Un buen ejemplo de líder, es el director de orquesta, cuya función consiste en producir un sonido coordinado y un tiempo correcto integrando el esfuerzo de los músicos. La orquesta responderá dependiendo de la calidad de liderazgo del director.

2.4.3 LÍDER:

Es el que guía o dirige a un grupo de personas, confiriéndoles dirección mediante la definición de un objetivo común, una visión hacia la cual los encamina y expresándole a su grupo la confianza en sus capacidades y en su buena voluntad, para alcanzar esos objetivos y hacer realidad esa visión. Un líder es una persona que sobresale de en medio de un grupo por sus habilidades, destrezas, conocimientos, experiencia o su carisma personal. (Koontz y Weihrich, 2004)

2.4.4 CONCEPTO DE LIDERAZGO

Tomando en consideración el concepto anterior y la experiencia, se puede definir el liderazgo, como: un proceso grupal y dinámico de interacción, dependencia y coordinación entre dos o más personas, a través del cual el líder ejerce una influencia sobre sus colaboradores dirigida hacia el logro de metas.

El liderazgo es una habilidad que puede ser aprendida, a través de la adquisición de técnicas, herramientas, conocimientos, experiencia y práctica.

Los elementos que inciden en la efectividad del liderazgo son la influencia, la autoridad y poder.

- Influencia: es la capacidad de una persona de obtener determinado comportamiento por parte de otra, utilizando sus habilidades interpersonales
- Autoridad: Es el derecho formal otorgado por la organización

- Poder: es la capacidad del líder de influir en las actitudes, valores y percepciones de otra persona, ya sea por medio de la autoridad formal o mediante sus características personales.

Los Factores de poder son:

- 1.- La recompensa
- 2.-La coerción
- 3.-La legitimidad legal
- 4.-Los conocimientos y habilidades
- 5.-El carisma.

En el caso de un Comandante de aeronave, la autoridad reviste dos aspectos : el otorgado por la organización en la cual está insertado y la autoridad legal , otorgada en nuestro país por el Código Aeronáutico , el que le confiere el máximo poder dentro de la aeronave que comanda.

La palabra Liderazgo, proviene del inglés “leader”, que significa guía, más que un componente de la organización, es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa. Los gerentes o directivos, tienen que ser estrategas (planificación), organizadores (procesos) y líderes (inspiradores, innovadores, propiciadores del cambio).Una organización bien dirigida, tiene un gran potencial: mentes líderes. El líder no es un superdotado, un Mesías o un ser sobrenatural, es

producto de un proceso de crecimiento personal, que lo lleva a conocer y medir sus capacidades y debilidades, para saber dónde y cómo contribuir al logro, en este caso, de las metas de la empresa.

El líder es capaz de inspirar, guiar y aprender de otros, así como enseñar a aprender. Un líder es un maestro y un alumno, al mismo tiempo. No existe un líder de forma aislada, supone un contexto - la gente -, de allí que mencionarlas significa la trascendencia e importancia de las personas que le otorgan esa condición de líder. En la actualidad más que de líderes, se habla de equipos, grupos, organizaciones o empresas líderes.

La clave del liderazgo se encuentra en las fortalezas grupales y en las relaciones basadas en la confianza, el respeto en cuanto a aportes y sugerencias; en la creatividad tanto en diseño de productos como en resolución de problemas, en los retos compartidos y en el afecto hacia la gente. Las personas y su inteligencia, “los grupo líderes” son un valor dentro de la empresa. (Blanchard, K., Randolph, Alan, Grazier, Peter, 2006).

Organización y Trabajo en Equipo: Es importante analizar y profundizar en la necesaria capacidad de la empresa de aprender a trabajar en equipo, lo cual - prácticamente- le garantiza su permanencia en el mercado. No se puede hablar de liderazgo organizacional sin aprendizaje en equipo. Es indiscutible, que organización y trabajo en equipo, son conceptos inseparables, pero lo que sí se debe profundizar es en el cómo mejorar la eficiencia de estos equipos.

2.5 CONCEPTO DE LIDERAZGO:

¿Cuál es el significado de liderazgo? Entender el concepto es importante. Aquí hay un concepto que es el más balanceado y completo que he encontrado: “El liderazgo consiste en la disciplina que deliberadamente ejerce su influencia en un grupo determinado a fin de avanzar hacia metas concretas de permanencia beneficiosa que sirven para cubrir las necesidades verdaderas del grupo”. (López, Jorge H., Cómo ser un líder, 1994).

Cada una de estas palabras es importante; el liderazgo, en primer lugar demanda una disciplina, el ser líder implica trabajo duro. A menudo, mientras todos ya se fueron a dormir, el líder tiene que estar trabajando en busca de las soluciones a los problemas del grupo.

El ser líder no quiere decir que es la persona que más va a descansar. El concepto de liderazgo en las Sagradas Escrituras implica servicio, quien quiera ser el mayor entre nosotros, tiene que servir a los demás. El camino al liderazgo es el camino del servicio. Si vemos a un líder notable, encontraremos a una persona que ha servido toda la vida a alguien o a un grupo.

El liderazgo es una disciplina que requiere trabajo, esfuerzo, concentración y perseverancia. El concepto, además, dice que: el liderazgo consiste en una disciplina que deliberadamente ejerce su influencia sobre un grupo determinado. El liderazgo demanda ser deliberado, para ser líder las cosas tienen que hacerse intencionalmente; un líder hace

las cosas con intención clara de obtener los propósitos que se ha determinado. (López, Jorge H., 1994).

El líder no deja nada a la casualidad sino que está todos los días afinando cuidadosamente sus habilidades. Habiendo pensado detenidamente en su plan de acción, el dirigente ejerce deliberadamente una influencia especial. Su visión es deliberada, incluso cuando ha recibido un llamamiento divino, el líder responde deliberadamente.

2.6 ¿CÓMO SER LÍDER?

Primero, hay que entender el concepto de liderazgo y esto demanda una disciplina. Ser líder demanda ejercer influencia.

El liderazgo demanda ejercer una influencia especial dirigida hacia el cambio. Cuando nos ha sido dada la responsabilidad de obtener cambios en cualquiera de los campos en que hemos sido llamados a ser líderes, tenemos que ejercer esa influencia bien clara para obtener dichos cambios.

El cambio, requiere un dirigente y se necesita la influencia del líder para lograrlo, eso nos lleva a otra parte del concepto de liderazgo: El líder se fija metas de beneficiosa estabilidad, el dirigente toma muy en serio su papel y fija metas que son continuas, permanentes y que armonizan con el grupo. Siempre debemos buscar, que lo que hagamos, sea de beneficio para el grupo, y no para el líder, aunque eso implique un sacrificio personal.

Las metas deber ser de beneficiosa estabilidad, cuando el grupo se da cuenta de eso, entonces trabaja con entusiasmo para contribuir al cambio.

El liderazgo fija su atención en suplir y satisfacer las necesidades auténticas del grupo. Esto significa que el líder entiende a su gente lo suficientemente bien, como para distinguir entre lo que dicen que quieren y lo que realmente necesitan.

El líder mantiene sensibilidad y es al mismo tiempo plenamente consciente de las personas de las cuales es responsable.

2.7 LOS PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO

Estos principios son algunos elementos necesarios para un liderazgo efectivo.

2.7.1 EL PRINCIPIO DE LA VISIÓN

El liderazgo empieza con una visión. Visión es una imagen clara de lo que el dirigente ve o se imagina que su grupo puede ser o hacer. Una visión puede ser de salud donde hay enfermedad, de conocimiento en donde hay opresión o de amor en donde hay odio.

El líder se entrega de lleno a su visión, que implica un cambio beneficioso para su grupo, siendo consciente de la importancia que tiene y haciendo de ella la fuerza que le empuja a seguir adelante en su liderazgo.

El líder se esfuerza al mismo tiempo para comunicar la visión a sus seguidores. Captura su atención, optimista de las posibles soluciones a sus necesidades. Ejerce su influencia por el dinamismo de su fe. Demuestra tener confianza en que el desafío pueda

satisfacerse, en que se resolverá la necesidad y se vencerá la crisis. Si sus seguidores captan la visión, el grupo se volverá más coherente y podrán trabajar juntos hacia una meta común.

La visión del líder, es la base de su liderazgo y al hecho de entregarse de lleno y con entusiasmo a ella, se le llama Misión. El tener clara su visión, hará que no se desvíe haciendo cosas que no contribuyen al cumplimiento de la misma.

2.7.2 EL PRINCIPIO DE ESTABLECER METAS

A fin de llevar a cabo la visión, es preciso seguir pasos muy concretos y predecibles.

Estos reciben el nombre de metas. Las metas diseñan el programa para poder llevar a cabo la misión y de ese modo cumplir al mismo tiempo la visión. Las metas han de ser concretas, apreciables, alcanzables, realistas y tangibles. El líder debe, al mismo tiempo, basar sus metas en su propio comportamiento más que en el comportamiento que espera de otros. Debe permitir que su mente vuele y no limitarse, cuando se propone metas.

Debe poner sus metas por escrito, con todo detalle. Debe, además presentar esas metas de manera positiva y hacer que sean personales.

2.7.3 EL PRINCIPIO DEL AMOR

No puede haber liderazgo sin amor. El amor, tal y como lo utilizamos aquí se refiere a un estado mental, a un acto de la voluntad. Significa que hagan lo que hagan otras personas, ya sea humillándonos, abusando de nosotros o hiriéndonos, el líder siempre se

esfuerzo por alcanzar su más grande bien y busca mantener buenas relaciones con los demás, perdonando todo lo que le hacen. Sin esta clase de amor, el liderazgo va directamente al fracaso y no pasa la prueba más importante que es la permanencia.

El ejercicio del principio del amor requiere que seamos sensibles, porque el amor se relaciona con las auténticas necesidades de las personas y, por ello, el dirigente debe saber cuáles son. Debe estar consciente de esas necesidades buscándolas, porque varían; las necesidades del mes pasado no son las mismas en la actualidad.

2.7.4 EL PRINCIPIO DE LA HUMILDAD

La humildad es la mansedumbre que invade el consciente del líder en toda su conducta. La persona humilde, vive libre de toda arrogancia y orgullo y está dispuesta a someterse a otros, a ser de ayuda y portarse con cortesía con los demás.

La persona que es humilde no se considera a sí misma autosuficiente, aunque es plenamente consciente de sus propios dones, de sus recursos y de lo que es capaz de realizar. Tanto el amor como la humildad son características típicas de los verdaderos líderes.

2.7.5 EL PRINCIPIO DEL DOMINIO PROPIO

El dominio propio, es una forma de vida en la cual, manifiesta un carácter templado en todas las cosas, porque no deja que sus deseos dominen su vida.

El dominio propio, es una actitud esencial y una de las características del líder. Sin él pierde su efectividad y el respeto de sus seguidores. Con él, las personas le considerarán como uno que posee la determinación y fortaleza que le permite introducir cambios.

El dominio propio se desarrolla dependiendo de Dios, por medio de una vida de disciplina, tomando decisiones por adelantado, mostrando gratitud a pesar de las adversidades, dominando nuestro espíritu, y controlando nuestros pensamientos.

2.7.6 EL PRINCIPIO DE LA COMUNICACIÓN

La habilidad de comunicarse con palabras y por escrito son posiblemente los dos valores más destacados de que disfruta el líder. Para desarrollar esta habilidad es necesario utilizarla día tras día y prestar suma atención a estas siete normas de la comunicación:

1. Es necesario reconocer la importancia que tiene la comunicación efectiva. Cada vez que el líder escribe o habla debe darse cuenta de la necesidad de establecer una buena comprensión, no sencillamente de estar repitiendo palabras.
2. Estudiar a su público y determinar sus características y actitudes antes de empezar a hablar o a escribir.
3. Escoger la meta de comunicación apropiada. La meta la determina el propósito de su comunicación.

4. Es necesario que el líder sepa traspasar la barrera de la preocupación. Esto se logra con darse cuenta de los problemas y deseos de su público y de lo que llamará su atención.
5. Cuando habla, el líder debe percibir la reacción de los que le escuchan, de manera que pueda adaptar lo que dice a un público determinado.
6. Es preciso que el líder se refiera a las experiencias de los presentes. Una vez más, debe conocer a su público. Sin embargo, su asesoría no es estática y está sensible a los cambios en el público.
7. Motivar la acción apelando al deseo. El desea la acción, quiere efectuar un cambio, y la manera más efectiva para conseguirlo es apelando al deseo dominante de un público determinado.

2.7.7 EL PRINCIPIO DE LA OPORTUNIDAD.

Sus más maravillosas oportunidades son aquellas que aparecen disfrazadas de obstáculos insuperables. El principio de la oportunidad dice que la vida es una serie de problemas y obstáculos y que éstos precisamente, son la puerta que le abre paso a las oportunidades.

El líder efectivo busca oportunidades. El ejercitar este principio exige, además, una actitud que sabe de qué manera aceptar y afrontar los errores para convertirlos en beneficios.

2.7.8 EL PRINCIPIO DE LA ENERGÍA

La energía es algo que atrae la atención y además, atrae seguidores. El líder que muestra entusiasmo y energía se ganará la aceptación y la confianza de otros. La mayoría de las personas se sienten atraídas por la que posee la energía, porque transmite la idea de autoridad, de emoción, de éxito, de una actividad que tiene un propósito; a las personas les gusta identificarse con estas ideas. La energía del líder se demuestra por medio de la vitalidad física, y aunque sea una persona mayor o padezca de algún defecto físico, está radiante de salud y de una actividad que tiene propósito.

La energía física, intelectual y emocional del líder, se demuestra por medio de la entrega y perseverancia al creer y esforzarse por alcanzar sus metas a toda costa. La energía del líder se demuestra por la atención que presta a los más insignificantes detalles, porque está consciente de que esos detalles, son los que le darán el éxito o le hundirán.

2.7.9 EL PRINCIPIO DE LA PERSEVERANCIA

Las dificultades existen, y el líder tendrá que enfrentarse con problemas y se sentirá en ocasiones desanimado, pero Dios desea que perseveres siguiendo la visión que ha recibido de parte de Él. El principio de la perseverancia dice que estos problemas y dificultades pueden vencerse, pero el dirigente tiene que permanecer firme, con el poder de la perseverancia.

Cada problema tiene su propia solución y aunque las soluciones sean diferentes, la perseverancia es la clave para cada una de ellas.

El permanecer firme puede vencer la enfermedad, los deseos personales, las limitaciones económicas, los peligros de la prosperidad, la oposición por parte de la familia, la traición y la persecución, la mala interpretación de los acontecimientos y una serie de otras imposibilidades.

2.7.10 EL PRINCIPIO DE LA AUTORIDAD

La autoridad requiere que la persona esté plenamente consciente de lo que hace y porqué lo hace. No se puede ejercer el principio de la autoridad sin este conocimiento.

2.8 CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN LÍDER

2.8.1 ¿QUÉ ES UN LÍDER?

“Un líder, debe tener una filosofía central o creencia contra la cual, él pueda juzgar los problemas importantes a medida que surgen. A menos que tenga ese fundamento al cual recurrir, las tormentas inesperadas lo sacudirán como a un corcho. Sin dicho fundamento, un líder puede sobrevivir, pero él no será un líder centrado en principios y valores”. Jamen Callahan, Primer ministro de Inglaterra. (López, J. H, 1994)

El enfoque de los rasgos implica tratar de identificar una serie de características personales comunes de los líderes considerados eficaces. Entre los más importantes rasgos o características del líder se pueden mencionar los siguientes:

2.8.2 CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN LÍDER

CARACTERÍSTICAS	CARACTERÍSTICAS.
• Actitud de Servicio	• Gratitud
• Dulzura y delicadeza	• Flexibilidad
• Generosidad	• Capacidad de organización
• Veracidad	• Don de mando
• Capacidad de perdonar	• Comunicación eficaz
• Actitud positiva	• Honestidad
• Antepone las necesidades del grupo a las suyas propias.	• Buscan ayuda : Delegan
• Conoce a los miembros de su grupo y los cuida	• Entrenan a otros
• Valor	• Tienen Carácter
• Seguridad en sí mismo	• Influencia
• Visión de conjunto	• Excelentes relaciones humanas
• Visión de futuro	• Autodisciplina
• Lealtad	• Capacidad de recuperación.
• Tiene antecedentes reconocidos	• Tiene capacidad para aceptar riesgos

2.8.3 CUALIDADES DE UN BUEN LÍDER POTENCIAL

Cualidades	Cualidades
• Hacerse confiable	• Mantiene alta la esperanza
• Ser transparente	• Añade importancia
• Da su tiempo	• Proporciona seguridad
• Cree en los demás	• Recompensa la producción
• Brinda ánimo	• Establece un sistema de ayuda
• Es constante	• Mantiene una actitud positiva

2.8.4 ¿CÓMO SE CONDUCE UN BUEN LÍDER?

Nicholas Murria Butler, ex presidente de la Universidad de Columbia dijo:” hay tres clases de personas en el mundo: las que no saben lo que está ocurriendo, las que observan lo que está ocurriendo y las que hacen que ocurran las cosas”.

Aunque puede ser difícil definir el liderato (o al líder), la característica común en todos los líderes, es la capacidad para hacer que las cosas se realicen; actuar para ayudar a que otros trabajen en un ambiente dentro del cual -cada individuo que presta servicios bajo su dirección- se sienta animado y estimulado, hasta el punto en que se le ayude a descubrir sus más plenas capacidades, para ofrecer una contribución significativa.

Los resultados notables no se pueden obtener de las personas por la fuerza. Solo se producen cuando los individuos colaboran con el estímulo y la inspiración del líder, que se esfuerza por lograr una valiosa meta común.

El líder, generalmente, es un buen administrador, pero un buen administrador no es necesariamente, un buen líder, ya que puede ser débil en lo que se refiere a la acción que motive a otros.

Un líder es un guía, una persona capacitada para dirigir a otros al logro de metas comunes. Un líder influye en la conducta de las personas para lograr el fin deseado. Es un ágil tomador de decisiones, que no posterga las decisiones. Los líderes son personas

activas que buscan e inician la acción y que mueven a otros para que sus propósitos se cumplan.

2.8.5 ¿CÓMO SE CONDUCE UN BUEN LÍDER?

Un dirigente -cuando ha de actuar decisivamente para obtener resultados- tiene que seguir ciertos principios. Entre esos principios se encuentran:

1.- DETERMINAR SUS OBJETIVOS

Determina los importantes resultados finales que quiere lograr y cuando quiere obtenerlos. Los escribe de manera exacta, breve y claramente.

2.- PLANIFICA LAS ACTIVIDADES NECESARIAS.

Decide qué actividades principales deben realizarse para lograr sus objetivos: objetivos generales y específicos, a largo, mediano y a corto plazo. Se hace preguntas como: ¿Es necesaria? ¿Es importante? ¿Por qué?

3.- ORGANIZA SU PROGRAMA.

Hace una lista de todas las cosas que deben hacerse. Recuerda que las cosas urgentes no son necesariamente importantes. Ordena todo con base en prioridades.

Estudia cada actividad, identifica los pasos esenciales que deben darse según su orden de importancia.

4.- PREPARA UN CALENDARIO.

Prepara un programa de trabajo, establece un límite de tiempo para la realización completa de cada paso de su programa, lo sigue y lo modifica cuando es necesario.

5.- ESTABLECE PUNTOS DE CONTROL.

Determina dónde y cuándo analizar el avance en relación con los objetivos. Establece puntos de referencia.

6.- CLARIFICA LAS RESPONSABILIDADES.

Clarifica todas las responsabilidades, autoridades y relaciones que ha delegado y tiene el cuidado de coordinarlas y controlarlas.

7.- MANTIENE CANALES DE COMUNICACIÓN.

Se mantiene completamente informado e informa a sus superiores, ayudantes, subordinados, y otros, a fin de que los objetivos se cumplan.

8.- DESARROLLA LA COOPERACIÓN.

Aclara a su grupo cuáles son los resultados que espera lograr, indica claramente, lo que se espera de cada individuo.

9.- RESUELVE LOS PROBLEMAS.

Descubre el problema, lo analiza en sus causas y consecuencias. Ataca un solo problema a la vez. Desarrolla alternativas de solución y elige la mejor o la más

conveniente. Determina un plan de acción y lo pone en práctica. Revisa los resultados en función de mejoramientos y objetivos.

10.- DA CRÉDITO A LO QUE SE DEBE DAR.

Reconoce los méritos de los que le ayudan en el logro de los objetivos.

2.9 COMPONENTES DEL LIDERAZGO

Los líderes prevén el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que ésta seguirá. Lee Iacocca, ex director general de Chrysler, Jack Welch, director general de General Electric y Bill Gates de Microsoft, han dado una visión a sus compañías. Los líderes deben infundir valores, ya sea que su interés se centre en la calidad, la honestidad y la asunción de riesgos calculados o en los empleados y los clientes. (Blanchard, Ken, Randolph, Alan, Grazier, Peter, 2006).

Prácticamente no hay grupo de personas que, desempeñándose a casi el nivel máximo de su capacidad, carezca de un individuo -a la cabeza- particularmente, apto en el arte del liderazgo. Todo indica que esta aptitud, se compone de -al menos- cuatro importantes ingredientes:

- 1) Capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder
- 2) capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes momentos y situaciones
- 3) capacidad para inspirar a los demás

4) capacidad para actuar a favor del desarrollo, de una atmósfera conducente a la respuesta, ante las motivaciones y al surgimiento de éstas.

El primer componente del liderazgo es el poder. La naturaleza del poder y las diferencias entre el poder y la autoridad se expresan a continuación: El poder es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos. La autoridad – en una organización- es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupa), de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. (Chiavenato. I., 2002).

El poder legítimo, emerge normalmente, de un puesto y se deriva del sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, con fundamento en el cual un “puesto” es aceptable como legítimo por los individuos.

El poder también puede provenir de la experiencia de una persona o grupo. Este es el poder del conocimiento. Asimismo, el poder también puede existir como poder de referencia, esto es, como la influencia que pueden ejercer personas o grupos, dado que los demás creen en ellos en sus ideas. En este sentido, Martin Luther King, poseía un poder legítimo casi nulo, pero en virtud de la fuerza de su personalidad, ideas y capacidad oratoria, influyó enormemente, en la conducta de muchas personas.

El segundo componente del liderazgo es el profundo conocimiento de los individuos. Como en toda clase de prácticas, no es lo mismo conocer la teoría de la motivación, los tipos de motivaciones y la naturaleza de un sistema de motivaciones que ser capaz de aplicar estos conocimientos a personas y situaciones. (Chiavenato. I., 2002).

Es decir, ser capaz de motivar a un grupo de personas para lograr objetivos comunes.

El tercer componente del liderazgo, es la rara capacidad para inspirar a los seguidores para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto. Mientras que el uso de motivadores se centra, aparentemente, en los subordinados y en sus necesidades, la inspiración proviene de quienes encabezan a los grupos. Éstos pueden poseer una simpatía y magnetismo tales que susciten en sus seguidores lealtad, devoción y un intenso deseo de promover sus anhelos. Esta no es una cuestión de satisfacción de necesidades, sino que es una cuestión de que la gente ofrezca su apoyo desinteresado al líder que ha elegido como suyo. (Chiavenato. I., 2002).

Los mejores ejemplos de liderazgo inspirador se han dado en situaciones desesperadas y atemorizantes, por ejemplo: una nación improperada en vísperas de una batalla, un líder derrotado a quien sus fieles seguidores no están dispuestos a abandonar. En casos como estos, tiene gran valor el magnetismo personal.

El cuarto componente del liderazgo, tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que éste genera. En estos casos, la intensidad de la motivación depende -en gran medida- de las expectativas, de la percepción que se tenga de la recompensas, de la cantidad de esfuerzo que se supone que se requerirá, de las tareas por desarrollar y de otros factores presentes en las condiciones específicas, pero también del ambiente organizacional. La consideración de estos factores ha derivado en abundantes investigaciones sobre el comportamiento propio del liderazgo y en la elaboración de varias teorías al respecto. (Chiavenato. I., 2002).

Gabarro y Kotter, añadieron otro ingrediente, que los administradores eficaces deben trabar unas relaciones sanas con su jefe. Esto significa que la relación se funde con la dependencia mutua. Así el administrador debe comprender los objetivos y las presiones que tiene su jefe y prestarle atención a sus preocupaciones. (Chiavenato. I., 2002).

Prácticamente todas las funciones de una empresa organizada resultan más satisfactorias para los participantes y más productivas para la empresa cuando se dispone de individuos capaces de contribuir a que los demás cumplan su deseo de cosas como: dinero, categoría, poder, orgullo por los logros alcanzados. El más importante principio de liderazgo es este: “los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes.”

2.9.1 PODER Y AUTORIDAD

A) CONCEPTO DE PODER

Se refiere a la capacidad que tiene una persona de decidir o tomar decisiones, sobre el destino de las personas o sobre las cosas o sobre las situaciones. También está asociada esta palabra con la capacidad de hacer cosas. Ejemplo: el presidente de una compañía, decide contratar cien nuevos empleados y despedir a quince antiguos de bajo

rendimiento. El poder es la capacidad de influir en los demás y evitar que ellos influyan en uno. (Koontz y Weihrich, 2004).

Las bases del poder, se relacionan con la persona que ejerce el liderazgo y con el puesto ocupado, especialmente si se trata de una posición en la cual se ejerce la autoridad, es decir que le permite mandar a o dirigir a otros, premiar a otros (poder de recompensa), le permite castigar a otros (poder coercitivo). Para ejercer ese liderazgo formalmente, la persona debe haber sido asignada a la posición, a fin de tener el poder legítimo, de estar autorizado por la organización para mandar, tomar decisiones, etc.

El líder también deberá de poseer los conocimientos necesarios sobre el puesto que desempeña, para tener el poder de experto y los valores de integridad, honestidad, respeto, solidaridad y responsabilidad además del carisma necesarios para ejercer con propiedad la posición de líder o dirigente de un grupo.

B) CONCEPTO DE AUTORIDAD

La autoridad es el derecho o capacidad para influir en el comportamiento de alguien y lograr que ejecute o haga lo que se indica. Existen dos clases de autoridad:

a) La Autoridad Formal o de línea: Se refiere a la influencia que los líderes tienen debido a sus posiciones en una empresa, en la escuela, en la iglesia o en la familia.

b) Autoridad Informal o carisma: Se refiere a la capacidad de influir sobre un grupo de personas debido a sus sólidos conocimientos o dominio de un tema; debido al nivel de desarrollo de alguna o algunas habilidades, que le ponen en ventaja sobre otros,. Puede

deberse también a cualidades de su personalidad que le vuelven atractivo/a ante las demás personas, por ejemplo: Su inteligencia, su honestidad, su veracidad, su alto sentido de responsabilidad, su sentido de justicia; su actitud de ayuda o protección para los necesitados; su amabilidad, su trato respetuoso y cortés para los demás; su actitud de servicio para sus seguidores, etc.

2.10 FORMAS EN QUE EL LÍDER PODRÍA ABUSAR DE LA AUTORIDAD DELEGADA A ÉL Ó A ELLA.

Manipulando, significa: Manejar a otros con engaños sutiles o descarados, para que haga lo que nosotros queremos, aunque sea dañino para ellos o para los demás.

La manipulación es una estrategia de influencia y tácticas para conseguir que hagan lo que el líder quiere:

- Trabajar mejor
- Que se sientan motivados
- Que yo les agrade y se gusten entre ellos.

Es necesario recordar que no se puede obtener el éxito si nuestro carácter es imperfecto y está marcado por la duplicidad (Hipocresía) y la falta de sinceridad. La duplicidad aumentará la desconfianza y todo lo que el líder haga (incluso usando nuevas técnicas de relaciones humanas) se percibirá como “manipulador”.

Otra forma de abusar de la autoridad delegada es: Creando **culpabilidad overgüenza**, con actitudes o palabras acusadoras, para que las personas intimidada – por la vergüenza- haga lo que queremos y así lograr nuestros fines.

2.11 LOS DIFERENTES TIPOS DE LIDERES Y DE LIDERAZGO QUE EXISTEN

ENFOQUE DE LOS RASGOS DE LIDERAZGO

Antes de 1949, los estudios sobre liderazgo se basaban fundamentalmente en un intento por identificar los rasgos propios de los líderes. Comenzando por la teoría del “gran hombre”, de que los líderes nacen y no se hacen, concepción que se remonta a los antiguos griegos y a los romanos, los investigadores han tratado de identificar los rasgos físicos, mentales y de personalidad de varios líderes. La teoría del “gran hombre” perdió aceptación con el surgimiento de la escuela conductista de psicología.

A la fecha, se han realizado muchos estudios de rasgos. Ralph M. Stogdill, encontró que diversos investigadores han identificado rasgos específicos relacionados con la capacidad del liderazgo: cinco rasgos físicos (como energía, apariencia y altura), cuatro rasgos de inteligencia y capacidad, dieciséis rasgos de personalidad, (como adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en sí mismo), seis características relativas al desempeño de tareas (como impulso de realización, persistencia e iniciativa y nueve características sociales (como sentido de cooperación, habilidades para relaciones interpersonales y capacidad administrativa).

La discusión acerca de la importancia de los rasgos que se deben poseer para el liderazgo sigue en marcha; más recientemente se han identificado los siguientes rasgos clave de liderazgo:

- Impulso (lo que implica anhelo de realización, motivación, energía, ambición, iniciativa y tenacidad).

- Motivación para el liderazgo (la aspiración, a dirigir, aunque no a buscar el poder como tal),
- Honestidad e integridad, seguridad en uno mismo (incluida la estabilidad emocional), capacidad cognoscitiva y comprensión de los negocios.
- Menos claro es el impacto de la creatividad, flexibilidad y carisma en la eficacia del liderazgo.

En general, el estudio de los rasgos de los líderes, no ha sido un enfoque muy fructífero para explicar el liderazgo. No todos los líderes poseen todos los rasgos, mientras que muchas personas que no son líderes pueden poseer la mayoría de ellos o todos. Asimismo, el enfoque de los rasgos no ofrece ninguna indicación sobre la cantidad que una persona debe poseer de cada rasgo. Además, entre las docenas de estudios al respecto, no existe acuerdo sobre cuáles rasgos son en efecto rasgos de liderazgo ni sobre sus relaciones con casos reales de liderazgo. En realidad, la mayoría de los llamados rasgos no son otra cosa que patrones de conducta.

2.11.1 LIDERAZGO CARISMÁTICO

El liderazgo carismático tiene mucho que ver con la exposición anterior. Uno de los primeros estudios sobre las características carismáticas fue el de Robert J. House. Él y otros escritores señalaron que los líderes carismáticos poseen ciertas características como tener confianza en si mismos, poseer convicciones firmes, articular una visión, ser capaces de emprender un cambio, comunicar expectativas elevadas, sentir la

necesidad de influir en sus seguidores y apoyarlos, mantener entusiasmo y emoción y mantener los pies sobre la tierra. Son características admirables, como hemos dicho, pero quizá repercuten en el liderazgo eficaz otros factores como las características de los seguidores y la situación.

2.11.2 CONDUCTA Y ESTILOS DE LIDERAZGO

Existen varias teorías sobre la conducta y estilos de liderazgo. En esta sección se hablará sobre : 1) el liderazgo basado en el uso de la autoridad, 2) la rejilla administrativa y 3) el liderazgo que implica una amplia variedad de estilos, los cuales van desde el uso máximo al mínimo de poder e influencia.

2.11.3 ESTILOS DE LIDERAZGO BASADOS EN EL USO DE LA AUTORIDAD

En algunas de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo, estos fueron clasificados según el uso de la autoridad por los líderes. De acuerdo con ello, los líderes aplican tres estilos básicos:

1) El líder autocrático, impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro, conduce por medio de la capacidad de negar u otorgar premios y castigos (Chiavenato, I. 2002).

2) El líder democrático o participativo, (Chiavenato, I., 2002) consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende ninguna acción sin el concurso de

sus subordinados, hasta aquella otra que toma decisiones por sí sola, pero antes de hacerlo consulta a sus subordinados.

3) El líder liberal o de “rienda suelta” (*Laissez faire*), hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen en gran medida de sus subordinados para el establecimiento de sus propias metas y de los medios para alcanzarlas y conciben su función como de apoyo a las operaciones de sus seguidores mediante el suministro de información a éstos y su actuación fundamentalmente, como contacto con el ámbito externo del grupo. (Chiavenato, I., 2002)

Esta clasificación simple de los estilos de liderazgo, presenta variantes. A algunos líderes autocráticos se les considera “autocráticamente benevolentes.” Son ellos quienes toman las decisiones, pero antes de hacerlo escuchan atentamente las opiniones de sus seguidores. Aun así y -aunque quizá estén dispuestos a escuchar- y considerar las ideas e inquietudes de sus subordinados, es probable que al tomar una decisión se muestren más autocráticos que benevolentes.

Una variante del líder participativo es la persona que presta apoyo. Puede ser que los líderes de esta categoría conciban sus funciones no como reducidas a la consulta de sus seguidores y a la atenta consideración de sus opiniones, sino también como hacer todo lo que esté a su alcance por apoyar a sus subordinados en el cumplimiento de sus deberes.

El uso de un estilo u otro dependerá de la situación. Un administrador puede ser sumamente autocrático en una emergencia; es difícil imaginar que el jefe de un cuerpo de bomberos sostenga con éstos una larga reunión para discutir la mejor manera de combatir un incendio. También es probable que los administradores sean autocráticos cuando solo ellos tienen las respuestas a ciertas preguntas.

Un líder puede hacerse de gran número de conocimientos y obtener un compromiso más firme de las personas involucradas en sus operaciones de si consulta a sus subordinados.

Como ya se indicó, tal es el caso en el desarrollo de objetivos verificables en sistemas de administración por objetivos. Por su parte, un administrador de un grupo de científicos investigadores puede darles a éstos libre curso en el desarrollo de sus indagaciones y experimentos. Sin embargo, este mismo administrador puede ser muy autocrático, en la imposición de una regla, que estipule el uso de recursos de protección por los empleados, al manejar ciertas sustancias químicas potencialmente peligrosas.

2.11.4 ENFOQUE DE CONTINGENCIAS DEL LIDERAZGO DE FIEDLER

Aunque su enfoque de la teoría de liderazgo es de carácter esencialmente analítico del estilo de liderazgo, Fred E. Fiedler y sus colaboradores, en la Universidad de Illinois, propusieron una teoría de contingencias del liderazgo. Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no solo por sus atributos de personalidad, sino

también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

Con base en sus estudios, Fiedler detectó tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

1. Poder otorgado por el puesto. Es el grado en que el poder otorgado por un puesto (en oposición a otras fuentes de poder, como personalidad o experiencia) le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones. En el caso de los administradores, es el poder que procede la autoridad organizacional. Como señala Fiedler, un líder a quien su puesto le concede un poder claro y considerable, puede obtener -más fácilmente- buenas respuestas de sus seguidores, que uno carente de ese poder.

2. Estructura de las tareas. Fiedler entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definidamente d él a los miembros del grupo.

3. Relaciones líder – miembros. Fiedler consideró esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, ya que es probable que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas se hallen en gran medida bajo control de la empresa. Esta dimensión tiene que ver, con el grado en que los miembros del grupo, se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

Estilos de liderazgo según la teoría de Fiedler

Para definir la dirección de su estudio Fiedler propuso dos grandes estilos de liderazgo. Uno de ellos es el principalmente orientado a las tareas, es decir que el líder obtiene satisfacción al ver realizadas las tareas.

El otro se orienta principalmente al establecimiento de buenas relaciones interpersonales y al logro de una posición de distinción personal.

Lo favorable de la situación es definido por Fiedler como el grado en que una situación dada le permite a un líder ejercer influencia en un grupo. Para medir los estilos de liderazgo y determinar si un líder se orienta primordialmente a las tareas, Fiedler aplicó una inusual técnica de comprobación. Basó sus hallazgos en dos tipos de fuentes: 1) puntaje en la escala de compañero de trabajo menos preferido (CTMP), las clasificaciones hechas por los miembros de un grupo en la escala de supuesta semejanza entre contrarios (SSC), clasificaciones basadas en el grado en que los líderes ven a los miembros de grupo como semejantes a ellos, con base en el supuesto de que la gente se lleva mejor y trabaja mejor con individuos a los que concibe como más afines a ella.

Hoy el uso más frecuente de la escala CTMP ocurre en la investigación. Para elaborarla Fiedler pidió a sus entrevistados identificar los rasgos de una persona con la que trabajan menos satisfactoriamente. Los entrevistados describieron a tal persona clasificando 16 elementos en una escala de atributos, entre los cuales se hallaban los siguientes:

Agradable _____ Desagradable

Rechazo _____ Aceptación

Con base en los estudios que realizó con este método, así como de estudios efectuados por otros investigadores, Fiedler dedujo que las personas que clasificaban en altos niveles (esto es en términos favorables), a su compañero de trabajo menos preferido, presumiblemente derivaban su mayor satisfacción de la realización de las tareas.

Fiedler derivó las siguientes conclusiones de su estudio: “El desempeño del liderazgo depende de la organización, tanto como de los atributos del líder. Con la salvedad quizá de casos excepcionales, carece de sentido caracterizar a los líderes como eficaces o ineficaces. De ellos solo podemos decir que tienden a ser eficaces en una situación e ineficaces en otra. Si lo que nos interesa es elevar la eficacia organizacional y grupal deberemos aprender no sólo a capacitar más eficazmente a los líderes, sino también a crear condiciones organizacionales en las que el líder pueda desempeñarse de manera correcta”.

- El líder orientado a las tareas sería el más efectivo en condiciones desfavorables o favorables.
- Cuando su puesto le otorga al líder un poder débil, la estructura y las tareas es poco clara y las relaciones líder miembros son más bien deficientes, la situación es desfavorable para el líder.

- El líder más eficaz será el orientado a las tareas.
- En el otro extremo, en el que el poder otorgado por el puesto es fuerte, la estructura de las tareas es clara y buenas las relaciones líder –miembros del grupo.
- El líder orientado a las tareas es el más eficaz.
- Sin embargo, si la situación es apenas moderadamente desfavorable, el más eficaz será el líder orientado a las relaciones humanas.

La investigación de Fiedler y la administración

Al repasar la investigación de Fiedler, se descubrió, que ya sea la orientación a las tareas o de orientación a la satisfacción de las personas, no hay nada automático o intrínsecamente positivo. La eficacia del liderazgo depende de los diversos elementos presentes en las condiciones de un grupo. Esto es justamente lo que cabría esperar. Una vez ubicados en el deseado papel de líderes, los administradores que aplican sus conocimientos a las realidades del grupo bajo su responsabilidad harán bien en darse cuenta de que practican un arte.

2.11.5 LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL

Administrar supone la eficaz y eficiente realización de las funciones administrativas. Una de estas funciones se refiere a la dirección en general y al liderazgo en particular. Cabe distinguir entonces entre líderes transaccionales y transformacionales. Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus

objetivos, aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian el desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Posee asimismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T, cuentan con programas para promover el liderazgo transformacional con el propósito de renovar rápidamente sus organizaciones a fin de que sean sensibles a los veloces cambios en sus condiciones. Existen muchas semejanzas entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primeros se distinguen -en particular- por promover el cambio y la innovación. Cuando se piensa en líderes carismáticos, de inmediato vienen a la mente nombres como: Winston Churchill, Martin Luther King y la Madre Teresa de Calcuta, quien inspiró a muchas personas gracias a sus desinteresados servicios en favor de los pobres.

2.11.6 LIDERAZGO DE SERVICIO DE LOS MANDOS INTERMEDIOS.

Palabras claves:

Mandos intermedios, orientación al servicio, liderazgo del servicio, compromiso de mandos intermedios.

Comúnmente las organizaciones de servicios han enfocado la satisfacción del cliente con relación al desempeño de los empleados de línea de frente (Bitner y Booms, 1990). Indudablemente son estos quienes interactúan con los clientes y determinan su satisfacción, sin embargo no se ha estudiado de modo suficiente la influencia que estos empleados reciben para llevar a cabo la interacción con el cliente. Generalmente, la satisfacción de los empleados en el trabajo ha sido considerada el factor principal para impulsar la satisfacción del cliente. Por ejemplo Hallowell, Schlesinger y Zomitsky desarrollaron el concepto "Calidad del servicio interno", el cual fomenta la capacidad de servicio de la organización y la satisfacción de los empleados (Hallowell, Schlesinger y Zomitsky, 1992). Cabe destacar que la calidad del servicio interno está determinada por las siguientes prácticas organizacionales: trabajo en equipo, apoyo, comunicación, reconocimiento, alineamiento de objetivos, capacitación y herramientas para el trabajo. Por otro lado. Berry y Parasumaran, proponen el "marketing interno" como base para impulsar el "marketing externo" y con ello generar la satisfacción del cliente (Berry, Parasumaran, 1992). Cabe señalar que, el "marketing interno" promueve, a su vez, la satisfacción de los empleados a través de las siguientes prácticas organizacionales: ofrecer una visión de servicio, propiciar el trabajo en equipo, preparar a la gente y darle libertad en el trabajo.

Como criterio personal, para desarrollar esta teorías que nos dan estas grandes personas debemos estudiar a profundidad cada una de las organizaciones para verificar y analizar en que se está fallando dentro de ellas y de que proviene el declive en el desempeño laboral de cada uno de los empleados, en mi forma de pensar un líder no solo

debe dirigirse a la tarea que se desempeña sino también al empleado debe motivarlo escucharlo y valorarlo como un ser humano no como una máquina que le presta su servicio por una compensación.

2.11.7 LOS MANDOS INTERMEDIOS Y EL LIDERAZGO ORIENTADO AL SERVICIO.

Somos conscientes que es necesario integrar las nuevas responsabilidades del ejecutivo intermedio en un nuevo liderazgo. Se trata de un liderazgo enfocado en la persona, tanto en la relación con el cliente, como en el desarrollo de los colaboradores.

La manera de hacer negocio implica centrarse en el cliente, al mismo tiempo que en el empleado. He ahí la esencia de la contribución del líder orientado al servicio: promover el aprendizaje de su personal y así construir la capacidad distintiva de la organización para servir al cliente.

Para alcanzar altos niveles de desempeño del personal a su cargo, no es suficiente que cumplan una labor de gestión técnica. Una correcta implementación de la estrategia en empresas de servicios exige una cultura sólida. Las fuentes de la ventaja competitiva en la organización son las personas, con sus fortalezas y talentos y la cultura institucional.

Likert, realizó una investigación en la Alcaldía de Portugal, con la cual intenta medir el estilo de liderazgo usado para influenciar a los empleados; los procedimientos que son empleados para motivar a los empleados y satisfacer las necesidades de la organización; a naturaleza y tipo de la comunicación en la organización, interacción

entre jefes y subordinados, cuando se establecen los objetivos; la relevancia de la informaron que da soporte a la toma de decisiones, cómo son distribuidas las tareas; cómo es establecido el sistema para seleccionar los objetivos y los lineamientos; y cómo el control es practicado y distribuido entre las diferentes instancias o unidades.

2.12 DIFERENCIA ENTRE GRUPO DE TRABAJO Y EQUIPO DE TRABAJO

2.12.1 EL GRUPO Y EL EQUIPO

El trabajo en equipo, es una idea que a veces suele causar confusiones. La mayoría de organizaciones estructura a su personal en GRUPOS de personas que trabajan juntas en un mismo espacio o en un mismo departamento, pero en los que cada persona tiene una teoría propia. Con frecuencia llaman a estos grupos “EQUIPOS”, una aureola de prestigio dentro de la organización, por sus resultados de grupo. Así se denominan “equipos de contabilidad”, “equipos de recursos humanos” y “equipos de mercadeo” etc. a grupos de personas ubicadas en un mismo departamento, pero que tienen puestos con funciones definidas cada uno de ellos. Es decir, grupos de personas que trabajan juntas en una forma amistosa, pero sin coordinación, ni objetivos comunes ni esa sensación de trabajar en equipo. Ellos no son un equipo, sino que, son un grupo de trabajo, que es muy diferente. Sin embargo, no es lo mismo lograr que varias personas trabajen juntas, que estar frente a una organización en la que se trabaje por equipo.

2.12.2 ¿QUÉ ES UN GRUPO?

Un grupo consiste en varias personas que suelen estar ubicadas en mismo espacio o en una unidad organizativa (sección o departamento), pero en el que cada miembro tiene

su propia visión y no siempre comparten sus objetivos. Con frecuencia un grupo tiene un liderazgo impuesto y no se trata de alguno de los miembros que haya surgido del mismo. Un ejemplo podría ser, un departamento de Mercadeo, otro de Producción, otro de Recursos Humanos; una clase con veinte alumnos y un profesor. En cada ejemplo anterior, la persona que los dirige ha sido elegida por la organización y/o contratada por ella, por lo que es un elemento externo al grupo.

En el grupo, no siempre hay integración. En el caso de los diferentes departamentos de una organización como cada persona tiene especificadas sus propias funciones, el trabajo tiende a ser más individual y esto impide que haya una verdadera integración en el trabajo. En algunas ocasiones, los grupos, suelen mostrar una buena integración social, sin embargo, su trabajo sigue siendo el resultado del esfuerzo individual y no del esfuerzo del grupo. En ocasiones, cuando se le pide cooperar con alguno de los compañeros de trabajo, no lo hacen porque no tiene voluntad de cooperar. Los grupos generalmente, forman decisiones por votación y a veces, no lo hacen por imposición y no buscan el consenso, en el proceso de la toma de decisiones.

Dentro de los grupos, no obstante, de tener un líder definido, siempre hay un sector que dirige, pues se forman subgrupos de poder (argollas) que predominan al momento de tomar decisiones, de ejercer influencia sobre el grupo. Lo hacen basándose en intereses individuales o conveniencias personales sin tomar en cuenta los intereses de los de la mayoría o del grupo en su totalidad. Dentro de esta forma de funcionamiento los

grupos establecen categorías de miembros, lo que a la larga tiende afectar la integración del grupo en consecuencia del bienestar dentro del mismo.

El surgimiento de reglas o normas es muy común, en las que los grupos suelen funcionar. Reglas que no han sido establecidas por el grupo y que muchas veces no son aceptadas totalmente.

Los grupos, *no permiten errores en el trabajo, ni en las relaciones de los demás miembros*. Algunas organizaciones que tienen grupos de trabajo en los distintos departamentos, cuando descubren que alguien cometió un error, lo señalan acusándolo.

Luego, le aplican amonestaciones o lo despiden, o sea que, no tienen una segunda oportunidad para reivindicarse en trabajo.

Con respecto a la comunicación del grupo, se puede definir que no existe una comunicación permanente dentro del grupo, sino que se obstaculiza por el trabajo mismo, no es fluida sino algo así como cortada o truncada. Al no tener una comunicación permanente y fluida, se genera chismes y rumores, que es una manera distorsionada de completar la información que les falta.

Finalmente, la productividad se ve disminuida como consecuencia de un ambiente poco satisfactorio y por carecer de una adecuada organización y dirección en trabajo. Influye también el individualismo.

2.12.3 ¿QUÉ ES UN EQUIPO?

Le esencia del trabajo en equipo es la delegación de la competencia. Consiste en delegar la responsabilidad en los equipos de trabajo, sin que tenga que estar dirigiéndose continuamente a los niveles superiores, dentro de la organización. Esto significa otorgarles a los equipos, la autoridad necesaria para tomar decisiones, día a día sobre su trabajo y darles el suficiente poder para que se aseguren que las cosas se hacen correctamente.

Un equipo es un grupo personas que trabajan bajo una misma visión y persiguen los mismos objetivos, es decir, que tiene una visión y objetivos compartidos. Equipo es un grupo personas que trabajan coordinados y que contribuyen con su talento, aptitudes y energía de trabajo, para el logro de metas comunes y que se desenvuelven en un ambiente que estimula la creatividad, admiten errores, toman decisiones consensuadas y la comunicación es abierta y permanente. Como resultado hay sinergia, es decir, que logran ser altamente productivos, porque están integrados y tienen objetivos comunes: lograr más con menos esfuerzo.

Adicionalmente el equipo tiene un liderazgo rotativo, lo que propicia una sensación de que todos los miembros son importantes y confirma esta sensación con la valoración de cada idea y opinión que presente cada miembro del equipo. Hay una participación muy alta de los miembros del equipo y una alta integración entre ellos.

2.12.4 ¿EN QUE CONSISTE UN BUEN EQUIPO?

Un auténtico equipo, es una fuerza dinámica compuesta por una serie de personas para trabajar. Los miembros del equipo comentan sus objetivos, evalúan ideas, toman decisiones, e intentan alcanzar sus metas constantemente.

Todos los equipos muestran las mismas características: Un liderazgo fuerte y eficaz, el establecimiento de unos objetivos precisos, la toma de decisiones fundamentada, la capacidad de actuar con rapidez, una comunicación fluida, un dominio de las capacidades técnicas necesarias para llevar a cabo el proyecto, fijar metas claras y fundamentadas, encontrar el equilibrio entre las personas que conforman el equipo. Todo ello implica trabajar constantemente. Los buenos equipos pueden estar formados por dos y veinticinco personas, pero lo más importante es la pauta de trabajar que adoptarán.

Hay tres métodos básicos para llevar a cabo una tarea:

- Para los trabajos repetitivos y habituales, cada miembro del equipo debe tener una función fija, que realice de manera independiente, como en una cadena de montaje.
- En los proyectos que requiera de aportaciones creativas, los miembros del equipo tienen una función y unos procedimientos de trabajo fijos, pero también deben trabajar unidos.
- Las tareas que requieran una aportación creativa constante y una contribución personal, obligan a las personas a trabajar estrechada mente. Entre los directivos de más edad es la manera más habitual.

2.12.5 COHESIÓN EN EL EQUIPO Y EN EL GRUPO

La cohesión en el grupo es un “lazo invisible” que une a los miembros, por lo que se ven como parte de él y distintos de los demás. Se ha demostrado que los grupos donde hay cohesión, son más productivos que los grupos donde hay menos cohesión.

La gente que trabaja en un grupo con cohesión está a gusto con su grupo y se siente satisfecha de pertenecer a él. Mantienen la motivación de alto y no quieren abandonar el grupo y pueden llegar a mostrar rechazo si se ve obligada hacerlo.

En la década de los sesenta y setenta los investigadores como Likert (1,961) surgió la introducción del grupo de trabajo en la organización, para lograr mayor eficacia en el trabajo. Esto se inició considerando, que en los grupos surgían normas y prácticas laborales en forma automática, como consecuencia de la cohesión del grupo. En esa época surgieron técnicas para establecer cohesión del grupo, por ejemplo: el uso de ejercicio de sensibilidad, grupos de formación y grupos de encuentro.

2.13 COHESIÓN DE EQUIPO

La cohesión en términos psicológicos, consiste en un proceso de identificación social. Se refiere a “nuestros sentimientos de pertenencia”, cuando nos identificamos con un grupo social determinado. La cohesión no quiere decir similitudes importantes, ni que el grupo se vea distinto y especial.

En un equipo de trabajo, los miembros tienen actitudes, profesiones, responsabilidades e incluso estatus diferentes, por lo tanto, no son iguales. Un equipo

consiste en unir y coordinar personas con aptitudes distintas, para llevar a cabo una tarea con eficacia. Lo importante, es que cada miembro entienda cómo contribuye cada uno a los esfuerzos del conjunto, para ello es necesario que exista una buena comunicación.

Con el fin de lograr una interactiva aproximación al liderazgo “se requiere entender su influencia sobre los servicios, sobre el desempeño (incluyendo las variaciones en la calidad)” argumentando que el efectivo liderazgo es exhibido a través de las acciones que edifican y mejoran las habilidades organizacionales y el sistema gerencial (Ingraham: 2001). La perspectiva integracionista reconoce el ambiente del sector público, al describir a los líderes como operando dentro de un contexto en el cual ellos tienen un limitado control (Hooijberg and Choi: 2001) y ellos tratan de mejorar el desempeño a través de construir y habilitar las capacidades críticas de la organización. Moynihan e Ingraham (2004), sugieren que la efectividad del liderazgo es crítica para el éxito del desempeño en el sector público

2.14 LA COMUNICACIÓN

2.14.1 EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

La comunicación, es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos, a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización. Definiremos la comunicación, como un proceso mediante el cual TRANSMITIMOS y RECIBIMOS datos, ideas, opiniones y actitudes, para lograr comprensión y acción.

El hombre necesita comunicarse con los demás, para llenar dos necesidades esenciales, que son: a) informar y b) convencer o persuadir. Permanentemente, en nuestras relaciones con otras personas o estamos informándolas, de algo que nos interesa que conozcan o estamos tratando de convencerlos o persuadirlas sobre algo, para obtener una respuesta, que ayuda a resolver una necesidad que tenemos. En otras palabras, la comunicación consiste, en cualquier comportamiento que tenga como objetivo, obtener una respuesta o un comportamiento determinado, por parte de una persona o grupo.

2.14.2 EL OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN

En su sentido más amplio el objetivo de la comunicación, en una empresa es suscitar un cambio, mover a la acción para el bien de la compañía. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones administrativas. En particular se necesita comunicación para: 1) fijar y difundir las metas de la empresa, 2) trazar los planes para conseguirlas, 3) organizar los recursos humanos y de otro tipo de la manera más eficaz y eficiente, 4) elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, 5) dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar una aportación y 6) controlar el desempeño.

En la figura 17. 1 se muestra no sólo que la comunicación facilita las funciones administrativas, sino también que relaciona la empresa con su ambiente externo. Por medio del intercambio de información, los administradores se enteran de las necesidades de sus clientes, la disponibilidad de los proveedores, las exigencias de los accionistas, las regulaciones de los gobiernos y las preocupaciones de la comunidad. A

través de la comunicación, la organización se convierte en un sistema abierto, que interactúa con el entorno.

Se dice que la comunicación es “interpersonal”, porque se realiza entre dos ó más personas.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO



Figura 17.1 Objetivo y función de la comunicación.

Tomado de “Administración, una perspectiva global”, escrito por Harold Koontz y Heinz Weihrich, 12^a edición, Editorial McGraw Hill, México, 2004.

2.14.3 COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA, CANALES Y TIPOS

A) EL proceso de comunicación.

El proceso de comunicación, involucra al emisor, la transmisión del mensaje, por medio de un canal seleccionado y al receptor. Analicemos más de cerca los pasos específicos de este proceso.

En el proceso de comunicación intervienen cuatro elementos que son:

EL EMISOR : Una persona que dice algo a otra.

EL MENSAJE : Es el contenido que se comunica.

EL CANAL : El medio o vehículo que transporta el mensaje.

RECEPTOR : La persona que recibe o escucha el mensaje.

EL EMISOR

Es la fuente de información, es quien exterioriza la comunicación. Cuidará de presentar la información, lo más apegado posible a la realidad, separando los hechos reales de las opiniones subjetivas. El mensaje será transmitido con la mayor exactitud, claridad y sencillez, fin de lograr su objetivo.

EL MENSAJE

Seis son los requisitos que debe contener el mensaje:

- Credibilidad o veracidad.
- Utilidad para quien va dirigida.
- Claridad para que sea comprendida por el receptor.

- Continuidad y consistencia, para que el mensaje sea captado en su totalidad, por el receptor.
- Adecuación en el medio. Aceptando los canales establecidos por la organización.
- Disposición del auditorio. Tiene que ser fácil de entender, para el receptor.
-

A.1 Emisor del mensaje

La comunicación empieza con el emisor, el cual posee una idea que a continuación codifica, de tal manera que pueda ser comprendida, tanto por el emisor como por el receptor. Aunque por lo general se piensa que una idea se codifica en español, existen muchos otros medios de codificación, como la traducción de una idea a lenguaje de cómputo.

A.2 Uso de un canal para la transmisión de un mensaje.

EL CANAL

Los canales de comunicación, son el medio que transporta el mensaje: *memorándums, cartas, teléfono, radio, fax, periódicos, películas, revistas, conferencias, juntas, correo electrónico, correo de voz, telegrama, televisión y otros medios*. Los canales de comunicación, se identifican en muchos aspectos con las líneas de autoridad y responsabilidad. Ello se debe a que en las organizaciones tradicionales, la corriente de autoridad desciende desde la más alta jerarquía hasta el personal operativo.

La selección de un canal adecuado es vital para una comunicación efectiva.

En la actualidad, la administración ha puesto mayor cuidado, no sólo en que llegue la información al empleado (comunicación descendente), sino en enviarla hacia fuera – a otras instituciones – para lo cual, emplea los medios específicos de que dispone para esta función.

Los canales de comunicación pueden ser de dos tipos:

a) INFORMALES:

Los que surgen espontáneamente en la organización, siguen corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización. Están constituidos por rumores, chismes, etc.

b) FORMALES:

Los que deben planearse y estructurarse adecuadamente.

En una organización la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y hacia los lados. Por su dirección, los canales de comunicación se dividen en: a) canales verticales descendentes, b) canales verticales ascendentes y c) canales horizontales o de coordinación.

2.14.4 CANALES VERTICALES DESCENDENTES.

La comunicación descendente fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores, de la jerarquía organizacional. Ese tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones de atmósfera autoritaria. Siempre provienen de un jefe a uno o varios subordinados, entre los tipos de medios empleados para la comunicación descendente oral están las instrucciones, los discursos, las reuniones, el teléfono, los altavoces e incluso las redes naturales de comunicación. Son ejemplos de comunicación

descendente escrita los memorándums, las cartas, los manuales, los folletos, las declaraciones de políticas, los procedimientos y las presentaciones electrónicas de información. Las órdenes, circulares, boletines, entre otros.

2.14.5 CANALES VERTICALES ASCENDENTES

La comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional. Por desgracia, este flujo suele verse obstaculizado por administradores de la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información, especialmente noticias desfavorables. No obstante la transmisión objetiva de información es esencial para efectos de control. La alta dirección debe conocer específicamente los datos de desempeño de producción, la información de comercialización, los datos financieros, las opiniones de los empleados de los niveles inferiores, etc.

Es decir, que se basan en la doble urgencia, que todo ser humano siente de expresarse y de la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses y labores del empleado. Ejemplos: informes, reportes, quejas, sugerencias, etc.

La comunicación ascendente es eminentemente no directiva y suele estar presente en los ámbitos organizacionales participativos y democráticos. Los medios más usuales para la comunicación ascendente (aparte de la cadena de mando), son los sistemas para la presentación de sugerencias, los procedimientos de apelación y conciliación, los sistemas de presentación de quejas, las sesiones de asesoría, el establecimiento conjunto de objetivos, las redes naturales, las reuniones grupales, la práctica de la política de “puertas abiertas”, los cuestionarios para medir la moral de los empleados, la entrevista de salida y

el defensor de los derechos de los empleados denominado Ombudsman, quien investiga las preocupaciones de los empleados y ofrece un valioso vínculo que mejora la comunicación ascendente.

2.14.6 CANALES HORIZONTALES O DE COORDINACIÓN Y LA COMUNICACIÓN CRUZADA

Se basan en la necesidad de transferir e intercambiar ideas e información, dentro de un mismo nivel jerárquico.

Estos tres tipos de comunicación, se complementan.

La comunicación cruzada incluye el flujo de información horizontal entre personas de iguales o similares niveles organizacionales y el flujo diagonal entre personas de diferentes niveles, sin relaciones directas de dependencia entre sí. Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de comunicación, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de objetivos organizacionales. Buena parte de la comunicación no sigue la ruta marcada por la jerarquía organizacional, sino que atraviesa de un costado a otro, la cadena de mando.

El ámbito empresarial ofrece numerosas ocasiones de **comunicación oral**: desde reuniones informales, durante la hora del almuerzo o el jugo de boliche, hasta las sesiones formales y reuniones de consejo y comités. La principal ventaja de la comunicación oral, es que hace posible un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. Obviamente, las reuniones - ya sean informales o planeadas- pueden contribuir enormemente a la comprensión de toda clase de asuntos. La principal desventaja de la comunicación oral es

que no siempre permite ahorrar tiempo, como lo sabe todo administrador que han asistido a reuniones en las que no se lograron acuerdos ni resultados. Estas reuniones pueden ser costosas en términos de tiempo y e dinero.

También hay formas de **comunicación escrita** en la organización: el periódico o revista de la empresa, los tableros de información, los informes escritos, los memorándums, las cartas, las circulares, entre otros.

La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y protecciones legales. La comunicación escrita también promueve la uniformidad de políticas y procedimientos y -en algunos casos- puede reducir costos. Las desventajas de la comunicación escrita son: que los mensajes escritos generan grandes cantidades de papel, pueden estar mal escritos por autores que no saben redactar correctamente y no brindan retroalimentación inmediata. En consecuencia, pueden pasar mucho tiempo antes de que se sepa si un mensaje fue recibido y debidamente comprendido.

2.14.7 Comunicación no verbal

La gente se comunica por muchos medios. Lo que una persona dice puede verse reforzado (o contradicho) por la comunicación no verbal, como las expresiones faciales y los movimientos corporales. Es de suponer que la comunicación no verbal apoye a la verbal, pero no siempre es así. Por ejemplo, un administrador autocrático puede golpear la mesa con el puño mientras anuncia que en adelante se pondrá en práctica la administración participativa. Esta comunicación contradictoria creará ciertamente un vacío de credibilidad. De igual manera los administradores pueden afirmar que aplican

una “política de puertas abiertas”, pero disponer –al mismo tiempo- que su secretaria seleccione, cuidadosamente, a las personas que desean entrevistarse con ellos. Esto genera una incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace. Es un ejemplo de “ruido” en el modelo el proceso de comunicación.

EL RECEPTOR

Es la persona que recibe y capta la información transmitida. Hay que tener en cuenta que – existe en toda recepción – la tendencia a desarrollar mecanismos de defensa, especialmente cuando la información lleva a cabo algunas modificaciones del medio o situación en que se trabaja o actúa. La cultura y situación, del receptor, su estado y su conducta afectan la recepción del mensaje.

El receptor debe estar preparado para recibir el mensaje de tal modo que pueda decodificarlo y convertirlo en ideas. El siguiente paso del proceso es la decodificación, durante la cual el receptor convierte el mensaje en ideas. Una comunicación precisa solo puede ocurrir cuando el emisor y el receptor atribuyen el mismo –o al menos similar- significado a los símbolos que componen el mensaje. Así un mensaje codificado en francés requiere un receptor que entienda el francés para que pueda decodificarlo. Lo mismo ocurre con un mensaje en lenguaje técnico o profesional, requiere un receptor que pueda entender ese lenguaje técnico o profesional. La comprensión del mensaje debe estar en la mente tanto del emisor como del receptor.

Normalmente las personas de mentalidad cerrada no comprenderán por completo los mensajes que reciban, sobre todo si la información es contraria a su sistema de valores.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. PROPUESTA DEL NIVEL DE ESTUDIO

El presente estudio fue de tipo **correlacionado**, porque estuvo orientado a medir el grado de relación que existe entre las dos variables, es decir a ver si realmente la variable X influye sobre la variable Y. La utilidad y el objetivo principal de este estudio ha sido determinar cómo se comporta una variable, conociendo el comportamiento de la otra variable relacionada o de otras variables igualmente relacionadas. Esa relación indica las tendencias de las variables. A la vez, es **descriptivo**, porque se miden o evalúan diversos aspectos o componentes o indicadores del fenómeno estudiado.

En este caso específico se buscó medir la incidencia de la variable X o el tipo de **influencia de los cambios de liderazgo**, en su relación con la variable Y, es decir, en el **desarrollo del trabajo del gobierno local del municipio de Tonacatepeque** (con la efectividad en el servicio).

3.2 DISEÑO DEL ESTUDIO.

3.2.1 SUJETOS DEL ESTUDIO:

Como sujetos del estudio se tomaron los empleados administrativos y de Unidades de Servicio al público, más las jefaturas de la Alcaldía de Tonacatepeque, quienes son los encargados/as, de administrar y de proveer los servicios a la población de esa municipalidad.

3.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Se ha considerado que en la Alcaldía de Tonacatepeque existen 67 empleados administrativos y 37 jefaturas, más los miembros del CAM que son 33, que hacen un total aproximado de 137. Pero en el caso de este estudio, se tomará como población 150, De esa población se tomará una muestra representativa de 108 sujetos, número que es manejable, en cuanto a la obtención de datos a través de una encuesta y también en cuanto a la tabulación y análisis de los mismos.

Fórmula para calcular la muestra en una población finita:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Z=Nivel de confianza
N=Población-Censo
p= Probabilidad a favor
q= Probabilidad en contra
e= error de estimación
n= Tamaño de la muestra

$$N= 150$$

$$n= \frac{(1.96 \times 1.96) \cdot 0.70 \times 0.30 \times (150)}{(150) (0.050 \times 0.050) + (1.96 \times 1.96) \times 0.70 \times 0.30}$$

$$n= \frac{(3.8416) (0.21) \times (150)}{(150) \times (0.0025) + (3.8416) \times 0.70 \times 0.30}$$

$$n= \underline{121.0104}$$

1.12092

n= 107.95632

n= 108 sujetos de la muestra.

3.2.3 TÉCNICAS PARA OBTENER LOS DATOS

3.2.3.1. TÉCNICAS

Técnica de la encuesta

Para la recabación de datos, se empleó la técnica de la encuesta, la cual permitió recoger la información en forma sistemática, a través del contacto directo con los empleados.

3.2.3.2 INSTRUMENTOS

El instrumento que se empleó para recolectar la información fue un cuestionario de 17 preguntas cerradas y semi abiertas o mixtas, que estuvo dirigido a las personas que son las responsables de administrar y ejecutar los servicios que ofrece la Alcaldía de Tonacatepeque a la población. Que se aplicó en forma individual y colectiva (grupos pequeños: por Departamento o por unidad) a los sujetos de la muestra.

3.3. PROPUESTA DEL ESTUDIO PILOTO:

Tanto el cuestionario, como la guía de observación, fueron probados, con un pequeño grupo de cinco personas, a fin de detectar si las preguntas son fácilmente comprensibles, si realmente cumplen con el objetivo para el cual fueron diseñadas y si no para hacerles los ajustes pertinentes. Con la lista de chequeo, se hizo una

observación en una unidad de la Alcaldía, para establecer los aspectos que le faltan o le sobran a dicha lista.

3.4. PROPUESTA DEL PROCESAMIENTO Y DE LA PRESENTACIÓN DE LOS DATOS

Con la información que se obtuvo en la investigación de campo – a través del cuestionario se procedió a colocarla en cuadros, en tablas y en gráficos de barras, para su análisis estadístico respectivo y para facilitar su interpretación.

La información que se recabó a través de la observación, se resumirá y se analizará e interpretará cualitativamente. Los datos obtenidos mediante la observación también fueron resumidos y colocados en cuadros, para su respectivo análisis e interpretación.

3.5. PROPUESTA DE TÉCNICAS ESTADÍSTICAS

Los datos se colocaron en cuadros, en tablas y se graficaron para mayor facilidad de la presentación de los resultados, para una mejor y fácil comprensión de los mismos. Para el análisis de los datos se empleó porcentajes. Los datos se presentan en cuadros y en gráficos de barras.

3.6. PROPUESTA DE LA ELABORACIÓN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez analizados e interpretados los datos obtenidos en la investigación, se procedió a formular las conclusiones y recomendaciones con los datos relevantes, para comprobar los supuestos establecidos para esta investigación y que se hayan logrado alcanzar los objetivos propuestos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Cuadro N° 1: Distribución por sexo.

<i>Nombre.</i>	<i>Porcentaje bruto.</i>	<i>%</i>
<i>Hombres</i>	<i>59</i>	<i>54.63 %</i>
<i>Mujeres</i>	<i>42</i>	<i>38.88 %</i>
<i>No contesto.</i>	<i>7</i>	<i>6.48 %</i>
<i>Total.</i>	<i>108</i>	<i>99.99 %</i>

El cuadro anterior presenta la distribución de la muestra estudiada indicando que el 54% de la misma eran hombres y el 39% eran mujeres.

Cuadro N° 2: Distribución por Estado Civil.

<i>Nombre.</i>	<i>Porcentaje bruto.</i>	<i>%</i>
<i>Soltero/a.</i>	<i>39</i>	<i>36.11</i>
<i>Casado/a</i>	<i>44</i>	<i>40.74</i>
<i>Viudo/a</i>	<i>2</i>	<i>1.85</i>
<i>Divorciado/a</i>	<i>5</i>	<i>3.70</i>
<i>Acompañado/a</i>	<i>17</i>	<i>15.74</i>
<i>No contesto.</i>	<i>1</i>	<i>0.93</i>
<i>Total.</i>	<i>108</i>	<i>99.7 %</i>

El 41% aproximadamente de los sujetos de la muestra estaban casados y el 36% eran solteros, también la muestra incluyo un 16% de sujetos que eran acompañados.

Solamente un 4% eran divorciados y un 2% eran viudos.

Cuadro N° 3: Puesto Desempeñado.

<i>Nombre.</i>	<i>Porcentaje bruto.</i>	<i>%</i>
<i>Gerente.</i>	<i>1</i>	<i>0.93</i>
<i>Jefe o Encargado de Departamento o Unidad.</i>	<i>24</i>	<i>22.22</i>
<i>Asistente o auxiliar.</i>	<i>41</i>	<i>37.96</i>
<i>Secretaria o cajera.</i>	<i>10</i>	<i>9.26</i>
<i>Agente.</i>	<i>24</i>	<i>22.22</i>
<i>Promotores</i>	<i>2</i>	<i>1.85</i>

<i>Colectores</i>	<i>4</i>	<i>3.70</i>
<i>Atención al público</i>	<i>2</i>	<i>1.85</i>
<i>Total.</i>	<i>108</i>	<i>99.99 %</i>

El 98% de los sujetos eran asistentes o auxiliares, el 22% eran jefes o encargados de departamentos y otro 22% eran agentes de seguridad.

Cuadro N°: 4 Número de Personas que Supervisa.

<i>Rango.</i>	<i>Porcentaje bruto.</i>	<i>%</i>
<i>1-5</i>	<i>19</i>	<i>17.59</i>
<i>6-10</i>	<i>2</i>	<i>1.85</i>
<i>Más de 11 personas</i>	<i>3</i>	<i>2.77</i>
<i>Otra forma de organización, más de 20 personas (proyectos: PATI, Injuve y Medio Ambiente)</i>	<i>3</i>	<i>2.77</i>

El 17% de los encuestados que ocupaban puestos de jefaturas contestaron que el número de personas que supervisan se encuentran entre 1 a 5.

Cuadro n° 5: Distribución por Información Académica.

<i>Nivel Académico.</i>	<i>Porcentaje bruto.</i>	<i>%</i>
<i>Primaria completa.</i>	<i>28</i>	<i>25.92</i>
<i>Secundaria completa(bachiller)</i>	<i>47</i>	<i>43.52</i>
<i>Estudios técnicos completos</i>	<i>3</i>	<i>2.77</i>
<i>Estudios universitarios en proceso.</i>	<i>1</i>	<i>0.93</i>
<i>Estudios universitarios completos.</i>	<i>23</i>	<i>21.30</i>
<i>No contesto</i>	<i>6</i>	<i>5.56</i>
<i>Total.</i>	<i>108</i>	<i>100 %</i>

El 43% de los sujetos encuestados eran bachilleres, el 26% tenían primaria completa y el 21% tenía estudios universitarios completos.

Cuadro N° 6: Tiempo en el Puesto.

<i>Tiempo.</i>	<i>Porcentaje bruto.</i>	<i>%</i>
<i>6 meses a 1 año.</i>	<i>50</i>	<i>46.3</i>
<i>2 años a 5 años</i>	<i>33</i>	<i>30.55</i>
<i>Más de 5 años.</i>	<i>22</i>	<i>20.37</i>
<i>No contesto.</i>	<i>3</i>	<i>2.77</i>
<i>Total.</i>	<i>108</i>	<i>100 %</i>

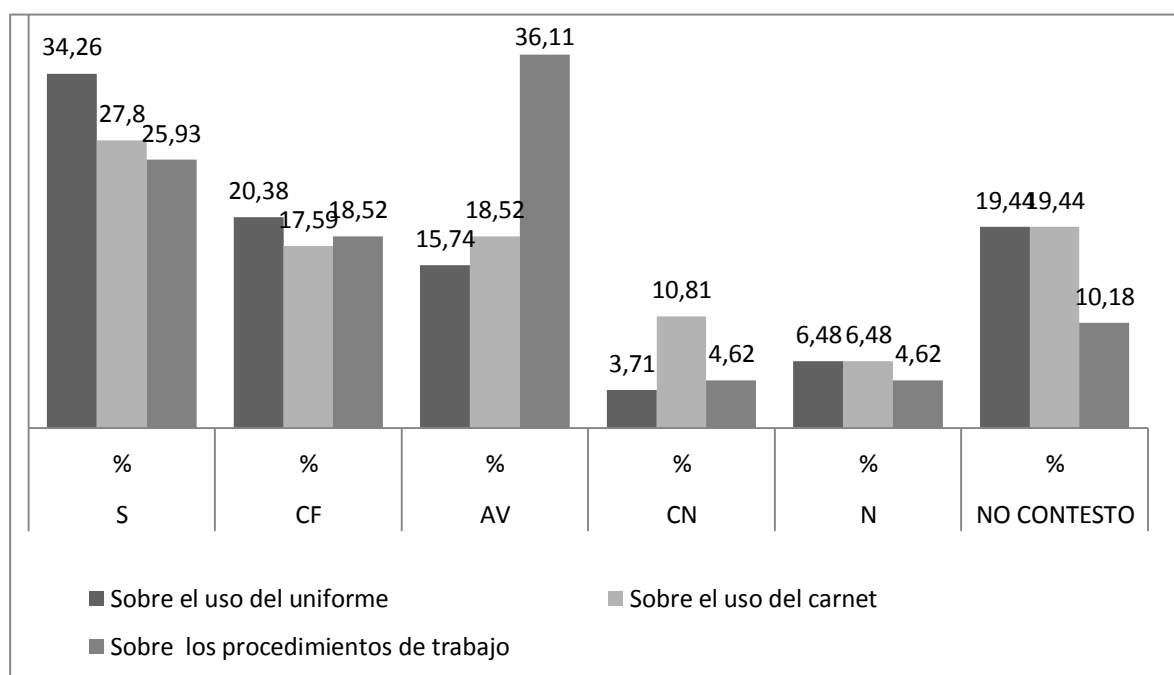
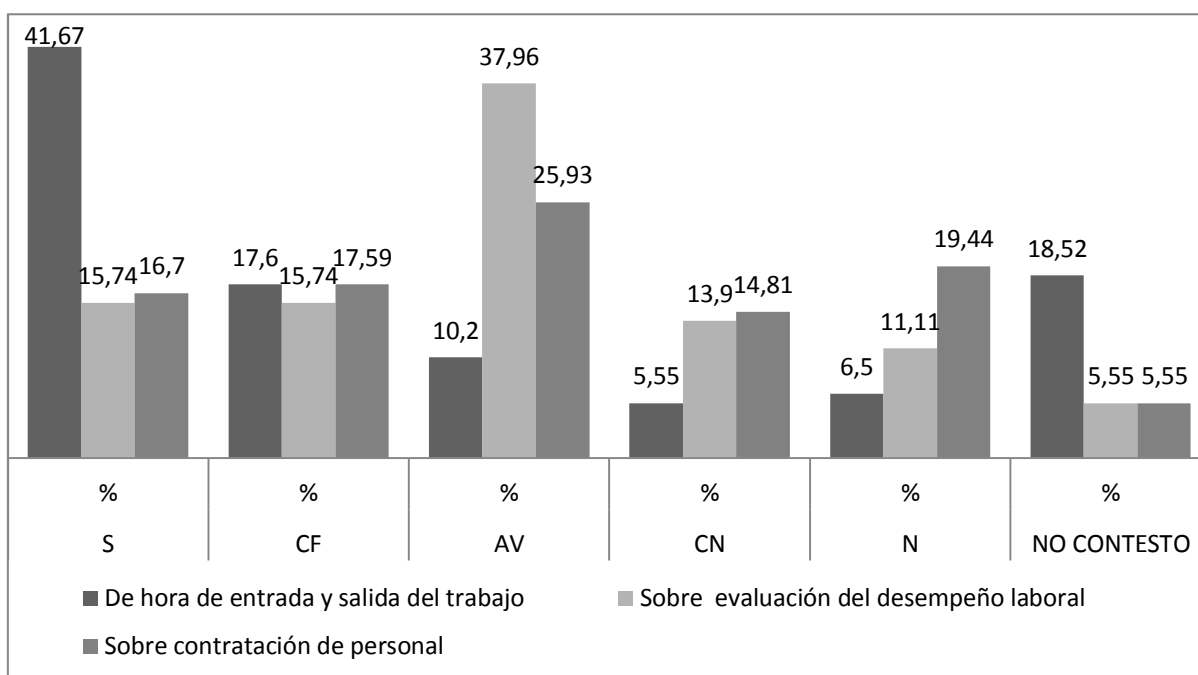
El 46% de los encuestados tenía entre 6 meses a un año en el puesto, el 30% tenía entre 2 a 5 años y el 20% tenía más de 5 años.

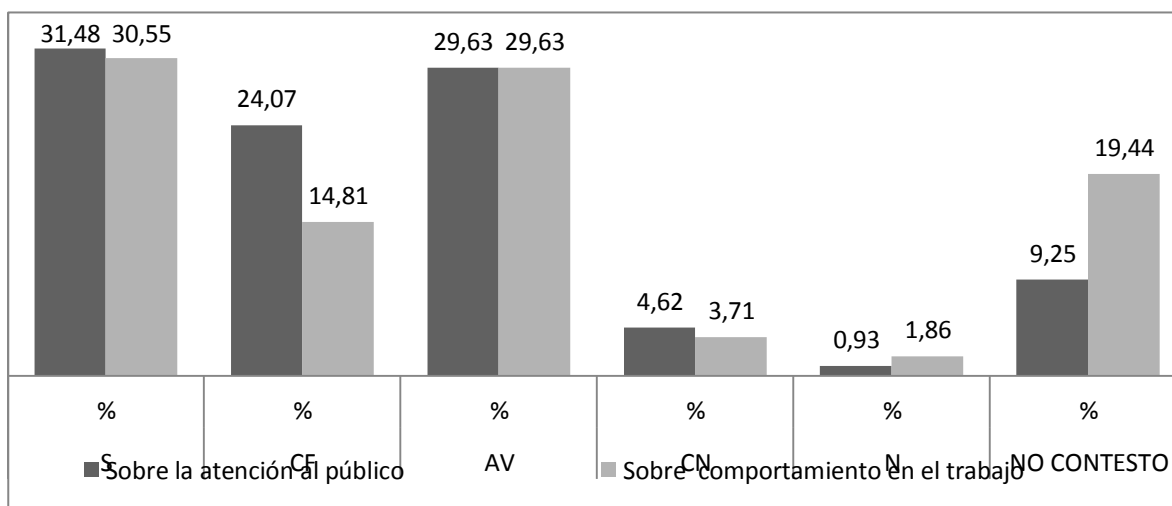
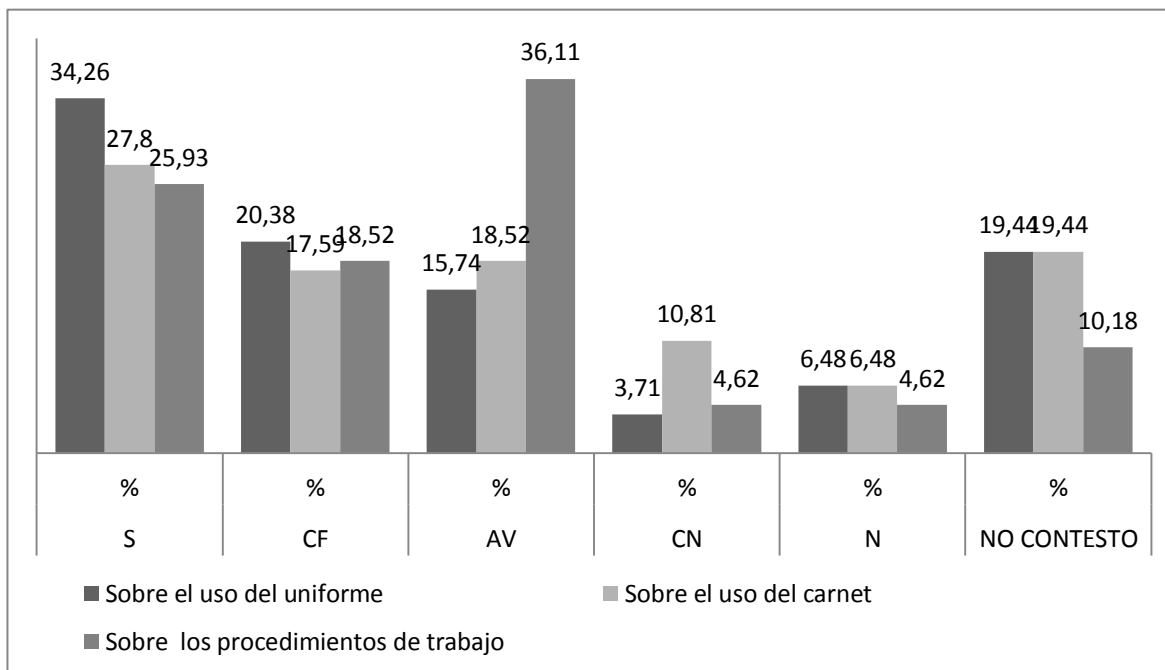
Pregunta 1.

¿Cuáles son los lineamientos de trabajo que no han sido dados y cuya ausencia afecta la calidad del trabajo?

Objetivo: 4.1.1 Identificar si hay falta de lineamientos de trabajo delegados por el alcalde a las jefaturas y de estos, a sus subalternos afecta la toma de decisiones.

Tipo de lineamiento.	S		CF		AV		CN		N		NO CONTESTO.	
	P.B	%	P.B	%	P.B	%	P.B	%	P.B	%	P.B	%
De hora de entrada y salida del trabajo	45	41,67	19	17,6	11	10,2	6	5,55	7	6,5	20	18,52
Sobre evaluación del desempeño laboral	17	15,74	17	15,74	41	37,96	15	13,9	12	11,11	6	5,55
Sobre contratación de personal	18	16,7	19	17,59	28	25,93	16	14,81	21	19,44	6	5,55
Sobre el uso del uniforme	37	34,26	22	20,38	17	15,74	4	3,71	7	6,48	21	19,44
Sobre el uso del carnet	30	27,8	19	17,59	20	18,52	11	10,81	7	6,48	21	19,44
Sobre los procedimientos de trabajo	28	25,93	20	18,52	39	36,11	5	4,62	5	4,62	11	10,18
Sobre la atención al público	34	31,48	26	24,07	32	29,63	5	4,62	1	0,93	10	9,25
Sobre comportamiento en el trabajo	33	30,55	16	14,81	32	29,63	4	3,71	2	1,86	21	19,44
Otros tipos de Lineamiento:	Atención médica a empleados, Documentación institucional y no comer en el trabajo.											





Análisis:

Los lineamientos que no han sido dados y cuya ausencia afecta la calidad del trabajo son:

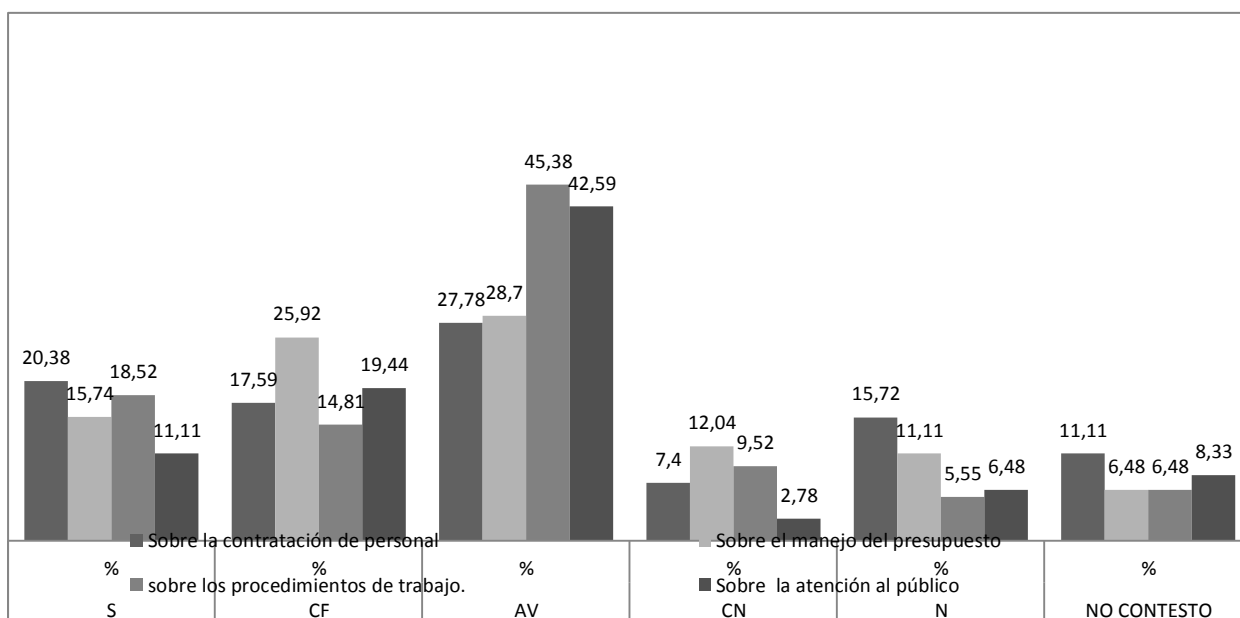
- El 41.67 % de los encuestados dijo que siempre faltan lineamientos sobre la horas de entrada y salida y el 17.6% dijo que con frecuencia falta ese tipo de lineamientos.
- El 34.26% contestó que siempre faltan lineamientos sobre el uso del uniforme, y el 25.93% dijo que a veces faltan esos lineamientos. Esto indica la necesidad de dar estos lineamientos
- El 31.48% contestó que siempre faltan lineamientos sobre la atención al público, y 29.63% contestó a veces faltan ese tipo de lineamientos, con ello, indica la necesidad de establecer lineamientos claros acerca de cómo atender al público correctamente.
- El 30.55% contestó que siempre faltan lineamientos sobre comportamientos en el trabajo, y un 29.63% confirmo que a veces falta este tipo de lineamientos, esto indica que es necesario establecer normas acerca de cómo comportarse en el trabajo.

Pregunta 2.

¿Cuáles decisiones han sido afectadas por la falta de lineamientos de trabajo?

Objetivo: 4.1.2 Determinar si los subalternos no comunican los problemas existentes a las

	S		CF		AV		CN		N		NO CONTESTO	
	P.B	%	P.B	%	P.B	%	P.B	%	P.B	%	P.B	%
Sobre la contratación de personal	22	20,38	19	17,59	30	27,78	8	7,4	17	15,72	12	11,11
Sobre el manejo del presupuesto	17	15,74	28	25,92	31	28,7	13	12,04	12	11,11	7	6,48
Sobre los procedimientos de trabajo.	20	18,52	16	14,81	49	45,38	10	9,52	6	5,55	7	6,48
Sobre la atención al público	12	11,11	21	19,44	46	42,59	13	2,78	7	6,48	9	8,33
Sobre otro tipo de decisiones:	Cada empleado tiene lineamiento establecido, Trabajar en sistema de información municipal que funciones.											



Análisis:

Las decisiones que han afectado por la falta de lineamiento de trabajo son:

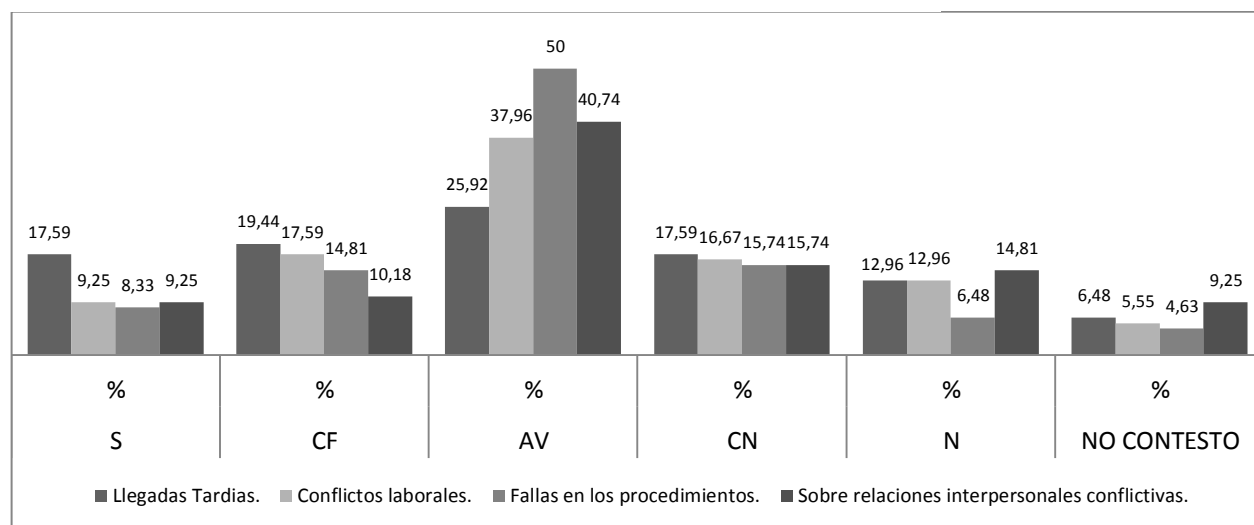
- El 20.38% de los encuestados dijeron que siempre se han afectado las decisiones de contratar personal por falta de un lineamiento de trabajo en ese aspecto. y un 27.78% confirmó esta respuesta diciendo que a veces.
- El 45.38% contestó que a veces, se afecta a la toma de decisiones respecto a los procedimientos de trabajo. Lo que hace evidente la necesidad de definir con claridad el procedimiento para la toma de decisiones relacionado con los procedimientos de trabajo.
- El 28.7% contestó que a veces se ven afectadas las decisiones por falta de un lineamiento por falta de un manejo de presupuesto.
- El 42.59% dijo que a veces se ven afectadas las decisiones por falta de un lineamiento sobre la atención del público.

Pregunta 3.

¿Cuáles son los problemas no comunicados de los empleados a los jefes?

Objetivo: 4.1.3 Establecer si las jefaturas toman decisiones sobre la base de la información obtenida informalmente y si estas no resuelven los problemas internos, afectando el servicio a la población.

	S		CF		AV		CN		N		No contesto.	
	P.B	%	P.B	%	P.B	%	P.B	%	P.B	%	P.B	%
Llegadas Tardías.	19	17,59	21	19,44	28	25,92	19	17,59	14	12,96	7	6,48
Conflictos laborales.	10	9,25	19	17,59	41	37,96	18	16,67	14	12,96	6	5,55
Fallas en los procedimientos.	9	8,33	16	14,81	54	50	17	15,74	7	6,48	5	4,63
Sobre relaciones interpersonales conflictivas.	10	9,25	11	10,18	44	40,74	17	15,74	16	14,81	10	9,25



Análisis:

Los problemas que los empleados no comunican a las jefaturas son:

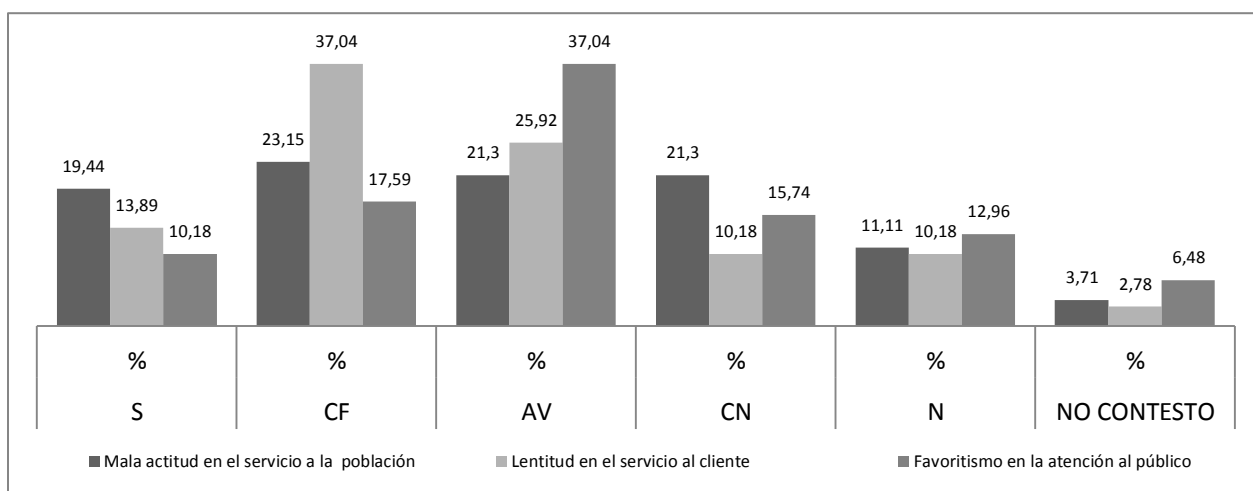
- El 50% de los encuestados, dijo que a veces los problemas no comunicados de los empleados a los jefes tienen relación con fallas en los procedimientos de trabajo.
- El 40.74% dijo que a veces los problemas no comunicados de los empleados a los jefes tienen relación con relaciones interpersonales conflictivas.
- El 37.96% contestó que a veces los problemas no comunicados de los empleados a los jefes tiene que ver con los conflictos laborales.
- Y el 25.92% dijo que a veces no se le comunican al jefe las llegadas tardes.

Pregunta 4.

Señale las situaciones que evidencian el mal desempeño en el servicio.

Objetivo: 4.1.4 Analizar si existe un problema de comunicación, donde las jefaturas no solicitan la información ni las ideas de sus empleados y esto afecta la efectividad del servicio a la población.

	S		CF		AV		CN		N		No contesto.	
	P.B	%	P.B	%	P.B	%	P.B	%	P.B	%	P.B	%
Mala actitud en el servicio a la población	21	19,44	25	23,15	23	21,3	23	21,3	12	11,11	4	3,71
Lentitud en el servicio al cliente	15	13,89	40	37,04	28	25,92	11	10,18	11	10,18	3	2,78
Favoritismo en la atención al público	11	10,18	19	17,59	40	37,04	17	15,74	14	12,96	7	6,48
Otras situaciones que evidencian el mal desempeño en el servicio:.	Falta de colaboración											



Análisis:

Las situaciones que evidencian el mal desempeño en el servicio son:

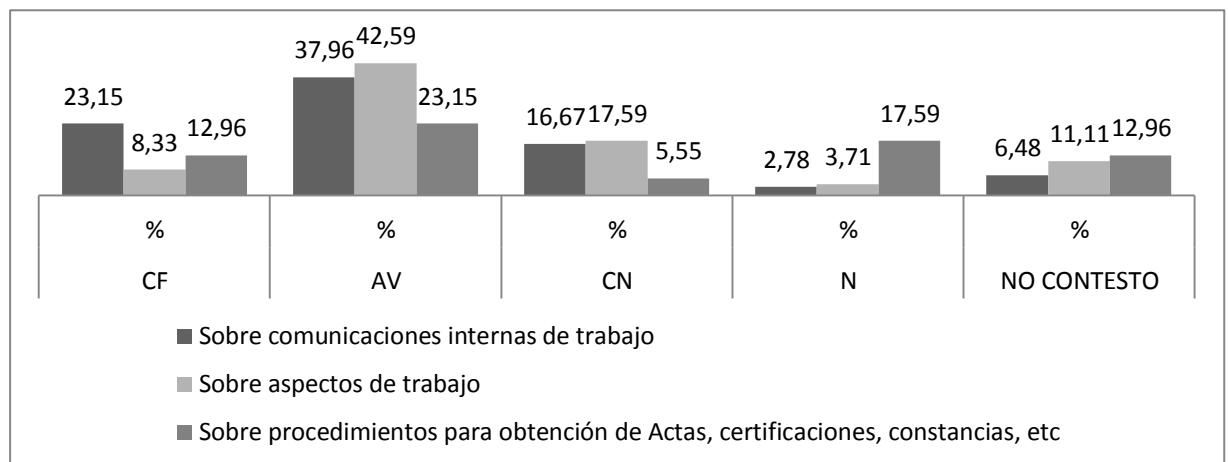
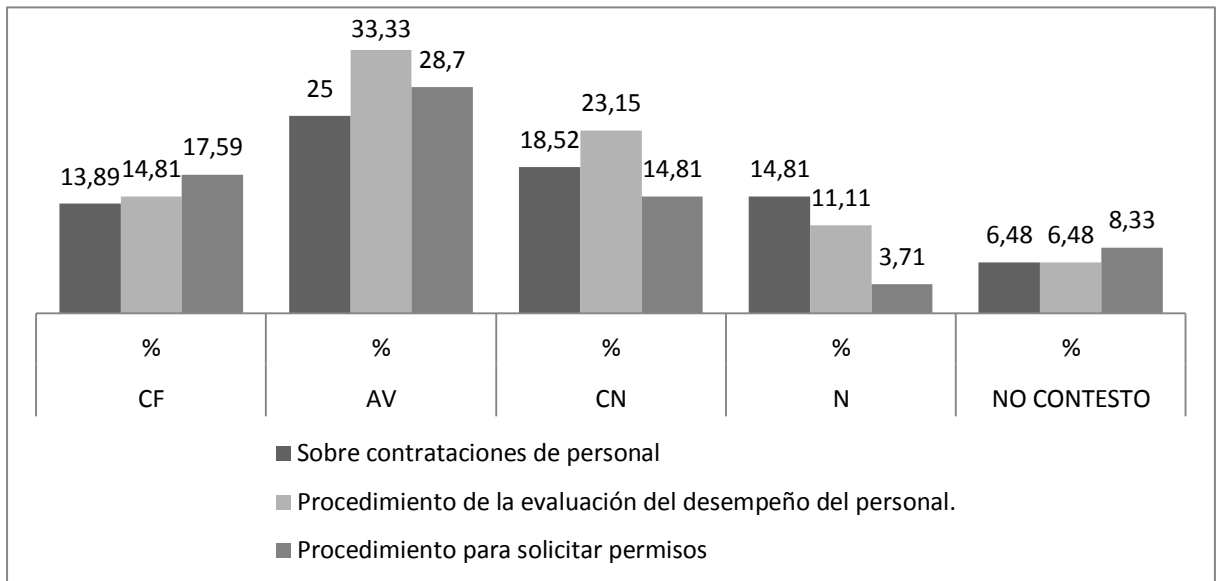
- El 37.04% contestó que con frecuencia se evidencia el mal desempeño en el servicio con la lentitud en el servicio al cliente.
- El 23.15% contestó que con frecuencia se evidencia el mal desempeño en el servicio con la mala actitud del personal a la población.
- El 17.59% contestó que con frecuencia se evidencia el mal desempeño en el servicio a través del favoritismo de los empleados en el servicio.

Pregunta 5.

¿Cuál es la información que no se obtiene formalmente, para brindar un servicio efectivo a la población?

Objetivo: 4.1.5 Investigar si los empleados y las jefaturas de esta institución, al trabajar individualmente impactan la efectividad del servicio por la población.

Tipo de información.	S		CF		AV		CN		N		NO CONTESTO	
	P.B	%	P.B	%	P.B	%	P.B	%	P.B	%	P. B	%
Sobre contrataciones de personal	23	21,3	15	13,89	27	25	20	18,52	16	14,81	7	6,48
Procedimiento de la evaluación del desempeño del personal.	12	11,11	16	14,81	36	33,33	25	23,15	12	11,11	7	6,48
Procedimiento para solicitar permisos	29	26,85	19	17,59	31	28,7	16	14,81	4	3,71	9	8,33
Sobre comunicaciones internas de trabajo	14	12,96	25	23,15	41	37,96	18	16,67	3	2,78	7	6,48
Sobre aspectos de trabajo	18	16,67	9	8,33	46	42,59	19	17,59	4	3,71	12	11,11
Sobre procedimientos para obtención de Actas, certificaciones, constancias, etc	20	18,52	14	12,96	25	23,15	6	5,55	19	17,59	14	12,96
Otro tipo de información:												



Análisis:

Según la encuesta, se encontró que la información que no se obtiene formalmente, para brindar un servicio efectivo a la población es la siguiente:

- El 42.59%, contestó que A veces (AV), la información sobre Aspectos de trabajo, perjudican en el buen servicio a la ciudadanía.
- EL 37.96% contestó que a veces afecta la falta de comunicación interna de trabajo.
- El 33.33% contestó que a veces no se obtiene formalmente la información de la evaluación del desempeño del personal.
- El 28.7% contestó que a veces (AV)no se obtiene formalmente la información sobre los procedimientos para solicitar permiso, afectan en el buen desempeño de los empleados en el servicio a la población.
- El 25% dijo que a veces no se obtiene formalmente la información sobre contrataciones de personal.

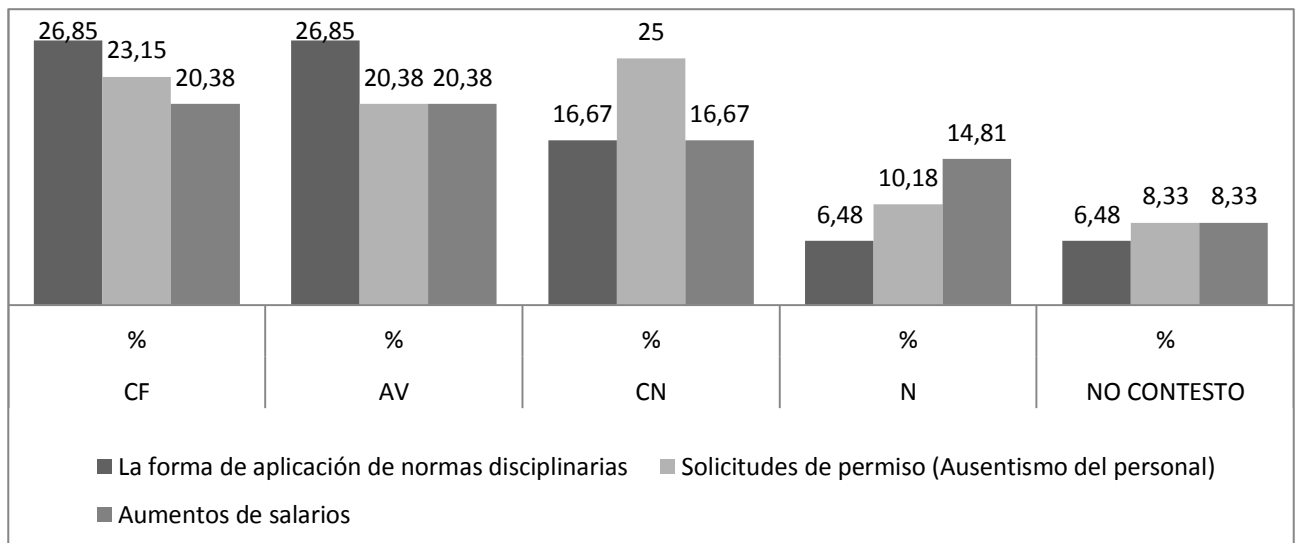
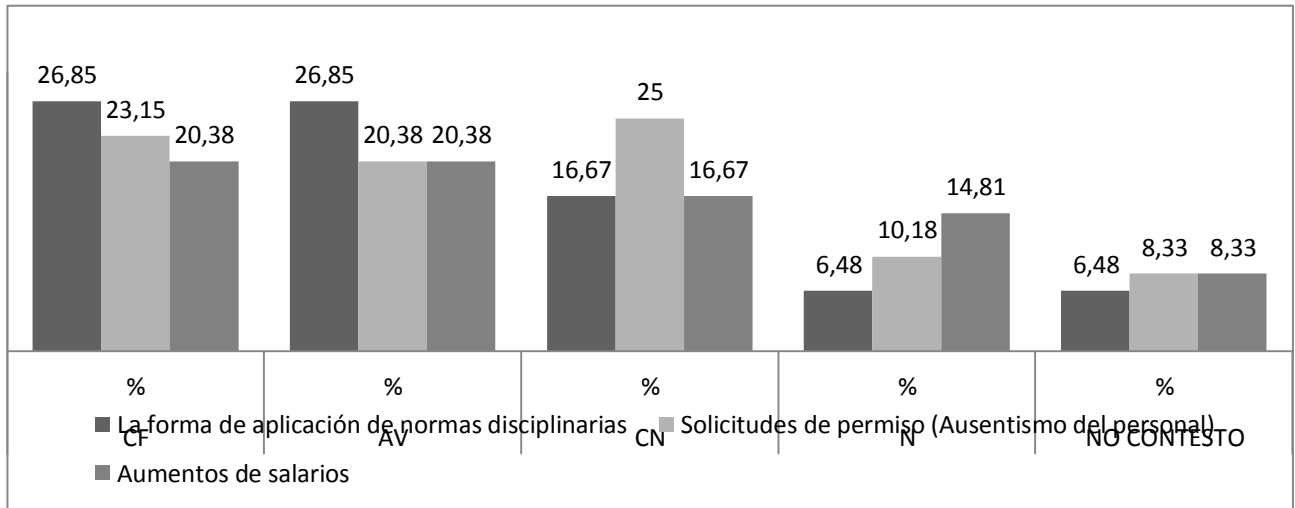
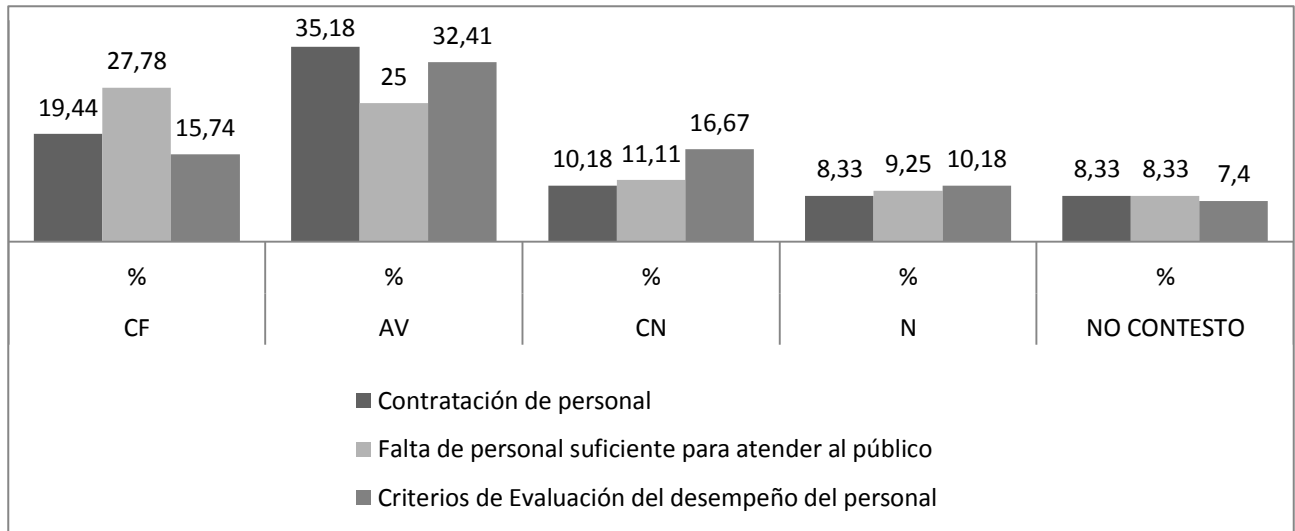
Pregunta 6.

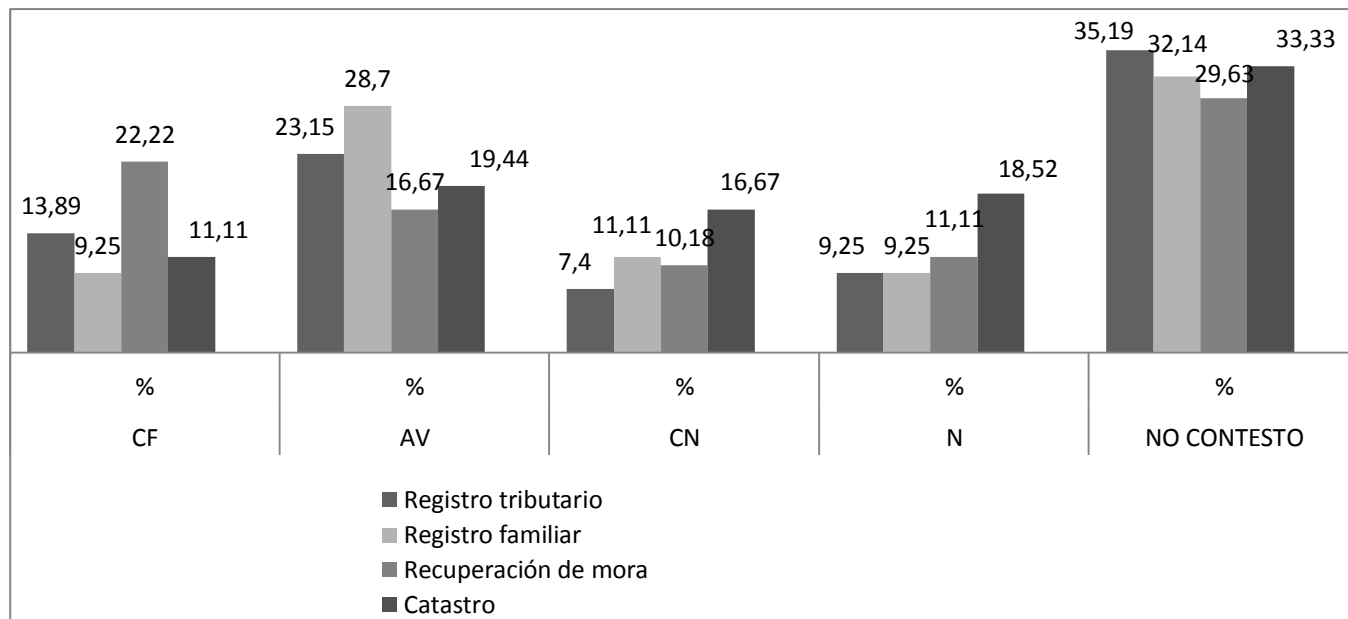
Señale los problemas internos que afectan a la población, en el servicio que se le brinda:

Objetivo: 4.1.6 Identificar si esta institución no tiene incluido el trabajo en equipo, como parte de sus estrategias de servicio, por lo que se afecta el nivel de desempeño de los empleados y de la institución.

Decisiones sobre:	S		CF		AV		CN		N		No contesto	
	P.B	%	P.B	%	P.B	%	P.B	%	P. B	%	P. B	%
Contratación de personal	20	18,52	21	19,44	38	35,18	11	10,18	9	8,33	9	8,33
Falta de personal suficiente para atender al público	20	18,52	30	27,78	27	25	12	11,11	10	9,25	9	8,33
Criterios de Evaluación del desempeño del personal	19	17,59	17	15,74	35	32,41	18	16,67	11	10,18	8	7,4
La forma de aplicación de normas disciplinarias	18	16,67	29	26,85	29	26,85	18	16,67	7	6,48	7	6,48
Solicitudes de permiso (Ausentismo del personal)	19	17,59	25	23,15	22	20,38	27	25	11	10,18	9	8,33
Aumentos de salarios	21	19,44	22	20,38	22	20,38	18	16,67	16	14,81	9	8,33

Despidos de personal (Rotación de personal)	14	12,96	21	19,44	29	26,85	28	25,92	8	7,4	8	7,4
Mala relación con compañeros/as de trabajo	10	9,25	25	23,15	37	34,26	15	13,89	12	11,11	9	8,33
Mala relación jefe-subalterno	20	18,52	19	17,59	32	29,63	13	12,04	17	15,74	7	6,48
Falta de motivación de los empleados	26	24,07	21	19,44	32	29,63	10	9,25	4	3,71	15	13,89
Decisiones sobre atención al público en:												
Registro tributario	12	11,11	15	13,89	25	23,15	8	7,4	10	9,25	38	35,19
Registro familiar	10	9,25	10	9,25	31	28,7	12	11,11	10	9,25	35	32,14
Recuperación de mora	11	10,18	24	22,22	18	16,67	11	10,18	12	11,11	32	29,63
Catastro	11	10,18	12	11,11	21	19,44	18	16,67	20	18,52	36	33,33
Otro tipo de problema que afecta el servicio:	8	7,4										





Análisis:

Los problemas internos más destacados que afectan el servicio a la población son:

- El 35.18% de las respuestas corresponde a la a veces (AV), resaltando que la problemática interna que afecta más en el servicio a la población, la contratación de personal.
- El 34.26% contestó que uno de los problemas internos que afecta a la población es la mala relación entre compañeros de trabajo.
- El 32.41% contestó que otros de los problemas internos que afecta a la población son los criterios que establecen para la evaluación del desempeño de personal.

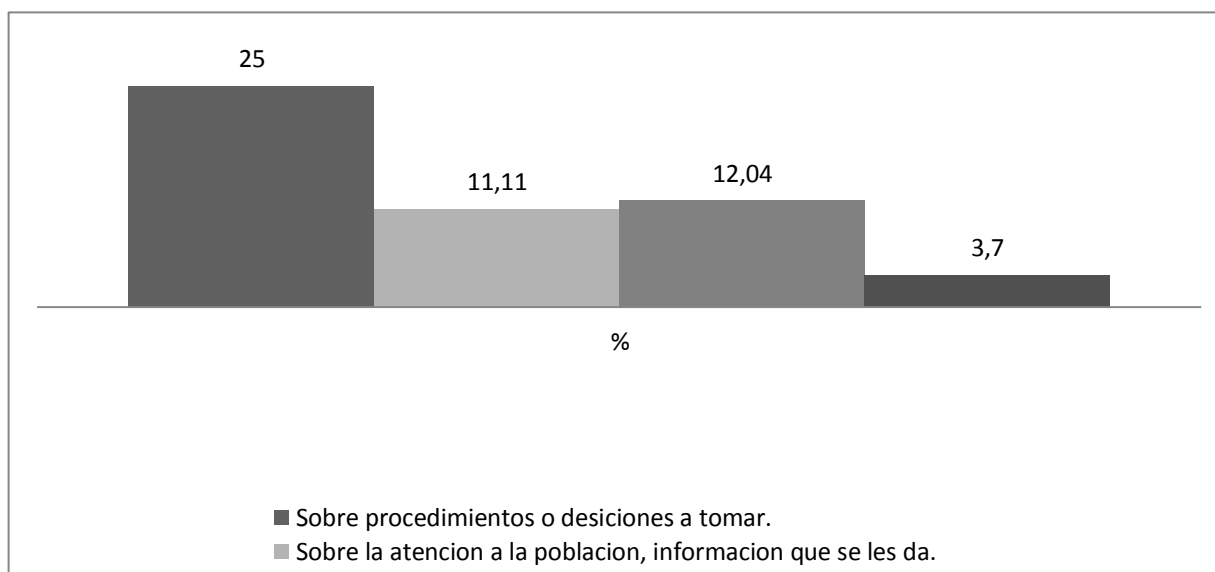
- El 29.63% contestó que uno de los problemas internos que afecta a la población es la mala relación de jefes-subalternos.
 - El 29.63% contestó que otro de los problemas internos que afecta a la población es la falta de motivación de los empleados.
 - El 27.78% contestó que con frecuencia se encuentra como problema interno que afecta a la población la falta de suficiente personal para atender personal
- DECISIONES SOBRE ATENCIÓN AL PÚBLICO.
- El 28.7% contestó que a veces surgen problemas internos que afectan a la población en el registro familiar.
 - El 23.15% contestó que a veces también hay problemas internos que afectan a la población en el registro tributario.
 - El 22.22% contestó que con frecuencia también hay problemas internos que afectan a la población en recuperación de mora.
 - El 19.44% contestó que a veces también hay problemas internos que afectan a la población en el catastro.

Pregunta 7

¿Cuáles son las ideas y la información que los jefes no piden al personal?

Objetivo: Analizar si existe un problema de comunicación, donde las jefaturas no solicitan la información ni las ideas de sus empleados y esto afecta la efectividad del servicio a la población.

	PB	%
Sobre la atención a la población, información que se les da.	12	11,11
Manera de solucionar conflictos internos, personales y laborales.	13	12,04
Reparación de implemento de trabajo.	4	3,7



Análisis:

Las ideas y la información que los jefes no piden al personal son:

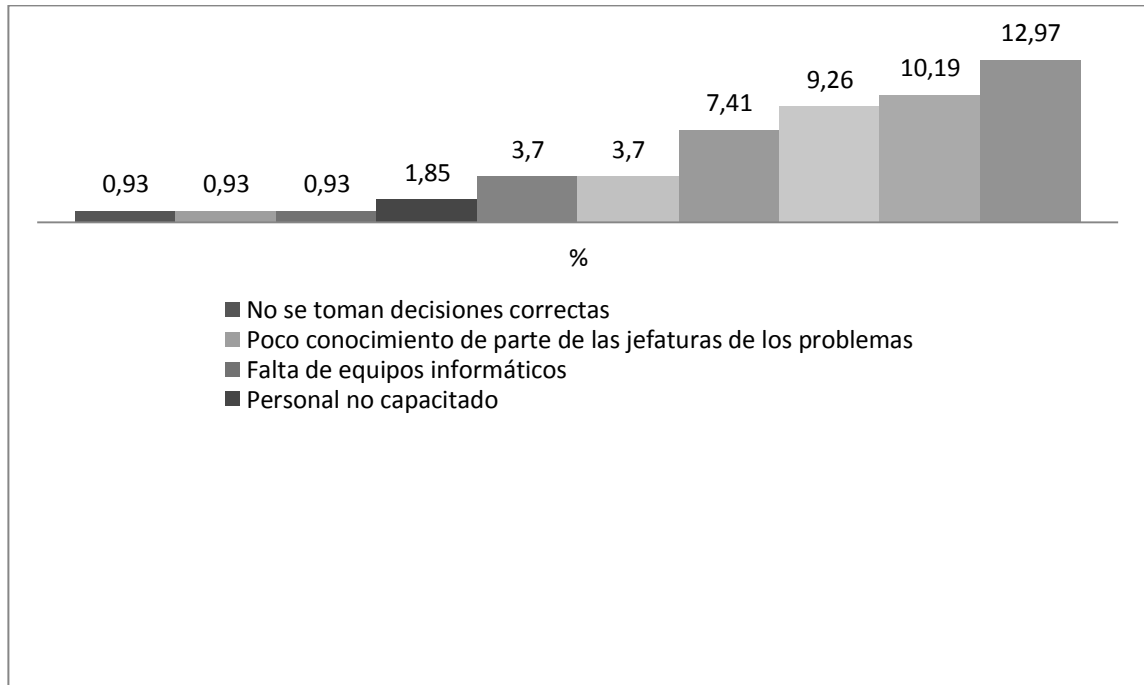
- El 25 % de los encuestados, contestó que las ideas y la información que los jefes no piden al personal y que afecta el servicio se refiere a los procedimientos y decisiones a tomar.
- El 12.04% contestó que las ideas y la información que los jefes no piden al personal se refiere a la manera de solucionar conflictos internos personal y laborales.
- El 11.11% contestó que ideas y la información que los jefes no piden al personal se refiere a la información que se le da a la población
- El 3.7% contestó que las ideas y la información que los jefes no piden al personal se refiere a la reparación de implementos de trabajo.

Pregunta 8

Mencione las situaciones de servicio a la población, que se ven afectadas por la falta de esa información o de esas ideas.

Objetivo: Analizar si existe un problema de comunicación, donde las jefaturas no solicitan la información ni las ideas de sus empleados y esto afecta la efectividad del servicio a la población.

N°	Situaciones afectadas	PB	%
1	Procedimientos lentos	11	10.19
2	No se brinda información correcta	14	12.97
3	Algunos trámites no se realizan	8	7.41
4	No se toman decisiones correctas	1	0.93
5	Atención deficiente	4	3.70
6	Poco conocimiento de parte de las jefaturas de los problemas	1	0.93
7	Los servicios y las tasas de impuestos	4	3.70
8	Falta de comunicación		
9	Mala atención al público	10	9.26
10	Servicio de Recolección		
11	Falta de soporte técnico		
12	Falta de equipos informáticos	1	0.93
13	Poca valoración laboral		
14	Personal no capacitado	2	1.85
15	Aplicaciones formales de reuniones		
16	Descoordinación entre empleados y jefes		



Análisis: Las situaciones que afectan el servicio a la población, por falta de ideas y de información son las siguientes:

- El 12.97% opinó que no se brinda la información correcta a la población.
- El 10.19% contestó que los procedimientos lentos dentro de la alcaldía afectan el servicio a la población.
- El 9.26% , dijo que hay una mala atención al público.
- 7.41% contestó que algunos trámites no se realizan.

Pregunta 9

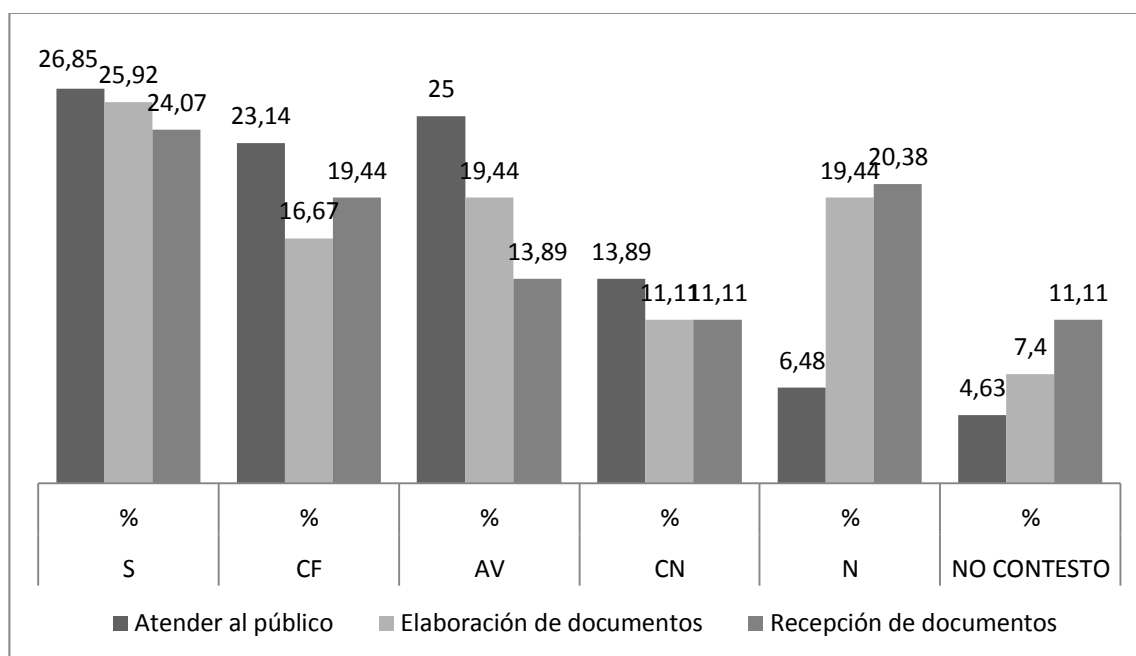
¿Cuáles son las tareas que usted realiza individualmente?

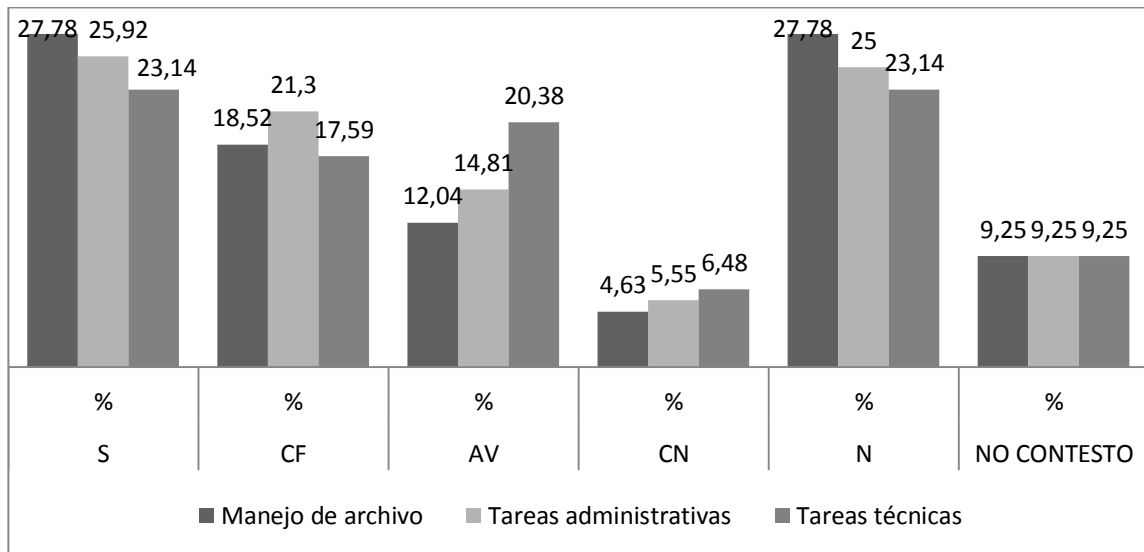
Objetivo: Investigar si los empleados y las jefaturas de esta institución, al trabajar

individualmente impactan en la efectividad del servicio para la población.

TAREAS	S		CF		AV		CN		N		NO CONTESTO	
	PB	%	PB	%	PB	%	PB	%	PB	%	PB	%
Atender al público	29	26.85	25	23.14	27	25	15	13.89	7	6.48	5	4.63
Elaboración de documentos	28	25.92	18	16.67	21	19.44	12	11.11	21	19.44	8	7.40
Recepción de documentos	26	24.07	21	19.44	15	13.89	12	11.11	22	20.38	12	11.11
Manejo de archivo	30	27.78	20	18.52	13	12.04	5	4.63	30	27.78	10	9.25
Tareas administrativas	28	25.92	23	21.30	16	14.81	6	5.55	27	25	10	9.25
Tareas técnicas	25	23.14	19	17.59	22	20.38	7	6.48	25	23.14	10	9.25
Otras tareas	- Medición y remediación de propiedades											

• Lista de otro tipo de actividades	- Calificación de propiedad - Planificar, Organizar, Dirigir y Ejecutar - Participación en diversas actividades aunque no sea de dicha unidad. - Cobrar pago de impuesto y partidas, etc - Servicio a la comunidad - Supervisar cuadrilla de proyecto, recolección de transporte y control de disposición final de desechos sólidos - Control de enterramientos, en el cementerio. - Recolección de impuestos - Trabajo de emergencias - Atención al público
---	---





Análisis:

En el análisis de los datos, el impacto de la efectividad del servicio por realizar tareas individualmente son:

- El 27.78% contestó que el personal realiza individualmente, el manejo de archivos a diario.
- El 26.85% de los sujetos contestó que los empleados dedican diariamente tiempo a la atención del público, en forma individual.
- El 25.92% de los sujetos contestó que realizan tareas administrativas, diariamente en forma individual.
- El 24.07% contestó que realiza recepción de documentos individualmente.
- El 23.14% contestó que realiza tareas administrativas individualmente.

También se realizan otro tipo de tareas individualmente, las cuales se presentan el cuadro de análisis.

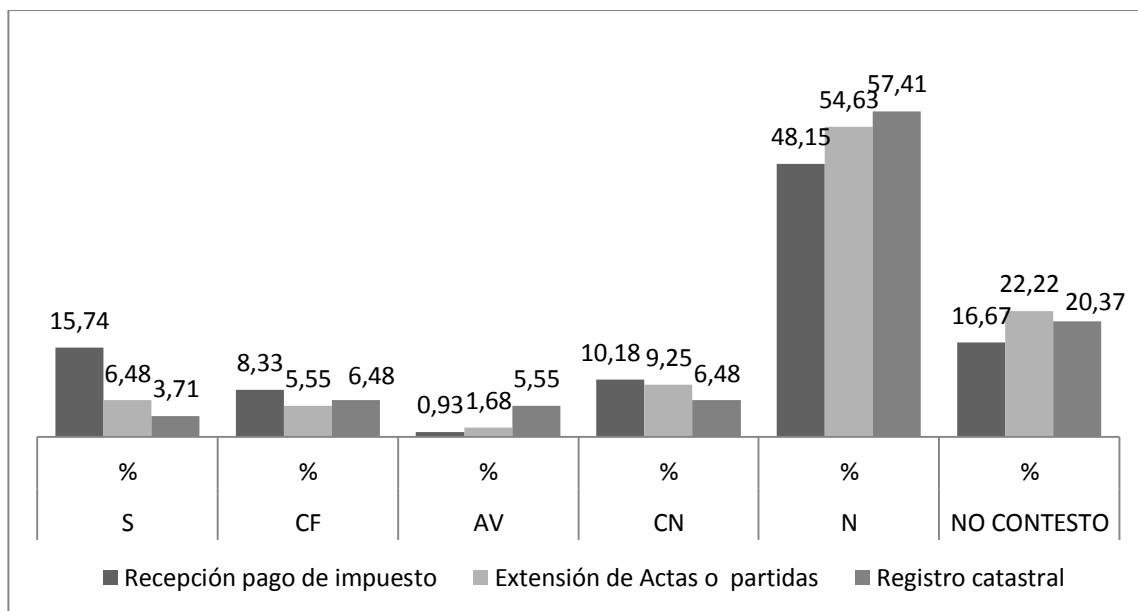
Pregunta 10

Mencione las tareas individuales (realizadas por usted), que se relacionan con el servicio a la población:

Objetivo: Investigar si los empleados y las jefaturas de esta institución, al trabajar individualmente impactan la efectividad del servicio por la población.

TAREAS	S		CF		AV		CN		N		NO CONTESTO	
	PB	%	PB	%	PB	%	PB	%	PB	%	PB	%
Recepción pago de impuesto	17	15.74	9	8.33	1	0.93	11	10.18	52	48.15	18	16.67
Extensión de Actas o partidas	7	6.48	6	5.55	2	1.68	10	9.25	59	54.63	24	22.22
Registro catastral	4	3.71	7	6.48	6	5.55	7	6.48	62	57.41	22	20.37
Otro tipo de tarea	- Realizar medición de propiedades para entrega de permisos de construcción.											

• Lista de otro tipo de actividades	- Acercamiento a las comunidades - Recepción de plantares de recién nacidos - Participación de diferentes eventos realizados en la unidad de trabajo - Trabajo en elaboración de documentos de vacaciones y días festivos - Abastecimiento de camiones recolectores de desechos sólidos los días domingos - Supervisar al personal - Seguridad - Mantenimiento - Geo referenciar - Control de entrada y salida de herramientas - Control semanal y mensual de entrega de combustible
---	--



Análisis: Las tareas que se realizan individualmente con relación al servicio a la población que se ven más afectados son:

- El 15.74% de los sujetos encuestados contestó que la Recepción del pago de impuesto es una tarea realizada individualmente.
- El 6.48% contestó que siempre realiza la tarea de Extensión de Actas o partidas individualmente.

Se realizó también una lista de otras tareas que los subalternos realizan de forma individual entre la cuales se destacan:

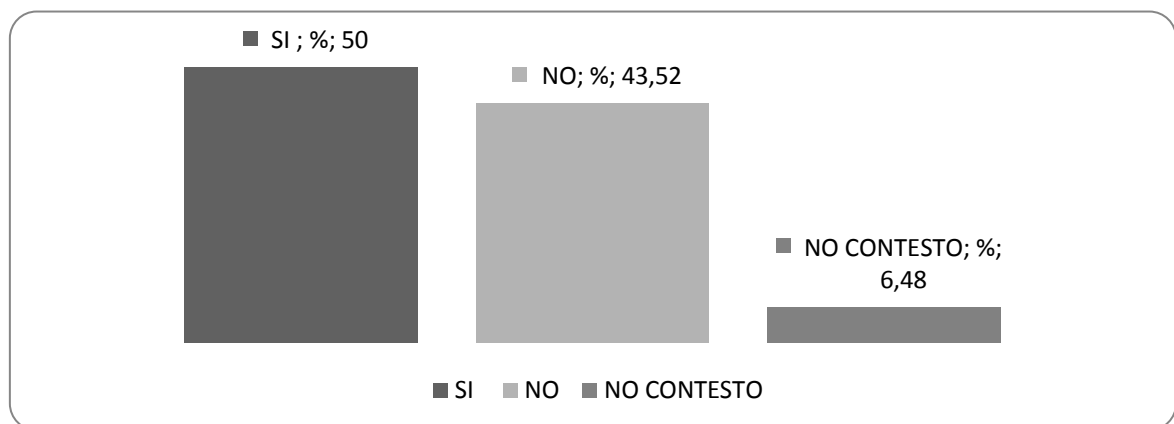
- Realizar medición de propiedades para entrega de permisos de construcción.
- Acercamiento a las comunidades
- Recepción de plantares de recién nacidos

Pregunta 11

¿Tiene usted organizado un equipo de trabajo en su departamento o unidad?

Objetivo: Identificar si esta institución no tiene incluido el trabajo en equipo, como parte de sus estrategias de servicio, por lo que se afecta el nivel de desempeño de los empleados y de la institución.

	PB	%
SI	54	50
NO	41	43.52
NO CONTESTO	7	6.48



Análisis:

El análisis de los resultados dados en lo adjunto el trabajo en equipo como parte de las estrategias nos dice que:

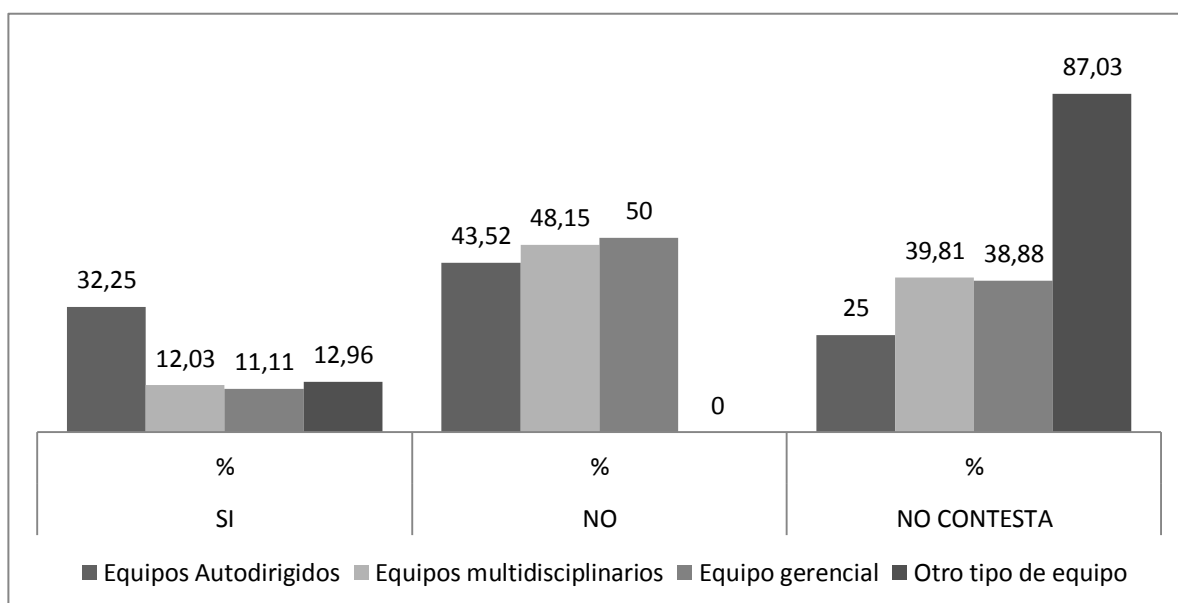
- El 50% de los sujetos encuestados contestó que en sus unidades SI se cuenta con un equipo de trabajo.
- El 43.52% de los sujetos encuestados contestó que en su departamento NO se cuenta con un grupo de trabajo organizado.
- Y solo un 6.48% no contestó.

Pregunta 12

Mencione la clase de equipos de trabajo con los que cuenta en su unidad o departamento:

Objetivo: Identificar si esta institución no tiene incluido el trabajo en equipo, como parte de sus estrategias de servicio, por lo que se afecta el nivel de desempeño de los empleados y de la institución.

TIPO DE EQUIPO	SI		NO		NO CONTESTO	
	PB	%	PB	%	PB	%
Equipos Autodirigidos	37	32.25	47	43.52	27	25
Equipos multidisciplinarios	13	12.03	52	48.15	43	39.81
Equipo gerencial	12	11.11	54	50	42	38.88
Otro tipo de equipo	14	12.96	0	0	94	87.03
Comentarios						



Análisis:

En el cuadro sobre la clase de equipos de trabajo con que cuenta cada unidad de trabajo los porcentajes son:

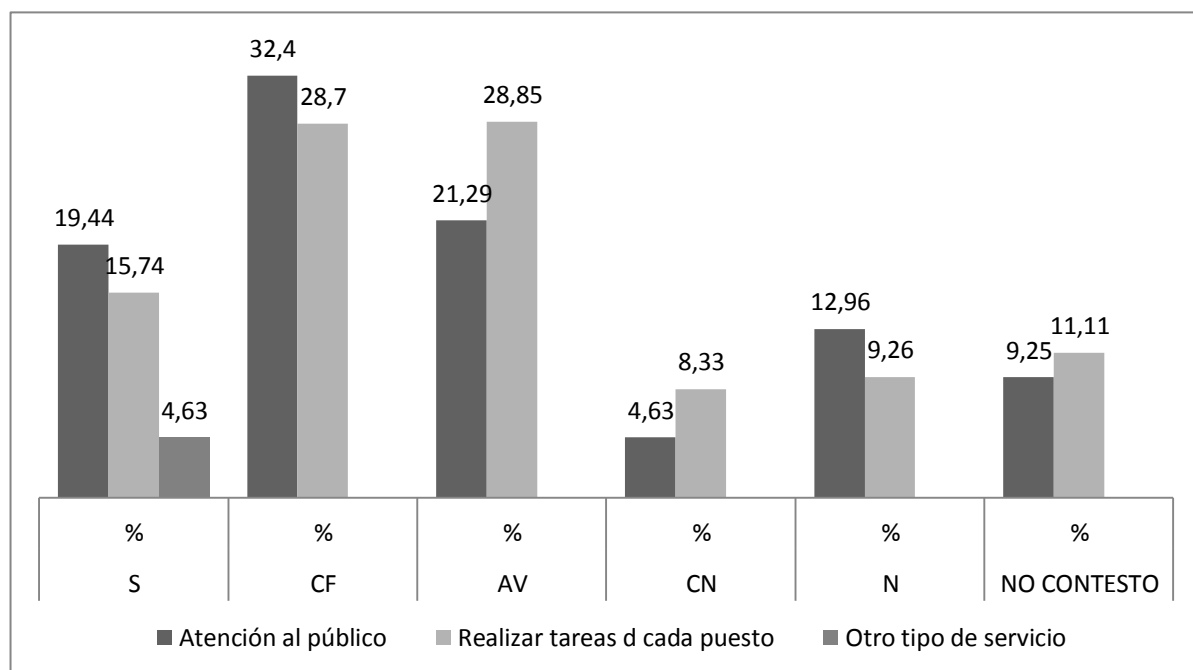
- El 32.25% de los encuestados, contestó que los equipos organizados con que cuenta su unidad son equipos Autodirigidos.
- El 12.96% de los encuestados contestó que la institución cuenta con otro tipo de equipos.
- El 12.03% de los encuestados contestó que su unidad tiene Equipos multidisciplinarios.

Pregunta 13

¿Cuáles son los servicios afectados por no existir equipos de trabajo?

Objetivo: Identificar si esta institución no tiene incluido el trabajo en equipo, como parte de sus estrategias de servicio, por lo que se afecta el nivel de desempeño de los empleados y de la institución.

	S		CF		AV		CN		N		NO CONTEST O	
	P B	%	P B	%	P B	%	P B	%	P B	%	PB	%
Atención al público	21	19.44	35	32.40	23	21.29	5	4.63	14	12.96	10	9.25
Realizar tareas de cada puesto	17	15.74	31	28.70	29	28.85	9	8.33	10	9.26	12	11.11
Otro tipo de servicio	5	4.63									103	95.37



Análisis:

Los servicios que se ven afectados por no existir equipos de trabajo, son los siguientes:

- El 12.96% indicó que siempre (S) se afecta la atención al público.
- El 15.74%, indico que siempre (S) se afecta la realización de tareas de cada puesto.
- Y el 4.63% dice que siempre (S) la falta de equipos de trabajo afecta a otros servicios.

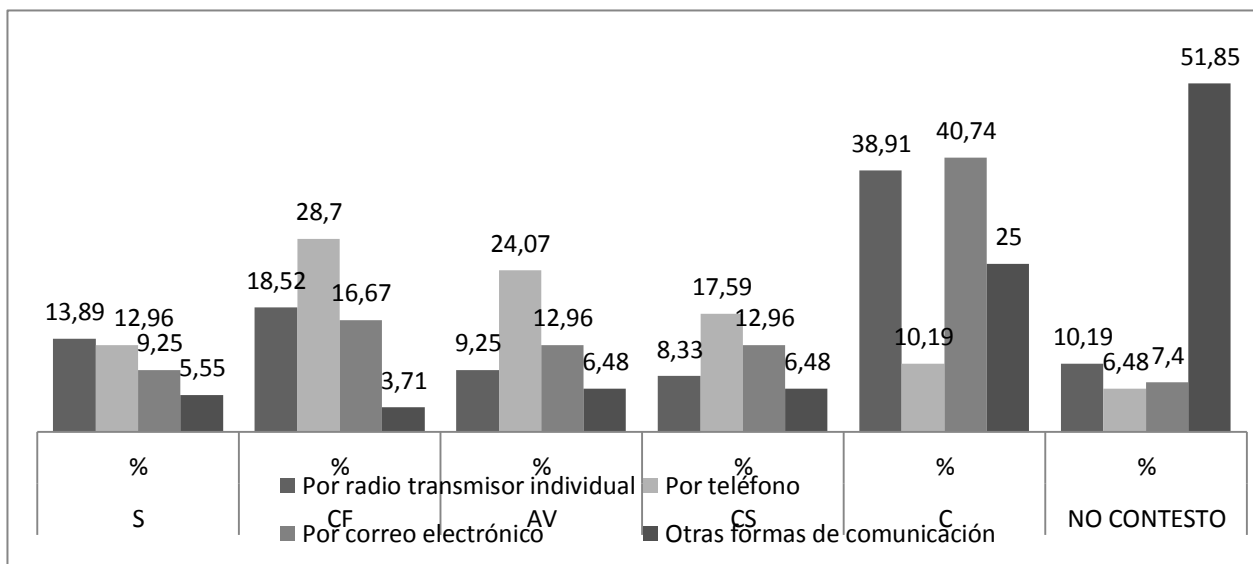
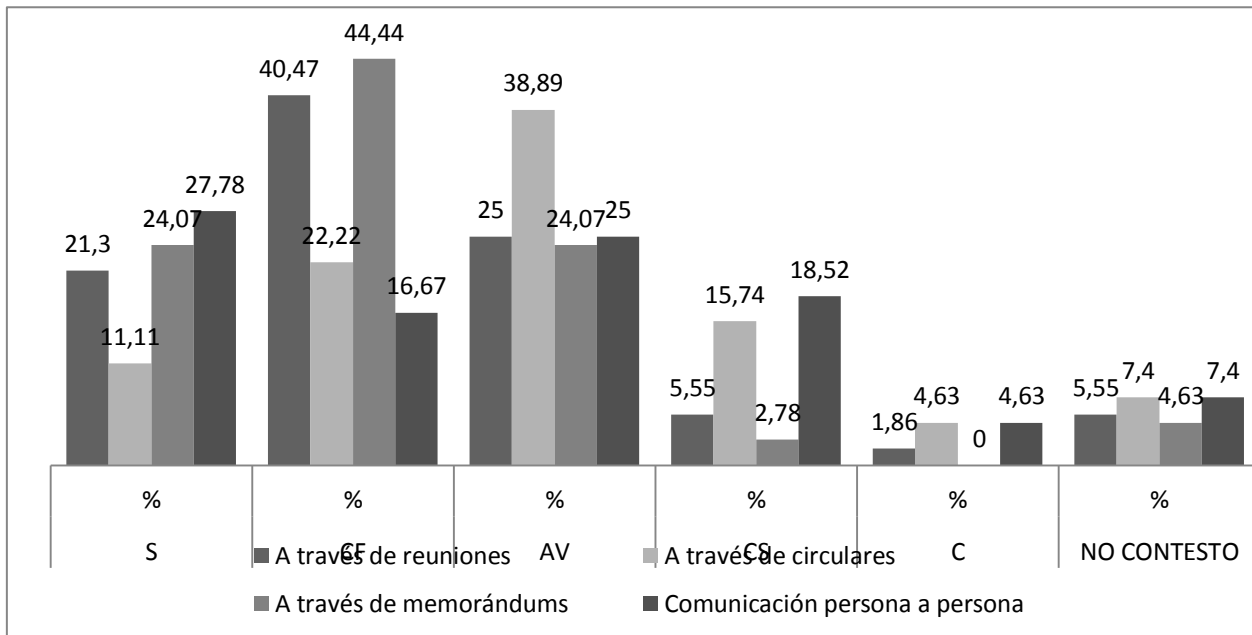
Pregunta 14

¿Cómo se maneja la información en la Alcaldía de Tonacatepeque?

Objetivo: Identificar la forma en que se maneja la información administrativa a través

de los diferentes niveles jerárquicos.

DE JEFES A EMPLEADOS	S		CF		AV		CN		N		NO CONTEST A	
	P B	%	P B	%	PB	%	P B	%	P B	%	PB	%
A través de reuniones	23	21.30	44	40.47	27	25	6	5.55	2	1.86	6	5.55
A través de circulares	12	11.11	24	22.22	42	38.89	17	15.74	5	4.63	8	7.40
A través de memorándums	26	24.07	48	44.44	26	24.07	3	2.78	0	0	5	4.63
Comunicación persona a persona	30	27.78	18	16.67	27	25	20	18.52	5	4.63	8	7.40
Por radio transmisor individual	15	13.89	20	18.52	10	9.25	9	8.33	43	38.91	11	10.19
Por teléfono	14	12.96	31	28.70	26	24.07	19	17.59	11	10.19	7	6.48
Por correo electrónico	10	9.25	18	16.67	14	12.96	14	12.96	44	40.74	8	7.40
Otras formas de comunicación	6	5.55	4	3.71	7	6.48	7	6.48	27	25	56	51.85



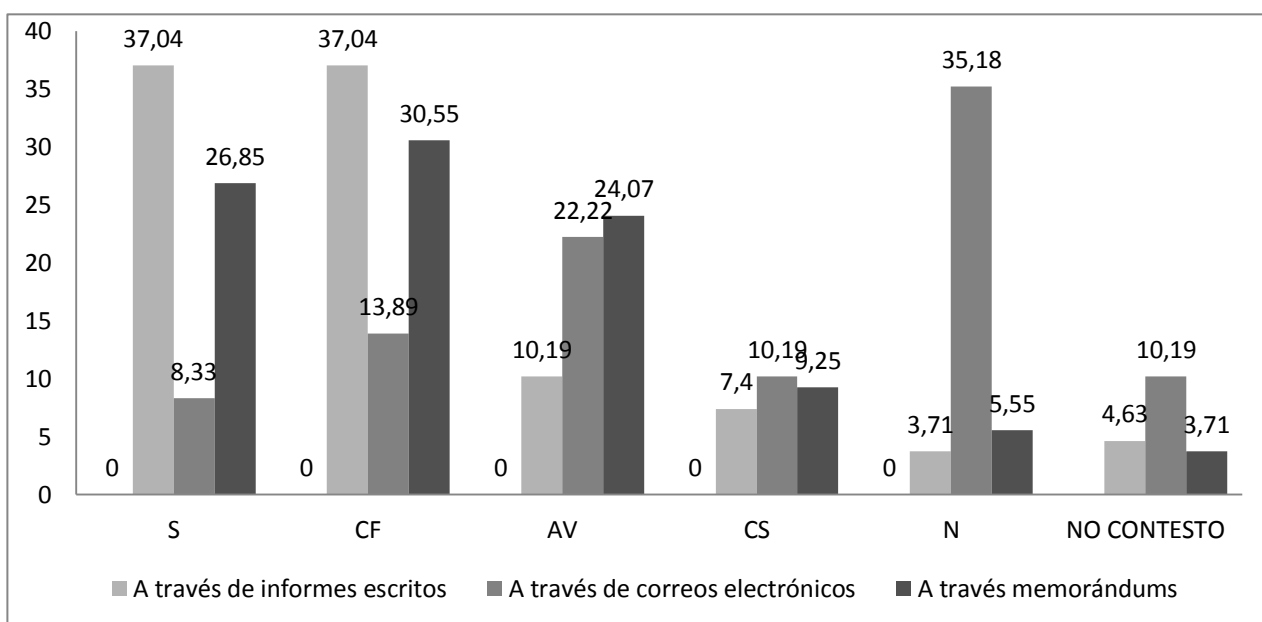
Análisis:

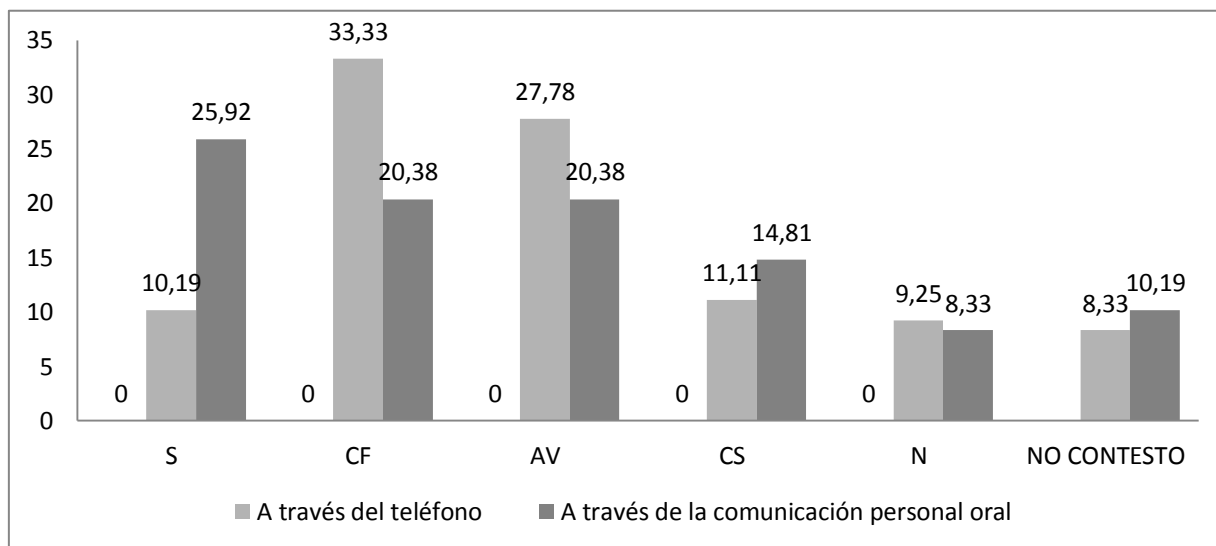
La información dentro de la Alcaldía Municipal se maneja de la siguiente forma:

JEFES A EMPLEADOS

- El 44.44% contestó que con frecuencia la información de sus supervisores a empleados se manejan a través de memorándums.
- El 40.74% contestó que nunca se comunican por correo electrónico.
- El 38.91% contestó que nunca se comunican por radio transmisor individual.
- El 38.89% dijo que a veces se comunican a través de circulares.
- El 28.70% dijo que con frecuencia se comunican por teléfono.
- El 27.78% contestó que siempre se comunican persona a persona.
- Y el 25% contestó que a veces se comunican a través de reuniones

DE EMPLEADOS A JEFES	S		CF		AV		CS		N		NO CONTEST O	
	P B	%	P B	%	PB	%	P B	%	P B	%	PB	%
A través de informes escritos	40	37.0 4	40	37.0 4	11	10.1 9	8	7.40	4	3.71	5	4.63
A través de correos electrónicos	9	8.33	15	13.8 9	24	22.2 2	11	10.1 9	38	35.18	11	10.19
A través memorándums	29	26.8 5	33	30.5 5	26	24.0 7	10	9.25	6	5.55	4	3.71
A través del teléfono	11	10.1 9	36	33.3 3	30	27.7 8	12	11.1 1	10	9.25	9	8.33
A través de la comunicación personal oral	28	25.9 2	22	20.3 8	22	20.3 8	16	14.8 1	9	8.33	11	10.19





Análisis:

La información dentro de la Alcaldía Municipal se maneja de la siguiente forma:

DE EMPLEADOS A JEFES

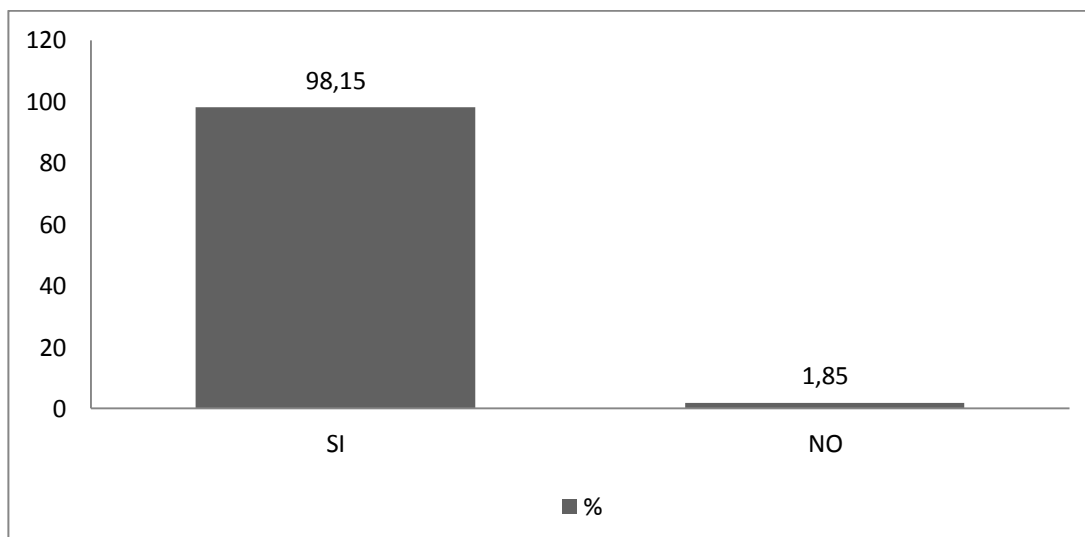
- El 37.04% dijo que siempre (S) y con frecuencia (CF) los empleados usan los informes escritos.
- El 35.18% dijo que nunca se comunican a través de correo electrónico.
- El 33.33% contestó que con frecuencia se comunican a través del teléfono.
- El 30.55% dijo que con frecuencia se comunican a través de memorándums
- 25.92% dijo que siempre (S) usa la comunicación personal (oral).

Pregunta 15

¿Cambia el liderazgo, cada tres años en la Alcaldía de Tonacatepeque?

Objetivo: Determinar si los cambios de liderazgo influyen en el desarrollo del trabajo local.

RESPUESTA	P.B.	%
SI	106	98.15
NO	2	1.85
Total	108	100.00



Análisis:

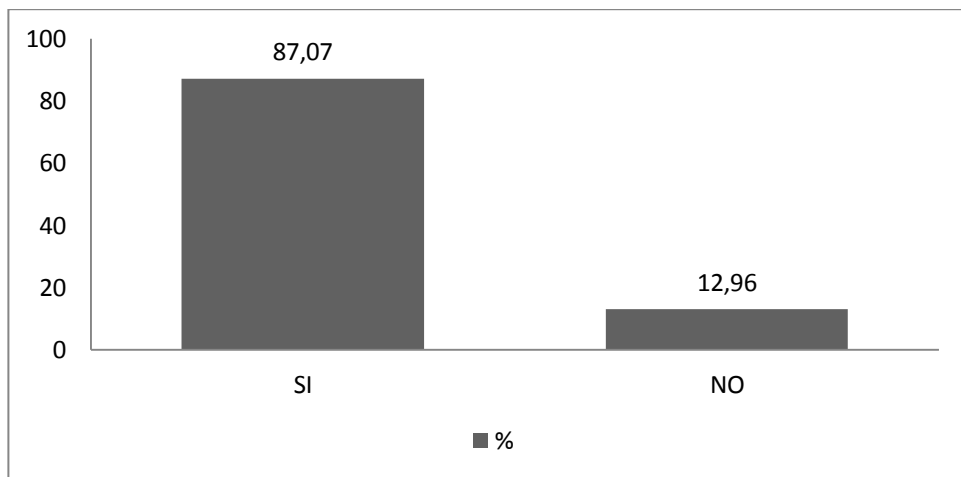
El 98% de la muestra contestó que sí cambia el liderazgo cada 3 años en la Alcaldía de Tonacatepeque. Y sólo un 1.85%, contestó que no.

Pregunta 16

¿El hecho de que cambie el gobierno local, cada tres años, en la Alcaldía de Tonacatepeque, influye en la forma como se trabaja en esa Institución?

Objetivo: Determinar si los cambios de liderazgo, influyen en el desarrollo del trabajo de la Alcaldía de Tonacatepeque.

RESPUESTA	P.B.	%
SI	94	87.07
NO	14	12.96
TOTAL	108	100.03



Análisis:

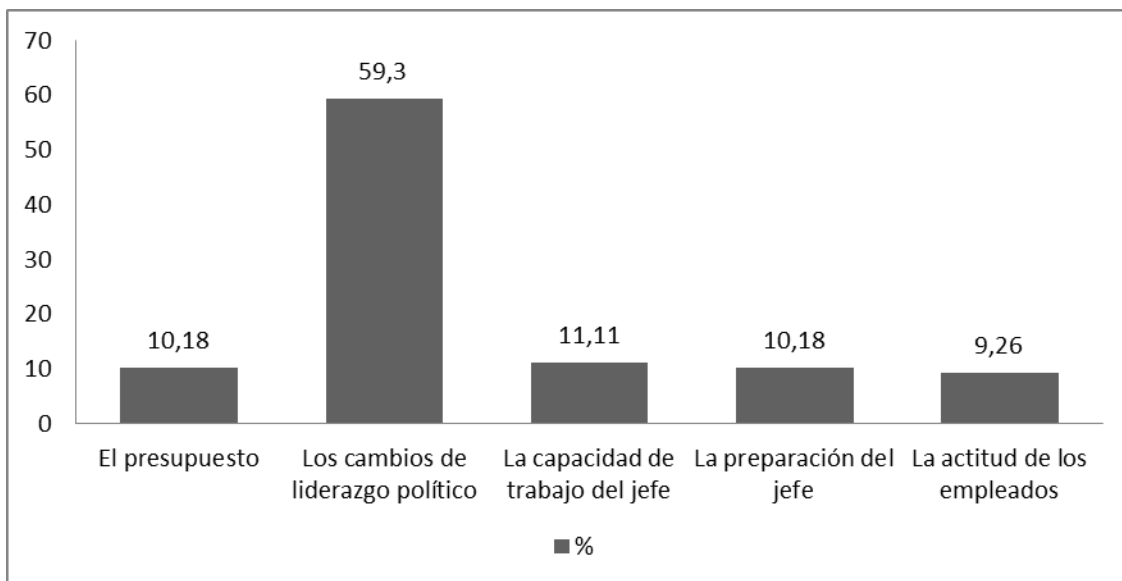
El 87.03% de los encuestados contestó que SÍ influyen los cambios de liderazgo, en el desarrollo del trabajo o en la forma de trabajo de la Alcaldía Municipal de Tonacatepeque.

Pregunta 17

Mencione los aspectos que influyen en el desarrollo del trabajo local, dela Alcaldía de Tonacatepeque.

Objetivo: Determinar si los cambios de liderazgo, influyen en el desarrollo del trabajo local de la Alcaldía de Tonacatepeque.

Respuesta	P.B.	%
El presupuesto	11	10.18
Los cambios de liderazgo político	64	59.30
La capacidad de trabajo del jefe	12	11.11
La preparación del jefe	11	10.18
La actitud de los empleados	10	9.26
	108	100.02



Análisis:

El 59.30% de los encuestados, contestó que los cambios en el liderazgo político de la Alcaldía de Tonacatepeque, influyen en el desarrollo del trabajo local de esa Institución. El 11.11%, dijo que es la capacidad de los jefes o líderes lo que influye. El 10.18%, afirmó que es el presupuestos lo que influye en el desarrollo del trabajo local. Otro 10.18 % dijo que es la preparación del jefe lo que influye. Y Sólo un 9.26% , dijo que es la actitud de los empleados lo que influye en el desarrollo del trabajo en la Alcaldía de Tonacatepeque.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos a través de la encuesta se puede concluir lo siguiente:

Pregunta 1

Se cumple totalmente, el primer objetivo y el primer supuesto y se encontró que es necesario establecer lineamientos prioritariamente para:

- Horas de entrada y salida.
- Uso del uniforme.
- Atención al público.
- Sobre el comportamiento del personal.

Además, de estos lineamientos, existen otros que también son necesarios y que aparecen en el cuadro N° 1, del capítulo IV, análisis de los Resultados.

Pregunta 2

Se reflejó un alto contenido de la opinión del personal de la institución, que indica su necesidad de que con frecuencia le den lineamientos de trabajo sobre:

- Sobre los procedimientos de trabajo
- Sobre la atención al público

- El manejo del presupuesto.
- Sobre la contratación de personal

Además de estos lineamientos, existen otros que también son necesarios y que aparecen en el cuadro n° 2, del capítulo IV, análisis de datos.-

Pregunta 3

Se concluye que los problemas internos no comunicados de empleados a jefes afectan la base de la información que se toma informalmente, afectando el servicio a la población, estos problemas se ordenan de manera prioritaria:

- Fallas en los procedimientos.
- Relaciones interpersonales conflictivas
- Conflictos laborales
- Llegadas tardías.

Además, de estos problemas que siempre no son comunicados a los jefes de lo cual existen otros que se encuentran en el n° 3 del Capítulo IV, análisis de datos.

Pregunta 4

Que a partir de los resultados de las situaciones que evidencian el mal desempeño en el servicio las más afectadas son:

- Mala actitud en el servicio a la población.
- La lentitud en el servicio al cliente.

De las cuales, quedan por último: en el mal desempeño, por el favoritismo en la atención al cliente, que se encuentra en el cuadro nº4, Capítulo IV, análisis de datos.

Pregunta 5

En esta pregunta se encontró que a veces la información que no se obtiene formalmente para brindar un servicio efectivo a la población fueron:

- Sobre aspecto de trabajo
- Sobre comunicaciones internas de trabajo
- Sobre el procedimiento de la evaluación del desempeño del personal
- Sobre procedimientos para solicitar permiso
- Sobre contrataciones de personal

Por lo que se evidencia la necesidad de que existan normativas explícitas de las jefaturas para el personal sobre aspectos.

Pregunta 6

En esta pregunta se encontró que los problemas internos que afectan a esta población en el servicio que se brinda son los siguientes en su orden de prioridad:

- Contratación del personal
- Mala relación con compañeros de trabajo
- Criterios de evaluación del desempeño del personal
- Mala relación jefe-subalterno

- Falta de motivación de los empleados
- Falta de personal suficiente para atender al público

Con respecto al servicio de atención al público se encontró lo siguiente en su orden de prioridad:

- Registro familiar
- Registro tributario
- Recuperación de mora
- Catastro

Con relación a estos dos listados se evidencia a la necesidad de resolver los problemas internos que están afectando la población en esas áreas y en esas funciones.

Pregunta 7

En esta pregunta se encontró que entre las ideas y la información que los jefes no le piden al personal en su orden de prioridad son las siguientes:

- sobre procedimientos y decisiones a tomar
- sobre la manera de solucionar conflictos internos, personales y laborales
- sobre la información que se le da a la población
- sobre reparación de implementos de trabajo

Pregunta 8

A partir de los resultados obtenidos a través de la encuesta se puede concluir lo siguiente:

Se cumple radicalmente, el cuarto objetivo y el cuarto supuesto donde se encontró que es necesario e importante, que las jefaturas tomen en cuenta la información y las ideas que los empleados puedan brindar para mejorar:

- No se brinda información correcta
- Procedimientos lentos
- Mala atención al público
- Algunos trámites no se realizan

Además de esta información, constan otros aspectos que necesitan establecerse correctamente y aparecen en el cuadro n° 8 de resultados de análisis.

Pregunta 9

Al analizar los resultados obtenidos, a través de la encuesta realizada en la Alcaldía Municipal de Tonacatepeque, se puede concluir lo siguiente:

Se cumple el quinto objetivo y el quinto supuesto, pues al analizar los datos, el trabajar individualmente lo principal que se afecta es la efectividad laboral y la efectividad en el servicio a la población, las tareas realizadas individualmente son:

- Manejo de archivo

- Atención al público
- Elaboración de documentos
- Recepción de documentos
- Tareas administrativas

Además, se realizó una lista de otras tareas que los empleados realizan individualmente y que aparecen en el noveno cuadro de análisis.

Pregunta 10

Al tomar los resultados obtenidos a través de la interrogante podemos concluir que:

Al momento de tomar los resultados y analizarlos, se concluye que el enfoque se basa en las frecuencias altas, las más afectadas al momento de trabajar individualmente afectando el servicio a la población son:

- Recepción pago de impuestos
- Extensión de actas y partidas
- Registro catastral

Además, se realizó una lista de actividades que el personal realiza (S) siempre en su jornada laboral señalándolas en el decimó 1° cuadro de análisis de resultados, como lista de otro tipo de actividades.

Pregunta 11

A partir de los resultados obtenidos a través de la encuesta se puede concluir que:

- Que la mitad de las unidades ya cuentan con un equipo de trabajo organizado.
- Sin embargo existe un 40% que aún no cuenta con un equipo de trabajo.
- Y solamente un 6% no contestó

Pregunta 12

A partir de los resultados obtenidos a través de la interrogante se puede concluir que:

Se cumple totalmente, el objetivo 6 y supuesto 6 donde se analiza que el mayor porcentaje se dirige a que los equipos de trabajos se inclinan más por ser auto dirigidos, es donde se ve afectado favorablemente el nivel de desempeño laboral y por lo cual se afecta favorablemente el servicio a la población, estos son las clases de equipos:

- Equipos Autodirigidos
- Equipos Multidisciplinarios
- Equipo Gerencial

Pregunta 13

A partir de los resultados obtenidos a través de la interrogante se puede concluir que:

Los resultados indican que el objetivo sexto y supuesto sexto se cumplen indiscutiblemente, es por la falta de una organización estricta de equipos de trabajo, donde se ha afectado principalmente el servicio a la población y el desempeño laboral.

Servicios afectados:

- Atención al público
- Realizar tareas de cada puesto

Pregunta 14

A partir de los resultados obtenidos a través de la interrogante se puede concluir que:

En la pregunta 14 se encontró en su orden de prioridad la forma de como se maneja la información en la Alcaldía de Tonacatepeque.

De jefe ha empleado:

- A través de memorándums
- Nunca por correo electrónico
- Nunca por radio transmisor
- A través de circulares
- Por teléfono
- Comunicación persona a persona
- A través de reuniones

De empleado ha jefe:

- A través de informes escritos
- Nunca a través de correos electrónicos
- A través de teléfono
- A través de memorándums
- A través de comunicación persona a persona.

Preguntas 15 y 16:

Se confirma que ciertamente el liderazgo político cambia cada tres años en la Alcaldía de Tonacatepeque y que este cambio influye en el desarrollo del trabajo en esa institución.

Pregunta 17

Se concluye que ciertamente, esos cambios de liderazgo político, en la Alcaldía de Tonacatepeque, que ocurren cada tres años, influyen en el desarrollo del trabajo local de esa Institución, pues un 60% contestó afirmativamente. Otros aspectos o factores que influyen son: la capacidad del jefe, el presupuesto, la preparación del jefe y la actitud de los empleados.

RECOMENDACIONES

Pregunta 1

Indica que es urgente crear lineamientos escritos sobre:

- Horas de entrada y salida
- Uso del uniforme
- Atención al público
- Comportamiento del personal

Y darlos a conocer al personal mediante circulares colocados en cartelera de noticias.

Pregunta 2

También se requieren lineamientos escritos para:

- Sobre los procedimientos de trabajo
- Sobre la atención al público
- El manejo del presupuesto.
- sobre la contratación de personal

Y darlos a conocer escritos en circulares

Pregunta 3

Indica que se requiere crear lineamientos sobre:

- Fallas en los procedimientos.

- Relaciones interpersonales conflictivas
- Conflictos laborales
- Llegadas tardías.

Y darlos a conocer por escrito y a través de las reuniones por medio de las jefaturas hacia sus empleados.

Pregunta 4

Indica que es urge establecer lineamientos escritos sobre:

- Mala actitud en el servicio a la población.
- La lentitud en el servicio al cliente.

Pregunta 5

También se requiere que se establezcan lineamientos sobre la información que deben dar los empleados a los jefes sobre:

- Sobre aspecto de trabajo
- Sobre comunicaciones internas de trabajo
- Sobre el procedimiento de la evaluación del desempeño del personal
- Sobre procedimientos para solicitar permiso
- Sobre contrataciones de personal

Pregunta 6

Se requiere urgentemente la creación de lineamientos escritos para no tener problemas internos y corregirlos ya que se encontraron los siguientes:

- Contratación del personal
- Mala relación con compañeros de trabajo
- Criterios de evaluación del desempeño del personal
- Mala relación jefe-subalterno
- Falta de motivación de los empleados
- Falta de personal suficiente para atender al pública.

Y darlos a conocer al personal de la institución por medio de circulares.

Se necesitan lineamientos escritos en los siguientes aspectos:

- Registro familiar
- Registro tributario
- Recuperación de mora
- Catastro

Además, se puede evidenciar con las dos listas, que se necesita resolver dichos problemas y rendir como institución.

Pregunta 7

Se recomienda proveer lineamientos escritos acerca de cómo resolver conflictos internos laborales y personales.

Los lineamientos a establecer son:

- sobre procedimientos y decisiones a tomar
- sobre la manera de solucionar conflictos internos, personales y laborales
- sobre la información que se le da a la población
- sobre reparación de implementos de trabajo

Y darlos a conocer a sus sub alternos por medio de circulares.

Pregunta 8

Se recomienda la creación de lineamientos basados en la atención al cliente, para efectuar un buen servicio a la población.

También se recomienda el dialogo entre jefes y empleados para la escucha de ideas sobre el mejoramiento en el ámbito laboral y así poder brindar un mejor servicio a la población.

Todo esto, a través de reuniones quincenales de una duración de 30 minutos donde se hablara sobre las ideas que los empleados tienen para la mejora en la efectividad del servicio a la población.

Las situaciones afectadas son:

- no se brinda información correcta.
- procedimientos lentos.
- mala atención al público.
- algunos trámites no se realizan por la falta de información.

Pregunta 9,10 y 11

En estas preguntas se recomienda la creación de equipos de trabajo Autodirigidos para toda la institución y darles entrenamiento formal acerca de cómo trabajar en equipo, en:

- técnicas de análisis de problemas y
- liderazgo en equipos de trabajo.

Pregunta 12

Se recomiendan equipos Autodirigidos para todas las unidades.

Crear algunos equipos multidisciplinarios para trabajar por proyectos especiales.

Y entrenar al grupo gerencial, para crear un equipo efectivo.

Pregunta 13

Se recomienda la creación de equipos de trabajo para el mejoramiento del ambiente laboral, a través de convivencias grupales donde puedan mejorar la relación entre líderes

y grupo de trabajo implementando la comunicación efectiva, para así los servicios que se ven afectados puedan tener una mejoría. Estos servicios afectados son:

- Atención al público
- Realización de tareas de cada puesto
- Otros servicios

Pregunta 14

Se recomienda que la información de jefes a empleados, sea más de forma electrónica, ó sea que se use el correo institucional para así la información no se vea alterada ni dañada, también se recomienda que pueda usarse una cartelera de información donde solo sea necesaria y útil para los empleados.

Se recomienda que la información de empleados a jefes, también se utilice el correo institucional y los informes escritos.

Para las preguntas 15 y 16:

Se recomienda, que a pesar de que sucedan cambios de liderazgo político cada tres años, es importante que a los nuevos jefes, se les dé una orientación acerca de los objetivos, políticas procedimientos de trabajo, un diagnóstico de la situación en que se encuentra la Institución, las funciones del puesto que les corresponde, etc., de tal manera que se les facilite el proceso de adaptación a la Organización y que pronto puedan hacer los aportes necesarios a la Alcaldía.

Para la pregunta 17

Se recomienda, que los jefes nuevos sean capacitados en aspectos de liderazgo, qué es y en qué consiste, los estilos de liderazgo existentes y especialmente en aquéllos que les podrían apoyar para lograr efectividad en el desarrollo del trabajo, como el liderazgo transformador, el carismático y el transaccional.

También se recomienda, que a los jefes se les capacite en el proceso para la toma de decisiones, administración del tiempo, trabajo en equipo y en las diferentes etapas del proceso administrativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÀFICAS

Blanchard, Ken, Randolph, Alan, Grazier, Peter. (2006). *Trabajo en Equipo: Go Team*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Chiavenato, Idalberto, (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. (1ª ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

Fernández, (2005). *Impactos del liderazgo en la calidad de los servicios de la Municipalidad: caso de una alcaldía portuguesa*. Recuperado desde la base de datos EBSCO (Número de acceso: 2691).

Hallowell, Schlesinger y Zomitsky. (1992). *Calidad en el servicio al cliente*, Editorial Trillas.

Heller, Robert, (1998). *Dirigir Equipos*. Italia: Editorial Grijalbo.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (2004). *Administración, una perspectiva*

Global. (12ª ed.), México: Editorial Mc Graw Hill, Interamericana.

López, Jorge H. (1994). *Cómo ser un líder*. Guatemala: Editorial Iglesia Fraternidad Cristiana.

Likert y Souza (1999). *Prototipo de liderazgo en mandos intermedios españoles*.

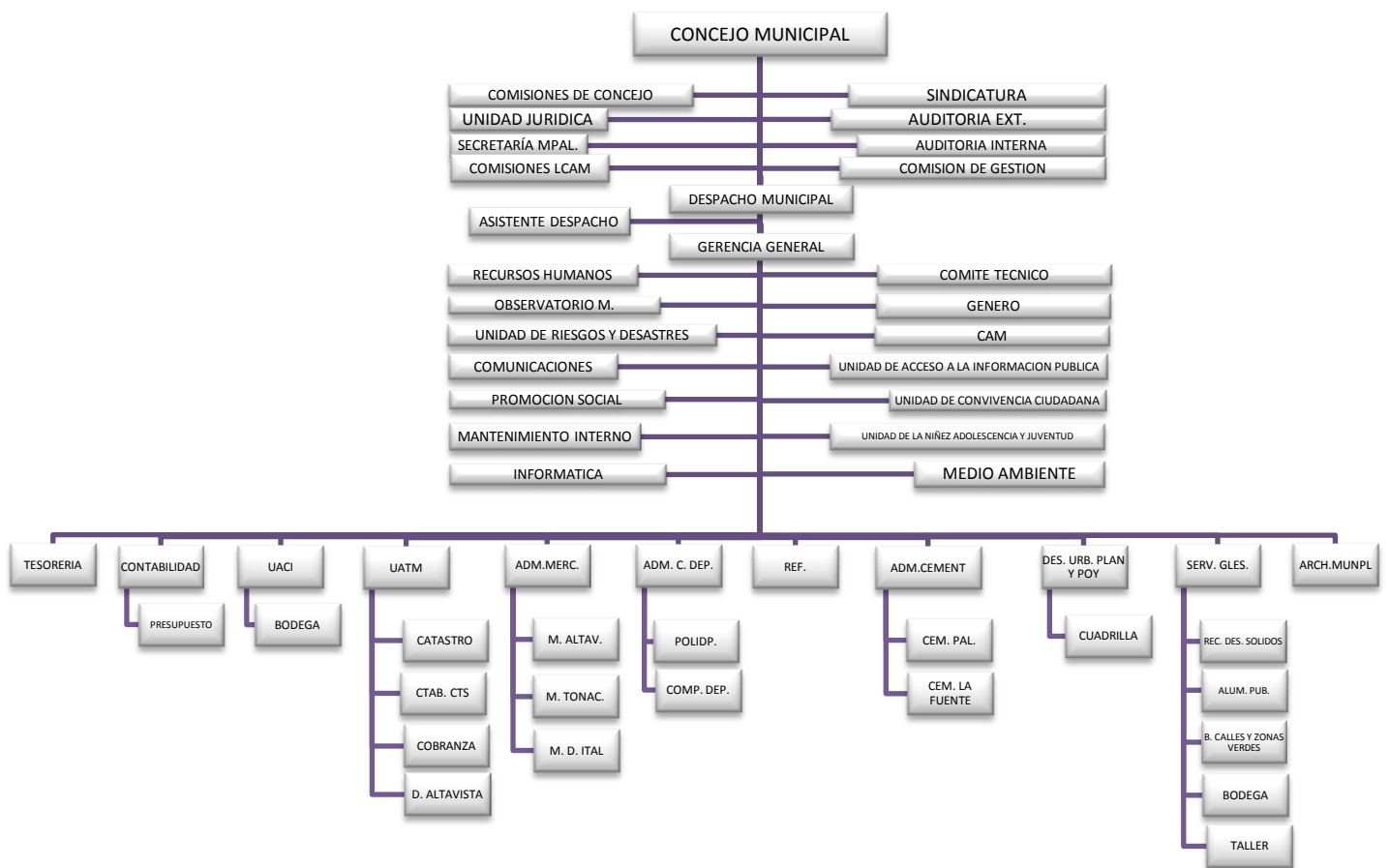
(Spanish). *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 15(3), 385-406. Recuperado desde la base de datos EBSCO (Número de acceso: 2691).

Marques de Lima Rua, O. (2012). *The impacts of leadership in the quality of municipal Public services: case study of a portuguese municipal council*. *Cuadernos De Gestión*, 12(2), 131-147. doi:10.5295/cdg.110287om. Recuperado desde la base de datos EBSCO (Número de acceso: 2691).

West, Michael A. (2003). *El trabajo eficaz en equipo 1+ 1=3*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica.

ANEXOS

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL “ALCALDIA MUNICIPAL DE TONACATEPEQUE”



**UNIVERSIDAD TECNOLÒGICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE NEGOCIOS**

“Influencia de los cambios de liderazgo en el desarrollo del trabajo del gobierno local del municipio de Tonacatepeque”

ENCUESTA

A) DATOS GENERALES DEL SUJETO DE LA MUESTRA.

- Puesto desempeñado: _____
- Número de personas que supervisa: _____
- Formación Académica: _____
- Sexo: M _____ F _____
- Estado civil: S _____ V _____ C _____ D _____ Acompañado. _____.
- Tiempo en el puesto: _____
- Nombre de la Unidad o Departamento : _____

INDICACIONES

A continuación, se le presentan una serie de 14 preguntas, a las que usted deberá contestar con la mayor sinceridad posible y sin detenerse mucho en cada pregunta. Marque con una X la respuesta de su elección.

Las respuestas están presentadas en una escala de cinco alternativas cuyo significado es el siguiente:

S= Siempre CF= Con frecuencia AV=A veces CN= Casi Nunca N= Nunca.

1.- ¿Cuáles son los lineamientos de trabajo que no han sido dados y cuya ausencia afecta la calidad del trabajo?

Tipo de lineamiento	S	CF	AV	CN	N
- De hora de entrada y salida del trabajo	_____	_____	_____	_____	_____

- Sobre evaluación del desempeño laboral _____
- Sobre contratación de personal _____
- Sobre el uso del uniforme _____
- Sobre el uso del carnet _____
- Sobre los procedimientos de trabajo _____
- Sobre la atención al público _____
- Sobre comportamiento en el trabajo _____
- Otros tipos de lineamiento: _____

2. ¿Cuáles decisiones han sido afectadas por la falta de lineamientos de trabajo?

-Tipo de decisiones afectadas:

S CF AV CN N

- Sobre la contratación de personal _____
- Sobre el manejo del presupuesto _____
- Sobre los procedimientos de trabajo _____
- Sobre la atención al público _____
- Sobre otro tipo de decisiones: _____

3. ¿Cuáles son los problemas no comunicados de los empleados a los jefes?

S CF AV CN N

- Llegadas tardías _____
- Conflictos laborales _____
- Fallas en los procedimientos _____
- Sobre relaciones interpersonales conflictivas _____

4. Señale las situaciones que evidencian el mal desempeño en el servicio.

S CF AV CN N

- Mala actitud en el servicio a la población _____
- Lentitud en el servicio al cliente _____
- Favoritismo en la atención al público _____

-Otras situaciones que evidencian el mal desempeño en el servicio:

5. ¿Cuál es la información que no se obtiene formalmente, para brindar un servicio efectivo a la población?

Tipo de información:	S	CF	AV	CN	N
-Sobre contrataciones de personal	___	___	___	___	___
-Procedimiento de la evaluación del desempeño del personal	___	___	___	___	___
-Procedimiento para solicitar permisos	___	___	___	___	___
-Sobre comunicaciones internas de trabajo	___	___	___	___	___
-Sobre aspectos de trabajo	___	___	___	___	___
-Sobre procedimientos para obtención de Actas, certificaciones, constancias, etc.	___	___	___	___	___
-Otro tipo de información:					

6. Señale los problemas internos que afectan a la población, en el servicio que se le brinda:

	S	CF	AV	CN	N
-Decisiones sobre:					
-Contratación de personal	___	___	___	___	___
-Falta de personal suficiente para atender al público	___	___	___	___	___
-Criterios de Evaluación del desempeño del personal	___	___	___	___	___
-La forma de aplicación de normas disciplinarias	___	___	___	___	___
-Solicitudes de permiso (Ausentismo del personal)	___	___	___	___	___
-Aumentos de salarios	___	___	___	___	___
-Despidos de personal (Rotación de personal)	___	___	___	___	___
- Mala relación con compañeros/as de trabajo	___	___	___	___	___
- Mala relación jefe-subalterno	___	___	___	___	___
-Falta de motivación de los empleados	___	___	___	___	___
-Decisiones sobre atención al público en:					

- Registro tributario _____
- Registro familiar _____
- Recuperación de mora _____
- Catastro _____

-Otro tipo de problema que afecta el servicio:

7. ¿Cuáles son las ideas y la información que los jefes no piden al personal?

- A _____
- B _____
- C _____
- D _____

8. Mencione las situaciones de servicio a la población, que se ven afectadas por la falta de esa información o de esas ideas.

- A _____
- B _____
- C _____
- D _____

9. ¿Cuáles son las tareas que usted realiza individualmente?

- | | S | CF | AV | CN | N |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| - Atender público | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| -Elaboración de documentos | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| -Recepción de documentos | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| -Manejo de archivo | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| -Tareas administrativas | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| -Tareas técnicas | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| -Otro tipo de tareas | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |

10. Mencione las tareas individuales (realizadas por usted) que se relacionan con el servicio a la población:

	S	CF	AV	CN	N
-Recepción de pago de impuestos	___	___	___	___	___
-Extensión de actas o partidas	___	___	___	___	___
-Registro catastral	___	___	___	___	___
-Otro tipo de tareas:					

11. ¿Tiene usted organizado un equipo de trabajo en su departamento o Unidad?

SI _____ NO _____

12. Mencione la clase de equipos de trabajo con que cuenta en su Unidad o departamento:

	SÍ	NO
-Equipos Autodirigidos	_____	_____
- Equipos multidisciplinarios	_____	_____
- Equipo gerencial	_____	_____
-otro tipo de equipo:	_____	_____

Explique:

13. ¿Cuáles son los servicios afectados por no existir equipos de trabajo?

	S	CF	AV	CN	N
-Atención al público	___	___	___	___	___
-Realizar tareas de cada puesto	___	___	___	___	___
-Otro tipo de servicio:					

14. ¿Cómo se maneja la información en la Alcaldía de Tonacatepeque?

De Superiores a empleados:

	S	CF	AV	CN	N
-A través de reuniones	___	___	___	___	___
-A través de Circulares	___	___	___	___	___
-A través de Memorándums /cartas	___	___	___	___	___

-Comunicación persona a persona	_____
- Por radio transmisor individual (Woki-Toki)	_____
- Por teléfono	_____
-Por correo electrónico	_____
-Otras formas de comunicación	_____

B) De empleados a jefes /superiores	S	CF	AV	CN	N
-A través de informes escritos	_____	_____	_____	_____	_____
-A través de correos electrónicos	_____	_____	_____	_____	_____
-A través de memorándums	_____	_____	_____	_____	_____
-A través del teléfono	_____	_____	_____	_____	_____
-A través de comunicación personal Oral	_____	_____	_____	_____	_____
-Otra forma de comunicación	_____	_____	_____	_____	_____

Pregunta 15

¿Cambia el liderazgo, cada tres años en la Alcaldía de Tonacatepeque?

SI_____

NO_____

No contestó_____

Pregunta 16

El hecho de que cambie el gobierno local, cada tres años, en la Alcaldía de Tonacatepeque, influye en la forma como se trabaja en esa Institución?

Pregunta 17

Mencione los aspectos que influyen en el desarrollo del trabajo local, dela Alcaldía de Tonacatepeque.

Nº	OBJETIVOS	SUPUESTOS DE LA INVESTIGACION	VARIABLES	INDICADORES.	PREGUNTAS
1	4.1.1 Identificar si hay falta de lineamientos de trabajo delegados por el alcalde a las jefaturas y de estos, a sus subalternos afecta la toma de decisiones.	1. La falta de lineamientos de trabajo delegados por el alcalde a las jefaturas y de estos a sus subalternos afecta la toma de decisiones.	X. 1= La falta de lineamientos de jefes a subalternos. Y. 1= Afecta la toma de decisiones.	1. Lista de lineamientos que hacen falta con sus porcentajes. 1.1. Estadística que indiquen las decisiones que han sido afectados con su porcentaje.	1. ¿Cuáles son los lineamientos de trabajo que no han sido dados? 1.1.¿Cuáles decisiones han sido afectadas por falta de lineamientos?

2	4.1.2 Determinar si los subalternos no comunican los problemas existentes a las jefaturas y si esto, genera un déficit en el desempeño laboral y en servicio a la población.	2. Los subalternos no comunican los problemas existentes a las jefaturas generando un déficit en el desempeño laboral y en el servicio a la población.	X. 2= Falta de comunicación de los problemas de empleados a jefaturas. Y. 2.1= Existe un déficit en el desempeño laboral del servicio a la población.	2. Lista de problemas no comunicados y su porcentaje. 2.1 Lista de situaciones que evidencian el mal desempeño laboral y el servicio a la población y su porcentaje.	2. ¿Cuáles son los problemas no han sido comunicados de empleados a los jefes? 2.1 Señale las situaciones que evidencian el mal desempeño laboral y de servicio.
3	4.1.3 Establecer si las	3. Las jefaturas toman	X. 3= Las decisiones	3. Lista de	3. ¿Cuál es la

	jefaturas toman decisiones sobre la base de la información obtenida informalmente y si estas no resuelven los problemas internos, afectando el servicio a la población.	decisiones sobre la base de la información obtenida informalmente y no resuelven los problemas internos y esto afecta el servicio a la población.	tomadas con información obtenida informalmente.- Y. 3= No resuelven los problemas internos y esto afecta el servicio a la población.	decisiones tomadas con la información obtenida informalmente y su porcentaje. 3.1 Lista de problemas internos que afecta al servicio a la población y su porcentaje.	información que no se obtiene formalmente para brindar un servicio efectivo a la población? 3.1 Señale los problemas internos que afectan al servicio a la población.
4	4.1.4 Analizar si existe un problema de comunicación, donde	4. Existe un problema de comunicación en donde las jefaturas no	X. 4= Falta de comunicación efectiva, las jefaturas	4. Lista de ideas y de información que los jefes no	4. ¿Cuáles son las ideas y la información que los jefes no piden al

	las jefaturas no solicitan la información ni las ideas de sus empleados y esto afecta la efectividad del servicio a la población.	solicitan la información ni sus ideas de los empleados y esto afecta el servicio a la población	no solicitan información al personal ni sus ideas. Y. 4.1 Falta de solicitud de información y de ideas de sus empleados, afecta el servicio a la población.	solicitan al personal y su porcentaje. 4.1 Lista de situaciones de servicio a la población que se afectan por falta de información.	personal? 4.1 Mencione las situaciones de servicio a la población que se ven afectados por esa falta de información o de ideas?
5	4.1.5 Investigar si los empleados y las jefaturas de esta institución, al trabajar	5. Los empleados y las jefaturas de esta institución al trabajar individualmente.	X. 5= trabajar individualmente.	5. lista de tareas o funciones que los empleados realizan en forma individual.	5. ¿Cuáles son las tareas que usted realiza individualmente %?

	individualmente impactan la efectividad del servicio por la población.	Impactan la efectividad del servicio.	Y. 5.1 Impactan la efectividad del servicio para la población.	y su porcentaje. 5.1 Lista de tareas que al ser realizados en forma individual impactan el servicio a la población.	
6	4.1.6 Identificar si esta institución no tiene incluido el trabajo en equipo, como parte de sus estrategias de servicio, por lo que se	6. Esta institución no tiene incluido el trabajo en equipo como parte de sus estrategias de servicio, por lo que se afecta el nivel de desempeño.	X. 6= La institución no tiene incluido el trabajo en equipo.	6. Lista de departamentos que no tienen equipos de trabajo y su porcentaje.	6. ¿Tiene usted organizado equipos de trabajo en su departamento?

	afecta el nivel de desempeño de los empleados y de la institución.		Y. 6.1= El nivel de desempeño es afectado por la falta el trabajo en equipo.	6.1 Lista de departamentos que trabajan con lentitud o falta de efectividad y su porcentaje.	6.1 Mencione la clase de equipos de trabajo con que cuenta. 6.2 ¿Cuáles son los servicios que son afectados por no existir trabajo en equipo?
Nº	OBJETIVOS	SUPUESTOS	VARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS

7	7.1.1 Determinar si los cambios de liderazgo, influyen en el desarrollo del trabajo local de la Alcaldía de Tonacatepeque.	Los cambios de liderazgo, influyen en el desarrollo del trabajo local de la Alcaldía de Tonacatepeque.	X.1= Los cambios de liderazgo influyen Y= en el desarrollo del trabajo local de la Alcaldía de Tonacatepeque.	Estadística que indique el número de sujetos que responden afirmativamente. Estadística que indique el número de sujetos que responden afirmativamente.	¿Cambia el liderazgo cada 3 años? El hecho de que cambia cada 3 años el liderazgo en la Alcaldía de Tonacatepeque ¿influye en el desarrollo del trabajo? Mencione los aspectos que influyen en el desarrollo del trabajo local, de la Alcaldía de Tonacatepeque.
---	---	--	--	--	--