

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES, FILOSOFÍA Y LETRAS



TRABAJO DE GRADO

CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
DE LOS TRABAJADORES DE LA ALCALDÍA DE SAN SEBASTIÁN
SALITRILLO, ANTE LAS TRANSICIONES DE ESTILOS DE DIRECCIÓN EN
EL AÑO 2018

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTADO POR

EVELYN STEFANI RAMOS FLORES

CINDY RAQUEL RODRÍGUEZ FIGUEROA

MARÍA RAQUEL SANTAMARÍA SIGÜENZA

DOCENTE ASESOR

LICENCIADO EDUARDO ARMANDO RAMÍREZ HERNÁNDEZ

JUNIO, 2019

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO
VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ
SECRETARIO GENERAL

M.Sc. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA
DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN
FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
AUTORIDADES



DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

DECANO

M. Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

VICEDECANO

M. Sc. DAVID ALFONSO MATA ALDANA

SECRETARIO

M. Ed. ROBERTO GUTIÉRREZ AYALA

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES, FILOSOFIA Y LETRAS

AGRADECIMIENTOS

EVELYN STEFANI RAMOS FLORES

“No hay nada imposible, porque los sueños de ayer son las esperanzas de hoy y pueden convertirse en la realidad del mañana”

Doy gracias a Dios por guiarme y darme fuerza en los momentos difíciles, por permitirme culminar con éxito esta meta.

También quiero agradecerle a mi mamá por su esfuerzo, sacrificios y por todo el apoyo que me ha brindado, por ser mi ejemplo de valor y persistencia, de que trabajando y no rendirse es la clave para cumplir las metas; por su amor y paciencia gracias por ser mi madre y padre, y demostrarme que, aunque la vida no es fácil con la ayuda de Dios y con esfuerzo propio todo es posible.

A mi novio Vicente Reyes por su apoyo incondicional, por creer en mí y sobre todo por no dejar que yo no creyera en mí y de lo capaz que soy para cumplir lo que me propongo, por siempre estar conmigo y apoyarme en los momentos más difíciles y ayudarme en todo. Gracias por su amistad y amor incondicional.

A mis compañeras de tesis Raquel y Cindy por su amistad y por nunca rendirse y dar lo mejor de cada una para la realización de esta meta. Asimismo, agradecerle a nuestro asesor de tesis Lic. Eduardo Ramirez por su guía, tiempo y conocimientos brindados durante todo este proyecto.

MARÍA RAQUEL SANTAMARÍA SIGÜENZA

Siempre he creído que la vida es como un autobús, ya que en cada parada bajan y suben personas, pero hay muchas personas que van sentadas a tu lado y te acompañan en todo el camino hasta llegar al mismo destino.

En esta ocasión quiero agradecer a Dios quien en su infinita misericordia bendice y guía mi camino, manifiesta su amor poniendo ángeles en mi vida tanto en el cielo y acá en la tierra, y uno de estos ángeles terrenales es mi “mami”. Mamá gracias por ser el pilar fundamental en mi vida y en este camino llamado tesis, gracias por tu apoyo, por tu esfuerzo, por tu amor y tu dedicación a mí.

Quiero agradecer a mi ángel del cielo a mi querida y amada hermana Alcira quien desde el cielo ha cuidado mi caminar, su recuerdo me ha hecho fuerte y valiente.

Gracias a mi papá por su apoyo moral y alentarme a seguir luchando hasta alcanzar esta meta, apoyo que ha sido fundamental en este proceso.

Gracias a nuestro asesor de tesis Licenciado Eduardo Ramírez por su dedicación y su fino trato para con nosotras, gracias a Stefani y a Cindy por permitirme llegar juntas a culminar este gran pasó en nuestras vidas.

Por último y no menos importante, agradecer a mis mejores amigos Edwin y Beatriz, y a mi grupo de iglesia “Generación de Cristo”.

CINDY RAQUEL RODRÍGUEZ FIGUEROA

Gracias a Dios por permitirme alcanzar esta meta.

Gracias a mi papá, mamá, hermana y demás familia, por el apoyo incondicional que me brindan.

A mis amigas que a pesar de la distancia siempre han estado para mí.

A las personas que de una u otra forma contribuyeron para que lograra llegar hasta aquí.

A las personas que estuvieron y a las que siguen estando a pesar de todo.

A mis compañeras de tesis que, aunque muchas veces nos desanimamos seguimos luchando hasta lograrlo.

A nuestro asesor por su paciencia y por guiarnos en todo este proceso.

A mis amigos de carrera y demás docentes, por todas sus enseñanzas.

Y a mi hijo, por ser esa motivación que muchas veces necesité.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 Problemática general	13
1.2 Delimitación del problema	14
1.2.1 Enunciado del problema	15
1.3 Justificación	16
1.3.1 Alcances y limitantes	19
1.4. Objetivos	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos	20
1.4.1 Preguntas de investigación	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	22
2.1 Marco histórico	22
2.1.1 Historia de la psicología organizacional.....	22
2.1.2 Historia del comportamiento organizacional.....	23
2.1.3 Historia de los estilos de dirección	23
2.1.4 Historia de la comunicación organizacional.....	24
2.1.5 Historia de motivación laboral.....	25
2.1.6 Historia de la Alcaldía de San Sebastián Salitrito	26
2.2 Antecedentes investigativos.....	28
2.3 Marco teórico conceptual	32
2.3.1 Psicología organizacional	32
2.3.2 Comportamiento organizacional.....	34

2.3.3 Estilos de dirección.....	37
2.3.4 La Comunicación.....	40
2.3.5 Motivación laboral.....	44
2.3.6 Dirección estratégica y estilos de dirección.....	48
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	52
3.1 Tipo de investigación.....	52
3.2 Población y muestra.....	53
3.2.1 Población	53
3.3 Métodos y técnicas	53
3.3.1 Entrevista semiestructurada	54
3.3.2 Entrevista a informantes clave.....	55
3.3.3 Grupos focales	55
3.3.4 Test Estilos de Liderazgo D. Goleman & R. Boyatzis	56
3.4 Procedimiento para la obtención de la información	56
3.5 Procesamiento de la información.....	58
3.5.1 Entrevista semiestructurada a los empleados subalternos y empleados mandos medios del área administrativa de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo	58
3.5.2 Entrevista a alcalde de San Sebastián Salitrillo.....	58
3.5.3 Entrevista a informantes clave.....	58
3.5.3 Test Estilos de Liderazgo D. Goleman & R. Boyatzis	58
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	60
4.1 Entrevista semiestructurada dirigida a empleados subalternos de área administrativa.	60
4.1.1 Matriz de Análisis Estilos de Dirección	60
4.1.2 Matriz de análisis comunicación	62
4.1.3 Matriz de análisis motivación.....	63

4.1.4 Síntesis general de entrevista semiestructurada dirigida a empleados subalternos de área administrativa.....	64
4.2 Entrevista semiestructurada dirigida a mandos medios de área administrativa...	65
4.2.1 Matriz de análisis estilos de dirección	65
4.2.2 Matriz de análisis comunicación	67
4.2.3 Matriz de análisis motivación	68
4.2.4 Síntesis general de entrevista semiestructurada dirigida a mandos medios de área administrativa.....	69
4.3 Análisis de entrevista semiestructurada a informantes clave.....	69
4.3.1 Informante clave 1	69
4.3.2 Informante clave 2	70
4.3.3 Informante clave 3	71
4.4 Análisis de entrevista semiestructurada a alcalde en función.....	72
4.5 Perfil de Estilos de Liderazgo: ¿Cuál es su MIX? de Daniel Goleman & R. Boyatzis.	73
4.5.1 Resultados del perfil de liderazgo de los empleados subalternos de área administrativa de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo	74
4.5.2 Resultados del perfil de liderazgo de mandos medios de área administrativa de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo.....	75
4.5.3 Análisis general de los resultados del Perfil de Estilos de Liderazgo: ¿Cuál es su MIX? de Daniel Goleman & R. Boyatzis.	76
4.6 Interpretación de los resultados	77
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
5.1 Conclusiones.....	80
5.2 Recomendaciones	81
REFERENCIAS	83

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones le están dando mayor importancia al recurso humano que las conforman, debido a que es una pieza clave para el buen funcionamiento de las mismas; preocupándose por mejorar el clima organizacional, la comunicación y motivación, características que forman parte del comportamiento organizacional, entendido como la interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones.

Sin embargo, en la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo, mediante la investigación se obtuvieron características del comportamiento organizacional, específicamente en la motivación revelo que esta es intrínseca para los empleados a causa de que la institución no brinda incentivos para promoverla, y con respecto a la comunicación está es acertada entre los mandos medios con los subalternos y viceversa, pero no así con el alcalde. Respecto a los estilos de dirección los resultados son discrepantes, dado que, para los mandos medios y superiores el estilo dominante es visionario, el cual se caracteriza por buscar la armonía, amistad y adaptación del equipo de trabajo. Mientras que para los subalternos el estilo de dirección predominante es el autoritario, donde se tiene una baja preocupación por el personal a su cargo, utilización de amenazas y miedo para lograr la conformidad de estos.

La investigación está estructurada por cinco capítulos, donde en el primero se describe el planteamiento del problema, en el cual se desarrolla la problemática general de la realidad que atraviesan las municipalidades de El Salvador; así también aborda la delimitación del problema, justificación y los objetivos de la investigación.

El segundo capítulo presenta la propuesta teórica que sustenta la investigación, donde se presentan datos históricos de la psicología organizacional, del comportamiento organizacional, estilos de dirección, la comunicación, la motivación y sobre la municipalidad de San Sebastián Salitrillo. Así también los antecedentes investigativos para obtener pautas sobre el tema de la investigación; seguidamente en el apartado del marco teórico conceptual se abordan las teorías sobre psicología organizacional, comportamiento organizacional, estilos de dirección, comunicación, motivación y sobre las estrategias que se utilizan para un adecuado estilo de dirección, para comprender cómo estos temas son importantes en el rendimiento laboral de los empleados administrativos de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo departamento de Santa Ana.

El tercer capítulo describe el marco metodológico, el cual contiene el tipo de investigación, que es cualitativa con un diseño fenomenológico, no experimental, transversal y descriptiva. De igual manera, detalla los métodos y técnicas que se aplicaron en la investigación, que proporciona la obtención de la información necesaria.

El cuarto capítulo consta de el análisis e interpretación de los resultados obtenidos por medio de los instrumentos aplicados, los cuales son presentados e interpretados de forma individual.

En el quinto capítulo se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones por parte de las investigadoras. Asimismo, se facilitan estrategias para la elección de un estilo de dirección adecuado a la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo. Como último elemento del documento se presenta la bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Problemática general

La sociedad salvadoreña se ve rodeada de un sinnúmero de problemas entre los cuales se pueden mencionar: la violencia e inseguridad, la pobreza, la falta de empleo, y problemáticas que se expresan en la política, la educación y la salud. Los problemas en tema de educación son el frecuente atraso en la entrega de los presupuestos a los centros escolares, el cual está afectando considerablemente a la transmisión de los conocimientos y a la infraestructura de muchas escuelas que se encuentran en condiciones degradantes, sobrepoblación de alumnos, falta de docentes a causa de amenazas recibidas por parte de pandilleros, lo que a su vez provoca el aumento de la deserción escolar como resultado de la lucha de zonas entre pandillas, entre otros. De igual manera, en las instituciones de salud el desabastecimiento de medicamentos, falta de instrumentos y aparatos médicos, los problemas salariales y el escalafón son los temas sobresalientes.

La problemática mayor en la sociedad salvadoreña es enfrentarse día con día con la violencia social, sobre todo, en el tema de homicidios debido a su incremento tanto en número como en crueldad, sin dejar de lado la incidencia en asaltos, extorsiones, violaciones, secuestros, entre otros. La inseguridad en el país está afectando a diversos sectores, como lo son las empresas privadas, comercios informales y transporte por la denominada renta, la cual a su vez, afecta la estabilidad laboral en el país.

La situación que se vive en el país es alarmante y es un punto en el que el gobierno debe unir esfuerzos con las municipalidades, siendo estas un ente encargado del desarrollo, orientación y orden de la vida social, económica, política y cultural de los habitantes que integran el municipio. Las municipalidades de todo el país se ven afectadas por las problemáticas planteadas anteriormente y esto influye en las áreas administrativas y por ende la atención que se le proporciona a los usuarios. Además, esto influye en el tipo de relaciones y comunicación que establecen los trabajadores al interior de las municipalidades; afectando directamente distintas áreas del comportamiento organizacional. Es decir, que cada municipalidad se ve afectada por las condiciones externas en que vive la sociedad salvadoreña y por las relaciones laborales que en su interior se conforman. A esto se puede agregar que constantemente, al interior de las municipalidades, se establecen distintas transiciones de

gobiernos, que se expresan directamente en los estilos de dirección. A dicha realidad se ven expuestas las distintas alcaldías de El Salvador, que dirigen los respectivos municipios en todo el territorio nacional.

1.2 Delimitación del problema

En el país, dentro de su territorio, el municipio está organizado en un núcleo urbano, en cantones y caseríos. Se reconocen como límites de los municipios los actualmente establecidos. Según el Código Municipal, para la creación de un municipio, éste debe contar con una población no menor de 10,000 habitantes en comunidades que deben ser asistidas adecuadamente, y estar en un territorio definido. Además, tener un núcleo urbano no menor de 2,000 habitantes donde asentarán sus oficinas las autoridades que se elijan. Actualmente el número de municipios que tiene El Salvador es de 262 dentro de sus 14 departamentos. (Decreto Legislativo N°274, 1986).

De acuerdo al actual Código Electoral, se consideran electos como miembros de los Concejos Municipales a los candidatos que integran la planilla del partido o coalición de partidos que obtenga mayoría de votos en la elección municipal. El Concejo Municipal es el grupo de hombres y de mujeres electos por los ciudadanos y las ciudadanas que habitan un Municipio, para que ejerzan el gobierno local. Los miembros de los Concejos Municipales son funcionarios públicos de elección popular para un período de tres años. El concejo lo integran: el alcalde o alcaldesa, el síndico y los regidores o concejales, que son entre dos y diez personas propietarias, según el número de habitantes del municipio, y cuatro personas suplentes. (Decreto Legislativo N°417, 1993).

La municipalidad de San Sebastián Salitrillo, conocido antes como el Valle Salitre, siendo jurisdicción originalmente del municipio de Chalchuapa, por Decreto Ejecutivo con fecha 7 de septiembre de 1885, se le dá el rango de municipio; pero empieza a prestar sus servicios de manera independiente en el año de 1986, el 18 de junio de 1986 la Municipalidad levantó un Acta, en la cual se estableció la demarcación Jurisdiccional de la población, donde se declararon que el municipio de San Sebastián comprende, además del antiguo Valle del Salitre, los cantones los Amates y San Luis; actualmente se han integrado los cantones Santa Bárbara y Santa Rosa. San Sebastián Salitrillo cuenta con una extensión territorial de 42.32

kms cuadrados y a una distancia de San Salvador de 80 kms. con una altitud sobre el nivel del mar de 772 metros. (Municipios de El Salvador 2018).

Dentro de la misión de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo, se afirma que es una municipalidad que contribuye y promueve el desarrollo económico local, generando condiciones y oportunidades para la creación e instalación de fuentes de empleo, mediante el fomento, fortalecimiento y establecimiento de las micros, pequeñas y medianas empresas, la asociatividad, la diversificación agrícola, el impulso y ordenamiento del comercio formal e informal. Además de ser una municipalidad comprometida en brindar mejores servicios municipales y un mejor trato a los usuarios, modernizando el equipamiento y la infraestructura del edificio municipal. Capacitando al personal con un sistema moderno de atención a los usuarios: eficiente, eficaz, generando compromiso y responsabilidad, con integridad y transparencia; una alcaldía municipal de puertas abiertas para todos y todas. Por lo tanto, lo que se espera por parte de las personas que intergran la alcaldía es velar por la estabilidad laboral, el buen clima organizacional, la comunicación, entre otras características que comprenden el comportamiento organizacional.

Así también, se puede establecer la influencia en el comportamiento de los empleados municipales del tipo de estilo de dirección que ejerce el jefe municipal, dado que es un factor de importancia en el proceso de trabajo, influyendo sobre todo en los componentes que comprenden la alcaldía y en las conductas individuales de cada empleado. Respecto a lo anteriormente descrito se pueden evidenciar las diferentes problemáticas que existen en la alcaldía de San Sebastián Salitrillo, tales como: la escasa comunicación entre el dirigente municipal y los empleados municipales, entre los jefes de áreas con sus subalternos; falta de presupuesto para el pago de servicios, atraso en pago salarial, falta de confianza entre los compañeros de trabajo, poca motivación al realizar las actividades laborales, entre otras. Tales problemáticas fueron expuestas por los mismos trabajadores al momento de ser entrevistados.

1.2.1 Enunciado del problema

Por lo descrito anteriormente, las investigadoras se plantean la siguiente interrogante general de investigación:

¿Qué características presenta el comportamiento organizacional en los trabajadores de la alcaldía de San Sebastián Salitrillo, ante las transiciones de los estilos de dirección en el año 2018?

Específicamente la delimitación del problema es la siguiente:

Delimitación espacial

La investigación se desarrolló en las instalaciones de la alcaldía de San Sebastián Salitrillo, Santa Ana, en las áreas administrativas.

Delimitación temporal

La investigación tuvo un periodo aproximado de 8 meses, dando inicio en marzo del año 2018 y finalizando en noviembre del mismo año.

Delimitación social

Las unidades de estudio fueron miembros de las áreas administrativas de la alcaldía de San Sebastián Salitrillo.

Delimitación teórica

Las teorías en las cuales se fundamentó la investigación están en el marco de la psicología organizacional: comportamiento organizacional, administración del recurso humano, comunicación organizacional, motivación organizacional, estilos de dirección y liderazgo.

1.3 Justificación

Identificar las características del comportamiento organizacional importantes para optimizar los servicios y el clima organizacional de la Alcaldía, ayudando a una mejor adaptación de los empleados al estilo de dirección de un nuevo alcalde. La comunicación y la motivación son dos características relevantes, porque sin ellas no hay un buen funcionamiento dentro de la organización, la primera ayuda a la divulgación de normas, tareas, cambios dentro de las diferentes áreas, negociaciones, acuerdos, entre otros. La segunda mueve a los empleados a hacer de la mejor manera su trabajo, a estar enfocados al trabajo en equipo, a la pronta solución de problemas.

La investigación beneficiará a la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo en su funcionamiento y adaptación de los empleados a sus puestos de trabajo, donde cada uno se beneficiará en la satisfacción al realizar sus labores, a una mejor comunicación con sus jefes y con sus compañeros de trabajo, lo cual se verá reflejado en la atención que se les brinda a los habitantes de todo el municipio. Con base a los resultados obtenidos de la investigación las investigadoras propondrán estrategias que mejorarán la comunicación y motivación de los empleados de la alcaldía de San Sebastián Salitrillo, de igual manera, se recomendará estilos de dirección más adecuados. Los sujetos de investigación serán los empleados administrativos en vista a que son los que tienen más contacto con los mandos medios y el alcalde.

Las alcaldías cuentan con un concejo municipal, que es el encargado de velar por el bienestar de los habitantes del municipio, y este está integrado por el alcalde o alcaldesa, el síndico y los regidores o concejales. Pero desde el año 2015, se implementó en la municipalidad de San Sebastián Salitrillo los concejos plurales, los cuales son integrados por todos los partidos contendientes para dicho municipio, el partido que sale ganador obtiene el derecho del alcalde, síndico y la mayoría de los concejales y los restantes se reparten entre los partidos no ganadores (Decreto Legislativo N°274, 1986). Por lo tanto, estas instituciones gubernamentales se encuentran en constante cambio, puesto que cada tres años se realiza un proceso electoral, donde los habitantes de un determinado municipio eligen al próximo representante legal y administrativo de dicho municipio, mejor conocido como alcalde o alcaldesa.

El cambio de dirigente municipal conlleva, muchas veces, a cambio de empleados municipales; mayormente cuando éste es de diferente partido político al que tenía el cargo anteriormente. Asimismo, existen cambios no tan visibles, pero igual de importantes, como la forma de comunicarse que tiene el nuevo dirigente con sus empleados, la forma de trabajar, de dirigir, cambio de jefes de áreas, entre otros aspectos. Esto depende del estilo de dirección que se lleve a cabo, la forma de dirección del nuevo alcalde puede ser totalmente diferente a la del anterior y del próximo; lo que influye en gran medida en la interacción con los empleados de la alcaldía.

Es durante la transición de mandos que se pone a prueba la capacidad de los empleados para adaptarse a los cambios que esta conlleva, en un período relativamente corto de tiempo.

No obstante, no todos los empleados logran esta adaptación y se ve reflejado en su desempeño laboral. Por esta razón resulta de gran interés estudiar el comportamiento organizacional, entendiéndose este como un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones (Robbins, 2013). La investigación ayudara a conocer como se comportan los trabajadores, de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo, ante los cambios de estilos de dirección entre diferentes partidos políticos y del estilo de dirección de una mujer y el de un hombre, también conocer cómo influye en ellos los problemas que existen al interior de la alcaldía, tales como la deficiente atención al público, falta de gerencia municipal, falta de departamento de gestión y planificación, falta participación de la mujer en la toma de decisiones, falta de un manual para contrataciones, falta de comunicación y coordinación interna, falta de mejoramiento de las instalaciones de la alcaldía.

De la misma manera, se pretende estudiar en qué medida afectan los cambios de mandos en el comportamiento de los empleados, específicamente en las áreas de la comunicación y la motivación, siendo estas importantes, debido a que la comunicación está en la función de dirección, ya que representa el intercambio de pensamiento e información para proporcionar comprensión y confianza mutuas, además de buenas relaciones humanas; dentro de las organizaciones y de esta depende el óptimo funcionamiento de la misma (Chiavenato, 2001). Por otro lado, la motivación influye directamente en el desempeño de los empleados, esta es definida como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo (Robbins, 2013), por lo tanto un empleado desmotivado no podrá desempeñarse de la manera que se espera en su lugar de trabajo puesto que su intensidad, dirección y persistencia no estará enfocado al objetivo de su puesto de trabajo; es más, podría contribuir a la desmotivación de los demás.

Asimismo, conocer la relación que existe entre las características del comportamiento organizacional descritas anteriormente con los estilos de dirección empleados en la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo y cómo esto influye en su desempeño laboral. Por medio de este estudio se procura beneficiar a la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo y a sus empleados, logrando que se tome en cuenta esta investigación y así desarrollar estrategias para la mejor

adaptación tanto del nuevo alcalde con los empleados como de los empleados con el alcalde. También a través de esto, lograr la identificación del estilo de dirección más conveniente para la alcaldía y su funcionamiento, y así beneficiar a todos los habitantes del municipio de San Sebastián Salitrillo.

Finalmente poder aportar a la psicología organizacional, en relación a los estilos de dirección y cómo estos influyen en el comportamiento organizacional de los empleados y directamente a la comunicación y la motivación al realizar sus labores.

1.3.1 Alcances y limitantes

Alcances

Se dio un aporte técnico dentro del marco de la psicología organizacional a la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo.

Se abordó la temática de estilos de dirección en el contexto de la transición de mando de los gobiernos municipales.

Los resultados de la investigación contribuyen a un mejor ajuste de los empleados ante las exigencias del trabajo.

Los resultados de la investigación contribuyen a que se preste un mejor servicio a la ciudadanía de la localidad de San Sebastián Salitrillo.

Limitantes:

Únicamente se abordaron dos áreas del comportamiento organizacional: la comunicación y la motivación.

Los estilos de dirección solamente se abordaron en una fase de transición de mando de la municipalidad de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo.

De los empleados de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo únicamente se retomaron a los pertenecientes del área administrativa.

1.4. Objetivos

Objetivo general

Describir las características del comportamiento organizacional en las áreas de comunicación, motivación y su relación en el estilo de dirección en la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo en el año 2018.

Objetivos específicos

1. Caracterizar los diferentes estilos de dirección de acuerdo a las opiniones de los empleados administrativos de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo.
2. Identificar el tipo de comunicación y su relación con el estilo de dirección según la opinión de los empleados administrativos de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo en los niveles superiores, inferiores y laterales.
3. Caracterizar la motivación de los empleados administrativos de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo y su relación con los estilos de dirección.
4. Proponer, a partir de los resultados obtenidos, estrategias de estilos de dirección adecuados que contribuyan a mejorar la comunicación y motivación de los empleados administrativos de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo.

1.4.1 Preguntas de investigación

¿Cuáles son los estilos de dirección de acuerdo a las opiniones de los empleados administrativos de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo?

¿Qué características tienen los diferentes estilos de dirección, según la opinión de empleados administrativos de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo?

¿Cuál es el tipo de comunicación según la opinión de los empleados administrativos de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo?

Según los empleados administrativos de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo, ¿tiene relación el tipo de comunicación con el estilo de dirección?

¿Qué características tiene la motivación de los empleados administrativos de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo?

¿Qué relación tiene la motivación con los estilos de dirección, según los empleados administrativos de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo?

¿Cuáles serán las estrategias de los estilos de dirección adecuados para contribuir al mejoramiento de la comunicación y la motivación de los empleados administrativos de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo?

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco histórico

2.1.1 Historia de la psicología organizacional

La psicología es una ciencia compleja que estudia sensaciones, procesos mentales, comportamientos, etcétera; la psicología organizacional nació a principios de 1900; en general, se piensa que empezó en 1903, cuando W. D. Scott fue el primero que aplicó la psicología en los negocios. Así también, entre los pioneros de este campo se incluye a J. Cattell, W. Bingham, J. Watson, M. Bills y L. Gilbreth, los cuales al tratar de definir el término psicología industrial exponen que: el concepto de “Psicología Industrial” fue usado pocas veces antes de la primera Guerra Mundial. Sin embargo, los términos usuales para nombrarla fueron “Psicología Económica” “Psicología de negocios” y “Psicología del empleo”. (Aamodt, 2010, p.6).

Por otro lado, los autores anteriormente mencionados exponen que la psicología organizacional tuvo su primer gran impacto durante la primera guerra mundial; debido al gran número de soldados que deberían ser asignados a varias unidades dentro de las fuerzas armadas, los psicólogos organizacionales fueron empleados para examinar a los reclutas y después colocarlos en puestos adecuados. En 1930, el psicólogo organizacional expandió mucho su alcance. Hasta entonces, se había involucrado principalmente en temas de personal como selección y colocación de empleados, y los alcances que ahora tiene estaban siendo desarrollados por administradores de empresas.

Sin embargo, en 1930 cuando los hallazgos de los famosos estudios Hawthorne fueron publicados, los psicólogos se involucraron más en la calidad del ambiente de trabajos. siendo la mayor contribución de dichos estudios inspirar a los psicólogos a aumentar sus enfoques en las relaciones humanas en el lugar de trabajo y explorar los efectos de las actitudes de los empleados (como lo plantean Olson, Verley, Santos y Salas, 2004, citados por Aamodt, 2010). Los años 60 estuvieron caracterizados por el paso de varias piezas principales de la legislación de los derechos civiles. Estas leyes se enfocan en los profesionales de Recursos Humanos que desarrollan técnicas de selección imparciales. Como resultado, aumentó la necesidad de psicólogos organizacionales.

2.1.2 Historia del comportamiento organizacional

El estudio del comportamiento organizacional se ha venido desarrollando a través del tiempo, así Cherrington (1989):

"El campo del comportamiento organizacional se desarrolló primordialmente gracias a las contribuciones de la psicología, la sociología y la antropología. Cada una de ellas aportó ideas relevantes para los acontecimientos organizacionales que se combinaron en una materia por separado conocida como comportamiento organizacional. Otras tres disciplinas que ejercieron una influencia menor en el desarrollo del comportamiento organizacional son la economía, las ciencias políticas y la historia." (p. 27).

El comportamiento se encuentra en el plano individual, en el grupal y en el organizacional, por lo cual su estudio es de gran interés, esto porque su influencia es determinante para el buen funcionamiento de una institución y determinar el desempeño que una persona puede manifestar en su trabajo.

Barón y Greenberg (1990) evidencian los planos descritos anteriormente en su concepto de comportamiento organizacional, el cual dice que:

“El campo del comportamiento organizacional busca el conocimiento de todos sus aspectos en los ambientes organizacionales, por medio de estudios sistemáticos en los procesos individuales, grupales y organizacionales; siendo su objetivo fundamental aumentar la efectividad y el bienestar del individuo.”

2.1.3 Historia de los estilos de dirección

La dirección es un proceso complejo, ya que el directivo, su conducta y su estilo son factores de gran importancia en el proceso de trabajo, puesto que influyen sobre todas las variables de la organización y de las conductas individuales. Existen distintas teorías acerca de los estilos de dirección, cuya diferencia básica está en los elementos o factores que se han elegido para definir una u otra.

Dirigir consiste en conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de los factores disponibles, desarrollando las funciones de planificación, organización, gestión y

control. El trabajo del directivo es combinar los recursos humanos y técnicos de la mejor forma posible para conseguir los objetivos establecidos. El directivo puede definirse como la persona que consigue unos objetivos por medio del trabajo de otras personas. Radica aquí la característica que mejor lo define: realiza su trabajo a través de otras personas, sus colaboradores, y su objetivo es cohesionar este grupo y permitir que se cubran las necesidades individuales a la vez que se alcanzan las necesidades de la organización. Todas las teorías coinciden en que no hay estilos de dirección buenos o malos, sino adecuados o inadecuados en función de la situación a la que se apliquen. El acertar en la elección del estilo que debe poseer un director en su función de mando es muy importante, de esto dependerá el ambiente en el que los trabajadores realizarán sus funciones. (Thompson y Strickland, 1998).

2.1.4 Historia de la comunicación organizacional

En su libro *Comunicación organizacional y la teoría de la información*, Fernández C. (2001) destaca la evolución que ha sufrido la comunicación en el plano laboral:

La década de 1940 representa la “era de la información” desde la óptica de la comunicación organizacional, porque se consideraba que la información era determinante para los miembros de una organización.

En la década de 1950, hubo interés por entender el sentido y los alcances de la comunicación en las organizaciones, y se generaron investigaciones acerca de la comunicación descendente, las redes organizacionales y sobre la actitud y la sensibilidad de los empleados frente a la comunicación (clima organizacional). En esa comunicación descendente se estudiaron, además de su efectividad, la relación entre estado de ánimo y la satisfacción del empleado.

Luego se trabajó el concepto de realimentación interpersonal dentro de las organizaciones, que permitió entender que la realimentación abierta y específica del emisor al receptor aumentaba la exactitud en el cumplimiento de instrucciones. Más adelante, surgió el interés por entender los impedimentos para una eficaz comunicación ascendente dentro de las organizaciones, lo que incluyó asuntos como la distorsión de mensajes y la influencia del jefe en esa distorsión. Se mantuvo en los 60 el interés por estudiar los ambientes y las redes de comunicación, lo que incluyó el estudio de los roles dentro de redes complejas de

organización, que describió las diferencias entre roles centrales y no centrales (de enlace y no-enlace).

En la década de los años 70, se expresó una preocupación por la falta de teoría en los estudios sobre comunicación organizacional y se enfatizó en la importancia de construir y experimentar con modelos conceptuales de procesos en este campo, donde fueron exploradas por Fernández C. (2001). En los años 80, hubo preocupación en las organizaciones por entenderlas como sistemas por explorar la comunicación como proceso, y por entender la forma como los integrantes de las organizaciones crean y recrean significados compartidos y como estos son entendidos por subgrupos dentro de la organización.

2.1.5 Historia de motivación laboral

En los estudios realizados por García (2012), hace un recorrido por la historia de la motivación en el ámbito laboral, mencionando que con el surgimiento de la industrialización, a principios del siglo XVIII, se dio la desaparición de los talleres artesanos, lo que provocó que las relaciones personales fueran más complejas, dentro del área laboral. Como resultado de esto se dio una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

Para mejorar la situación se necesitaba buscar el equilibrio entre los intereses tanto de los empresarios como de los trabajadores. Cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en 1920, se comenzó a plantear la importancia del bienestar de los empleados y a causa de esto se dio inicio a la legislación sobre las condiciones laborales, esto con el fin de poder brindarle a los trabajadores las condiciones óptimas para poder desempeñarse en su área de trabajo.

Por otra parte, las primeras teorías que se interesaban en tratar la motivación surgieron a mediados del siglo XX; es a partir de ese momento que se comienza a relacionar la motivación del trabajador, a la hora de realizar su trabajo, con el rendimiento laboral y la satisfacción personal del trabajador. Con los primeros trabajos se llegaría a la conclusión que mientras más motivado esté el trabajador será más eficaz, responsable y además contribuirá al buen clima laboral.

A partir de esas conclusiones, las empresas comienzan a interesarse en las necesidades que los empleados desean satisfacer con su trabajo, qué tareas de la empresa son con las que más se identifican o les interesan, entre otras cosas. Todo esto con el fin de lograr que los trabajadores se sintieran satisfechos personal y laboralmente.

2.1.6 Historia de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo

Los datos históricos que a continuación se exponen, respecto a la alcaldía del municipio de San Sebastián Salitrillo fueron expuestos por don Rigoberto Sermeño, oriundo de dicho municipio; los cuales se detallan a continuación: San Sebastián Salitrillo es un municipio del departamento de Santa Ana, en la zona occidental de El Salvador, limita al norte con el municipio de El Porvenir, al sur con Santa Ana y Chalchuapa, al este con Santa Ana y al oeste con Chalchuapa.

Historia

Siendo el presidente el General Francisco Menéndez Valdivieso, dispuso el 7 de septiembre de 1885, que el Valle de San Sebastián Salitrillo, obtiene la calidad de villa, y se fijó como jurisdicción la misma que había reconocido el antiguo Valle convocando, a los vecinos para ese año, presididos por el gobernador departamental, a la elección de las primeras autoridades.

Don Rigoberto relata que en 1986 la alcaldía, en ese entonces llamada cabildo, empezó a dar servicio, fecha en que cada período duraba únicamente un año para cada regidor, el cual era nombrado por medio de una carta que era emitida por el gobierno, en esas épocas la alcaldía solo estaba formada por un alcalde, un síndico municipal y dos propietarios dado que el presupuesto no podía cubrir sueldos por lo que, las personas que desempeñaban algún trabajo lo hacían a “*ad honorem*”.

También se relata que las instalaciones donde se encuentra situada dicha alcaldía siempre ha sido el mismo lugar, debido a la demanda y al crecimiento de la población, ésta se ha extendido y ahora cuenta con un salón azul contiguo al despacho del alcalde y un departamento donde se encuentra la recepción, oficina del señor síndico, tesorerías, registro familiar, secretaría, contaduría y presupuesto, anteriormente sólo se contaba con tres pequeñas habitaciones.

Los regidores de la comunidad eran impuestos por el gobierno iniciando con don Florencio Morán, luego fue alcalde don Argelio Retana y continuando con don Francisco Javier Guevara. En la década de los 60, como don Rigoberto relató, el único alcalde que se ha retirado fue don Moisés Retana pero que lo sustituyó José Rivera con la colaboración de Carolina Acosta, don Bartolo Vázquez, Oscar Orellana, Mauricio Guerra y Jesús Aguilar y que el último alcalde nombrado “de dedo” fue don Juan Hernández. Inmediatamente fue electo don Abel Zaldívar por el partido PDC, Santos Miranda por el partido ARENA, luego Álvaro Sánchez con ARENA, Francisco Humberto Castaneda por el FMLN, Mercedes de Ochoa también por el FMLN. (Sermeño, 2018).

El 18 de junio de 1986, la Municipalidad levantó un Acta, en la cual fijó la demarcación Jurisdiccional de la población. Acto al que asistieron Autoridades Departamentales y Representantes de las Municipalidades de El Porvenir, Santa Ana y Chalchuapa, que declararon que el municipio de San Sebastián comprendía, además del antiguo valle del Salitrillo, los cantones los Amates y San Luis.

Información general del Municipio de San Sebastián Salitrillo

El municipio posee una extensión territorial de 42.32 km² y una población de más de cuarenta mil habitantes. Está situado a 775 metros sobre el nivel del mar.

Para su administración se divide en 4 cantones y 36 caseríos, siendo sus cantones:

- ✓ Los Amates
- ✓ San Luis
- ✓ Santa Bárbara
- ✓ Santa Rosa

Los cultivos principales son: café, granos básicos, pastos, guineos. Hay crianza de ganado vacuno, porcino y aves de corral. Hay que destacar que el 90% de su territorio está cubierto por arbustos de café. Como sitios turísticos están: El Cerrito, las fincas Los Amates y las Granadas, donde se encuentran vestigios arqueológicos. San Sebastián Salitrillo celebra sus fiestas patronales del 12 al 20 de enero en honor a San Sebastián Mártir. (Municipios de El Salvador 2018).

La Alcaldía de San Sebastián Salitrillo estuvo compuesta por el alcalde o alcaldesa, el síndico y los regidores o concejales, del partido político que saliera ganador de los comicios electorales (Decreto Legislativo N°274, 1986); hasta el año 2015 a causa de la implementación de los concejos municipales plurales, los cuales se conforman según el código electoral por el partido o coalición que obtenga mayoría de votos le corresponde el alcalde, síndico y la mitad del Concejo.

Siendo su forma de distribución de la siguiente manera: Si los votos que un partido obtiene en la elección son mayores al 50%, le corresponderá la cantidad de regidores o regidoras en proporción al número de votos obtenidos; pero si es menor del 50% el número de regidores o regidoras propietarios se asignara junto al alcalde o alcaldesa y sindico o sindica constituyan mayoría simple. (Decreto Legislativo N°417, 1993).

2.2 Antecedentes investigativos

En la tesis de Jacinto (2016), con el tema “Influencia del Estilo de Liderazgo de los Gerentes en el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna, Perú Periodo 2015” tesis para optar al título de licenciada en Administración, de diseño no experimental, con una población de estudio de 292 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna. Bajo un enfoque cuantitativo, método de investigación deductivo, tipo de investigación descriptiva. Para la recolección de la información y datos necesarios, se utilizó la observación directa y la encuesta.

El objetivo principal de la investigación fue “Describir el estilo de liderazgo predominante de los gerentes en la Municipalidad”, así como también “Explicar el clima organizacional percibido en la Municipalidad”. Como conclusión de la investigación se obtuvo que “hay un inadecuado estilo de liderazgo, que incide de manera negativa en el clima organizacional, existe un estilo de liderazgo autocrático, métodos de mando, deficientes formas de comunicación y un bajo nivel de motivación a los miembros de la institución; que siendo lo contrario, pudiera hacer de ellos personas motivadas con ganas de ir a trabajar y de esta forma lograr un eficiente cumplimiento de los objetivos trazados por la institución, pero todo ello resulta negativo según la presente investigación, que determina al clima organizacional como regular, dando razón de cierta manera a lo que señala los estudios internos de la institución, que concluye haber un clima organizacional no favorable, ello

influenciado por un estilo de liderazgo autocrático que predomina en la institución”. (Jacinto, 2016).

Estas conclusiones permiten a las investigadoras determinar la relación intrínseca que existe en toda organización y como esta relación afecta al comportamiento de los trabajadores. Dado que los empleados dirigen su comportamiento de acuerdo a los distintos diseños organizacionales de cada empresa.

Así también, en la tesis de Sánchez, A. & Silva, I. bajo el tema de “Análisis de la motivación en el personal administrativo de la Alcaldía de Tipitapa del país de Nicaragua, durante el cuarto trimestre del año 2015”, para optar a el título de Licenciada en Administración de Empresas, con un diseño no experimental, con una población de estudio de 15 empleados del área administrativa de la municipalidad de Tipitapa, de enfoque cualitativo, investigación descriptiva. Para la recolección de información necesaria para dicha investigación se utilizó temas relacionados encontrados en páginas web, entrevistas estructuradas y lectura de textos.

Con el objetivo principal de la investigación “Analizar la motivación en el personal administrativo de la Alcaldía de Tipitapa, durante el cuarto trimestre del año 2015”, se obtuvo como conclusión que las técnicas motivacionales utilizada por la institución no son las adecuadas; ya que se pudo determinar, a través de la opinión de los empleados, que los incentivos implementados por la organización, no cumplen con las expectativas de los mismos y por ende no realizan sus funciones de la manera adecuada, lo que desmotiva al empleado a mejorar la calidad de sus tareas; sin embargo, están en la disposición de mejorar el mayor desempeño de los funcionarios públicos. (Sánchez Grijalva & Silva Flores, 2015).

Dichas afirmaciones ayudan a la investigación a determinar la importancia de la motivación en los empleados, dado a la dependencia que esta tiene con la realización de las tareas y el mejoramiento de las mismas.

Por otro lado, en la tesis de Rodríguez García, Ingrid Yaquelinne, bajo el tema “Propuesta de plan de capacitación para empleados de la Alcaldía de Dolores, departamento de Copán, Honduras”, para el título de Máster en Administración de Empresas con Orientación en Finanzas. La investigación es de diseño descriptivo no probabilístico, con una

población de estudio de 9 personas de la Alcaldía de Dolores, de enfoque cualitativo. Para obtener la información necesaria se consideró un cuestionario.

Su objetivo principal: “Proponer un plan de capacitación para los empleados de la Alcaldía Municipal de Dolores, departamento de Copán para el mejoramiento de la gestión administrativa”. Se obtuvo como conclusión que capacitarse debe ser un proceso permanente y es una herramienta que logra que las personas sean más eficientes en el trabajo, por lo tanto, la capacitación es una constante necesidad. (Rodríguez García, 2015).

Por lo que, las investigadoras infieren en que el sentirse preparados y seguros de lo que se debe de hacer en el puesto de trabajo ayuda a que el empleado se sienta satisfecho y motivado a realizar un excelente trabajo.

Con respecto a El Salvador no se encontró investigaciones específicas que sustenten el tema en sí, sin embargo, se encontraron investigaciones similares en el área laboral dentro de las alcaldías, como son las siguientes:

a) La tesis de Argueta, E., Montoya, Y. & Rosales, L. con el tema “Propuesta de un modelo de evaluación del clima organizacional para la Alcaldía municipal de Mejicanos, El Salvador”, para optar al grado de licenciado en administración de empresas. La investigación tiene un diseño correlacional, con una población de 81 empleados administrativos permanentes. Para la recolección de la información se utilizaron el cuestionario en combinación con la entrevista y observación directa, para obtener los resultados.

El objetivo principal de esta investigación: “Propuesta de un modelo de evaluación del clima organizacional para la Alcaldía Municipal de Mejicanos”. Se obtuvo como conclusión que el trabajo en equipo no es fomentado, lo que da lugar a generar comentarios negativos entre los compañeros de trabajo, así como también la comunicación que se da es deficiente. Se puede observar que hay una deficiencia en los elementos de: relaciones interpersonales, motivación y factores ambientales. (Argueta, Montoya, & Rosales, 2008).

b) Tesis presentada por Elías, M., Valencia, J. y García, J. (2016) bajo el tema “Modelo de clima organizacional para fortalecer el rendimiento laboral de los empleados técnicos y administrativos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, departamento de San

Salvador, El Salvador” (para optar al grado de licenciado en Administración de Empresas). Diseño no experimental, tipo de investigación cuantitativa, con un enfoque cuantitativo. Con una población de 68 empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo. Para la obtención de la información se utilizó cuestionario, entrevista estructurada y observación.

Su objetivo principal: “Proponer un modelo de clima organizacional para fortalecer el rendimiento laboral de los empleados técnicos y administrativos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, departamento de San Salvador”.

Como conclusión se obtuvo que las jefaturas han ejercido una buena labor de dirección para dar a conocer a sus empleados las actividades y tareas que corresponden a sus puestos de trabajo, se da aún la existencia de algunos empleados que no poseen suficiente claridad para realizar su trabajo y más de la mitad de los empleados considera que existe favoritismo tanto en el trato que se recibe en el trabajo, como en la contratación del personal, por lo tanto se puede concluir que en este aspecto existe mucha inconformidad por parte del personal. Elías, M., Valencia, J. & García, J. (2012). Lo cual aporta a la investigación sobre que la insatisfacción, la falta de comunicación y la motivación juegan un papel muy importante dentro del clima organizacional.

c) También en la tesis presentada por García, R., Martínez, R. & Portillo, C. 2011 con el tema “Propuesta metodológica para la evaluación del clima organizacional, que permita fortalecer el ambiente laboral en la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque, departamento de San Salvador” (para optar al título de licenciada en administración de empresas). Tipo de investigación descriptivo, con una población de 44 empleados de la Alcaldía Municipal de Ayutuxtepeque. Para la obtención de la información se utilizó cuestionario y entrevista estructurada.

Con el objetivo principal de la investigación, “diseñar una propuesta de un método de evaluación del clima organizacional en la alcaldía municipal de Ayutuxtepeque como un instrumento administrativo, que permita fortalecer el ambiente laboral del personal”.

Como conclusión se obtuvo que el personal se siente motivado en su lugar de trabajo, pero no hay un buen clima organizacional debido a que no existe buena comunicación entre mandos medios y subordinados, no poseen buenas relaciones interpersonales por el irrespeto

entre compañeros y jefes, y no hay buenas condiciones físicas. Los aportes que los antecedentes investigativos anteriores aportan a la investigación son fundamentales para comprender la importancia de la motivación y los estilos de dirección, que son factores importantes para que el comportamiento organizacional sea favorable y así mismo, contribuya al buen clima laboral.

2.3 Marco teórico conceptual

2.3.1 Psicología organizacional

La psicología organizacional es el estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones. De la manera en que son recompensadas y motivadas, de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comportan los líderes. También analizan la manera en la cual las organizaciones influyen en los pensamientos, sentimientos y comportamientos de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginario o implícito de los demás en su organización. (University, s.f).

La psicología organizacional es el estudio del individuo en las organizaciones, que también se encarga de estudiar a grupos pequeños y grandes y la influencia de la organización como un todo en el individuo. La psicología organizacional es una ciencia relativamente joven, al igual que las ciencias cognitivas, se trata de una disciplina híbrida que complace derribando fronteras disciplinarias. (Furnham, 2001).

La organización es un sistema complejo conformado por un conjunto de elementos (personas, cosas, información), cuya interrelación (enfoque sistémico) en su estructura produce conflictos internos y externos de intereses individuales y los colectivos en la operación de la misma; dichos elementos son alineados para el logro de un fin específico (cumplimiento de misión). Oikos Polis. (2016, p. 165).

El enfoque de sistemas fue “formalmente” traído al contexto de las organizaciones por Katz y Kahn (1966) en su “psicología social de las organizaciones”, donde proponen ver las organizaciones como sistema abierto. Esta teoría tiene mucha lógica, ya que si se ve desde dicha perspectiva, se pueden encontrar similitudes con la realidad, es decir la existencia de *inputs*, procesos y *outputs* en una empresa productora es evidente, asimismo la estructura orgánica de la empresa supone que está conformada por subsistemas independientes

interrelacionados (las áreas funcionales, departamentos.) y que éstos a su vez está conformados por elementos (las personas quienes ocupan los puestos).

Según Chiavenato (2011), las organizaciones son "unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante". (p. 9).

Las organizaciones como sistemas abiertos

Chiavenato sostiene que un sistema es un conjunto de elementos, partes u órganos componentes del sistema, dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad, operación o proceso del sistema, para lograr un objetivo o propósito, finalidad del sistema, operando con datos, energía o materia, insumos o entradas de recursos necesarios para poner en marcha el sistema, unidos al ambiente que rodea el sistema, con el cual se relaciona dinámicamente, y para suministrar información, energía o materia, salidas o resultados de la actividad del sistema.

Todo sistema existe y funciona en un ambiente. Ambiente es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionarle los recursos necesarios para su existencia. El sistema entrega sus resultados al ambiente. Los sistemas se clasifican en cerrados o abiertos, según el modo como interactúan con el ambiente. No existe un sistema totalmente cerrado (hermético) ni uno totalmente abierto (que se disiparía). El sistema abierto posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están muy bien definidas, y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. La separación entre el sistema y el ambiente no está bien definida, lo cual significa que las fronteras son abiertas y permeables. La teoría de los sistemas presenta un modelo conceptual que permite efectuar simultáneamente el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente (medio) complejo y dinámico. Las partes de la organización se presentan como subsistemas interrelacionados dentro de un macro sistema. (Chiavenato, 2011).

2.3.2 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las. (Chiavenato, 2009).

Marco de estudio del comportamiento organizacional

El estudio del entorno, la influencia individual e interpersonal y el grupo, la estructura común y los procesos de diseño se presentan teniendo en cuenta el concepto de eficacia. Los líderes toman la eficacia como una labor de gran importancia que se debe de cumplir al pie de la letra para que no peligre la existencia misma de la empresa.

Lo anterior denota la importancia que tiene el comportamiento de los líderes y lo importante que para sus subordinados que estén preparados y puedan transmitir sus habilidades de líderes para que la empresa funcione, se cree un buen clima organizacional y todos estén motivados.

El desempeño individual es el fundamento del desempeño de la organización, por lo tanto, es importante estudiar el comportamiento de los empleados para que se ejerza una buena administración. Conocer las características del comportamiento individual de los empleados ayuda a conocer el tipo de incentivos que se necesitan para que estos estén motivados y sean más productivos en el desempeño de sus labores, así también se reduce el riesgo de estrés.

Con respecto al plano del comportamiento grupal, aquí es determinante conocer cómo son las relaciones que se dan en los grupos formales, que son los grupos formados por la administración misma de la empresa y las relaciones dentro de los grupos informales, los cuales se forman por acciones propias de cada empleado.

Disciplinas que intervienen en el campo del comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es una ciencia del comportamiento aplicada que se conforma de las aportaciones de cierto número de disciplinas, también del comportamiento.

- ✓ La psicología se ocupa de estudiar y tratar de entender el comportamiento individual. Aquellos que han contribuido y continúan aumentando el conocimiento del comportamiento organizacional son los teóricos del aprendizaje, de la personalidad, psicólogos clínicos, y, sobre todo, psicólogos industriales y organizacionales.
- ✓ La psicología social hace aportes significativos en los ámbitos para medir, entender y cambiar las actitudes; patrones de comunicación y construcción de la confianza. Los psicólogos sociales han efectuado contribuciones trascendentales al estudio del comportamiento grupal, el poder y el conflicto.
- ✓ La sociología ha contribuido al comportamiento organizacional mediante el estudio del comportamiento grupal en las organizaciones, en particular en las que son formales y complejas. Lo importante es que la sociología ha contribuido a la investigación acerca de la cultura organizacional, teoría y estructura de la organización formal, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflicto.
- ✓ La antropología ha ayudado a entender las diferencias en cuanto a los valores, actitudes y comportamientos fundamentales entre personas de países distintos y en organizaciones diferentes. Gran parte de nuestra comprensión actual de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales, es resultado del trabajo de antropólogos o de otros especialistas que aplican sus métodos. (Robbins & Judge, 2013).

Teoría de comportamiento organizacional

Entre las teorías de comportamiento organizacional se pueden mencionar las siguientes:

Teoría de reforzamiento de Skinner

Se basa en el condicionamiento del comportamiento de los individuos, por medio de reforzadores. Un administrador que estimule el comportamiento de sus empleados mediante los refuerzos necesarios como el reconocimiento y recompensa por un buen desempeño, la productividad y demás tareas del puesto de trabajo; logrará que estos repitan la conducta y, asimismo, disminuirá el comportamiento no deseado como el mal desempeño laboral, absentismo, poca productividad entre otros.

Los reforzadores pueden ser de dos tipos, reforzadores positivos y reforzadores negativos. Los reforzadores positivos consistirán en las recompensas que puede recibir un empleado al mostrar el comportamiento deseado. En el refuerzo negativo, el empleado cambiará de comportamiento indeseado para ya no verse afectado por el refuerzo negativo. La conducta de los empleados se verá afectada en función de los refuerzos, ya sea que deseen obtener un refuerzo positivo o desligarse del refuerzo negativo. (García, 2012).

Teoría “X” y teoría “Y” de Douglas McGregor

Es un contraste entre el enfoque tradicional de la administración científica y el enfoque de las relaciones humanas. McGregor llamo “teoría X” al enfoque tradicional sobre la naturaleza humana y “teoría Y” al enfoque de las relaciones humanas que enfatiza el crecimiento humano, la negación o la promoción de la satisfacción de necesidades, genera sentimientos de frustración o de bienestar en los trabajadores que, a la larga, producen actitudes de resistencia o de cooperación con la administración.

En el siguiente cuadro se resumen los supuestos básicos de las teorías X y Y.

Supuestos básicos sobre la naturaleza y comportamiento humano

Teoría X CONTROL	Teoría Y INTEGRACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. El ser humano promedio tiene una aversión inherente al trabajo y lo evitará si puede. 2. Debido a esta característica humana de aversión al trabajo, la mayoría de las personas deben ser cohesionadas, controladas, dirigidas, amenazadas con castigo para hacer que realicen un esfuerzo adecuado para alcanzar los objetivos organizacionales. 3. El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición, desea seguridad por encima de todo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El ser humano promedio no tiene aversión inherente al trabajo. Dependiendo de las condiciones, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de castigo. 2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para provocar el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. El hombre ejercerá la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos con los que se ha comprometido. 3. El compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociadas con sus logros. 4. El ser humano promedio aprende, bajo las condiciones adecuadas, no solo a aceptar sino a buscar la responsabilidad.

Ilustración 1. Tomado de <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/teoria-del-comportamiento.pdf>

En relación a la satisfacción de necesidades humanas, el mismo autor lo define de la siguiente manera:

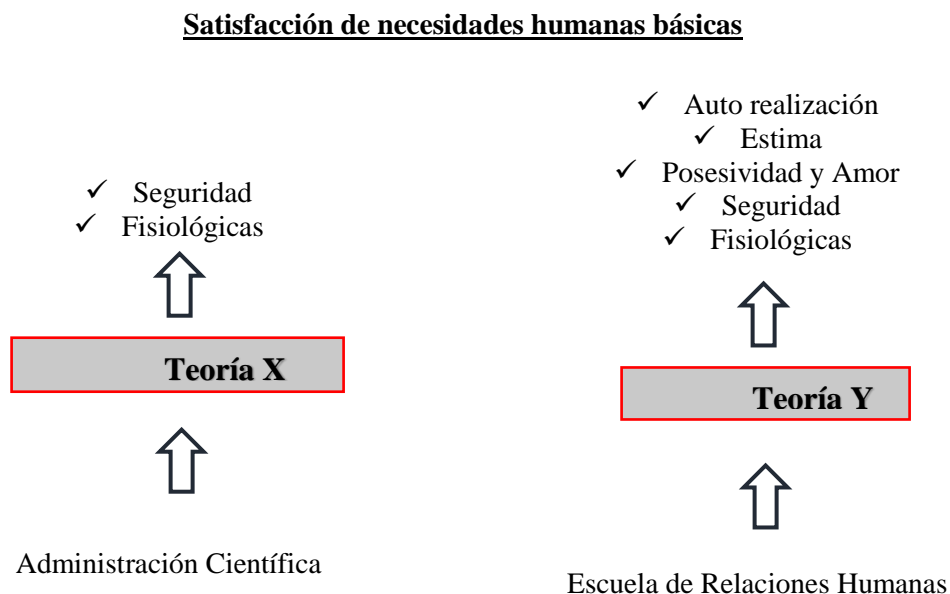


Ilustración 2. Tomado de <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/teoria-del-comportamiento.pdf>

2.3.3 Estilos de dirección

El concepto de estilo de dirección se refiere a la relación interactiva de un grupo de personas y otra, a quien administrativamente se le ha asignado la función de dirección, por posición en la estructura formal de la organización. (Rosales, R., 1997). Dicha relación puede variar, dependiendo de los distintos estilos. Hay muchos autores que han abordado el tema de los estilos de dirección, donde cada uno plantea sus resultados como se verá a continuación:

Lewin (1939) plantea tres estilos de dirección, los cuales son autorático o autoritario: en el cual el líder toma decisiones sin consultar con otros; el democrático: en el cual el líder implica a gente en la toma de decisión; y el liberalismo: donde la implicación del líder en la toma de decisión se reduce al mínimo.

Por su parte, Likert entre las décadas de 1960 y 1970 propuso cuatro estilos de dirección que son autoritario, autoritario benévolo, consultivo y participativo. Donde en el estilo autoritario el líder tiene una preocupación baja por la gente y utiliza los métodos tales como amenazas y otros métodos de miedo para alcanzar conformidad. En el estilo autoritario benévolo, el líder agrega la preocupación por la gente a una posición autoritaria. En cuanto, en el estilo consultivo el líder hace esfuerzos genuinos de escuchar cuidadosamente las ideas, pero las decisiones importantes todavía se toman en buena parte de manera centralizada. Y en estilo participativo el líder hace el uso máximo de métodos participativos, contratando a gente más abajo de la organización a la toma de decisión.

Por otro lado, Goleman (2001) clasifica seis estilos de dirección:

- ✓ **Estilo coercitivo:** el líder ordena y manda. Busca el cumplimiento inmediato de las tareas a través de instrucciones precisas. Los subordinados actúan para evitar castigos. Este estilo es muy funcional en cuanto a situaciones de emergencia, ante un cambio radical de la empresa o para tratar con trabajadores problemáticos. El autor menciona que este tipo sólo debe utilizarse en circunstancias concretas puesto que, a largo plazo, este estilo estropea seriamente el ambiente de trabajo y es negativo para el logro de los objetivos de la empresa, y ocasiona en los trabajadores desmotivación, falta de colaboración y que estos dejen de transmitir ideas o información relevante por miedo a ser reprendidos.
- ✓ **Estilo orientativo:** el líder tiene una visión clara a largo plazo. Con su entusiasmo moviliza a las personas hacia esa visión. Además, las motiva haciéndoles ver cuál es su papel en el conjunto de la organización. Este estilo es muy efectivo en la mayoría de las situaciones y mejora gradualmente el ambiente de trabajo. Pero no es recomendable cuando el jefe está a cargo de un equipo de empleados con más experiencia que él, dado que pueden considerarlo engreído. Asimismo, este estilo no actúa bien cuando el líder toma demasiado protagonismo, ya que puede romper con el espíritu igualitario que necesita un equipo para ser efectivo.
- ✓ **Estilo afiliativo:** el líder cuida los sentimientos de sus empleados, genera vínculos afectivos y crea armonía entre los miembros del grupo. Esto genera una fuerte lealtad, crea motivación y facilita la comunicación y mejora el ambiente de trabajo. Este estilo da la libertad a las personas para que realicen de mejor forma su trabajo. Pero si este se

utiliza de una manera exclusiva puede exponer a que los empleados sigan sin rumbo, además de que se puede generar la impresión de que se tolera un rendimiento bajo dentro de la empresa. Por esto Goleman sugiere que debe combinarse con otros estilos, y en especial con el estilo orientativo.

- ✓ **Estilo participativo:** el líder obtiene ideas y toma decisiones de manera conjunta con los empleados; esto facilita la aceptación de las decisiones y mejora el ambiente de trabajo. También hace a las personas más realistas. Este estilo funciona solo cuando el líder necesita ideas de empleados capaces.
- ✓ **Estilo imitativo:** el líder establece estándares de desempeño altos y se pone como ejemplo. Detecta a los trabajadores con bajo rendimiento y les exige más. De lo contrario la solución a tomar es remplazar al personal que no se encuentra motivado ni capacitado para realizar el trabajo sobre todo con tareas en tiempo limitado. Si se utiliza en exceso este estilo estropea el ambiente de trabajo.
- ✓ **Estilo capacitador:** este líder ayuda a los empleados a identificar sus puntos fuertes y débiles y los ligan a sus expectativas personales y de carrera, los anima a establecer objetivos a largo plazo y les ayudan a crear un plan para lograrlos. Lastimosamente, este es el estilo menos utilizado a pesar de tener un impacto positivo al ambiente de trabajo; debido a su utilidad cuando los empleados necesitan ayuda y orientación sobre todo cuando el líder tiene experiencia.

Teoría en la perspectiva de la contingencia

Sánchez I. (2009) sostiene que:

“Un individuo no llega a ser líder solamente por el hecho de tener o contar con ciertos rasgos o habilidades, es imprescindible además que esos rasgos o habilidades se correspondan con las características, actividades y metas de su equipo. para ello, se entiende que la “contingencia en este caso, significa ‘dependencia’. Algo está subordinado a algo más, y para que un líder sea eficaz debe haber una adecuada correspondencia entre el comportamiento y estilo del líder, los seguidores y la situación”.

De manera concreta, se puede decir que las teorías contingenciales de Fiedler establece dos estilos de dirección y liderazgo, el primero orientado a las tareas y el segundo a las relaciones; así entonces, se dice que su modelo obedece a un paradigma unidimensional.

Es importante aclarar que para Fiedler (citado por Sánchez) ninguno de los dos estilos es mejor que el otro, puesto que, para él hay circunstancias que favorecen o no la influencia que un líder puede ejercer en sus seguidores, las cuales son:

1. Relaciones entre el líder y el miembro. En este caso se trata de establecer si las relaciones son buenas o malas; es decir, cooperativas y familiares, o antagónicas o difíciles. Tales características dependen en gran medida, según Fiedler, de la favorabilidad de la situación. Mientras mejores sean las relaciones, mejor o más favorable será la situación.

2. Estructura de la tarea. Esta variable pretende dar a conocer qué tan repetitivas, claramente documentadas o normatizadas, o en otros términos, estandarizadas, se encuentran las tareas que deben realizar los trabajadores. Fiedler establece que entre mayor sea el grado de estructuración de las tareas, mayor será la favorabilidad de la situación.

3. Poder por posición. Es el último factor en relevancia según Fiedler; en él se hace referencia a la capacidad (poder) que tiene el líder para asignar tareas, recompensar, sancionar, contratar, despedir o ascender a los subordinados. Mientras más sea el poder por la posición ocupada por el líder, mejor será la situación para el manejo de la dirección. (Sánchez Manchola, 2009, p. 58).

2.3.4 La Comunicación

Según Miguez, M. (2006), la comunicación es "un sistema, esto implica que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes" (p. 35).

La palabra comunicación proviene del latín "*communicatio*" y significa hacer común. El comunicador trata de establecer una especie de relación con el receptor. La comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos y a la comprensión de estos. Los símbolos pueden ser verbales o no verbales. Por lo que se puede decir que comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de

información entre dos o más personas y su comprensión, por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. La comunicación es el punto en el cual convergen las personas cuando comparten sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos. (Comportamiento organizacional, 2017).

Robin y Judge (2013) realizan un análisis de las funciones de la comunicación y exponen que: la comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información; como se verá a continuación:

1. Control. La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control. Al respetar la jerarquía y las normas formales, la comunicación sirve para comprobar si efectivamente ocurre. Así también, la comunicación informal también controla el comportamiento, cuando un grupo hostiga a otro o cuando alguien se queja porque una persona produce más o menos que el promedio del grupo.

2. Motivación. La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La comunicación propicia la definición de los objetivos, la realimentación sobre los avances y el refuerzo del comportamiento deseable, lo que a su vez estimulan la motivación.

3. Expresión de emociones. La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión de estos sentimientos y de ciertas necesidades sociales.

4. Información. La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

Los autores en mención destacan la dirección de la comunicación y plantean que esta fluye de modo vertical y lateral, es decir, de arriba hacia abajo y entre los miembros del mismo grupo.

Así, los mismos autores en su libro *Comportamiento Organizacional*, dividen el modo vertical en comunicación hacia abajo y comunicación hacia arriba, donde la comunicación hacia abajo es la cual utilizan los gerentes y jefes para comunicarse con sus empleados, es decir, es el que se utiliza de un nivel superior a un nivel inferior dentro de una organización para dar a conocer instrucciones, asignar metas, informar sobre las políticas de la empresa y señalar los problemas. La comunicación hacia abajo no solo se da de forma oral, cara a cara, sino que también es utilizada con cartas, memorándum donde se explican las decisiones tomadas.

Uno de los inconvenientes de este tipo de comunicación es que solo es de un sentido, la opinión de los empleados no es solicitada de parte de los jefes.

La comunicación hacia arriba es la que se utiliza de niveles inferiores hacia los niveles superiores, es decir, de los empleados a los jefes, aquí la comunicación se basa en proporcionar informes sobre avances de las metas, buscar retroalimentación y comunicar problemas actuales a los superiores, y que de esta forma se mantengan informados sobre las condiciones de trabajo de sus empleados lo cual ayuda a tener ideas de cómo mejorar las condiciones de trabajo dentro de la organización.

Por último, en la dirección de la comunicación se tiene la comunicación lateral la cual es necesaria para la comunicación entre compañeros de trabajo y entre jefes del mismo rango, a pesar de que la comunicación vertical en ambos sentidos sea favorable, la comunicación lateral beneficia a la organización porque los empleados logran una coordinación para lograr metas, buscar soluciones a los problemas y comunicarlo a sus superiores de una manera coherente y ordenada, ayuda a una retroalimentación dada por sus superiores y mejora el trabajo en equipo, lo cual beneficiará a los empleados a que mejore su clima organizacional. Robin y Judge (2013, p.338).

Todo lo anterior da la pauta para hablar sobre los canales que se utilizan dentro de la organización, los cuales se conocen como formales e informales. Los canales formales son

aquellos mediante los cuales se da la información solo de asuntos de trabajo como reuniones, soluciones a problemas, progreso de metas, reglamento de la empresa, entre otros. Los canales informales son los utilizados para hablar sobre experiencias personales, problemas laborales y personales de forma individualizada entre los empleados.

Sin duda son diversos los enfoques que existen para comprender el proceso comunicativo que hay en el interior de las organizaciones, dependiendo del tipo de organización ya sea pública o privada. Entre dichos enfoques se encuentran los siguientes:

1. Mecánico: este enfoque sitúa su atención en la información y las redes formales de comunicación.
2. Psicológico: este modelo se describe como el resumen de la influencia de la teoría humanista de las organizaciones, en esta perspectiva, las intenciones y los aspectos humanos de la comunicación presumen la existencia de una correlación entre las cogniciones y el comportamiento, de ahí que centren la atención en la influencia de las características de los individuos en los procesos de comunicación.
3. Sistémico: este modelo encuentra un nicho fértil en el área de las ciencias de la administración, y postula la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la organización, ahora concebida como sistema.
4. Simbólico-interpretativo: el supuesto básico de este paradigma “es la necesidad de comprensión del sentido de la acción social en el contexto del mundo de la vida y desde la perspectiva de los participantes.
5. Control estratégico: se encarga de exteriorizar la comunicación como “instrumento de poder”, un recurso de control sobre el medio. Niega la existencia de consensos y significados compartidos. Estudia la correspondencia entre acciones comunicativas y los objetivos que las impulsan.
6. Geometría de la comunicación: entorno, contorno y dintorno empresarial. Esta se concibe estratégica, en la medida en que, se sabe dónde se encuentra, y a dónde quiere llegar. Para lograr lo anteriormente descrito se debe tener una perspectiva centrada, capaz de comprender y analizar aquello que rodea a la empresa, y a su vez, las situaciones por las que atraviesa.

2.3.5 Motivación laboral

Es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, por ello requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño. (Sum, M. (2015) citado por Gonzales (2008)).

Existen muchas teorías respecto a motivación en el área organizacional, entre las que se puede mencionar:

Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

Esta teoría dispone que muchas de las necesidades de los individuos son aprendidas o adquiridas a través de su interacción con el medio, tanto social como culturalmente. Por tal razón, existen personas con diferentes necesidades en función a las conductas que ha aprendido o adquirido del medio en el que se ha desenvuelto.

Según McClelland, en García (2012), las personas pueden actuar de acuerdo a cuatro factores motivadores:

1. **Motivador de afiliación.** Es la necesidad de desarrollar relaciones con otras personas y de pertenecer a un grupo.
2. **Motivador de logro.** Es el impulso que hace que los individuos busquen tener mayor éxito en los diferentes ámbitos.
3. **Motivador de poder.** Es la necesidad de tener el control, de poder modificar ciertas situaciones.
4. **Motivador de la competencia.** Las ganas de sobresalir del grupo, por medio de los resultados en las tareas que realiza.

Teoría del establecimiento de metas de Locke

Locke (1968) afirma que “la motivación que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar”. Actualmente, esta teoría se aplica en

departamentos de gestión de recursos humanos porque les permite poder concretar o definir los objetivos que corresponden a los trabajadores y convencerlos para que los acepten y desarrollen su trabajo, para ello deberán adecuar dichos objetivos a las características particulares de cada individuo según sus habilidades, conocimientos y actitudes. (García, 2012, p.20).

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Maslow (1943) define la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias.

Las necesidades jerarquizadas que Maslow ubica en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, son las siguientes:

- ✓ **Necesidades básicas.** Son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana.
- ✓ **Necesidades de seguridad.** Son aquellas basadas en la protección del bienestar de la persona.
- ✓ **Necesidades de relación social.** Son las necesidades de relacionarse con otras personas, ser parte de un grupo, comunicarse, entre otros.
- ✓ **Necesidades de ego o estima.** La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo.
- ✓ **Necesidades de autorrealización.** Es el último nivel, la persona necesita sentirse realizada, lograr el éxito en los diferentes ámbitos de su vida.

Según Maslow, es importante conocer en qué nivel jerárquico se encuentra la persona para así motivarla mediante estímulos acorde a ese nivel y así ayudarla a alcanzar un nivel superior. (García, 2012).

Teoría bifactorial de Herzberg

En este caso, se destaca la teoría bifactorial de Frederick Irving Herzberg, dicha teoría está basada en el equilibrio entre los factores de higiene (asociados a la insatisfacción) y los factores motivadores (asociados a la satisfacción).

Los factores de higiene abarcan diferentes aspectos como: la supervisión, relaciones interpersonales, condiciones físicas del lugar de trabajo, la remuneración, las prestaciones,

entre otros. Según Herzberg (1969), estos factores contribuyen a la insatisfacción de los empleados y en los casos en los que estos factores eran adecuados, no lograban la satisfacción

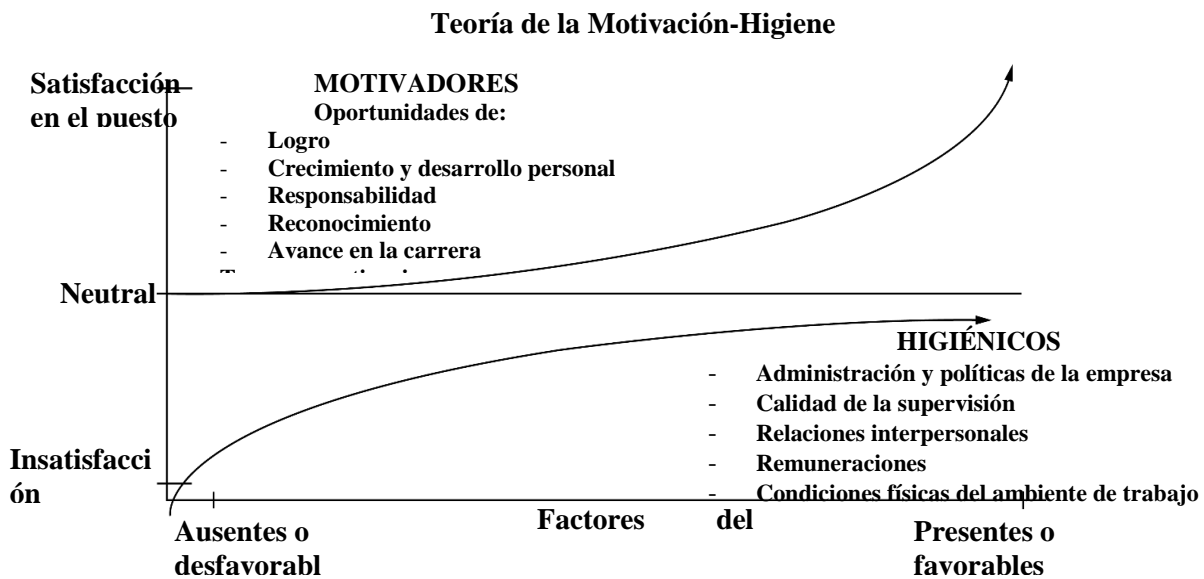


Ilustración 3. Obtenido de: Pinto J. M. (2002). *El legado de Frederick Irving Herzberg*. Revista Universidad EAFIT, (128)

en los empleados si no que sólo ayudaban a disminuir la insatisfacción o eliminarla.

Los factores motivadores incluyen la sensación de realización personal que obtiene mediante el puesto de trabajo, el reconocimiento por un buen desempeño, lo interesante del puesto, las oportunidades de crecimiento profesional y personal, entre otros. Herzberg sostenía que si estos factores estaban presentes en los trabajadores, se lograba un alto nivel de satisfacción y por ende un mejor desempeño laboral.

“Este hallazgo le permitió a Herzberg establecer uno de los principios más importantes en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción, como se presenta en la siguiente gráfica:

La secuela más importante de la teoría de la motivación-higiene fue permitirle a Herzberg, presentar al mundo empresarial dos revolucionarias ideas. La primera de ellas, que, siendo la satisfacción y la insatisfacción laboral dos dimensiones distintas e independientes, las estrategias motivacionales que se habían venido empleando, tales como mejorar las

relaciones humanas, aumentar los incentivos salariales, y establecer condiciones adecuadas de trabajo, eran incorrectas; tales elementos no generan una mayor motivación, cuando mucho solo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción.

La segunda idea fue sostener de que el sólo aumento de los salarios, sin que la gerencia se preocupara de las condiciones en que se realizan las tareas, no sirve para motivar. De acuerdo con Herzberg, en la medida en que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde inmediatamente su capacidad motivadora, pudiendo engendrar una peligrosa semilla entre los empleados: incentivarlos a abrigar más altas expectativas respecto del periodo venidero de reajustes salariales.” (Pinto, 2002, pp. 81-82).

Herzberg plantea que a pesar que los empleados pueden no mostrar insatisfacción no quiere decir que están satisfechos, para lograr la satisfacción se debe contar con los factores motivadores. Es decir, se deben regular los factores higiénicos para no tener insatisfacción y se deben presentar los factores motivadores para lograr la satisfacción. Esto para obtener un mejor desempeño de parte de los empleados y que esto beneficie a la organización.

Factores que favorecen la motivación laboral

Primordialmente se debe de resaltar que la conducta humana está orientada a alcanzar objetivos, para una mejor comprensión de los factores que favorecerán la motivación en el trabajo; es decir, el trabajador que esté motivado aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que los objetivos empresariales habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos. (García, 2012).

Las motivaciones son muy diversas, existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social. Además, los elementos motivadores de los trabajadores van evolucionando a lo largo del tiempo según el trabajador va cubriendo sus necesidades y deseos. Para motivar a los trabajadores habrá que tener en cuenta sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno en el que vive o los objetivos o metas que está interesado conseguir mediante el desarrollo de su trabajo.

Evidentemente, las metas u objetivos de un trabajador en un país desarrollado son radicalmente diferentes a las de un trabajador en un país en vías de desarrollo. La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que los empresarios y directivos deben valorar para garantizar la motivación de sus trabajadores (García, 2012).

Podemos concretar que, para los trabajadores, las principales fuentes de motivación externa son las siguientes:

- ✓ La retribución económica. Aunque, en ocasiones, a medida que un trabajador va elevando su estatus económico comienza a disminuir la importancia que le da al dinero. Por lo que podemos afirmar que el dinero no va a motivar de igual manera a un trabajador que tenga sus necesidades básicas o primarias cubiertas que a un trabajador que las necesita cubrir.
- ✓ El reconocimiento dentro de la empresa. Un reconocimiento continuo al trabajador podrá dejar de ser motivador, el reconocimiento deberá ser proporcional al trabajo que se desarrolle.
- ✓ La responsabilidad sobre el trabajo. Deberá corresponder con la formación y las capacidades que el trabajador posea.

El reconocimiento social. Es una gran fuente de motivación, y en ocasiones una fuente de motivación superior al dinero, que el desarrollo de un trabajo sea valorado y reconocido por la sociedad.

2.3.6 Dirección estratégica y estilos de dirección

Para Sharon M. Oster (2000), profesora de la Universidad de Yale, “Una estrategia es el compromiso de seguir un conjunto de acciones en lugar de otro”, lo cual supone una guía a seguir para cambiar acciones anteriores que no funcionaban o no eran las adecuadas.

Tener una estrategia es una señal de que se ejerce una buena dirección. Pero el sólo hecho de plantear una estrategia en la organización, no quiere decir que el trabajo de la dirección esté terminado, esta estrategia debe de ser funcional y tener una buena ejecución; dado a que la implementación es la que determinará si es o no una buena estrategia, y si ayudará a mejorar las condiciones laborales, lo cual se traduce a ser un buen líder y a ejercer una dirección adecuada.

Sin embargo, no se debe de dejar de lado innovar y ajustarse a nuevos cambios que surjan en la organización; porque no sólo tener una buena estrategia e implementarla correctamente no garantiza resultados positivos permanentemente; para ello se debe de revisar continuamente la estrategia y reajustarla cuando surgen cambios importantes en la organización.

Las cinco tareas de la dirección estratégica

La función de los directivos, plateadas por Thompson y Strickland (1998), de formular e implementar estrategias consta de cinco componentes relacionados entre sí:

1. Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización.
2. Transformar la visión en objetivos específicos de resultado.
3. Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.
4. Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
5. Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.

Enfoque de las capacidades dinámicas

Frente a un cierto carácter estático, expuesto por la visión basada en los recursos, surge la teoría de las capacidades dinámicas como explicación de la habilidad de una empresa para adaptar los recursos y las capacidades al compás cambiante del mercado en el que actúa. Lo anterior, considerando la competencia y la posibilidad de desarrollar recursos complementarios. Así, aparecen diversos autores, como lo son Teece, Pisano & Shuen, Eisenhardt, Martin y Winter; quienes hablan de las capacidades dinámicas y las definen como la habilidad que tiene una organización para adaptar, integrar y reconfigurar las competencias, y alinearlas a los cambios del ambiente.

Teoría basada en el conocimiento

Desde el punto de vista de Nonaka, citado por Thompson y Strickland (1998), la creación de conocimiento organizacional se da mediante una espiral que se mueve

iterativamente, entre una dimensión epistemológica y una dimensión ontológica. Se entiende como un proceso que es creado por los individuos y que se replica como parte del entramado de conocimientos de toda la organización en un bucle donde el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito, subsumido en las etapas de socialización, exteriorización, combinación e interiorización. De esta manera, para convertir el conocimiento personal en organizacional, es necesario que exista un ambiente que facilite el diálogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación. La dimensión epistemológica, de manera específica, se refiere a la creación de conocimiento que surge de la interacción entre el conocimiento tácito y el explícito, cuyo proceso de conversión se da entre los agentes de la organización.

Según el autor, la interacción entre conocimiento tácito y explícito, permite postular cuatro maneras en la conversión del conocimiento:

- ✓ Socialización. Es un proceso que consiste en compartir experiencias, a partir de modelos mentales comunes y a través de habilidades técnicas. Es decir, mediante la imitación y la práctica. En este caso, se produce un conocimiento armonizado.
- ✓ Externalización. Representa la transformación del conocimiento tácito en conocimiento explícito. Mediante él, el conocimiento es enunciado en forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis y modelos, a partir del diálogo y la reflexión colectiva, utilizando, como método, la combinación entre la deducción y la inducción. Allí se produce un conocimiento conceptual.
- ✓ Combinación. Es un proceso de sistematización de conceptos que lleva a un sistema de conocimiento, a partir de la combinación de varios saberes. Con él, se produce un conocimiento sistémico.

Interiorización. Se refiere al tránsito del conocimiento explícito, al conocimiento tácito. Mediante este proceso, el conocimiento se verbaliza en documentos, manuales e historias orales, y está asociado al concepto de “aprender haciendo”, algo que propicia prácticas de trabajo dentro de la organización. Lo que se produce, en este caso, es conocimiento operacional.

En su libro, Dirección estratégica de recursos humanos, Alles M. (2008) aborda la teoría Upper Echelon expuesta por Hambrick y Mason (1984):

Teoría del “Upper Echelon”

La teoría de los mandos superiores, que se ha ocupado de analizar las situaciones inherentes a la alta dirección, es una línea de investigación que estudia las implicaciones que tienen las características demográficas de los equipos directivos sobre los resultados organizacionales.

- ✓ Las empresas con directivos jóvenes estarán más inclinadas a aplicar estrategias arriesgadas que aquellas con directivos mayores. Las formas específicas de riesgo incluyen la diversificación no relacionada, la innovación de productos y el apalancamiento financiero.
- ✓ Las empresas con directivos jóvenes experimentarán un mayor crecimiento y una variabilidad superior en las utilidades, dentro del promedio industrial, que el directivo registrado por las empresas como directivos de mayor edad.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

Investigación cualitativa

La investigación tuvo un enfoque cualitativo, el cual utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación según Hernández S. (1991, p. 245). El enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema de estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto, siendo el objetivo de la investigación cualitativa la comprensión e indagación en los hechos y las causas, persiguiendo la explicación de la realidad. (Rodríguez, G., 1996).

De perspectiva fenomenológica, como propósito principal explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias (Hernández R. , Fernández C. , & Baptista L., 2014, p. 493). La base de la fenomenología es, que existen diversas formas de interpretar la misma experiencia, y que el significado de la experiencia para cada participante es lo que constituye la realidad (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, p. 712).

En la investigación se utilizó el diseño no experimental, al respecto Hernández, R. (1991, p. 189) el diseño “se realiza sin manipular deliberadamente las variables”. Sólo se observó el fenómeno tal cual se da en su entorno natural y así analizarlo sin ninguna manipulación o intervención por parte de las investigadoras. Además de ser descriptiva que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández R. , Fernández C. & Baptista L. , 2010, pág. 80). Es decir, únicamente se pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

Así también, es transversal llamada también transeccional, la cual recolecta datos en un sólo momento, en un tiempo dado. (Hernández R., 1991, p. 191). Debido a que se recolectarán datos en un tiempo estimado con el propósito de describir y analizar las características del comportamiento organizacional que presentan los empleados de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

En términos generales se encuentran laborando 220 personas en la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo. La población con la cual se hará el estudio será el área administrativa de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo.

El área administrativa de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo está conformada por 42 personas, de las cuales se tomaron a diez personas; cinco empleados subalternos y cinco empleados ubicados en mandos medios durante la administración municipal pasada; asimismo se incluyeron a tres informantes claves (ex empleados de la institución) y al alcalde en función; constituyéndose todos ellos en los sujetos de investigación. Realizándose un muestreo no probabilístico intencional u opinático, en el cual la selección de los sujetos de investigación es con base en criterios o juicios del investigador. (Salinas Meruane, 2009).

Los criterios de inclusión para la selección de los sujetos de investigación son los siguientes:

- ✓ Que labore en la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo
- ✓ Haber laborado por lo menos 6 años en la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo
- ✓ Que pertenezca al área administrativa
- ✓ Que permanezca sistemáticamente dentro de las instalaciones de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo
- ✓ Que presente disposición a participar

Para la selección de los tres informantes claves, los criterios son que hayan laborado en la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo y que hayan pasado como mínimo por dos períodos de cambio y que su último período haya sido el del 2015-2018.

3.3 Métodos y técnicas

Para la investigación se realizarán cuatro entrevistas, una dirigida a los empleados subalternos, una a los empleados de mandos medios de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo, otra a los informantes claves y finalmente una al alcalde en función: con la finalidad de indagar sobre estilos de dirección, la comunicación y la motivación dentro de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo.

De igual manera, se utilizó la técnica de los grupos focales con el objetivo de ampliar la información obtenida en las entrevistas realizadas sobre los temas de estilos de dirección, comunicación y motivación en los empleados de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo.

Así también se administró un test estandarizado de liderazgo el cual ayudará a ampliar la información sobre el tipo de estilo de dirección ejercidos en la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo; el cual fue administrado a los empleados subalternos y de mandos medios.

3.3.1 Entrevista semiestructurada

Es una técnica en la que el entrevistador dispone de un «guión», con los temas que debe tratar en la entrevista. Sin embargo, el entrevistador puede decidir libremente sobre el orden de presentación de los diversos temas y el modo de formular las preguntas. (Corbetta Piergiorgio, 2007 p.353).

Para Hernandez, R. (2010, p. 418), las entrevistas semiestructuradas, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas).

3.3.1.1 Entrevista semi estructurada a empleados subalternos de área administrativa

Objetivo: conocer la opinión de los empleados del área administrativa de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo, en cuanto a los temas de estilos de dirección, comunicación y motivación en administraciones pasadas en dicha alcaldía.

Descripción: consta de 28 preguntas, las cuales están divididas en ocho preguntas que indagan sobre los estilos de dirección; nueve sobre la comunicación, nueve que estudian la motivación y una para conocer las sugerencias hacia la mejora de la institución. (Véase anexo 1).

3.3.1.2 Entrevista semi estructurada a empleados de mandos medios del área administrativa

Objetivo: conocer la opinión de los mandos medios del área administrativa de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo en cuanto a estilos de dirección, comunicación y motivación en administraciones pasadas de dicha alcaldía.

Descripción: consta de 28 preguntas, las cuales están divididas en diez preguntas que indagan sobre los estilos de dirección; ocho sobre la comunicación, nueve que estudian la motivación y una para conocer las sugerencias hacia la mejora de la institución. (Véase anexo 2).

3.3.1.3 Entrevista semiestructurada a alcalde

Objetivo: obtener información sobre los estilos de dirección, cambios en la comunicación y motivación en la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo.

Descripción: consta de catorce preguntas abiertas que indagan sobre el estado en el cual se encuentre la institución, estilos de dirección, comunicación y motivación, su relación con los empleados de la alcaldía. (Véase anexo 3).

3.3.2 Entrevista a informantes clave

La entrevista debe estar dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción del discurso conversacional, continuo y con cierta línea argumental sobre el tema definido en el marco de la investigación. Con este procedimiento, la entrevista se ajusta al nivel denominado interacción verbal, que es el que se relaciona con la apertura de los informantes claves a la comunicación y a la aceptación de las reglas (Campos & Mujica, 2010, p. 135).

Objetivo: conocer desde un punto de vista más abierto sobre estilos de dirección, comunicación y motivación sobre administraciones pasadas en la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo por medio de las opiniones de involucrados anteriormente en dicha institución.

Descripción: consta de trece preguntas abiertas divididas en cinco que indagan el tema de estilos de dirección, cuatro sobre la comunicación, tres que indagan sobre motivación y una para conocer las sugerencias hacia la mejora de la institución.. (Véase anexo 4).

3.3.3 Grupos focales

Es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, utilizada en ciencias sociales y en estudios comerciales. Lo ideal es utilizar entre 3 y 12 personas para que el grupo de enfoque sea efectivo, con un moderador encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión. (Hernández, Fernández , & Baptista, 2010).

Objetivo: ampliar la información obtenida en las entrevistas realizadas sobre los temas de comunicación, estilos de dirección y motivación a los empleados de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo.

Descripción: consta de siete preguntas abiertas base y generales que mediaticen el discurso durante la jornada. (Véase anexo 5).

3.3.4 Test Estilos de Liderazgo D. Goleman & R. Boyatzis

Objetivo: identificar las características de liderazgo que se ha tenido dentro de la institución.

Descripción: consta de 60 ítems, divididos en seis áreas compuestas por diez ítems cada una, basadas en los seis estilos de dirección planteados por Goleman; los cuales debe de responderse con sí o no, si estos son o no habituales. Dicho test se administrará a los empleados y jefes de área de la alcaldía con el propósito de identificar que estilo de dirección se ejercía en las gestiones pasadas. (Véase anexo 6).

Validación de los instrumentos

Dos profesionales en psicología validaron los instrumentos a aplicar, teniendo en cuenta aspectos éticos y de redacción de las preguntas; así mismo se le administraron a personas que tienen las mismas condiciones de los sujetos de la investigación. Los cuales extendieron una carta firmada constatando de que avalan los instrumentos. (véase anexo 7).

3.4 Procedimiento para la obtención de la información

Administración de entrevista estructurada para los empleados subalternos, mandos medios y alcalde en función

a) Calendarización

Planificación con el asesor del alcalde para calendarizar fecha y hora para la administración de las entrevistas y así no interferir con las actividades laborales. Éstas se realizaron en un lapso de dos semanas, en la cual la primera, se dividió las jornadas de dos días para abordar a los empleados subalternos y otros dos días a los empleados de mandos medios; la siguiente semana se realizó la entrevista con el alcalde.

Procedimiento:

Explicar a los participantes el propósito de la investigación y objetivo de la entrevista.

Garantizar la confidencialidad de la información

Administración de la entrevista.

Agradecimiento al participante por haber brindado la información requerida.

Administración de entrevista a informantes clave.

a) Calendarización

Planificación consensuada con los informantes de la participación en la investigación, donde ellos precisaron la fecha, hora y lugar para la administración de la entrevista. Con un lapso de una semana donde se citaron por separado.

Procedimiento:

Explicar a los informantes el propósito de la investigación y objetivo de la entrevista.

Garantizar la confidencialidad de la información

Administración de la entrevista.

Agradecimiento al participante por haber brindado la información requerida.

Administración del Test Estilos de Liderazgo D. Goleman & R. Boyatzis

a) Calendarización

Administrado de forma grupal, en un ambiente confortable y libre de distracciones, durante dos semanas donde se dividió los grupos en empleados subalternos y a los de mandos medios.

Procedimiento:

Se ubican a las personas, uno por uno, en la silla o pupitre.

Entregar a cada uno de los participantes el test.

Se entregan lápiz y borrador a cada participante.

Explicación de cómo se debe de marcar en el test.

Se solicita a los participantes iniciar a marcar el test.

Cada participante entrega el test.

3.5 Procesamiento de la información

Se procede a ordenar los datos en secuencia de administración

- a. Entrevista estructurada a los empleados, mandos medios y alcalde de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo.
- b. Entrevista a informantes clave.
- c. Test Estilos de Liderazgo D. Goleman & R. Boyatzis

3.5.1 Entrevista semiestructurada a los empleados subalternos y empleados mandos medios del área administrativa de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo

Se tabuló la información obtenida en las entrevistas semiestructuradas por medio de matriz de análisis divididas por áreas con las cual se elaboró un diagnóstico descriptivo por área y general por cada instrumento.

3.5.2 Entrevista a alcalde de San Sebastián Salitrillo

Se analizó la información obtenida con lo cual se elaboró un diagnóstico descriptivo por área.

3.5.3 Entrevista a informantes clave

Se analizó la información para compararla y enriquecer la obtenida mediante las entrevistas semiestructuradas a los empleados y jefes de área de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo con un diagnóstico descriptivo.

3.5.3 Test Estilos de Liderazgo D. Goleman & R. Boyatzis

Tabulación de las conductas habituales para conocer las características de liderazgo existentes y así plantear y describir el tipo de liderazgo que se ha ejercido en la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo.

En la investigación se planteó que se realizaría la técnica de los grupos focales, se calendarizó y se planteó el procesamiento a seguir, pero a causa de la disponibilidad de tiempo dentro de la alcaldía no pudo llevarse a cabo. De igual manera, se planteó como muestra tomar a cinco empleados subalternos, cinco empleados de mandos medios, tres

informantes clave y el alcalde en función, pero por la disponibilidad de tiempo para participar en la investigación fue posible evaluar sólo a los cinco empleados subalternos, empleados de mandos medios, los tres informantes clave y al alcalde.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de los siguientes instrumentos:

1. Entrevista semiestructurada dirigida a empleados subalternos de área administrativa.
2. Entrevista semiestructurada dirigida a mandos medios de área administrativa.
3. Entrevista semiestructurada dirigida a informantes clave.
4. Entrevista semiestructurada dirigida a alcalde.
5. Perfil de Estilos de Liderazgo: ¿Cuál es su MIX? de Daniel Goleman & R. Boyatzis.

4.1 Entrevista semiestructurada dirigida a empleados subalternos de área administrativa.

El análisis e interpretación se realizó por instrumento y divididos por áreas, en el orden anteriormente establecido, para una mayor comprensión de la información recabada.

4.1.1 Matriz de Análisis Estilos de Dirección

Indicadores Preguntas	Siempre 5	Frecuente- mente 4	Algunas veces 3	Ocasional- mente 2	Nunca 1
1. ¿Considera que tenía una buena relación laboral con su jefe inmediato?	4			1	
2. Cuando el jefe inmediato no estaba, ¿todos trabajaban de la misma manera?	4			1	
3. ¿Existía claridad en las indicaciones brindadas por su jefe inmediato?	3	1		1	
4. Su jefe inmediato, ¿tomaba en cuenta la opinión del grupo a la hora	2	1		1	1

de tomar decisiones?					
5. ¿Sentía la confianza para consultar cualquier duda con su jefe inmediato?	5				
6. ¿Se sentía apoyado por su jefe inmediato?	3	1	1		
7. ¿Existía el trabajo en equipo dentro de su área de trabajo?	4				1
8. En su opinión, ¿su jefe inmediato confiaba en su equipo de trabajo?				2	3
Total respuestas de área	25	3	1	6	5
Puntuación	125	12	3	12	5

Tabla 1. Matriz de Analisis Estilos de Dirección. Elaboración propia

Interpretación

En su mayoría los entrevistados coinciden en que existe una relación funcional con su jefe inmediato, que se trabaja de igual manera dentro de sus áreas de trabajo, que se tiene claridad en las indicaciones recibidas y pueden consultar dudas con toda libertad y que existe el trabajo en equipo; sin embargo, la minoría restante dijo el no sentirse apoyados por su jefe inmediato y que los jefes no confían en el personal a su cargo.

4.1.2 Matriz de análisis comunicación

1. ¿Era accesible comunicarse con su jefe inmediato?	1	2		2	
2. Su jefe inmediato ¿le prestaba atención cuando usted le hacía alguna consulta?		2	1	1	1
3. ¿Existía una comunicación directa de su jefe inmediato hacia usted y viceversa?	1	3	1		
4. ¿Le explicaban claramente las funciones de su puesto de trabajo?	4	1			
5. ¿Eran comprensibles las indicaciones que recibe de parte de su jefe inmediato?	2	1	1	1	
6. ¿Era viable comunicarse con sus compañeros de trabajo?	5				
7. ¿Cuándo se presentaba un problema se resolvía en equipo?	2	1	1		1
8. ¿Lograba resultados positivos cuando se comunicaba con sus compañeros dentro de la alcaldía?	4		1		
9. ¿Conocía la existencia de canales de comunicación dentro de la alcaldía?				4	1
10. ¿Existían proyectos para mejorar los canales de comunicación dentro de la					5

alcaldía?					
Total respuestas de área	19	10	5	8	8
Puntuación	95	40	15	16	8

Tabla 2. Matriz de Análisis Comunicación. Elaboración propia

Interpretación

Más de la mitad de los entrevistados respondió que había accesibilidad para hablar con el jefe inmediato, que existió comunicación directa con él y con los compañeros de trabajo, además, de ser comprensibles las indicaciones que su jefe brinda y que los problemas que surgían eran resueltos en equipo. Sin embargo, los entrevistados restantes dicen que no se les prestaba atención a las consultas que se realizaban, así también que no había una comunicación efectiva y que no existían proyectos para mejorar los canales de comunicación dentro de la alcaldía.

4.1.3 Matriz de análisis motivación

11. ¿En la alcaldía se realizaba actividades para evaluar el desempeño laboral?					5
12. ¿Se daba algún tipo de incentivo a los empleados cuando su desempeño laboral era óptimo?				3	2
13. Al desempeñar un buen trabajo ¿se podía optar a un ascenso?					5
14. ¿Considera que la motivación laboral era y es importante para la satisfacción laboral?	5				
15. ¿Considera que la motivación laboral incrementa la calidad del trabajo?	3	2			
16. ¿Considera que la motivación laboral estaba en función del puesto de trabajo que ocupa cada persona dentro de la		1	2		2

institución?					
17. En su opinión ¿La motivación laboral que recibía por parte de la alcaldía era la adecuada?		1			4
18. En su opinión ¿la motivación que brindaba la institución favorecía el desempeño laboral de sus empleados?		1		1	3
19. Dentro de la alcaldía ¿existía alguna forma en que fuera reconocido el desempeño del personal?			1		4
Total respuestas de área	8	5	3	4	25
Puntuación	40	20	9	8	25

Tabla 3. Matriz de Analisis Motivación. Elaboración propia

Interpretación

La minoría de los trabajadores entrevistados manifestó que sí se sienten motivados en la realización de su puesto de trabajo al brindar ayuda a los usuarios. De igual forma manifiestan que su motivación es personal. Mientras que la mayoría manifestó que no ha existido evaluación del desempeño dentro de la alcaldía, que no se da ningún tipo de incentivo para reconocer el desempeño laboral, por lo cual no hay posibilidad de optar a un ascenso laboral o salarial. Que la motivación brindada por parte de la institución no ha sido la adecuada y que no favorece al desempeño de los empleados, ya que dentro de la misma no existe alguna forma de reconocimiento del mismo.

4.1.4 Síntesis general de entrevista semiestructurada dirigida a empleados subalternos de área administrativa

En la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo los empleados en sus respuestas espontáneas a la entrevista manifestaron que existía una relación efectiva con los jefes inmediatos, que

dentro de las áreas trabajaban todos de igual manera y existe el trabajo en equipo. Con respecto a la comunicación esta era de forma directa tanto con el jefe como con los compañeros de trabajo, las indicaciones y funciones eran comprensibles, claras y estaban bien definidas, además de que los problemas se resolvían en conjunto; los empleados manifiestan sentirse motivados en la realización de su trabajo, pero de manera personal y no por que la institución les brinde los recursos necesarios para estar motivados.

Sin embargo, al profundizar las respuestas de los entrevistados se logró establecer que las áreas con más respuestas y opiniones negativas por parte de los entrevistados fueron la comunicación y motivación, ya que dentro de la alcaldía no existen proyectos de mejora para los canales de comunicación lo que obstruye que no sea accesible el hablar con los fejes inmediatos y que estos puedan atender las dudas de todos los empleados a su cargo, de igual manera, la motivación es el área es más deficiente dentro de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo porque no han existido planes de incentivos ni reconocimiento para el desempeño laboral, los empleados no están motivados y dicen que la alcaldía no brinda recursos de ningún tipo.

4.2 Entrevista semiestructurada dirigida a mandos medios de área administrativa.

4.2.1 Matriz de análisis estilos de dirección

Preguntas \ Indicadores	Siempre 5	Frecuente- mente 4	Algunas veces 3	Ocasional- mente 2	Nunca 1
1. ¿Consideraba que era efectiva la relación con sus empleados?	3			1	
2. ¿Empleaba el tiempo suficiente para explicar cómo debía llevarse a cabo un trabajo?	2	1			1
3. ¿Se aseguraba de que los trabajadores	3				1

comprendieran su función en el puesto de trabajo que desempeñaba?					
4. ¿Programaba lo que debían de realizar para un trabajo determinado?	2	1		1	
5. Cuándo tomaba decisiones ¿consideraba la opinión de los empleados?	3				1
6. Los empleados ¿consultaban las dudas que tenían con respecto a su trabajo?	3				1
7. ¿Considera que brindaba el apoyo necesario a sus empleados?	1	1	1		1
8. ¿Considera que usted y sus empleados trabajaban en equipo?	2	1			1
9. ¿Confiaba en sus empleados?	2		1	1	
10. Cuándo se presentaba un problema ¿se resolvía en conjunto?	2		1		1
Total respuestas de área	23	4	3	3	7
Puntuación	115	16	9	6	7

Tabla 4. Matriz de Analisis Estilos de Dirección. Elaboración propia

Interpretación

La mayoría de las personas entrevistadas (mandos medios) consideró que realizaron un buen desempeño en su cargo durante las dos últimas gestiones dentro de la Alcaldía, debido a que el cambio de dirigente no les afectó, puesto que la alcaldesa no hizo cambios en las jefaturas, por lo que fue un desempeño aceptable su forma de dirección; se tenía una relación efectiva con los empleados, se aseguraban que estuvieran definidas las funciones de los puestos de trabajo, programaban las tareas y los problemas se resolvían en conjunto tomando en cuenta las opiniones de los empleados a su cargo. Mientras que los entrevistados restantes

consideran que no programaban las tareas a realizarse, que no confiaban en sus empleados y que no existía trabajo en equipo dentro del área.

4.2.2 Matriz de análisis comunicación

11. ¿Era accesible comunicarse con sus empleados?	2	1			1
12. ¿Conocía las necesidades de los empleados?	2	1	1		
13. ¿Consideraba efectiva la comunicación dentro de la alcaldía?				1	3
14. Sus empleados ¿ponían atención a las indicaciones que les proporcionaba?	2			1	1
15. Los empleados ¿tenían claridad sobre las funciones que debían cumplir en su puesto de trabajo?	3	1			
16. ¿Existía una comunicación directa con sus empleados?	4				
17. ¿Conocía la existencia de canales de comunicación dentro de la alcaldía?				1	3
18. ¿Se empleaban proyectos para mejorar los canales de comunicación dentro de la alcaldía?					4
Total respuestas de área	13	3	1	3	12
Puntuación	65	12	3	6	12

Tabla 5. Matriz de Analisis Comunicación. Elaboración propia

Interpretación

Más de la mitad de los entrevistados manifestaron tener una comunicación efectiva y directa con sus empleados, conocer las necesidades de estos, que brindaban indicaciones claras sobre las funciones de los puestos de trabajo y que sus empleados les prestan atención. Sin embargo, en minoría, los entrevistados revelaron que no hay una comunicación aceptable

dentro de la alcaldía, que los empleados a su cargo no prestaban atención ante las indicaciones brindadas y que por parte de la institución no se emplean proyectos para mejorar los canales de comunicación, con lo cual se daba el problema de manejar la información como rumores en primera instancia.

4.2.3 Matriz de análisis motivación

19. ¿Se realizaban actividades para evaluar el desempeño laboral dentro de la alcaldía?					4
20. ¿Se brindaban incentivos a los empleados cuando su desempeño era bueno, muy bueno o excelente?					4
21. ¿Cuándo un empleado lograba un desempeño excelente en su trabajo, tenía la posibilidad de optar a un ascenso laboral o salarial?			1		3
22. ¿Considera que los empleados se encontraban motivados en el trabajo que realizaban dentro de la alcaldía?	4				
23. ¿Considera que la motivación laboral era y es importante para la satisfacción laboral?	4				
24. ¿Considera que la motivación laboral incrementaba la calidad del trabajo?					4
25. En su opinión ¿La motivación laboral que se brindaba a los empleados era adecuada?		1	1		2
26. ¿Considera que la motivación laboral estaba en función del puesto que ocupaba cada persona?					4
Total respuestas de área	8	1	2	0	21
Puntuación	40	4	6	0	21

Interpretación

La minoría de los participantes consideran la motivación laboral importante para la satisfacción laboral y que la motivación aumenta la calidad del trabajo. Mientras que la mayoría dijo que dentro de la alcaldía no se ha evaluado ni se ha reconocido el desempeño laboral dentro de la alcaldía, que no se dan incentivos al realizar un trabajo óptimo, que no hay motivación en los empleados ni que la institución aporte a que la haya.

4.2.4 Síntesis general de entrevista semiestructurada dirigida a mandos medios de área administrativa.

Durante 6 años las jefaturas no fueron cambiadas dentro de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo, por lo cual los resultados de la entrevista realizada a los jefes de área dieron un panorama amplio durante los dos periodos. Los entrevistados manifestaron haber tenido un desempeño aceptable, que sostuvieron una relación favorable con los empleados a su cargo, que programaban el trabajo a realizar y que se trabajaba en equipo; la comunicación era efectiva y directa en ambos sentidos y trataban de resolver las dudas que existieran de parte de sus subalternos, con respecto a la motivación manifestaron saber la importancia que esta tiene para la realización óptima y de calidad en los empleados pero que dentro de la alcaldía esta área no es promovida, ni se tiene un plan o proyecto para poder evaluar el desempeño laboral ni sobre cómo incentivar a los empleados. También a nivel global, dentro de la institución los canales de comunicación no son los adecuados, por el motivo de que la información se manejaba en primer lugar como rumores.

4.3 Análisis de entrevista semiestructurada a informantes clave

4.3.1 Informante clave 1

Estilos de dirección

El informante manifestó que no hubo cambios significativos en la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo durante la gestión de la alcaldesa, con respecto a las dificultades

principales en la gestión de la alcaldía dijo que son dificultades económicas, mala administración, falta de oportunidades a las entidades y organizaciones que le ofrecieron ayuda, en cuanto a la opinión del informante, es que la alcaldía no ha tomado ninguna medida para mejorar, porque no se dio la oportunidad de ayuda; en otras palabras la alcaldesa cerro las puertas, hace mención sobre los logros principales de la alcaldía y se dice que no hubo ningún proyecto en los últimos tres años.

Comunicación

El informante valora que la relación existente entre los empleados y los dirigentes de la institución era desfavorable, porque no hubo comunicación por lo que dice que la alcaldesa se “cerró” a comparación del alcalde anterior a ella, en cuanto a las consideraciones que le da a la comunicación entre los empleados y jefes inmediatos, menciona que era aceptable y que sí había comunicación dado que todos los trabajadores fueron aislados en la administración de la alcaldesa; mencionó que los problemas que afectaron más a los empleados fue que se les negó el pago de sus AFP, del ISSS, y que tienen pagos atrasados, y que las acciones que podrían realizar para el mejoramiento de las relaciones entre empleados y directivos de la institución es que los mandatarios se acerquen más a sus empleados.

Motivación

Señaló que la motivación no existía, no había capacitaciones, ninguna clase de otorgamientos de incentivos, solamente un bono de \$75.00 para solventar el ya no poseer los pagos de AFP y del ISSS; y otro bono de \$25.00 por el día del empleado municipal, y que dentro de la alcaldía la motivación era personal porque se valoraba el trabajo y sugiere a la gestión que la persona que esté al mando sea más abierta, más comunicativa, que sea más humana y que brinde ayuda a todos en general.

4.3.2 Informante clave 2

Estilos de dirección

El informante menciona, en cuanto a la gestión de los últimos tres años, que no hubo cambios significativos; estos cambios fueron inexistentes y que se pretendió mantener la administración como se hizo en administraciones pasadas; hace mención de alianzas con Ciudad Mujer la cual llevó a cabo el logro de capacitaciones a cierto número del personal, fuera de ello no hubo vínculos con ninguna otra entidad o personas fuera de la administración,

la persona entrevistada considera que las dificultades de la gestión es la falta de apertura, el monopolizar la administración, el endeudamiento y una deficiente administración de los activos públicos. En cuanto a la opinión sobre las medidas que permitan mejorar la gestión en la alcaldía es una medida de austeridad, organización en cuanto a los activos en la comuna, recaudación de impuestos, en mención a los logros en la gestión dijo que no existieron mejoras y que se estancó el desarrollo e incremento la deuda.

Comunicación

La comunicación era deficiente, según su relato, porque no había preocupación en la relación entre los empleados y los dirigentes pues, no existía estabilidad laboral de los empleados, considera que la relación entre los empleados y los jefes era desfavorable a consecuencia de que existía despotismo y nada de comunicación en cuanto a las labores que se realizan, así, dijo que los problemas que afectan a los empleados eran la falta de salario a tiempo y lo correspondiente a la ley. El mal manejo de las relaciones interpersonales, las acciones que se podrían realizar, según el informante, es que la comuna haga reuniones semestrales para rendimiento laboral, cumplir con todos los beneficios que de ley corresponden e incentivos laborales, esto ayudará al mejoramiento de las relaciones entre empleados y directivos.

Motivación

El informante menciona que si hubo capacitaciones pero muy pocas y de bajo presupuesto, que dentro de la alcaldía sí se otorgaban incentivos a los empleados, pero no de manera correcta, la motivación que se tenía dentro de la alcaldía era personal, porque servir a los habitantes era motivo suficiente para trabajar, en cuanto a las sugerencias menciona para mejorar la gestión de la institución, que las personas que sostengan un cargo público conozcan de administración pública, consciente de derechos y todas las facultades que requiera de administración.

4.3.3 Informante clave 3

Estilos de dirección

Según la persona entrevistada, en la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo, en los últimos 3 años si han existido cambios significativos pero no favorables; no han habido entidades o personas que hayan influido positivamente en la administración de la alcaldía, que han

existido muchas dificultades dentro de la misma y nunca se les dio solución; así mismo manifiesta que no ha habido mejoras en la gestión de la alcaldía en vista que no se interesan en el personal; entre los principales logros que se consiguieron, dentro de la institución, menciona la maquinaria y los bonos.

Comunicación

Respecto a la comunicación, considera que existe una comunicación regular entre los dirigentes y los empleados, dice que esta entre jefes y empleados es funcional, respetuosa y se practica la escucha activa. Entre los problemas que afectaron la institución están la falta de materiales y aumento salarial. sobre las acciones para mejorar las relaciones entre empleados y directivos, considera que podrían escuchar y accionar a la misma vez, de igual manera, ofrecer incentivos.

Motivación

Asimismo, mencionó que se realizan capacitaciones para brindar mejor atención al cliente; sin embargo, manifestó que no se otorgan incentivos. Entre las cosas que más motivaban a la persona entrevistada, dentro de la alcaldía, era el amor a su trabajo. Una sugerencia que le haría a la nueva gestión de la alcaldía es mejorar la comunicación y fomenta una relación objetiva y saludable entre empleados y dirigentes.

4.4 Análisis de entrevista semiestructurada a alcalde en función

Por su parte, el nuevo alcalde manifestó que encontró la alcaldía al borde de la bancarrota, a tal nivel de deudas que no se contaba con fondos para poder realizar el pago de cuotas de créditos, en la caja contaban con \$13.00, asimismo, se encontraron herramientas en deterioro que dificultaban la labor de los empleos. Entre las funciones principales que debe realizar mencionó el velar por la correcta administración de la institución, dirigir las reuniones del Concejo Municipal, trabajar y gestionar para un desarrollo favorable del municipio.

Actualmente tiene a 186 empleados a cargo, con los que ha tenido un mejor acercamiento, mejorando su calidad de vida laboral (pago de salarios, ISSS, AFP y demás prestaciones), lo que ha ayudado a ganar el apoyo y conformismo de los empleados. El alcalde comentó que se comunica de manera directa con el personal para asignarle tareas y que logra

que sus ideas se lleven a cabo a través de la delegación de tareas y la supervisión de las mismas.

Respecto a la comunicación trabajador-jefe y jefe-trabajador, expuso que es un clima de interacción, que busca un trabajo en conjunto para dar cumplimiento, a través del manual de trabajado que cada área tiene asignada. El canal de comunicación que más se utiliza es directo (verbal) con cada empleado. Entre los proyectos para mejorar la comunicación de los empleados de la alcaldía se tienen las capacitaciones para fomentar el trabajo en equipo en los empleados. El alcalde manifiesta que los empleados no cuentan con los recursos materiales necesarios para realizar sus actividades, a causa de que las herramientas de trabajo se encuentran en total o parcial deterioro, desde administraciones pasadas pero se está trabajando para resolver ese problema.

Su lema, como alcalde municipal, es siempre mantener la cercanía con la población del municipio, que es a quienes se debe. Escucha las quejas a través de las redes sociales como Facebook, llamadas telefónicas y visitas a la alcaldía. Dentro de la alcaldía, según el alcalde, se reconoce el desempeño de los empleados porque considera que, para sacar adelante la alcaldía, no basta solo con su desempeño y dirección sino también de las personas que conforman la estructura de su administración.

En relación a los programas de mejora continua, el alcalde asegura que como alcaldía municipal no se quieren quedar con lo heredado por las administraciones pasadas, su finalidad principal es innovar, tanto en técnicas administrativas como en infraestructura.

4.5 Perfil de Estilos de Liderazgo: ¿Cuál es su MIX? de Daniel Goleman & R. Boyatzis.

Se presentan los resultados obtenidos en la aplicación del perfil de estilos de liderazgo a empleados subalternos y empleados de mandos medios de área administrativa de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo.

4.5.1 Resultados del perfil de liderazgo de los empleados subalternos de área administrativa de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo

Estilo	Total conductas habituales	Puntuación
Estilo 1: VISIONARIO	9	1.8
Estilo 2: TUTORIAL	14	2.8
Estilo 3: AFILIATIVO	16	3.2
Estilo 4: DEMOCRATICO	11	2.2
Estilo 5: TIMONEL	30	6
Estilo 6: AUTORITARIO	41	8.2

Tabla 7. Perfil de estilos de liderazgo empleados. Elaboración propia

Los estilos de liderazgo con más puntaje fueron el líder “timonel” y el líder “autoritario”.

El líder timonel con 6 puntos; las características de este estilo está en la obsesión para realizar un trabajo mejor y más rápido, la gente que no le puede seguir, es sustituido. La frase del líder es “haz lo mismo que hago yo, ahora”. Las competencias son: dirección al logro, iniciativa, escrupuloso. Cuando se adapta mejor: para obtener resultados rápidos a un equipo altamente motivado y competitivo.

Por otro lado, el líder autoritario con la puntuación más alta de 8.2, entre las características está: ordenes, exigencias y ciertas amenazas, control apretado. La frase del líder “Haz lo que te diga”. Competencias: dirección al logro, iniciativa y autocontrol. Cuando se adapta mejor: momentos de crisis, problemas con empleados.

4.5.2 Resultados del perfil de liderazgo de mandos medios de área administrativa de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo

ESTILO	Total conductas habituales	Puntuación
ESTILO 1: Visionario	37	9.25
ESTILO 2: Tutorial	29	7.25
ESTILO 3: Afiliativo	36	9.00
ESTILO 4: Democrático	38	9.5
ESTILO 5: Timonel	20	5.00
ESTILO 6: Autoritario	13	3.25

Tabla 8. Perfil de estilos de liderazgo jefes. Elaboración propia

Los estilos de liderazgo con mayor puntuación son: visionario, afiliativo y democrático.

El líder visionario promueve la armonía, es amistoso y se adapta mejor a construir las bases en un equipo, además de motivar en épocas agotadoras y consolidar conexiones. Las competencias en este tipo de líder son la empatía, constructor de relaciones y comunicación.

Líder afiliativo practica la escucha activa y alcanza consensos con la participación. ayuda a conseguir consenso. Las competencias que lo distinguen son: colaboración, trabajo en equipo y comunicación.

El líder democrático, en estas circunstancias exigen de ellos comportamientos distintos y la flexibilidad de estilos. Este estilo se caracteriza por la colaboración, liderazgo de equipos y comunicación. El líder se caracteriza por ser un oyente magnífico, alcanzar consenso con la participación.

4.5.3 Análisis general de los resultados del Perfil de Estilos de Liderazgo: ¿Cuál es su MIX? de Daniel Goleman & R. Boyatzis.

Los resultados obtenidos entre los empleados subalternos y los empleados de mandos medios del área administrativa de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo son contradictorios. Para los empleados subalternos, los estilos de liderazgo predominantes en la institución son el timonel, el cual se caracteriza por la obsesión de realizar el trabajo de manera rápida y mejor, y reemplaza a las personas que no pueden seguir su ritmo; y el líder autoritario, el cual posee mayor puntuación según los empleados, las características de este estilo son que el líder ordena, tiene exigencias y ciertas amenazas, y ejerce un control apretado.

Mientras que para los empleados de mandos medios los estilos predominantes dentro de la alcaldía son el visionario, cuyas características son la armonía, ser amistoso, construir bases de equipo y motivar. Otro de los estilos es el afiliativo con características de colaboración, trabajo en equipo y comunicación. Asimismo, otro de los estilos de líder predominante es el democrático es una persona con una habilidad magnífica para escuchar y alcanzar consenso con participación. Este estilo se caracteriza por la colaboración, liderazgo de equipos y comunicación.

4.6 Interpretación de los resultados

Las características del comportamiento organizacional que se tomaron en cuenta en la presente investigación fueron: estilos de dirección, comunicación y motivación; a continuación la característica del comportamiento organizacional considerada como acierto para los empleados subalternos en los momentos de crisis o cambio de administración es el estilo de dirección, el cual al interior de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo ha sido autoritario, debido a que se sienten más seguros y orientados recibiendo ordenes; dicho estilo se caracteriza por ordenar y exigir, con mucha dirección al logro, iniciativa y autocontrol. Mientras que para los empleados de mandos medios el estilo predominante ha sido en primer lugar el estilo democrático, el cual se caracteriza por la colaboración, liderazgo de equipos y eficiente comunicación.

Lo cual refleja una fuerte contradicción en la respuesta de los involucrados dentro de la institución, puesto que los resultados revelaron que no existen características similares en los estilos de dirección ejercidos en el interior de la alcaldía; son dos puntos de vista totalmente diferentes. Mientras que por medio de los resultados obtenidos de los informantes clave, revelaron que el estilo autoritario es el que se ejercía en la administración pasada por parte de la alcaldesa, pero sólo para lograr los objetivos personales y no los de la institución. Los mismos informantes dicen que uno de los beneficios que se obtubieron en la gestión de la alcaldesa, fue la realización de alianzas con ciudad mujer lo cual llevó acabo el logro de capacitaciones a cierto número del personal.

Con respecto a la comunicación, según la información expuesta, tanto por los empleados subalternos como los de mandos medios, la comunicación es acertada y con órdenes claras, lo cual abonaba a la resolución de los problemas de manera conjunta; así también se fomentaba el trabajo en equipo, es decir, la comunicación es de control e información, que es utilizada para dar a conocer normas, procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a un superior inmediato, provocando que la comunicación tenga una función de control (Robbins y Judge, 2013).

En cuanto a la motivación, según la información expuesta por las personas entrevistadas, reconocen la importancia de esta en la realización de su trabajo lo que tiene relación con la teoría de Locke (1968), que teoriza que la motivación es un acto consiente y

que su nivel de esfuerzo está en función de las metas que se quieran alcanzar; por lo que para los empleados de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo es de reconocimiento social, según lo planteado por García (2012); es decir que el desarrollo de su trabajo sea valorado y reconocido por la sociedad. En otras palabras para ellos es una motivación intrínseca, pues lo que los motiva es el servicio a la gente.

En cuanto a los desaciertos, desde el punto de vista de los empleados subalternos y los empleados de mandos medios de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo hubo un estancamiento, generado en la administración pasada dirigida por la alcaldesa, a causa del incumplimiento con las expectativas de cambio que se prometieron en campaña, muestra de ello fue que no se realizaron cambios dentro del plantel administrativo de la institución y se pretendió seguir la corriente administrativa del período pasado al de ella.

Mientras que para los informantes clave, los resultados revelaron que se esperaba un papel más activo e innovador por parte de la alcaldesa sobre todo por ser la primer mujer con este cargo en la institución, caso contrario, los resultados fueron falta de apertura, monopolización de la administración, el endeudamiento, la falta de salario a tiempo, privación de pago de AFP y de ISSS, y una deficiente administración de los activos públicos, lo que provocó insatisfacción según la teoría bifactorial de Herzberg en la que los factores higiénicos como la administración y políticas de la empresa, en este caso la alcaldía, causaron insatisfacción al no ser actualizados.

Además, según lo expuesto por los informantes clave, entre los empleados y los dirigentes de la institución la comunicación ha sido desfavorable, sobre todo con la alcaldesa (mando superior), en vista de que no había preocupación por los empleados y que se dejaba guiar por rumores propiciando así el mal manejo de las relaciones interpersonales, lo que estancaba la apertura de canales de comunicación dentro de la alcaldía; así también cerró vínculos con empresas, en este caso la comunicación informal cumplió la función de tipo de comunicación de control que se caracteriza por hostigamiento de un grupo a otro de personas dificultado las relaciones interpersonales (Robbins y Judge, 2013).

De las características abarcadas del comportamiento organizacional en esta investigación, la más afectada en la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo ha sido la motivación, donde los resultados obtenidos mediante las personas entrevistadas revelaron que esta es casi

inexistente para el personal, puesto que no es promovida al interior de la institución, no hay programas de incentivos, salvo un bono de \$25.00 por el día del empleado municipal cumpliendo como, el factor que favorece la motivación, la retribución económica (Pinto, 2002) y un bono de \$75.00 como compensación por no recibir los beneficios de ISSS y AFP. No existe reconocimiento ni evaluación del desempeño laboral y los empleados no pueden optar a un aumento salarial ni aun ascenso de puesto de una manera correcta y en igualdad de condiciones ya que se volvió un privilegio para los más allegados al dirigente en función, lo que genera en los empleados molestias puesto que se reveló que los incentivos y aumentos de salarios que se han dado dentro de la misma, han sido dados de manera incorrecta a estas personas.

Así también, los resultados obtenidos por parte del nuevo dirigente de la alcaldía revelaron el endeudamiento y la deficiente administración de la misma, de lo cual dice “ que no se quiere quedar con lo heredado por las administraciones pasadas, su finalidad principal es innovar, tanto en técnicas administrativas como en infraestructura”. Donde sus visiones son el velar por la correcta administración de la institución, trabajar y gestionar para un desarrollo favorable del municipio. De igual manera, dice estar implementando una comunicación directa con el personal para asignar tareas y lograr que las ideas se lleven a cabo a través de la delegación de tareas y la supervisión de las mismas.

Con respecto a la motivación, dice que en su administración ha mejorado la calidad de vida laboral (pago de salarios, ISSS, AFP y demás prestaciones), lo que le ha ayudado a ganar el apoyo y conformismo de los empleados. Con lo cual busca que esto sea reflejado en la atención que se brinda a los habitantes del municipio.

Durante la obtención de la información, según la percepción de las investigadoras, la información más objetiva fue la obtenida de los informantes claves, por el hecho de ya no poseer un vínculo con la institución se expresaron con más libertad y ampliaron más sus respuestas. Mientras que los empleados subalternos y de mandos medios se enfocaron en responder de manera positiva las respuestas estandarizadas y fue limitada la información al profundizar sobre el por qué de sus respuestas,

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ✓ Los estilos de dirección que prevalecen, de acuerdo a las opiniones de los empleados administrativos de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo, son: en primer lugar, el autoritario, el cual se define como tener una preocupación baja por la gente y utilizar los métodos tales como amenazas y miedo para alcanzar conformidad; y en segundo lugar, el estilo timonel (Goleman, 2001) en el cual el líder tiene la obsesión para realizar el trabajo de manera mejor y rápida, la gente que no le puede seguir, es sustituida.
- ✓ Según los empleados mandos medios, los estilos de dirección que prevalecen son: en primer lugar, el visionario en el cual el líder promueve la armonía, es amistoso y se adapta mejor a construir las bases en un equipo; en segundo lugar, el estilo afiliativo en este el líder practica la escucha activa y alcanza consensos con la participación: y en tercer lugar, el estilo democrático en el cual las circunstancias exigen de ellos comportamientos distintos y la flexibilidad de estilos. Estableciendo una clara contradicción entre las partes.
- ✓ Los canales de comunicación identificados en empleados subalternos de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo son: los considerados de tipo verbal y escrito; ambos tipos de comunicación se caracterizan por mantener control e información, las cuales son utilizadas para dar a conocer normas, procedimientos de trabajo; haciendo uso de los canales de comunicación, anteriormente mencionados, para mantener un estilo de dirección autoritario que se caracteriza por las ordenes, exigencias y en ocasiones amenazas.
- ✓ La motivación de los empleados subalternos de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo es de carácter intrínseca, que se caracteriza por la realización de acciones por la mera satisfacción de hacerlas sin la necesidad de ningún incentivo externo; los empleados expresan insatisfacción laboral por la falta de reconocimiento; esto lo identifica con el estilo de dirección autoritario. Según la teoría al utilizar este estilo por largo tiempo los trabajadores se desmotivan (Goleman, 2001).
- ✓ La información que brindaron los informates claves tiene un carácter más objetivo, por el hecho de encontrarse desligados y sin ningún compromiso con la institución tienen

la libertad para expresarse, realizando una interpretación más objetiva en la valoración que hacen de la administración a la cual pertenecieron.

- ✓ Durante la obtención de información de acuerdo a los objetivos planteados de la presente investigación, se pudo obtener información adicional, no relacionada con los objetivos, que fue relevante, expresando las personas entrevistadas que se está realizando un trabajo de la actual dirigencia que tiene reconocimiento en las labores que se realizan en las comunidades; no así al interior de la municipalidad, en donde se evidencia dificultades, particularmente en las áreas de estilos de dirección y características de la comunicación.

5.2 Recomendaciones

- ✓ Proponer capacitaciones a los empleados de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo para mejorar la comunicación entre empleados y jefaturas, específicamente en el área de expresión de emociones.
- ✓ Elaborar un plan de incentivos para empleados administrativos de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo que no sólo incluya el mejoramiento de incentivos económicos, sino que incluya reconocimientos sociales tales como: seguro médico, celebraciones en familia, jornadas de autocuidado, entre otros.
- ✓ Promover espacios para que los empleados administrativos de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo lleven a cabo talleres para la educación emocional y desarrollo de habilidades sociales.
- ✓ Que se capacite al alcalde y a los mandos medios en el área de estilos de dirección, particularmente en el estilo democrático caracterizado por la colaboración, liderazgo de equipos y comunicación.
- ✓ Que se realice, anualmente, una evaluación de carácter integral a todos los empleados de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo, que tenga como objetivo mejorar la satisfacción laboral y el servicio a la comunidad, por lo cual se sugiere la “Evaluación 360 grados”.
- ✓ Promover proyectos de mejora a los canales de comunicación existentes (verbal, escrito) e implementar nuevos canales, tales como la implementación de intranet, grupos en redes sociales, muros informativos, entre otros.

Por todas las recomendaciones anteriores, las investigadoras presentan una propuesta estratégica para mejorar las áreas evaluadas. (Ver anexo 8).

REFERENCIAS

BIBLIOGRAFICAS

- Aamodt, Michael G. (2010). *Psicología industrial/organizacional, un enfoque aplicado*. (Sexta edición). Santa Fe, Argentina: © D.R. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*. España: Editorial Netbiblio.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2004), *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. México: Ediciones Granica S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Teoría, proceso y práctica*. Colombia: Tercera edición. McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Decreto Legislativo N°417, D. O. N°16, Tomo 318. Código Electoral, El Salvador: San Salvador, 25 de enero 1993.
- Decreto Legislativo N°274, D. O. N°23, Tomo 290. Código Municipal, El Salvador: San Salvador, 05 de febrero 1986. Art 24
- Fernández, C. (2001). *Comunicación organizacional y la teoría de la información*. España: Editorial Trillas.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Universidad Iberoamericana.
- Goleman, D. (2001). *Estilos de Dirección. Escogiendo el Estilo Correcto de Liderazgo*. Harvard Bussiness.

- Gonzales, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. La Habana, Cuba: Ciencias Médicas Virginia.
- Hernández Sampieri, R. C. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Míguez Pérez, Mónica, *Comunicación y comportamiento del consumidor*, España, Ideaspropias, 2006.
- Moraima Campos, M., & Auxiliadora Mújica, L. (2008). *El análisis de contenido: Una forma de abordaje metodológico*. Venezuela: Laurus revista de educación.
- Oikos, P. (2016). *La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo*. Bolivia: Revista latinoamericana de Ciencias Económicas y Sociales.
- P. Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Piergiorgio, C. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. España: McGraw-Hill/Interamericana.
- Pinto, J. M. (2002). *El legado de Frederick Irving Herzberg*. Colombia: Revista Universidad EAFIT, (128)
- Richard L. D, & Richard M. S. (1997). *Organizaciones El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México D.F, Limusa, S.A de C.V
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (Decimoquinta edición). México: Pearson Educación.
- Robbins S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: México D.F, Pearson Educación
- Rodríguez Gómez, J. G. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ed. Aljibe.

Ruiz Gómez, P. G. (2012). Dirección. Estado de México: Red Tercer Milenio S.C.

Sánchez Manchola, I. D. (2009). Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones. Colombia: Universidad del Valle

Salinas Meruane, P., & Cárdenas Casatro, M. (2009). Métodos de investigación social. Quito, Ecuador: Quipus, CIESPAL.

Thompson, A. A. Jr. & Strickland III, A. J. (1998). Dirección y Administración Estratégica. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Sermeño, R. (20 de abril de 2018). Historia de San Sebastián Salitrillo y su Alcaldía. (R. Santamaría, Entrevistador)

Fuentes electrónicas

Comportamientoorganizaciona2017 (24 de mayo 2017). Comunicación [Comportamiento Organizacional]. Recuperado de <https://comportamientoorganizaciona2017.wordpress.com/2017/05/24/comunicacion/>

. Open Courses @Atlantic International University, Psicología Organizacional [Psicología organizacional]. Recuperado de <http://cursos.aiu.edu/Diplomados/Liderazgo%20Efectivo/Psicologia%20Organizaciona1/PDF/Tema%201.pdf>

Estilos de dirección y clima organizacional, Rosa Rosales Ortiz, Artículo publicado en 1997, www.ts.ucr.ac.cr

Municipios de El Salvador (2018). San Sebastián Salitrillo, Copyright, recuperado de <https://www.municipiosdeelsalvador.com/2018/santa-ana/san-sebastian-salitrillo>.

Teoría del comportamiento humano (2011). Recuperado de <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/teoria-del-comportamiento.pdf>

Tesis

García, R., Martínez, R. & Portillo, C. (2011). Propuesta metodológica para la evaluación del clima organizacional, que permita fortalecer el ambiente laboral en la Alcaldía

- municipal de Ayutuxtepeque, departamento de San Salvador (tesis de grado).
Universidad de El Salvador, El Salvador.
- Argueta, E., Montoya, Y. & Rosales, L. (2008). Propuesta de un modelo de evaluación del clima organizacional para la Alcaldía municipal de Mejicanos (tesis de grado).
Universidad de El Salvador, El Salvador.
- Jacinto, Z. (2016). Influencia del Estilo de Liderazgo de los Gerentes en el Clima Organizacional de la Municipalidad Provincial de Tacna, Periodo 2015 (tesis de grado). Universidad Nacional del Altiplano, Perú.
- Elías, M., Valencia, J. & García, J. (2012). Modelo de clima organizacional para fortalecer el rendimiento laboral de los empleados técnicos y administrativos de la Alcaldía municipal de Cuscatancingo, departamento de San Salvador (tesis de grado).
Universidad de El Salvador, El Salvador.
- Rodríguez García, I. Y. (2015). Propuesta de plan de capacitación para empleados de la Alcaldía de Dolores, departamento de Copán, (tesis de grado). Universidad nacional Autónoma de Honduras, Honduras.
- Sánchez Grijalva, A. P., & Silva Flores, I. E. (2015). Análisis de la motivación en el personal administrativo de la Alcaldía de Tipitapa durante el cuarto trimestre del año 2015 (tesis de grado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua.
- García Sanz (2012). La motivación laboral: estudio descriptivo de algunas variables (trabajo de grado). Universidad Valladolid. España.

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES, FILOSOFÍA Y LETRAS
SECCIÓN DE PSICOLOGÍA



Entrevista a profundidad semiestructurada a empleados

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados del área administrativa de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo, en cuanto a los temas de estilos de dirección, comunicación y motivación en administraciones pasadas de dicha alcaldía.

Indicaciones: a continuación, se le presentan una serie de interrogantes, las que se le pide responda de manera clara y sincera.

Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente.

Datos generales:

Edad: _____ Hombre: ____ Mujer: _____ Cargo que desempeña: _____
_____ Tiempo de trabajar en la Alcaldía: _____

Entrevistador: _____ Fecha de aplicación: _____

Gracias por su colaboración.

Estilos de dirección

1. ¿Considera que tenía una buena relación laboral con su jefe inmediato?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

2. ¿Cuándo el jefe inmediato no estaba, todos trabajaban de la misma manera?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

3. ¿Existía claridad en las indicaciones brindadas por su jefe inmediato?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

4. ¿Su jefe inmediato tomaba en cuenta la opinión del grupo a la hora de tomar decisiones?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

5. ¿Sentía la confianza para consultar cualquier duda con su jefe inmediato?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

6. ¿Se sentía apoyado por su jefe inmediato?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

7. ¿Existía el trabajo en equipo dentro de su área de trabajo?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

8. ¿En su opinión, su jefe inmediato confiaba en su equipo de trabajo?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

Comunicación

9. ¿Era accesible comunicarse con su jefe inmediato?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

10. ¿Su jefe inmediato le prestaba atención cuando usted le hacía alguna consulta?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

11. ¿Existía una comunicación directa de su jefe inmediato hacia usted y viceversa?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

12. ¿Le explicaban claramente las funciones de su puesto de trabajo?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

13. ¿Eran comprensibles las indicaciones que recibe de parte de su jefe inmediato?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

14. ¿Era viable comunicarse con sus compañeros de trabajo?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

15. ¿Cuándo se presentaba un problema se resolvía en equipo?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

16. ¿Lograba resultados positivos cuando se comunicaba con sus compañeros dentro de la alcaldía?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

17. ¿Conocía la existencia de canales de comunicación dentro de la alcaldía?

SI NO

¿Cuáles?:

18. ¿Existían proyectos para mejorar los canales de comunicación dentro de la alcaldía?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

Motivación

19. ¿La alcaldía realizaba actividades para evaluar el desempeño laboral?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

20. ¿Se daba algún tipo de incentivo a los empleados cuando su desempeño laboral era óptimo?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

21. ¿Al desempeñar un buen trabajo se podía optar a un ascenso?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

22. ¿Considera que la motivación laboral era y es importante para la satisfacción laboral?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

23. ¿Considera que la motivación laboral incrementa la calidad del trabajo?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

24. ¿Considera que la motivación laboral estaba en función del puesto de trabajo que ocupa cada persona dentro de la institución?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

25. En su opinión ¿La motivación laboral que recibía por parte de la alcaldía era la adecuada?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

26. ¿En su opinión, la motivación que brindaba la institución favorecía el desempeño laboral de sus empleados?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

27. ¿Dentro de la alcaldía, existía alguna forma en que fuera reconocido el desempeño del personal?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

28. ¿Qué sugeriría para mejorar la gestión dentro de la Alcaldía?

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES, FILOSOFÍA Y LETRAS
SECCIÓN DE PSICOLOGÍA



Entrevista a profundidad semiestructurada a jefes de área

Objetivo: conocer la opinión de los jefes del área administrativa de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo, en cuanto a estilos de dirección, comunicación y motivación en administraciones pasadas de dicha Alcaldía.

Indicaciones: a continuación, se le presentan una serie de interrogantes, a las que se le pide responda de manera clara y sincera.

Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente.

Datos generales:

Edad: _____ Hombre: _____ Mujer: _____ Cargo que desempeña: _____
_____ Tiempo de trabajar en la alcaldía: _____

Gracias por su colaboración.

Estilos de dirección

1. ¿Consideraba que era efectiva la relación con sus empleados?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

2. ¿Empleaba el tiempo suficiente para explicar cómo debía llevarse a cabo un trabajo?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

3. ¿Se aseguraba de que los trabajadores comprendieran su función en el puesto de trabajo que desempeñaba?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

4. ¿Programaba lo que debían de realizar para un trabajo determinado?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

5. ¿Cuándo tomaba decisiones, consideraba la opinión de los empleados?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

6. ¿Los empleados consultaban las dudas que tenían con respecto a su trabajo?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

7. ¿Considera que brindaba el apoyo necesario a sus empleados?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

8. ¿Considera que usted y sus empleados trabajaban en equipo?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

9. ¿Confiaba en sus empleados?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

10. ¿Cuándo se presentaba un problema se resolvía en conjunto?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

Comunicación

11. ¿Era accesible comunicarse con sus empleados?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

12. ¿Conocía las necesidades de los empleados?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

13. ¿Consideraba efectiva la comunicación dentro de la alcaldía?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

14. ¿Sus empleados ponían atención a las indicaciones que les proporcionaba?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

15. ¿Los empleados tenían claridad sobre las funciones que debían cumplir en su puesto de trabajo?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

16. ¿Existía una comunicación directa con sus empleados?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

17. ¿Conocía la existencia de canales de comunicación dentro de la alcaldía?

SI NO

¿Cuáles?:

18. ¿Se empleaban proyectos para mejorar los canales de comunicación dentro de la alcaldía?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

Motivación

19. ¿Se realizaban actividades para evaluar el desempeño laboral dentro de la alcaldía?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

20. ¿Se brindaban incentivos a los empleados cuando su desempeño era bueno, muy bueno o excelente?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

21. Cuando un empleado lograba un desempeño excelente en su trabajo ¿Tenía la posibilidad de optar a un ascenso laboral o salarial?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

22. ¿Considera que los empleados se encontraban motivados en el trabajo que realizaban dentro de la Alcaldía?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

23. ¿Considera que la motivación laboral era y es importante para la satisfacción laboral?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

24. ¿Considera que la motivación laboral incrementaba la calidad del trabajo?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

25. En su opinión ¿La motivación laboral que se brindaba a los empleados era adecuada?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

26. ¿Considera que la motivación laboral estaba en función del puesto que ocupaba cada persona?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

27. ¿Existía alguna manera en que se reconocía el desempeño laboral de los trabajadores?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE ALGUNAS VECES

OCASIONALMENTE NUNCA

¿Por qué?:

28. ¿Qué sugeriría para mejorar la gestión dentro de la Alcaldía?



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES, FILOSOFÍA Y LETRAS
SECCIÓN DE PSICOLOGÍA

Entrevista a profundidad semiestructurada a alcalde electo de San Sebastián Salitrillo

Objetivo: Obtener información sobre los estilos de dirección, cambios en la comunicación y motivación en la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo.

Indicación: a continuación, se le presentan una serie de interrogantes, las que se le pide responda de manera clara y sincera.

Estilos de dirección

1. ¿En qué condiciones encontró la Alcaldía cuando tomo su puesto dentro de ella?

2. ¿Cuáles son las funciones principales que desempeña dentro de la Alcaldía?

3. ¿Cuántos empleados están a su cargo?

4. ¿Considera que tiene el apoyo de todos los que trabajan en la Alcaldía?

5. ¿Cree usted que el personal de la alcaldía es el indicado para realizar las actividades?

Comunicación

6. ¿De qué manera se comunica con el personal para asignarle tareas?

7. ¿Cómo trasmite sus ideas a los empleados y como logra que se lleven a cabo?

8. ¿Conoce cómo funciona la comunicación en la Alcaldía? A nivel de trabajadores, trabajador – jefe, jefe – trabajador.

9. ¿Cuál es el canal de comunicación que más usa con sus empleados?

10. ¿Existen proyectos para mejorar la comunicación de los empleados de la Alcaldía?

Motivación

11. ¿Sus empleados cuentan con los recursos materiales necesarios para realizar sus actividades?

12. ¿Cómo atiende las quejas de la población?

13. ¿Reconoce el desempeño de sus empleados?

14. ¿Emplea algún programa de mejora continua en la Alcaldía?



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES, FILOSOFÍA Y LETRAS
SECCIÓN DE PSICOLOGÍA

Entrevista a profundidad semiestructurada a informantes clave

Objetivo: conocer desde un punto de vista más abierto sobre estilos de dirección, comunicación y motivación sobre administraciones pasadas en la alcaldía de San Sebastián Salitrillo por medio de las opiniones de involucrados anteriormente en dicha institución.

Indicaciones: a continuación, se le presentan una serie de interrogantes, las que se le pide responda de la manera más clara y sincera.

Estilos de dirección

1. ¿Para usted, hubo cambios significativos en la gestión de la Alcaldía en los últimos 3 años?

2. ¿Qué entidades o personas vinculadas a la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo, fueron significativas en la forma de administración de la misma?

3. ¿Qué dificultades, considera que han sido las principales en la gestión de la Alcaldía?

4. Mencione las medidas adoptadas para reestructurar la gestión de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo:

5. ¿Cuáles considera que fueron los principales logros en las gestiones de la alcaldía?

Comunicación

6. ¿Cómo valora usted, la relación existente entre los empleados y los dirigentes de la institución?

7. ¿Cómo considera usted, que es la comunicación entre los empleados y los jefes?

8. ¿Cuáles son los problemas que afectan más a los empleados?

9. ¿Qué acciones considera que podrían realizar para el mejoramiento de las relaciones entre empleados y directivos de la institución?

Motivación

10. ¿Se han realizado actividades de capacitaciones dentro de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo?

11. ¿Dentro de la Alcaldía se otorgaban incentivos a los empleados?

12. ¿Qué era lo que más lo motivaba dentro de la Alcaldía?

13. ¿Qué sugeriría para mejorar la gestión dentro de la Alcaldía?

Estilos de Liderazgo

D. Goleman & R. Boyatzis

Perfil de Estilos de Liderazgo: ¿Cuál es su MIX?

Marque con un **(SI)** aquellos comportamientos de cada uno de los estilos que usted considera habituales en la actuación de la persona evaluada. Solamente los comportamientos habituales, no los esporádicos o excepcionales. Sume el numero total de **(SI)** para cada estilo y rellene la tabla resumen final.

ESTILO 1: Comportamientos característicos	¿Habituales? SI/NO
Propone y comunica con claridad los propósitos, misiones y objetivos de la organización	
Descubre los intereses de sus colaboradores y los orienta hacia el objetivo común	
Adapta la Visión y las estrategias de la organización a las exigencias de la realidad	
Identifica los impedimentos y resistencias al avance de la organización con el fin de eliminarlos o sortearlos	
Construye su proyecto sobre el optimismo, la esperanza en el futuro y el compromiso de sus colaboradores	
Da un amplio margen de libertad para que cada persona avance a su manera hacia la consecución de los objetivos	
Sabe convertir la visión general de organización en visiones mas concretas a nivel función o equipo de trabajo	
Recuerda constantemente a sus colaboradores cual	

es la Visión y los objetivos prioritarios a fin de que vean "el bosque sobre los árboles" (Alineación)	
Es honesto y transparente en las comunicaciones hacia sus colaboradores	
Se identifica con apasionamiento con las visiones y estrategias de su empresa que vive como propias	
TOTAL COMPORTAMIENTOS HABITUALES	

ESTILO 2: Comportamientos característicos	¿Habituales? SI/NO
Se interesa por las motivaciones y los objetivos profesionales de sus colaboradores	
Focaliza sus esfuerzos en conseguir un equipo de colaboradores crecientemente preparado, integrado y competitivo.	
Ofrece retroalimentación tanto positiva como negativa sobre la forma en que sus colaboradores realizan su trabajo	
Es exigente y minucioso en su labor de "formador" de otros a los que pide que den lo mejor de si mismos	
Identifica los puntos fuertes de sus colaboradores con el propósito de promover su crecimiento personal.	
Conecta las motivaciones de las personas de su unidad con los objetivos a medio y largo plazo de la misma.	
Exige superar continuamente las metas conseguidas con el objetivo de "despertar" y poner en acción nuevas y mejores competencias	
Construye su influencia en sus dotes y habilidades de descubrimiento de talentos y capacitación de personas	
Utiliza los fracasos de las personas como estímulos	

para su superación (Construye sobre el error)	
Delega responsabilidades y resultados como mecanismo para dar autonomía y capacidad de decisión a las personas de su unidad	
TOTAL COMPORTAMIENTOS HABITUALES	

ESTILO 3: Comportamientos característicos	¿Habituales? SI/NO
Influye en los demás a través de cultivar y mantener una sintonía emotiva con sus colaboradores	
Considera la vida personal y profesional como un todo indisoluble y actúa en consecuencia.	
Conoce bien a sus colaboradores y establece con ellos vínculos de confianza y proximidad.	
Se esfuerza por satisfacer de forma simultánea las necesidades de las personas y los objetivos de su organización	
Trabaja activamente para conseguir armonía, cohesión y sinergia como forma de asegurar una competitividad sostenible en el tiempo	
Esta presente y ofrece su apoyo en los momentos de crisis y dificultades personales	
Cultiva un clima de trabajo en el que prevalecen la fidelidad a la Mision, la ayuda mutua y la importancia central de la persona	
Mantiene una comunicación abierta y honesta sobre los objetivos de su unidad y su relación con las expectativas de las personas.	
Facilita y promueve activamente las conductas de colaboración y compromiso entre los miembros de su unidad	

Da sentido al trabajo de los individuos aun en tareas burocráticas y personalmente poco estimulantes	
TOTAL COMPORTAMIENTOS HABITUALES	

ESTILO 4: Comportamientos característicos	¿Habituales? SI/NO
Escucha, respeta y considera atentamente las opiniones de los demás antes de opinar/decidir	
Busca la participación activa de las personas involucradas a la hora de proponer planes concretos de acción	
Comparte con su equipo sus visiones y objetivos con el propósito de lograr un máximo acuerdo sobre los mismos	
Mantiene una "actitud democrática" en la gestión de los asuntos de su unidad	
Gestiona bien las reuniones de trabajo a fin de conseguir elevada participación y a la vez alta eficiencia	
Sabe asumir la responsabilidad de decidir personalmente en momentos de urgencia pero explica a "posteriori" las razones de su decisión	
Acepta como natural su insuficiente conocimiento de varios temas y la necesidad de escuchar atentamente a las personas expertas y en muchos casos delegarles la decisión final.	
Busca activamente las opiniones de los demás como fuente de ideas frescas y novedosas que mejoren sus propias opciones y soluciones	
Actúa de forma razonada y razonable como base en la que sustentar un dialogo fructífero con otras personas	

Gestiona con delicadeza pero a la vez con firmeza las situaciones de conflicto entre personas e intereses. diversos	
TOTAL COMPORTAMIENTOS HABITUALES	

ESTILO 5: Comportamientos característicos	¿Habituales? SI/NO
Espolea continuamente a su equipo para superar los resultados de la competencia	
Diseña y pone en marcha estrategias especialmente agresivas e innovadoras para conseguir sus objetivos	
Ejemplifica con su conducta un estilo atrevido, activo y claramente ganador.	
Considera a las personas como recursos organizativos de los que hay que obtener un rendimiento optimo	
Conseguir resultados visibles es su prioridad, el precio a pagar por ellos (tensión, esfuerzo,..) es una consideración secundaria.	
Supervisa de cerca las operaciones de su equipo para asegurarse que se hacen "a su manera"	
Le gusta ser el centro de atención de su equipo y que se reconozca públicamente su valía	
Ante el fracaso personal le cuesta reaccionar, se bloquea, puede culpar a los demás o hasta reaccionar con violencia	
Cambia sus objetivos muy rápidamente y sin previo aviso pudiendo generar confusión en sus seguidores	
Exige que todos hagan lo que él es capaz de hacer y no entiende que algunos no le sigan	
TOTAL COMPORTAMIENTOS HABITUALES	

ESTILO 6: Comportamientos característicos	¿Habituales? SI/NO
Muestra una gran confianza en si mismo y seguridad a la hora de tomar decisiones, especialmente en momentos de crisis	
Es incansable y muy tenaz a la hora de conseguir los objetivos propuestos	
Delega actividades y tareas pero no la autoridad para modificar o ajustar las decisiones ya tomadas.	
Es protector con las personas que le obedecen, respeta a los que abiertamente le contradicen pero no perdona a los que le engañan.	
Su comportamiento suele ser "excesivo" sea cual sea la actividad a que se dedique	
Le gusta que las cosas se hagan a su manera y acepta con dificultad que se contradigan sus ordenes	
Es parco en dar retroalimentación y cuando la ofrece es normalmente para poner de manifiesto lo que no funciona.	
No acepta los fracasos personales ni la sugerencia de que esta equivocado en su forma de ver el mundo.	
Cambia de opinión en función de cual es su estado de animo creando desconcierto en sus seguidores	
Es poco consciente respecto al clima "toxico" y tenso que puede crea a su alrededor (incomprensiblemente para sus subordinados)	
TOTAL COMPORTAMIENTOS HABITUALES	

Tabla de resultados y su interpretación **:

1. Todos y cada uno de nosotros tenemos una determinada distribución de Estilos de Liderazgo. Es nuestro "MIX"
2. Alguno de ellos suele ser dominante y por lo tanto aparece de forma habitual en nuestro comportamiento como directivos.
3. Otros aparecen de forma muy esporádica y/o solamente en alguna de sus conductas.
4. Circunstancias distintas exigen comportamientos distintos y por ello la "flexibilidad de estilo" es indispensable para ejercer el Liderazgo de forma eficaz.
5. Un Líder eficaz se "mueve con normalidad" como mínimo en tres de los seis estilos propuestos. Hasta en los potencialmente tóxicos, cuando las circunstancias lo requieren
6. Cada estilo esta asociado a unas competencias soporte y por lo tanto depende de ellas para su ejercicio.

Estilo	Total conductas habituales	Ranking de resultados (1-6)
<i>Estilo 1: VISIONARIO</i>		
<i>Estilo 2: TUTORIAL</i>		
<i>Estilo 3: AFILIATIVO</i>		
<i>Estilo 4: DEMOCRATICO</i>		

<i>Estilo 5: TIMONEL</i>		
<i>Estilo 6: AUTORITARIO</i>		

(** A discutir los resultados con su Coach)

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria de Occidente
Departamento de Ciencias Sociales, Filosofía y Letras
Sección de Psicología



Propuesta de plan de capacitaciones de las características de comportamiento organizacional en los trabajadores de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo, ante las transiciones de estilos de dirección en el año 2018.

Santa Ana, noviembre del 2018

Introducción

Este plan de intervención a las características de comportamiento organizacional en los trabajadores de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo, ante las transiciones de estilos de dirección en el año 2018, surge de la necesidad de mejorar aspectos como la comunicación, motivación y liderazgo.

La comunicación es parte importante de una organización al permitir que las órdenes, normas y acuerdos lleguen a todas las personas sin falta, ya sea jefes, mandos medios y empleados y está estrechamente ligada a los estilos de liderazgo ya que cada tipología de liderazgo tiene una forma de transmitir información. Agregando también que la motivación es parte fundamental de la organización al movilizar a los empleados hacia los objetivos y haciendo buen uso de los recursos.

Por eso surge la necesidad de intervenir en estos aspectos con actividades con enfoque de estudios de caso, role playing, etc. las actividades están descritas en seis cartas didácticas, a su vez divididas en objetivo de la actividad, técnica, procedimiento, recursos y tiempo.

Las primeras dos actividades son para la motivación y la primera se titula producto estrella con el objetivo de reforzar la autoestima y motivación a través de un recurso gráfico y consiste en imaginar que el empleado es un producto estrella del año y que tiene que hacer una campaña para lanzar el producto. La segunda actividad lleva por nombre la tienda mágica y tiene la finalidad de conocer y apreciar los valores de los demás miembros del grupo y se desarrolla de la siguiente manera: Imaginar que existe una tienda mágica donde se puede cambiar una característica personal considerada como debilidad por otra que se considere que fortalecerá la forma de ser.

La actividad tres y cuatro son para la comunicación, la primera lleva por título el mensaje telefónico con el objetivo de descubrir las barreras e interferencias de la comunicación, y se trata de transmitir un mensaje de una persona a otra y al final descubrir si el mensaje se mantuvo o sufrió cambios. La segunda actividad de comunicación se llama súper mimos, con el objetivo de descubrir la importancia del lenguaje no verbal en la comunicación y se

desarrolla de la siguiente manera: un representante debe, por medio del lenguaje mímico, lograr que su grupo descubra el nombre de la película u otro tema de interés.

La actividad cinco y seis son para fortalecer el área de liderazgo, la primera actividad denominada NASA tiene por objetivo potenciar actitudes positivas de colaboración y participación en los trabajos de grupo y la segunda de esta área se llama el espejo y su objetivo es ilustrar qué es liderar y ser liderado.

Objetivo general

Potenciar las características de motivación, comunicación y liderazgo en los trabajadores de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo.

Objetivos específicos

1. Reforzar la motivación y autoestima a través del conocimiento de los logros personales en los trabajadores de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo.
2. Conocer la importancia de la comunicación verbal y no verbal en los trabajadores de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo.
3. Fortalecer el área de liderazgo a través de la integración de los empleados en los trabajadores de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo en actividades que requieran la solución de problemas.

Justificación

El propósito de este plan de capacitación surge a partir de los resultados del trabajo de grado titulado: Características del comportamiento organizacional en los trabajadores de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo, ante las transiciones de estilos de dirección en el año 2018, que expone según las opiniones de los empleados, los estilos de dirección están en contradicción ya que para los administrativos son el autoritario y timonel, mientras que para los jefes de área son el visionario, afiliativo y democrático.

En ese mismo estudio se pone de manifiesto que los tipos de comunicación son verbales y escritos y se ubica en el tipo de control e información utilizado únicamente para dar a conocer normas y procedimiento de trabajo. Además, los empleados se encuentran insatisfechos por la falta de reconocimiento a sus capacidades.

Es necesario un plan de capacitaciones, permanentes o eventuales, para los empleados de las organizaciones al estar en un entorno con innumerables transformaciones a nivel económico, político, social y tecnológico que demandan el desarrollo de capacidades en las áreas de comunicación, motivación, entre otras, para fomentar el buen trato con los compañeros de trabajo y con los destinatarios de los servicios que la organización ofrece.

Con las actividades que se describen más adelante se tiene la visión de que los empleados potencien la capacidad de trabajar en equipo y fomentar el respeto mutuo, resolución de problemas y la creatividad, reconocimiento de logros alcanzados y el buen manejo de la comunicación oral y escrita en las vía horizontal y vertical, en resumen, generar un clima laboral satisfactorio para todos los empleados.

También se deja un precedente para que organizaciones colindantes o futuras compartan la visión del desarrollo humano y capacitación en las organizaciones y estipulen un plan de capacitaciones permanente para los empleados.

Producto estrella				
Objetivo	Técnica	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Reforzar la autoestima y motivación a través de un recurso gráfico.	Role playing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Imagine que eres el producto estrella del año y que tiene que hacer una campaña para lanzar el producto. 2. Se trata de que usted se venda potenciando su personalidad, sus logros conseguidos y la persona que adquiriera el producto que es lo que ganaría con ello. 3. Realice una presentación con diapositivas, en una cartulina, con fotografías, en una redacción, 4. Después compártalo con otras personas para que le den su opinión. 5. Siéntase satisfecho del ejercicio y tenga en un sitio visible para poder reforzarse en los momentos que emocionalmente no se encuentre tan satisfecho o motivado. 	Materiales -Cartulina -Colores -Páginas de papel bond -Fotografías - Lápices Humanos: Facilitador y participantes	40 minutos

LA TIENDA MÁGICA				
Objetivo	Técnica	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Conocer y apreciar los valores de los demás miembros del grupo.	Role playing	<p>1. Ejercicio grupal. Imagina que soy la propietaria de una tienda mágica. Un sitio donde poder cambiar una característica personal que tienes y que no te gusta, por otra que quisieras tener.</p> <p>2. Se empieza por un miembro del grupo y se va generando un ambiente distendido donde se van cambiando características y dando argumento de por qué la cambias.</p> <p>3. Esa característica que se acabad e adquirir se debe poner en práctica al momento de adquirirla.</p>	<p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cartulina -Colores -Páginas de papel bond -Fotografías - Lápices <p>Humanos:</p> <p>Facilitador y participantes</p>	40 minutos

El mensaje telefónico				
Objetivo	Técnica	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Descubrir las barreras e interferencias de la comunicación.	Role playing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar dos equipos con igual número de participantes. 2. El mensaje es transmitido secretamente, de oído a oído, comenzando por la persona que encabeza la fila. 3. La última persona de cada fila debe decir en público el mensaje que recibió. 4. Se solicita a las personas que encabezan las filas que digan el mensaje inicial que recibieron y analicen las diferencias con que llegó al final de la fila. 	Humanos: Facilitador y participantes	40 minutos

Súper mimos				
Objetivo	Técnica	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Descubrir la importancia del lenguaje no verbal en la comunicación	Role playing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los participantes se dividen en dos grupos, cada uno de los cuales elige un representante. 2. Cada grupo selecciona temas de películas que deben ser descubiertos por el grupo contrario. 3. Un representante va al grupo contrario y se entera del tema de la película. 4. El representante debe, por medio del lenguaje mímico, lograr que su grupo descubra el nombre de la película. 5. Cuando el grupo logra descubrir el tema, le corresponde el turno al otro grupo. 6. Gana el grupo que descubra más temas de películas 	Humanos: Facilitador y participantes	40 minutos

NASA				
Objetivo	Técnica	Procedimiento	Recursos	Tiempo
<p>-Potenciar actitudes positivas de colaboración y participación en los trabajos de grupo.</p> <p>-Valorar la importancia de trabajar como miembro de un equipo en la realización de una tarea o resolución de un problema.</p> <p>-Poner de manifiesto actitudes personales que dificultan u obstaculizan el funcionamiento eficaz del grupo.</p>	Método de caso	<p>La actividad consiste en contrastar la calidad de la toma de decisiones en grupo con la toma de decisiones individual, se desarrollará en tres fases:</p> <p>1ª Fase: trabajo individual, cada alumno clasifica su lista de productos del 1 al 10, en función de la importancia que le conceda. No se puede hablar con nadie. Intenta razonar el porqué de la ordenación.</p> <p>2ª Fase: En grupos de 5 o 6 alumnos volver a ordenar la lista de productos (20/25 minutos).</p> <p>3ª Fase: Comparar los resultados individuales con los del grupo y luego con los de la NASA, los facilitará el tutor.</p>	<p>Materiales</p> <p>Fotocopias del Juego de la N.A.S.A.</p> <p>Humanos</p> <p>Facilitador y participantes</p>	1 hora

El espejo				
Objetivo	Técnica	Procedimiento	Recursos	Tiempo
Ilustrar qué es liderar y ser liderado.	Role playing	<p>Las participantes trabajan en parejas, una persona actúa como un 'espejo' y la otra es la 'real'.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La pareja traza una línea imaginaria entre ambas y ese es el lugar del espejo. 2. A la señal, la persona 'real' empieza a moverse y los 'espejos' hacen todo lo posible por seguir las acciones, ajustarse a los gestos y a la distancia desde la línea del espejo. 3. Hacer el ejercicio por un máximo de 2 minutos y después intercambien los roles de 'real' y 'espejo'. 4. Hacer un informe, discutan en parejas y resuman en la sesión plenaria: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué se siente ser la persona 'espejo'? • ¿Qué se siente ser la persona que lidera a otra? • ¿Cuáles son las reacciones a esos sentimientos? 	Humanos Facilitador y participantes	40 minutos

		<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué podemos aprender de este ejercicio en relación al liderazgo?		