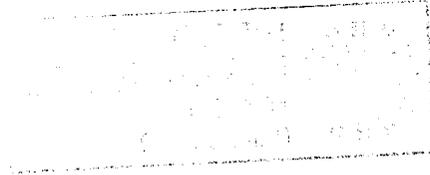


**UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO**

**Carrera de Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública**



**Como ha influido la Comunicación en la Gestión de la  
Ilustre Municipalidad de Peñalolén**

**Tesis para optar al título de: Ingeniero de Ejecución en Gestión Pública**

**PROFESOR GUIA: MAURICIO ESPINOSA CERPA**

**ALUMNO :PATRICIO CONTRERAS RIVERA**

**Santiago-Chile**

**2003**

## **AGRADECIMIENTOS**

**En la etapa final de mi carrera, la cual culmina, quisiera agradecer a mis compañeros, quienes me apoyaron en todo momento, a la Academia y su cuerpo docente, por entregarme los conocimientos y valores que sin duda serán la base en mi futuro como profesional, a mi familia, por su comprensión y constante apoyo en todo momento, a mi polola, por su cariño y constante apoyo.**

**De una manera muy especial quiero también agradecer el apoyo, comprensión, cariño, fuerza y amor de mi madre, que sin condiciones me ha brindado durante todo este tiempo y que sin duda fueron el motor que impulsó mi decisión de continuar con mis estudios.  
¡GRACIAS MADRE!**

**Espero que este paso no sea el fin, si no el comienzo de mi vida como estudiante, la que sin duda ha sido una de las etapas más importantes de mi vida, gracias a todos y espero poder volver en un futuro cercano a reencontrarme con mi Universidad, la Academia De Humanismo Cristiano**

# ÍNDICE

<b>CAPITULO I</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Reseña histórica de la administración municipal de la comuna de Peñalolén</b>	<b>7</b>
<b>2. Planteamiento del problema</b>	<b>9</b>
<b>3. Objetivos del estudio</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO II</b>	
<b>4. Marco teórico</b>	<b>10</b>
<b>4.1 Comunicación</b>	<b>11</b>
<b>4.2 Conflicto</b>	<b>18</b>
<b>4.2.1 Noción de conflicto</b>	<b>18</b>
<b>4.2.2 Condiciones que predisponen al conflicto</b>	<b>21</b>
<b>4.2.3 Resultado del conflicto</b>	<b>24</b>
<b>4.3 Gestión participativa</b>	<b>29</b>
<b>4.4 Liderazgo</b>	<b>32</b>
<b>4.4.1 Definición del liderazgo</b>	<b>33</b>
<b>4.4.2 Importancia del liderazgo</b>	<b>35</b>
<b>4.4.3 Tendencias del liderazgo</b>	<b>35</b>
<b>4.5 Motivación</b>	<b>36</b>
<b>4.6 Relación de Variables</b>	<b>47</b>
<b>4.7 Formulación de Hipótesis</b>	<b>47</b>
<b>CAPITULO III</b>	
<b>5. Marco metodológico</b>	<b>48</b>
<b>5.1 Universo del estudio</b>	<b>48</b>
<b>5.2 Muestra del estudio</b>	<b>48</b>
<b>5.3 Recolección de datos</b>	<b>48</b>
<b>5.3.1 Encuesta</b>	<b>48</b>
<b>5.3.2 Entrevista</b>	<b>49</b>
<b>5.3.3 Observación directa</b>	<b>49</b>

## **CAPITULO IV**

**6. Resultado y análisis de resultados 50**

**7. Conclusiones 66**

## **ANEXO**

**Bibliografía 71**

**Formato de encuesta 72**

**Formato de entrevista 76**

# 1. INTRODUCCIÓN

El propósito de mejorar la gestión de las municipalidades y su incidencia en el desarrollo integral del país, ha sido un aspecto relevante y prioritario, que se ha sostenido más allá de las diferencias ideológicas por las diferentes corrientes de opinión pública, tal como ha habido importantes consensos para perfeccionar su democratización y representatividad. Todo ello, ha permitido una serie de modificaciones constitucionales y legales, buscando mejorar las condiciones de la representatividad, transparencia en la gestión y control ciudadano, planificación y racionalidad en la toma de decisiones, eficiencia en el uso de los recursos, eficacia en la obtención de los resultados, disciplina fiscal, orientación a los resultados y otros.

Surge así la necesidad de incorporar en las municipalidades el concepto de flexibilidad, como elemento ineludible en la dimensión de la gestión, que supere la rigidez de una simple administración que cumple normas y procedimientos, permitiéndonos de esta manera contar con una organización que pueda reaccionar más rápidamente a los requerimientos del entorno

Es de acuerdo a lo anterior, que la administración municipal ha comprendido que su real preocupación debe y tiene que enfocarse hacia la administración de los recursos humanos o el personal, puesto que es este el recurso estratégico de cualquier organización incluidos los Municipios, ya que son las personas que conforman una organización, las que con sus comportamientos particulares y sociales, van a determinando el accionar de dicha organización. Respecto a lo anterior solo basta con pensar que ningún recurso material podría movilizarse o ser utilizado si es que no existiesen personas capaces de hacerlo.

En conclusión, cualquier administración o dirección de recursos en una organización, supone implícitamente la administración y dirección de recursos humanos capaces de movilizar recursos físicos, financieros y también intelectuales. Por ello, la preocupación de todo administrador, director o líder debe fundamentarse en la dirección eficiente de los recursos humanos con los que cuenta.

Dentro de la gran cantidad de estudios, que se han realizado en torno a la administración, son muchos los factores que en el tiempo han sido tomados en cuenta, para lograr alcanzar un óptimo nivel en lo que a administración se refiere, y bien es sabido que un gran porcentaje de éstos estudios señala, que uno de los factores que juega un papel de suma importancia dentro de la organización a la hora de administrar, es la comunicación y su influencia en el mejoramiento de la gestión, (individual o colectivamente).

El siguiente estudio será realizado en la Ilustre Municipalidad de Peñalolén, y tratará de reflejar los problemas de ésta organización en lo que respecta a la comunicación y el mejoramiento de la gestión individual y colectiva.

Los tres gobiernos comunales electos democráticamente, han llevado a cabo la administración en el municipio de una manera muy similar, razón por la cual, el funcionamiento interno de la administración no ha sufrido grandes cambios desde sus comienzos a la fecha, lo que sin duda contrasta totalmente con el notable progreso que ha mantenido la comuna de Peñalolén durante los últimos quince años. Lo anterior producto de la gran cantidad de conjuntos habitacionales que se han construido hasta la fecha, con los cuales también ha llegado una mayor cantidad de progreso y beneficios para la comuna, como cadenas de supermercados, grandes tiendas, etc., pero dicho progreso no se ha visto reflejado en el funcionamiento interno del municipio, el cual parece estar estancado y funcionando como en sus comienzos, con algunos leves cambios en la forma de administrar, los que han tenido una fuerte resistencia por el autoritarismo existente, el cual está arraigado en la administración del municipio, ya que los cargos directivos y de mandos medios que existen actualmente, son ocupados por las mismas personas que comenzaron en el primer período del municipio, y el aporte al desarrollo organizacional en lo que se refiere a la comunicación como base para el mejoramiento de la gestión no ha tenido modificaciones, esto se puede apreciar en hechos puntuales del funcionamiento actual del municipio, ya que el alcalde dentro de sus actividades cotidianas no realiza reuniones con los directores en forma periódica, salvo en situaciones de emergencia, en donde por la urgencia de los acontecimientos las decisiones no siempre son las mas acertadas, ya que no existe una planificación anterior, que permita visualizar los diferentes escenarios posibles y los mejores caminos a seguir, para lograr satisfactoriamente el cumplimiento de los objetivos, en las diferentes

situaciones que se presenten, y no-solo en las emergencias. Siguiendo el mismo esquema, los directores tampoco realizan reuniones con sus pares, en donde planifiquen y coordinen el trabajo entre direcciones, situación que se repite frecuentemente dentro de las unidades municipales, ya que también existe una escasa comunicación entre los directores, mandos medios y funcionarios pertenecientes a los departamentos de las direcciones, observándose un funcionamiento por inercia, basado solamente en el objetivo de gastar el presupuesto de manera similar al año anterior.

Dentro de las quejas más frecuentes de los funcionarios, está la falta de comunicación que se tiene a la hora de tomar decisiones en las que muchas veces ellos pueden ser un gran aporte o se ven directamente afectados por la decisión, esto provoca un constante malestar y desmotivación en los miembros de la organización ya que ven anulada su capacidad de aporte al mejoramiento de la gestión, lo que genera un sentimiento de no pertenencia a la organización y un desempeño menor al que se pudiera esperar, lo que sin duda afecta fuertemente al crecimiento de la organización.

## **1.1 RESEÑA HISTORICA DE LA ADMINISTRACION MUNICIPAL DE LA COMUNA DE PEÑALOLEN**

La Ilustre Municipalidad de Peñalolén, fue creada el 31 de Agosto de 1984, como una respuesta a la creciente demanda de pobladores, que comenzaban su migración a la en ese entonces comuna de Ñuñoa, la cual comenzaba a ver sobrepasada su capacidad de desarrollo ante la gran cantidad de habitantes, que demandaban la atención de dicho Municipio.

Para comenzar a entender la forma en la que actualmente, se administra en el municipio y la respuesta que las personas que trabajan en él, dan a ésta administración, es importante señalar que en los dieciocho años que actualmente tiene la comuna, han existido cuatro gobiernos comunales, de los cuales el primero fue el de la Socióloga María Angélica Cristi Marfil, la cual asume su período designada por el régimen militar existente, razón por la cual contaba con todas las atribuciones del cargo y plena autonomía en la toma de decisiones, las cuales con el régimen militar eran de carácter autoritario e informativo, mediante canales de comunicación descendentes carentes de

retroalimentación y participación de las bases de la pirámide organizacional, con el tiempo esto se fue transformando en cultura organizacional, debido a que el desarrollo del municipio lo manejaban solo unos pocos, y basándose en órdenes lo que a la larga fue mermando la capacidad de los funcionarios de aportar con sus ideas y conocimientos al desarrollo de la gestión, debido a que les era casi imposible dar a conocer un punto de vista diferente, o no estar de acuerdo en la manera de hacer las cosas, pues no existían canales de televisión para hacerlo, y además podían ser alejados de su función o simplemente despedidos.

Transcurrido el período de la Sra. Cristi, y por Resolución Exenta N° 103 del 31 de Agosto de 1989, del Consejo Regional de Desarrollo Metropolitano, es nombrado alcalde el arquitecto Carlos Alarcón Castro, quien permanece designado de la misma forma que la alcaldesa anterior, hasta el 26 de Septiembre de 1992, fecha en la cual asume el primer alcalde electo democráticamente Carlos Echeverría Muñoz, cuyo período se extendió hasta 1996, en donde se aleja tras serios problemas de corrupción, en ese mismo año vuelve a ser alcalde de la comuna, pero esta vez electo democráticamente el Sr. Carlos Alarcón Castro, quien actualmente se encuentra en su segundo período como edil.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cómo ha influido la comunicación en la gestión de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén, durante los periodos 2002-2003?

## **3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

- Identificar los tipos de comunicación existente en la Ilustre Municipalidad de Peñalolén.
- Diagnosticar la percepción funcionaria con respecto a la comunicación y su influencia en la gestión Municipal.
- Proponer acciones para el mejoramiento del sistema de comunicación que nos permita ir hacia una gestión participativa.

#### 4. MARCO TEORICO

Dentro de las acciones que realizan las organizaciones para su funcionamiento la comunicación cumple un rol fundamental, ya que es a través de esta que las personas que trabajan en las organizaciones interactúan y se desarrollan, razón por la cual la comunicación se ha transformado en uno de los principales elementos a estudiar, ya que se ha comprobado que por medio de un buen modelo de comunicación la organización logra llegar a un alto nivel de desarrollo del recurso humano, el cual es considerado hoy en día el pilar fundamental para el éxito de cualquier empresa.

Es por lo anterior, que se torna indispensable para la organización poseer un buen modelo comunicacional, el cual permita la interacción de todos los miembros de la organización, de manera tal que sea la comunicación el punto de partida para el éxito organizacional, el cual tendrá su base en los miembros de la organización, los que sin duda alguna realizarán su labor con éxito, puesto que se encuentran trabajando en conjunto hacia el logro de los objetivos y esta unión que produce la comunicación permitirá que las personas se desarrollen y estén integradas al desarrollo de la organización en forma activa.

Fernando Flores, nos dice que “una organización debe estar construida sobre la comunicación y esto es por una razón muy simple, un individuo solo, no es capaz de manejar proyectos tan grandes, por lo que debe traspasar o delegar parte de su trabajo a otras personas por lo que se necesita una coordinación la cual solo es posible a través de la comunicación.”<sup>1</sup>

Ninguna persona puede saberlo todo, por esto la comunicación es tan importante para la organización, ya que las personas deben ser capaces de pedir a otros información, la cual será de una verdadera ayuda solo si el modelo comunicacional y la comunicación así lo permiten.

---

<sup>1</sup> Flores Fernando 1997, “Creando Organizaciones Para El Futuro” 5ª Edición, Chile, pag. 68-69

## 4.1. COMUNICACION

“El flujo de los mensajes en las organizaciones, ha sido descrito tradicionalmente en términos de la estructura formal, conforme al diagrama estructural de la organización.

Tenemos dentro de estos, la comunicación descendente que fluye de la alta dirección hacia niveles inferiores, envía ordenes, proporciona información relacionada con el trabajo, los miembros de la organización y su desempeño, además enseña a estos a reconocer e internalizar las metas de la organización.

Es una herramienta de dirección del desempeño de los trabajadores, de tipo jerárquica y vertical en donde el poder y el liderazgo están formalizados, sin mucho que innovar, la toma de decisiones es tradicional, resolviendo los directivos ubicados en la cúspide (top down, de arriba hacia abajo).

La comunicación ascendente, que fluye de los funcionarios de niveles inferiores hacia los niveles superiores de la organización, es útil para la retroalimentación de la dirección, determinando la efectividad de la comunicación descendente, proporciona información sobre operaciones cotidianas para tomar decisiones, libera tensiones de los funcionarios al compartir información relevante con sus superiores, alienta la participación y el involucramiento de los funcionarios aumentando la cohesión. Es importante por cuanto los individuos que se encuentran en los niveles mas bajos de la jerarquía son a menudo los contribuyentes mejor informados para la toma de decisiones, ésta por lo expuesto debe recaer en los funcionarios mejor informados del tema. (botton up, de abajo hacia arriba).

La comunicación horizontal que fluye entre miembros de la organización ubicados en el mismo nivel jerárquico y desempeña funciones como facilitar la coordinación de tareas al permitir a los funcionarios establecer relaciones interpersonales efectivas por medio del desarrollo de contratos implícitos, proporciona un medio para compartir información relevante entre compañeros de trabajo (profesionales, técnicos, administrativos, auxiliares). Es un canal de comunicación formal para la resolución de problemas y el manejo de conflictos, permite darse apoyo mutuo. Es allí donde mejor se puede

establecer una participación masiva, dando a los funcionarios la posibilidad de asumir funciones con mayor poder de decisión y responsabilidad.

Algunos instrumentos como encuestas, buzón de sugerencias, creación de grupos o equipos de trabajo donde se reparten decisiones y responsabilidades, capacitación de los funcionarios, uso de un lenguaje homologado común a todos en la organización, claro preciso, que facilite la comunicación horizontal, y sea permanente; Hacen que la organización recoja ideas innovadoras de los funcionarios mejor informados de las necesidades reales de la población.

Todo ello debe ir apoyado por mejorar el sistema de comunicación informal en el que los funcionarios conviven y recogen experiencias, realizando terapias grupales que aporten al desarrollo individual y eviten los problemas de resistencia a los cambios de gestión que le son inherentes (manipulación, sustentación del poder, cultura tradicional oponente, subestimación de estratos menos preparados, etc...)

En lo referente al poder informal, este tipo de comunicación es de gran importancia, y el líder natural que nace de este poder es el mas adecuado para transformar la intención en realidades y sostener la acción, ya sea aquel que emana de la actividad misma y se basa en el poder formal o el que corresponde a la dimensión socio-emotiva, este posee un carisma especial, importante si tomamos en cuenta que la estructura formal es una codificación provisional y parcial que permite el desarrollo de un conjunto de juegos mas o menos estables, mientras que el funcionamiento real de la organización es el resultado de la influencia recíproca de aspectos formales e informales. Por lo tanto gerentes o managers deben tomar en cuenta estos aspectos y desarrollarlos de la mejor forma.

Es aquí donde los sistemas de comunicación deben contemplar la importancia de todas las formas de organización formal e informal que se dan dentro de la organización, como equipos de trabajo, sindicatos, grupos de amigos, etc. Y al mismo tiempo contemplar que muchos funcionarios no se encuentran por diversos motivos, identificados con ningún grupo en especial y toma relevancia la comunicación cara a cara e individual, que aporta gran cantidad de información.

La comunicación además, juega un papel importantísimo para una buena toma de decisiones, ya que la comunicación debe fluir mas velozmente con el fin que la información llegue a todos los niveles en forma oportuna. La obtención de esta información suele implicar la consulta tanto de superiores como de subordinados, así como de otros departamentos y personas de la organización”<sup>2</sup>.

Sobre esto Harold Koontz señala que “la comunicación fluye en forma descendente, ascendente, diagonal y horizontalmente por lo que involucra a personas de diferentes niveles de la organización, además en las empresas de hoy la comunicación debe fluir mas velozmente que antes por lo que es necesario saber el tipo de información que se necesita para la eficaz toma de decisiones. La obtención de esta información suele implicar la consulta tanto de superiores como de subordinados, como así de otros departamentos y personas de la organización”.<sup>3</sup>

“Para mejorar la calidad de vida de los habitantes de la comuna, la propia ley ha determinado que cada municipio configure y elabore una serie de instrumentos de planificación y de gestión, como son por ejemplo: el plan de desarrollo comunal (pladeco), el plan regulador comunal, el presupuesto anual, la ordenanza de participación ciudadana, etc.... que en su conjunto facilitan la consecución de dicha misión, puesto que son una guía para la acción y la toma de decisiones, estos lineamientos se enmarcan dentro del objetivo estratégico de conseguir una efectiva modernización en la gestión publica, Sin embargo, los instrumentos antes señalados y la lógica proyectiva del futuro por si solos no aseguran la consecución del bienestar y el progreso social de la comunidad, ya que el funcionamiento de cualquier organización está fundamentado o determinado por el accionar social e individual de su recurso humano, ya que es este, el que le da la vida al sistema social. Así, las personas que conforman la organización ( el municipio) pasan a constituirse o transformarse en su ***Recurso Estratégico***”<sup>4</sup>.

“En la actualidad existe la tendencia a un aplanamiento de las estructuras organizacionales (o desburocratización), para dar lugar a organizaciones más flexibles. Desde el punto de vista económico, la información adquiere el carácter de activo. Por otro lado, el proceso de globalización exige contar con habilidades de constante aprendizaje, flexibilidad y adaptación a un medio cada vez más complejo.

---

<sup>2</sup> Kreps Gary, 1990 “La comunicación en las organizaciones”, 2ª Edición, México, Páginas 225 a 236

<sup>3</sup> Koont Harold, Weihrich Heinz. 1998, “Administración una Perspectiva Global” 11ª Edición, México, paginas 591,592,593,594

Es por tal razón que en nuestro país se encuentra en curso, el proceso de modernización del estado y gobiernos locales, para dar respuesta a la creciente necesidad del mejoramiento de entrega de servicios a los ciudadanos a través del rediseño y reorganización del aparato estatal, por un lado y el mejoramiento de la gestión pública por el otro.

Esto ha planteado la generación de metas estratégicas, y el mejoramiento de la gestión para entregar un mejor servicio a las personas. Sin embargo, las acciones que se emprendan para cumplir con éxito los nuevos objetivos planteados, dependen no solo del uso adecuado de instrumentos de planificación y de gestión, si no que sobre todo se considera que son las personas, el recurso estratégico más importante para conseguir este fin.

En el marco del significativo cambio que implica este proceso, se vislumbra la necesidad de replantear tanto la forma de organización interna de los organismos de los gobiernos locales, como la relación que se establece con la comunidad. Este planteamiento tiene como eje central la incorporación de nuevas estrategias tecnológicas y comunicativas, que permitan dar excelencia y eficiencia al servicio, con la finalidad última de proporcionar las condiciones para el desarrollo de la sociedad y sus personas.

De este modo la comunicación que se requiere en la actualidad, debe generar redes de coordinación que aumenten la cooperación entre los miembros de la institución. Así también, debe ofrecer espacios de participación y compromisos para el desarrollo interno que se proyecta en una relación de colaboración con la comunidad.”<sup>5</sup>

A la luz de lo anterior, la temática de los comportamientos, actitudes y el compromiso de los miembros al interior de la organización han cobrado una significativa importancia, tanto para la gestión cotidiana de las Municipalidades, como para su desarrollo sostenido, ya que son éstos los que determinan el accionar de toda la organización.

Esta realidad ha sido estudiada y analizada profundamente existiendo innumerables teorías y propuestas que permiten su mejoramiento, pero por la velocidad de los

---

<sup>4</sup> Asociación Chilena de Municipalidades. 2001 “Manual de Gestión Municipal n° 85” paginas 21,22

<sup>5</sup> Asociación Chilena de Municipalidades, 2002, “Manual de Gestión Municipal N° 84 Volumen 8 página 9

cambios que experimentamos en el mundo actual, en conjunto con los aumentos en las exigencias de la comunidad, hacen indispensable desarrollar dinámicas organizacionales que permitan y aseguren la acción cooperativa y coordinada de todos los integrantes del sistema social u organización, para el cumplimiento de los objetivos prefijados.

“En general las organizaciones y los Municipios alcanzan niveles aceptables de coordinación y participación en su accionar, a través de la implementación de sistemas comunicacionales efectivos y eficientes que privilegien las relaciones fluidas y cooperativas, es decir, que se establezcan relaciones interpersonales exitosas entre los miembros del sistema social. La implementación de una poderosa dinámica comunicacional es fundamental, puesto que la inexistencia o su deficiente implementación, pueden llevar a las organizaciones a niveles de conflicto interno insostenibles y, en el caso de las Municipalidades, provocaría el estancamiento en el desarrollo de toda la comunidad y, no solo de la organización.”<sup>6</sup>.

Dentro del proceso de cambio en el cual se encuentran inmersos los Municipios, se requiere como sustento para su desarrollo exitoso un proceso de desarrollo planificado, basado en un paradigma de trabajo que potencie la colaboración por sobre la competencia.

Esta instancia significa una transición entre el estado actual y el futuro deseado, por lo cual debe ofrecer la oportunidad de explorar distintas alternativas, permitir que los errores se transformen en instancias de aprendizaje, dar apoyo emocional, de manera que exista un clima de confianza que favorezca la imaginación y la creatividad en el desarrollo de nuevas realidades. En la medida que se validan estos espacios, los cambios se irán convirtiendo en procesos sólidos que den sustento a nuevos objetivos. Se trata de perfeccionar tanto al desempeño de la organización en su conjunto, como las habilidades y conocimientos de las personas.

“El papel de la comunicación como herramienta para permitir el cambio adquiere una connotación vital, al representar posibilidades de construcción o destrucción de realidades. Al respecto podemos distinguir tres dimensiones en el proceso comunicativo y sus efectos en el desarrollo de la organización.

**Dimensión competitiva de la comunicación.** Utiliza un lenguaje impositivo que se traducirá en resistencia al cambio y poco compromiso con los resultados; así mismo se genera en las personas una actitud de conformidad y frustración frente a los objetivos grupales. Frente a situaciones de conflicto, es más probable el atrincheramiento en las posiciones de los protagonistas que una disposición hacia la búsqueda de soluciones favorables para el grupo.

**Dimensión pasiva de la comunicación.** Se soporta sobre un lenguaje ambiguo, carente de propositividad. De esta manera, se reduce la capacidad de autonomía y proactividad en las personas, impidiendo el encontrar un objetivo común. Las diversas iniciativas se transforman en declaraciones que no se concretan y se diluyen.

**Dimensión cooperativa de la comunicación.** Se fundamenta en el diálogo entre las personas y asegura el éxito de las propuestas en la medida que permite reconocer y respetar distintos puntos de vista, tolerar las diferencias considerando el conflicto como una oportunidad de aprendizaje. Asume la diversidad como posibilidad de innovar en los procesos organizacionales.

Así, desde una comunicación que facilita los espacios de participación, se visualiza la construcción de objetivos comunes. En esta medida, las personas encontrarán la motivación y el compromiso necesarios para asumir riesgos y generar nuevos proyectos.

En definitiva, se precisa de la capacidad para abrir espacios a nuevas posibilidades, en donde las personas sean protagonistas de la formación de un futuro que represente el crecimiento y el desarrollo de la organización, para lo cual se requiere entrenar habilidades que preparen a las personas a decidir, lograr mayor autonomía y aportar ideas que consoliden la propuesta de innovación.”<sup>7</sup>

El argumento central que reduce la importancia del estilo autoritario es que la actividad institucional ya sea pública o privada, no es pura acción individual, sino trabajo cooperativo.

---

<sup>6</sup> Asociación Chilena de Municipalidades, 2001, “Manual de Gestión Municipal N° 85 páginas 21,22

<sup>7</sup> Asociación Chilena de Municipalidades, 2002, “Manual Técnico De Gestión” volumen 8, N°84, páginas 9-10

Aquí se aplica el principio de la sinergia, el que nos señala que un equipo de trabajo bien constituido produce mas que la suma individual de sus componentes, ya que un conjunto de individualidades no hace necesariamente un equipo; en tanto un grupo de trabajadores organizados, motivados y trabajando en conjunto puede llegar a obtener grandes resultados, y para que ello ocurra, mas que mandar hay que incentivar la creatividad como la mutua cooperación, razón por la cual la función del alcalde es armar estos equipos y darles orientación, mas que ordenes.

La asociación chilena de municipalidades nos señala “ todo buen alcalde sabe que necesita de la plena cooperación de su personal. Es mas entiende que le es indispensable un puñado de colaboradores cercanos con mucha iniciativa, creatividad y capacidad de toma de decisiones si quiere cumplir su programa de acción. De hecho, los buenos alcaldes están dispuestos a conceder un margen importante de autonomía a sus equipos de confianza, en la medida en que estén convencidos de que actuaran como lo harían ellos mismos.”<sup>8</sup>

El alcalde o el administrador municipal deben saber que nada es peor que un directivo interno desganado e indiferente y que cualquier simple funcionario tiene la capacidad de oponerse si se lo propone, causando con ello gran daño a su gestión. Un gerente publico debe asegurarse no solo de contar con un buen grupo de colaboradores leales y trabajadores sino, también, que el personal restante actúe como si tuviese esa condición la cual será respaldada por la fluidez de la comunicación en la organización.

“El Alcalde debe ser una personalidad democrática, proba y dinámica, que mantiene estrecho contacto con sus funcionarios, los que a su vez son técnicos capaces y motivados que no necesariamente son amigos, ni seguidores. Prefiere al buen funcionario, competente, capaz incluso de criticar que a un mediocre e incondicional seguidor. Entre los funcionarios que encabezan las unidades municipales, hay quienes tienen alta creatividad y proponen nuevas ideas para enfrentar los problemas, otros son excelentes ejecutores, minuciosos y exigentes. En conjunto constituyen buenos equipos de trabajo, capaces de discutir los más difíciles asuntos y llegar a acuerdos positivos. El personal municipal se contagia con este dinamismo de la dirección municipal por lo que

---

<sup>8</sup> Asociación Chilena de Municipalidades, 2002, “El Buen Gobierno Local” CD del Congreso Extraordinario realizado en la comuna de El Quisco Los días 14-15-16 De Noviembre de 2002

labora con entusiasmo, los buenos vínculos permiten relaciones laborales positivas, los problemas internos son tratados abiertamente entre quienes corresponde y con el propio alcalde cuando afectan a todos”.<sup>9</sup>

## **4.2 Conflicto**

“Una de las condiciones inherentes a la vida humana es la existencia de conflictos. En el transcurso de sus experiencias íntimas y sociales, el ser humano se enfrenta continuamente a conflictos que pueden ser de naturaleza intrapersonal o interpersonal.

Los conflictos intrapersonales ocurren cuando la persona enfrenta objetivos individuales antagónicos: Ocuparse de un objetivo con certeza frustrará la atención de otro. Los conflictos interpersonales ocurren cuando la persona se enfrenta con objetivos individuales que chocan con objetivos individuales de otra persona con la cual convive o participa en alguna actividad. En este capítulo nos interesan los conflictos que impliquen intereses u objetivos de personas o de grupos de personas. Es decir, los conflictos comunes de toda actividad social en la cual las personas deben trabajar en conjunto.

### **4.2.1 Noción de conflicto**

El conflicto y la cooperación constituyen elementos integrantes de la vida de las organizaciones. Ambos han recibido mucha atención por parte de las recientes teorías de la organización, considerándose hoy cooperación y conflicto como dos aspectos de la actividad social, o mejor, dos lados de una misma moneda, ya que en la práctica ambos están ligados inseparablemente. Tanto es así que la resolución del conflicto es mucho mejor comprendida como una fase del esquema conflicto cooperación que como un fin de conflicto o una resolución final del conflicto. El pensamiento administrativo se ha preocupado en lo fundamental por los problemas de obtener cooperación y de solucionar conflictos. El conflicto no es casual ni accidental, sino que es inherente a la vida empresarial o, en otras palabras, es inherente al uso del poder.

---

<sup>9</sup> Asociación Chilena de Municipalidades, 2002, “El Buen Gobierno Local” CD del Congreso Extraordinario realizado en la comuna de El Quisco Los días 14-15-16 De Noviembre de 2002

Conflicto significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden entrar en choque. Siempre que se hable de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia, armonía, debe recordarse que estas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus términos opuestos, como desacuerdo, desaprobación, disensión, desentendimiento, incongruencia, discordancia, inconsistencia, oposición, lo cual significa conflicto.

El conflicto es la condición general del mundo animal. El hombre sobresale entre los animales por su capacidad de atenuar, aunque no siempre de eliminar, esta condición. La sociedad y la civilización, requisitos básicos de la vida humana, son viables gracias al elevado grado de congruencia de objetivos entre los hombres o, al menos, debido a algunos mecanismos o reglas de conducta que impongan orden y acomodación.

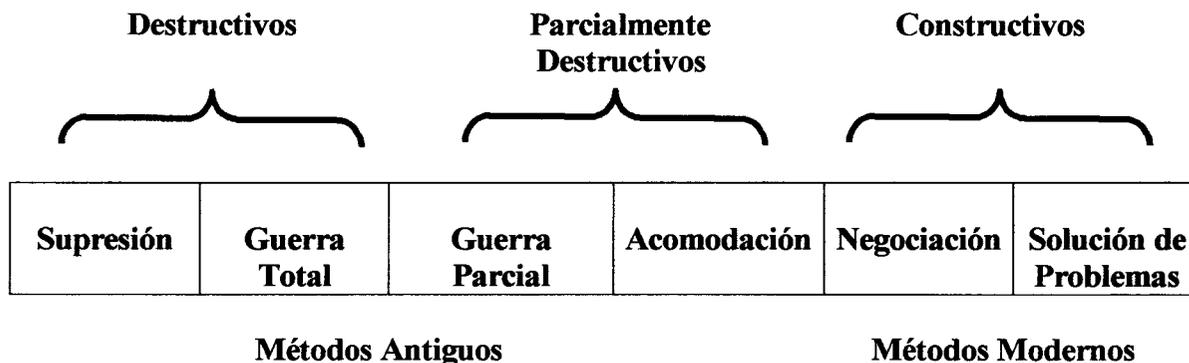
Si las fuentes de cooperación residen en las semejanzas de intereses, reales o supuestas, entre individuos y organizaciones, de igual modo las fuentes de conflicto se hallan en algún grado de divergencia, real o supuesta, de intereses.

Uno de los propósitos de la administración debería ser crear condiciones o situaciones en que el conflicto, parte integrante de la vida industrial y empresarial, pudiera ser controlado y dirigido hacia canales útiles y productivos. En situaciones de conflicto, las respuestas posibles de un grupo o de un individuo pueden estar caracterizadas en escala general, variando desde los métodos de supresión total hasta los métodos de negociación y solución de problemas, dentro de un continuum que podemos caracterizar según la sgte. Figura”<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Chiavenato Idalberto (1996) “Administración de Recursos Humanos” 2ª edición paginas 397-398

## Situaciones de conflicto y métodos de resolución



“Como las personas son desiguales y también lo son las organizaciones los conflictos son fricciones resultantes de las interacciones entre los diferentes individuos o entre los diferentes grupos, en los cuales la discusión y la competición constituyen las fuerzas intrínsecas del proceso. Todo conflicto tiene en su interior fuerzas constructivas que conducen a la innovación y al cambio, y fuerzas destructivas que llevan al desgaste y a la negociación. Inclusive, la ausencia de conflictos significa acomodación, apatía e inercia, ya que el conflicto existe porque existen puntos de vista e intereses diferentes que a menudo chocan. Así, desde cierto punto de vista, la existencia de conflicto significa existencia de dinamismo, de vida, de fuerzas que chocan.

Por lo general, el conflicto es un proceso que se inicia cuando una parte, individuo, grupo u organización, percibe que la otra parte, individuo, grupo u organización, frustra o intenta frustrar uno de sus intereses. A medida que ocurre el cambio, las situaciones se alteran y la cantidad y la calidad de los conflictos tienden a aumentar y a diversificarse. Los conflictos exigen innovación para encontrar las soluciones. De este modo, los conflictos traen consigo aspectos positivos y saludables: traen innovación y cambio organizacional. Sin embargo, a medida que los conflictos se solucionan, sus soluciones traen, consecuentemente, nuevos y diferentes conflictos que exigirán nuevas y diferentes soluciones. De este modo, el cambio y la innovación exigen una progresiva administración de los conflictos.

El conflicto ocurre dentro de un contexto de interrelaciones continuas entre personas, grupos y organizaciones, y puede involucrar a personas, grupos y organizaciones.

Por lo general, una parte, personas, grupos u organizaciones, intenta alcanzar sus objetivos o intereses en sus relaciones con las demás partes. El conflicto existe cuando el alcance de los objetivos o intereses de una parte sufre interferencias deliberadas de alguna de las otras partes. Así, el conflicto sólo existe cuando ocurre una interferencia deliberada de otra de las partes. Esta interferencia es la condición necesaria para que haya conflicto, y puede ser activa (cuando la interferencia se hace por alguna acción) o pasiva (cuando se hace por omisión). Por tanto, el conflicto es más que un desacuerdo o un choque de intereses: es una interferencia deliberada sobre las tentativas de otra parte para alcanzar sus objetivos.

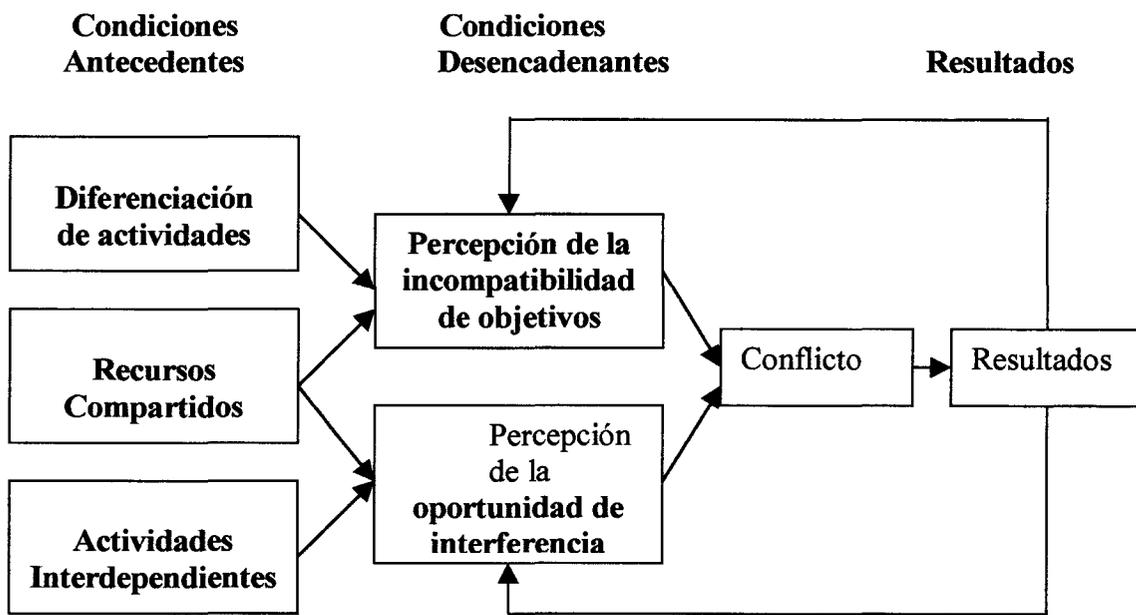
#### **4.2.2 Condiciones que predisponen al conflicto**

Existen tres condiciones antecedentes que son inherentes a la vida empresarial y que tienden a generar conflictos.

1. **Diferenciación de actividades:** a medida que la organización crece, no sólo se hace mayor, sino que también desarrolla partes o subsistemas más especializados. Como resultado de esta especialización, los grupos, al realizar tareas diferentes y relacionarse con diferentes partes del ambiente, desarrollan modos específicos de pensar, sentir y proceder: adquieren su propio lenguaje, sus propios objetivos y sus propios intereses. Esta perspectiva diferente ocasionada por la especialización se llama diferenciación, concepto que desarrollamos en el capítulo sobre organizaciones. Los objetivos e intereses diferentes, inclusive los antagónicos, tienden a provocar conflictos.
2. **Recursos compartidos:** por lo general, los recursos disponibles son limitados o escasos y se distribuyen proporcionalmente entre las diversas áreas o grupos de la organización. Así, si un área o un grupo pretende aumentar sus recursos, otra área o grupo deberá perder o ceder una parte de los suyos. De aquí proviene la percepción de que algunas áreas o grupos tienen objetivos o intereses diferentes o quizás antagónicos e incompatibles.

3. **Actividades interdependientes:** los individuos o grupos de una organización dependen unos de otros para desarrollar sus actividades. La interdependencia existe en la medida en que un grupo no pueda realizar su trabajo sin que el otro realice el suyo. Todas las personas o grupos de una organización son interdependientes de alguna manera. Cuando los grupos se vuelven altamente interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros.

Estas tres condiciones precedentes, diferenciación de actividades, recursos compartidos e interdependencia, llevan a la creación de condiciones que predisponen al conflicto.



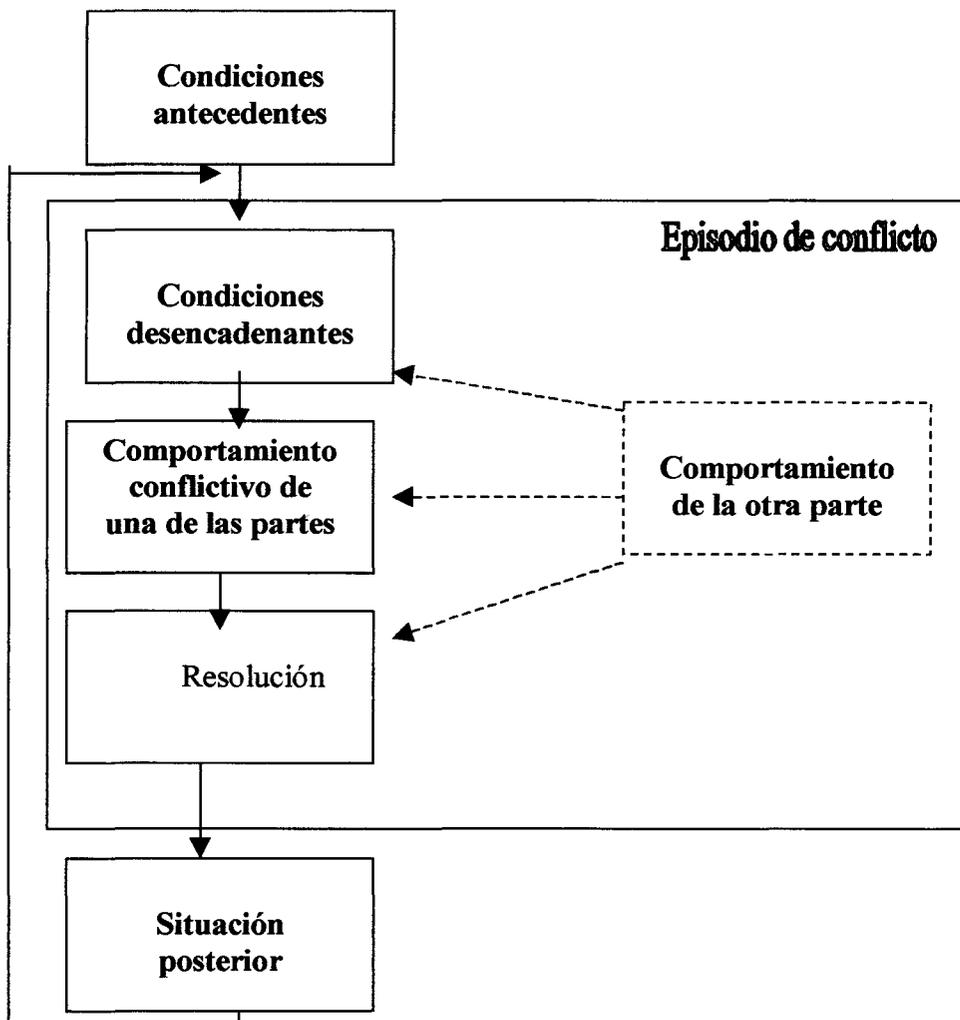
### Condiciones que desencadenan el conflicto

El conflicto se presenta como un proceso cuando ocurren dos condiciones desencadenantes:

1. Percepción de la incompatibilidad de objetivos
2. Percepción de la oportunidad de interferencia

Como consecuencia, la parte afectada adopta un comportamiento de conflicto. De este modo, la **condiciones antecedentes** producen las condiciones favorables para que ocurran conflictos. Una de las partes percibe que existe una condición desencadenante (incompatibilidad de objetivos o intereses y oportunidad de interferencia de la otra parte) y adquiere sentimientos de conflicto con relación a la otra parte: como consecuencia, surge el **comportamiento de conflicto**. Para alcanzar sus objetivos o sus intereses, la parte utiliza una serie de tácticas diferentes en el conflicto. Estas tácticas varían desde la resistencia pasiva hasta el bloqueo activo del trabajo de la otra parte.

### El proceso del conflicto



Inclusive, para complicar para complicar las cosas, la acción de una de las partes por lo general provoca alguna forma de reacción de la otra. Dependiendo de esta reacción, hay una serie de consecuencias posibles: la reacción de la otra parte puede influir, positiva o negativamente, en las percepciones y los sentimientos de la primera parte sobre el conflicto y puede provocar una intensificación del conflicto o algún modo de resolución.

La **resolución** es el final del **episodio de conflicto**. La resolución no significa que el conflicto haya sido solucionado o administrado: sólo significa que de alguna manera terminó el **episodio de conflicto**. Por lo general, la resolución ocurre cuando una de las partes gana y la otra pierde, cuando hay negociación, cuando hay compromiso o por otros medios.

Dependiendo del comportamiento de las partes en conflicto y del tipo de resolución encontrado, aún quedan percepciones y sentimientos denominados **secuelas del conflicto**. Las **secuelas del conflicto** originan percepciones y sentimientos que las partes tendrán cuando se presente el próximo episodio de conflicto. En realidad, el episodio de conflicto es un ciclo repetido de eventos en que la resolución y la secuela de un episodio determinan la naturaleza y las características del próximo.

#### **4.2.3 Resultados del conflicto**

El conflicto puede tener **resultados constructivos** o **destructivos** para las partes involucradas, ya sean personas, grupos u organizaciones. Por tanto, el desafío consiste en administrar el conflicto, de modo que puedan maximizarse los efectos constructivos y minimizar los efectos destructivos.

## **Resultados constructivos**

El conflicto puede proporcionar efectos potencialmente positivos.

1. **El conflicto despierta sentimientos y estimula energías.** El conflicto lleva a las personas a estar más atentas, esforzarse más y ser accesibles. Esta estimulación de energías origina curiosidad e interés en descubrir mejores medios de realizar tareas y nuevos enfoques para la solución de problemas.
2. **El conflicto fortalece sentimientos de identidad.** Cuando un grupo entra en conflicto se vuelve más unido y mejor identificado con sus objetivos e intereses. La cohesión generalmente aumenta la motivación por el desempeño de la tarea del grupo. Si el grupo “gana”, sus miembros estarán más motivados para trabajar en equipo.
3. **El conflicto despierta la atención ante los problemas.** A menudo el conflicto es un medio de llamar la atención hacia los problemas existentes.
4. **El conflicto pone a prueba la balanza del poder.** El conflicto puede conducir a la aplicación de recursos (el tiempo gerencial, por ejemplo), para su resolución, ajustando diferencias de poder entre las partes involucradas.

## **Resultados destructivos**

El conflicto se conoce más por sus consecuencias negativas, destructivas e indeseables:

1. **El conflicto desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad.** Como las partes involucradas ven que sus esfuerzos están bloqueados por las demás, frente a la presión por ganar, la atmósfera creada genera un clima estresante de frustración y hostilidad que puede perjudicar el juicio y la habilidad en el desempeño de tareas, como también afectar el bienestar de las personas implicadas.

2. **El conflicto aumenta la cohesión grupal.** Con el aumento de la cohesión aumenta la presión social para que las personas se conformen o se acomoden a los objetivos del grupo o de la parte implicada. Esto disminuye la libertad individual, haciendo que el grupo pierda eficacia en cuanto a su desempeño.
3. **El conflicto desvía energías hacia sí mismo.** Gran parte de la energía generada por el conflicto está dirigida y se gasta en sí mismo, en oposición a la energía que podría aplicarse en la realización de un trabajo productivo. De este modo, ganar un conflicto se vuelve un objetivo más importante que trabajar con eficacia.
4. **El conflicto lleva a una parte a bloquear la actividad de otra.** Un comportamiento característico del episodio de conflicto entre las partes es el bloqueo de las actividades de la otra parte y la negativa a cooperar con ella. Esto lleva a un atraso en el desempeño del sistema total.
5. **El conflicto se autoalimenta y perjudica las relaciones entre las partes.** El conflicto influye en la naturaleza de las interrelaciones existentes entre las partes, perjudicando la comunicación entre ellas y distorsionando sus percepciones y sentimientos. Cada parte, a medida que aumenta el conflicto, tiende a estereotipar y a ver a la otra como “enemiga”, atribuyéndole motivos e intenciones negativas. Con esto se fortalecen las percepciones y los sentimientos de que los objetivos e intereses de la otra parte son incompatibles con los propios y de que no se puede cooperar con la otra parte. Así, el conflicto se realimenta: las comunicaciones y las distorsiones perceptivas tienden a ampliar el conflicto, el cual a su vez maximiza sus efectos negativos y constructivos.

## Resultantes del conflicto

Resultados potencialmente Constructivos	Resultados potencialmente destructivos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estimula el interés y la curiosidad</li><li>• Aumenta la cohesión grupal</li><li>• Aumenta la motivación para la tarea</li><li>• Despierta la atención ante problemas</li><li>• Pone a prueba y reduce diferencias de poder</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Provoca frustración, hostilidad y ansiedad</li><li>• Crea presión ante la conformidad de las personas</li><li>• Provoca dispersión de energías</li><li>• Produce acciones de bloqueo y de negativa a cooperar</li><li>• Genera distorsiones perceptivas</li></ul>

## Administración del conflicto

La manera mediante la cual un conflicto se resuelve tendrá influencia sobre los resultados, constructivos o destructivos, que éste produzca y tanto, sobre los futuros episodios de conflicto.

Básicamente, un conflicto puede resolverse de tres maneras:

1. **La resolución ganar/perder:** utilizando varios métodos, una de las partes consigue vencer en el conflicto, alcanzando sus objetivos y frustrando a la otra parte en su tentativa de alcanzar los suyos. De este modo, una parte gana en tanto la otra pierde.
2. **La resolución perder/perder:** cada una de las partes desiste de algunos objetivos por medio de alguna forma de compromiso. Ninguna de las partes alcanza todo lo que deseaba. Las dos desisten de alguna cosa, es decir, las dos pierden.
3. **La resolución ganar/ganar:** las partes consiguen identificar soluciones satisfactorias para sus problemas, permitiendo que las dos alcancen sus objetivos deseados. El éxito, tanto en el diagnóstico como en la solución, hace que las dos partes ganen o las dos venzan.

Los dos primeros patrones de resolución, ganar/perder y perder/perder, tienden a dar continuidad al **conflicto**. Desde que una parte o las dos no alcancen sus objetivos, perciben el **conflicto** como no terminado y permanecen motivadas a iniciar otro episodio de conflicto en que quizá pudieran ganar. En el tercer patrón de resolución, ganar/ganar, el ciclo de continuidad del conflicto es interrumpido y la probabilidad de **conflictos** futuros disminuye.

De ahí la enorme importancia que hoy en día asume el entrenamiento de gerentes y supervisores en administrar conflictos y, sobre todo, en la adquisición de habilidades de negociación.

El mundo no es estático y, por tanto, el **subsistema de mantenimiento de recursos humanos** necesita reunir condiciones para ayudar a la organización y a sus miembros a adaptarse al cambio. En las últimas décadas el volumen y el ritmo de las transformaciones se han acelerado de manera desconcertante. Ya sean los cambios en las naciones, en las organizaciones o en las propias personas, la ARH debe funcionar como agente activo y no simplemente pasivo.

Inclusive, los cambios traen una profunda alteración de la vida cotidiana de la personas, rompiendo situaciones de equilibrio y provocando **conflictos**.

Los **conflictos** entre personas y organizaciones son generados por condiciones antecedentes (la diferenciación de actividades, los recursos compartidos y la interdependencia) que, cuando se suman a condiciones desencadenantes (percepción de la incompatibilidad de objetivos y de la oportunidad de interferencia) producen el comportamiento de conflicto, el cual exige una resolución con el fin de evitar consecuencias. El **conflicto** puede tener resultados constructivos y destructivos. Se hace necesario administrar los **conflictos** de manera constructiva con el fin de que sus consecuencias sean siempre positivas.”<sup>11</sup>

### 4.3 GESTION PARTICIPATIVA

“La organización funcionará mucho mejor si su personal se siente necesario, estimado, respetado y sus opiniones tomadas en cuenta, ya que las decisiones tienden a ser mejores cuando se basan en una mayor cantidad de información, conocimiento y experiencia, pues no importa cuan experimentado sean el gerente o el director, nunca tendrá tanta experiencia como todo su personal junto. Los planteamientos participativos significan normalmente que la toma de decisiones es mas transparente, lo que a su vez, incrementa la confianza del personal y por consiguiente el liderazgo del gerente”.<sup>12</sup>

La participación en la toma de decisiones requiere de una buena comunicación organizacional y por ende mientras más canales estén abiertos, mas participará el personal en la gestión de la organización. Todos deseamos que se nos respete y se nos tome en serio, el personal de las organizaciones también, razón por la cual no es recomendable alejarse de ellos y desanimarles actuando como si no estuvieran allí, como si no contaran, por el contrario, al escucharlos, al pedir su opinión al tomarlos en serio, se les trata con respeto, por lo que ellos se respetarán mas a si mismos a la organización y al gerente, se tomarán su trabajo con mas seriedad y dedicarán un mayor esfuerzo en la producción.

“Gestión participativa, significa que el personal no solo los gerentes designados, aportan e influyen sobre las decisiones que afectan a la organización. En la gestión participativa, los gerentes tienen la responsabilidad final de tomar las decisiones y responder por ellas, pero los miembros del personal a los que afectan estas decisiones proporcionan activamente observaciones, análisis, sugerencias y recomendaciones en el proceso ejecutivo de toma de decisiones. Gestión participativa, como mínimo, significa que la gerencia presta atención a su personal, además la gestión participativa puede mejorar la eficacia y capacidad de una organización, contribuyendo al buen liderazgo por medio de la gestión y la transparencia en la toma de decisiones. La mayor ventaja de un gerente es la gente, y si esa gente es seria, leal, deseosa de trabajar al máximo, si confían en sus

---

<sup>11</sup> Chiavenato Idalberto (1996) “Administración de Recursos Humanos” 2ª Edición paginas 398 a 405

<sup>12</sup> Asociación Chilena de Municipalidades, 2002, “El Buen Gobierno Local” CD del Congreso Extraordinario realizado en la comuna de El Quisco Los días 14-15-16 De Noviembre de 2002

líderes y saben que son fiables, su rendimiento y eficacia y por ende, el de la organización será mucho mejor”<sup>13</sup>.

Si bien el discurso de todas las organizaciones es que el ser humano es un factor clave, no existe una metodología al interior de ellas que demuestre que se hace constante y continuamente un esfuerzo por preparar a las personas para nuevos escenarios y situaciones desconocidas. Muchos piensan que la capacitación y el adiestramiento juegan un papel importante, es cierto, pero no es suficiente. Es necesario estar muy consciente que el ser humano se atemoriza frente a los cambios, por que muchas veces está en juego su estabilidad y aunque implique algo positivo para él, cuesta bastante dejar atrás lo conocido, más aún cuando se comparten claramente los objetivos que tiene todo este proceso.

“La gestión estratégica del recurso humano es una orientación de largo plazo, proactiva, que busca el involucramiento de los funcionarios en los planes estratégicos; se trata de formular en el contexto de los objetivos de la entidad, y acorde con las misiones de obtención, estimulación, y desarrollo de recursos humanos, objetivos, estrategias y planes coherentes con los lineamientos de largo plazo institucional”<sup>14</sup>.

En este contexto cabe preguntarse ¿existe una cultura dentro de las municipalidades que fomente el desarrollo de las personas y el trabajo en equipo? ; ¿qué rol se le asigna al factor humano en el desarrollo competitivo de una municipalidad? ; ¿qué importancia le asignamos cada uno de nosotros al desarrollo humano y profesional de las personas en la municipalidad?. Aún cuando quisiéramos, no podemos contestar a todas estas interrogantes y menos aún enumerar ejemplos, pero sí podemos señalar nuestro absoluto convencimiento de que el principal activo o riqueza es no sólo de las Municipalidades, sino también de los países es su gente, es su empuje, su creatividad, y su capacidad, la clave del éxito y crecimiento en las organizaciones. Un requisito fundamental para el mejoramiento de la gestión, es disponer de directivos y jefaturas que tengan una clara competencia en sus habilidades interpersonales o interactivas, es decir que ejerzan liderazgo y motivación apropiada a los funcionarios.

---

<sup>13</sup> Bartle Phil “Gestión Participativa” [www.scn.org](http://www.scn.org)

<sup>14</sup> Asociación Chilena de Municipalidades. 2000, “Manual Técnico de Gestión Municipal” n° 65 paginas 11

“Un buen líder puede darse cuenta que todas las personas son diferentes, no son mejores ni peores, y es capaz de valorar las cualidades individuales y poner a cada uno en el lugar de trabajo adecuado. El verdadero liderazgo debe ser de adentro hacia fuera, y es real cuando el líder es capaz de transformarse así mismo, valorándose, respetándose y aceptándose, para de esa forma transmitirlo a otros sin miedo ni obligación. Dentro de estos valores es necesario referirnos a la confianza como un valor de las relaciones organizacionales, ya que el capital social que genera la confianza es tan importante como cualquier capital físico, la confianza es un capital indiscutible para el desarrollo de las relaciones interpersonales y laborales, sin embargo es un capital muy difícil de mantener y aumentar. Se construye con mucha perseverancia y tiempo y se puede destruir en un solo instante, la confianza implica un trabajo personal, un análisis de potencialidades, talentos y debilidades, reconociendo que todas forman parte de las personas.”<sup>15</sup>.

Un ambiente adecuado es básico para vivir la confianza. Es importante construir un clima que privilegie la sinceridad y el dónde no estar de acuerdo con alguna actuación o algún punto de vista, no signifique una lucha frontal, sino una relación constructiva, por que el consenso mal entendido y la verdad dicha a medias solo generan mas desconfianza.

Es por lo anterior que dentro de la organización sus miembros deben reconocer que cada persona es un ser único, pero que solo no puede hacer nada o casi nada, es necesario entender que cuando las personas trabajan juntas por una motivación común se potencian habilidades y la competencia que podría generarse entre ellas, se convierte en cooperación.

“El estilo Directivo Participativo es una conducta directiva que permite desarrollar un alto nivel de confianza producto de la clara comunicación existente entre la dirección y los demás componentes de la organización. Dicha conducta se caracteriza por una jefatura que comparte con sus colaboradores con identificación, estudio, y análisis de los problemas y sus alternativas de solución, en orden a la toma de decisiones mas apropiada, se trata que los funcionarios tengan la posibilidad de opinar, aportar su

---

<sup>15</sup> Asociación Chilena de Municipalidades. 2000, “Manual Técnico de Gestión Municipal” N° 65 paginas 11-12

experiencia, expresar su desacuerdo y colaborar en la formulación de los planes que la unidad necesita. Para esto es necesario el trabajo en equipo ya que se considera esta herramienta de gestión, como el medio más pertinente para poner en práctica los postulados modernizadores; la idea es diseñar y organizar los procesos directivos u operacionales, a través de grupos de trabajo pequeños, orientados hacia el logro de tareas comunes con un intercambio de roles y funciones con flexibilidad y dotados de habilidades para manejar sus procesos productivos y de mantención. Trabajar en equipo es tener un espacio de encuentro entre las personas que tienen distintas ideas, experiencias y habilidades y que, producto de esto, pueden alcanzar resultados y soluciones que son cuantitativamente superiores a los logros individuales”<sup>16</sup>.

#### **4.4 LIDERAZGO**

“La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas. La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite seguridad.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Realmente es fácil comprender las ventajas del liderazgo y cómo invirtiendo la pirámide como dice K. Blachard (1991):

"Se logra mayor rentabilidad, productividad, calidad y clima de equipo, ¿es suficiente para un mando leer estas líneas o un libro sobre liderazgo para, automáticamente ser un líder de equipo?."

---

<sup>16</sup> Asociación Chilena de Municipalidades. 2000, "Manual Técnico de Gestión Municipal" N° 65 paginas 12-13-14

Lamentablemente la respuesta es no. Hay un doble problema insalvable pero sí indispensable de tomar en cuenta. El primero es cultural y puede solventarse con un entrenamiento adecuado, no piensen los directivos que con un seminario de 15 o 20 horas sus jefes se convertirán en líderes pero al igual que cualquier estudio o carrera con método, sistema, entrenamiento y tiempo, las personas pueden aprender y poner en práctica con eficacia los principios del liderazgo. El segundo es actitudinal, un poco más complicado pero no de imposible solución. Muchos seminarios deberían contemplar el cambio de aptitudes dentro de sus objetivos, permitir a las personas conocerse, analizar el origen de su carácter, temperamento y relaciones, para poder tomar decisiones de cambio que le ayuden a una convivencia más armoniosa, satisfactoria y así, sana en lo personal y en las relaciones grupales.

#### **4.4.1 Definición de liderazgo**

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo, los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras, sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en

los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sub-lideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz ( buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces, con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

#### 4.4.2 Importancia del liderazgo

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe o una persona para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

#### 4.4.3 Tendencias del liderazgo

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

**Edad del liderazgo de conquista:** Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

**Edad del liderazgo comercial:** A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

**Edad del liderazgo de organización:** Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

**Edad del liderazgo e innovación:** A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de

planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

**Edad del liderazgo de la información:** Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

**Liderazgo en la "Nueva Edad":** Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constantes durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.”<sup>17</sup>

#### **4.5.- Motivación**

“La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo ( que proviene del ambiente) o puede ser generado

---

<sup>17</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com), 2003, “Gerencia y Liderazgo”

internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.”<sup>18</sup>

“Podemos definir la motivación como el proceso por el cual una necesidad insatisfecha mueve a una persona en una cierta dirección para lograr un objetivo que satisface dicha necesidad. Es un impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. Se pueden distinguir tres elementos en la motivación:

- En el interior un deseo o necesidad.
- En el exterior una meta u objetivo que debe ser logrado.
- Una estrategia para lograr el objetivo.

Cuando hablamos de motivar, en definitiva, estamos hablando de crear las condiciones adecuadas para que se produzca un determinado comportamiento deseado por la organización: para que se incorpore, permanezca y desarrolle diferentes tareas de un modo adecuado y productivo.

Existen múltiples clasificaciones de motivos, atendiendo a diferentes criterios, pero en general podemos hablar de:

- Motivos Fisiológicos o primarios: Son motivos no aprendidos que responden a necesidades y desequilibrios que se producen en el organismo (por ejemplo, hambre, sed, etc.), básicamente tratan de recuperar el equilibrio perdido en el organismo (Homeostasis).
- Motivos generales no aprendidos: No responden directamente a necesidades fisiológicas, aunque si son un mecanismo de supervivencia y adaptación al medio (por ejemplo: curiosidad, manipulación, exploración, etc.).
- Motivos sociales: Son motivos aprendidos como la necesidad de poder, prestigio, status, etc.

---

<sup>18</sup> Chiavenato Idalberto “Administración de Recursos humanos” 2 Edición, 1996, pag 49

En función de los factores que determinan la conducta del sujeto podemos distinguir también diferentes tipos de motivación (Pérez, 1979):

- Motivación Intrínseca: El sujeto se mueve por las consecuencias que espera se produzcan en él.
- Motivación Extrínseca: El sujeto se mueve por las consecuencias que espera alcanzar.
- Motivación Trascendente: El sujeto se mueve por las consecuencias que espera que produzca su acción en otro u otros sujetos presentes en el entorno”<sup>19</sup>

## **TEORÍAS MÁS RELEVANTES SOBRE LA MOTIVACIÓN**

Algunas de las teorías o modelos más destacados que han intentado explicar la motivación humana son:

- Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.
- Teoría del factor dual de Herzberg.
- Teoría de los tres factores de MacClelland.
- Teoría X y Teoría Y de McGregor.
- Teoría de las Expectativas.

“Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (Maslow, 1954).

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Para Maslow estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior esta satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerla”<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> <http://www.geocities.com/pnavajo.geo/motivacion.html>

Autorrealización	Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.
Estima	Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.
Sociales	Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
Seguridad	Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.
Fisiológicas	Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

“Teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1967).

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observo que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

- Factores Higiénicos: Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.
- Factores motivadores. Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (fisiológicas, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles mas altos (consideración y autorrealización)

Factores Higiénicos	Factores motivadores
<p>Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones</p> <p>Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.</p> <p>Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.</p> <p>Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los de más compañeros.</p> <p>Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.</p> <p>Control técnico.</p>	<p>Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.</p> <p>Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor.</p> <p>Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.</p> <p>Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes.</p> <p>Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.</p>

De la teoría de Herzberg se deriva el concepto de job enrichment (enriquecimiento del trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de mas alto valor.”<sup>21</sup>

#### Teoría de McClelland (McClelland, 1989)

“McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación

**Logro:** Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.

**Poder:** Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status.

<sup>21</sup> Chiavenato Idalberto “Administración de Recursos humanos” 2 Edición, 1996, pag. 54,55,56

Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad (política).

- **Afiliación:** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

#### Teoría X y Teoría Y de McGregor (McGregor, 1966)

Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades.”<sup>22</sup>

Hipótesis X	Hipótesis Y
<ul style="list-style-type: none"><li>• La gente no quiere trabajar.</li><li>• La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida.</li><li>• La gente tiene poca creatividad.</li><li>• La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad.</li><li>• La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente.</li><li>• La gente prefiere autonomía.</li><li>• Todos somos creativos en potencia</li><li>• La motivación ocurre en todos los niveles</li><li>• Gente Motivada puede autodirigirse</li></ul>

#### Teoría de las Expectativas.

“El autor mas destacado de esta teoría es Vroom (Vroom, 1964), pero ha sido completada por Porter-Lawler (Porter y Lawler, 1968). Sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a

<sup>22</sup> <http://www.geocities.com/pnavajo.geo/motivacion.html>

los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el "dolor" (Pinder, 1985)[19]. Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo (Laredo). Los puntos mas destacados de la teoría son (Galbraith, 1977):

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad.
- Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia.
- La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, por la instrumentalidad y la valencia (¿rendiré?, ¿Qué consiguere si rindo? ¿Merece la pena?).
- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
- Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.
- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.

La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

Fuerza de la motivación = Valor de la recompensa \* Probabilidad de logro.

- La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones reales. Se trata de definir exigencias alcanzables pero con esfuerzo.
- Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas. Ello requiere conocimiento de la gente, su cultura, sus intereses, etc.

- Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas y que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganara las mismas recompensas que ellos.

### OTROS CONCEPTOS DE LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

INCENTIVO	Definición	CONSECUENCIAS
Las normas	Normas que regulan la conducta de los miembros de la organización	Contribuyen a que se cumpla estrictamente con la tarea.
Incentivos Generales	Sueldos y Salarios	Son aliciente para la incorporación y permanencia
Incentivos individuales y de grupo		Fomentar el esfuerzo por encima del mínimo.
Liderazgo	"Iniciación a la estructura" (orientar definir y organizar el trabajo). "Consideración" (Apreciar el trabajo, relaciones personales, etc.)	Puede influir en la permanencia en la organización
Aceptación del grupo	Se deben tener en cuenta: La cohesión. Coincidencia con las normas del grupo. Valoración del grupo	Influye en el cumplimiento estricto, en el esfuerzo por encima del mínimo
Implicación en la tarea e identificación con los objetivos	Implicación: Identificación con el trabajo. Identificación: Grado en que la persona a interiorizado los objetivos de la organización.	Influye en la permanencia, esfuerzo por encima del mínimo

## EFFECTOS DE LA MOTIVACION EN EL PERSONAL

¿Cómo podemos aumentar la motivación del personal en el trabajo? Se trata de que la tarea en sí produzca más motivación, haciendo la tarea más interesante para la persona. Podemos tener en cuenta diferentes factores (Scheier, 1985):

- El equipamiento, la motivación para la tarea puede en ocasiones ser aumentada por el material facilitado para desarrollarla, esto puede explicar la atracción del voluntarios hacia cierto tipo de tareas, como por ejemplo los socorros y emergencias que requieren de un equipamiento muy especializado.
- La división y combinación de las tareas: Una tarea puede tener componentes con diferentes valores motivacionales que deben ser analizados independientemente, para tratar que los elementos positivos contrarresten los negativos.
- La arquitectura del trabajo. Un trabajo adecuado debe dejar ver cual es el objetivo final y tener cierta variedad, con la oportunidad de poder realizar trabajos complementarios más motivadores que la tarea principal. Sobre todo, en objetivos a largo plazo se deben tener previstas la consecución de objetivos parciales que puedan dar la sensación de que nos estamos acercando progresivamente al objetivo. Y sobre todo especialmente información constante y permanente sobre la calidad del trabajo realizado y sobre la consecución de los objetivos parciales.

Un aspecto fundamental, es la definición de los objetivos de la organización y como pueden contribuir a su consecución los funcionarios. Muchas veces damos por supuesto los objetivos de la organización, pero sin embargo estos no son conocidos por los funcionarios y sobre todo no saben como su trabajo contribuye a su logro. Por eso necesitan saber que se espera de ellos, que sistemas de evaluación y seguimiento existen y fácil acceso a sistemas de apoyo y asesoramiento.

Las recompensas y el adecuado reconocimiento también son un importante elemento motivador. Si se adopta un sistema de incentivos este debe ser equitativo y concreto. Si los funcionarios consideran que las recompensas no son equitativas y justas pueden provocar rápidamente desmotivación en los grupos.

El feedback sobre el trabajo desarrollado, también se configura como un importante elemento motivador. Es importante conocer que se esta haciendo bien y que se esta haciendo mal, como se podría mejorar el rendimiento, etc. Sin duda uno de los factores que producen mas desmotivación es no conocer si es están haciendo bien o mal las cosas y si estas son valoradas. Y lo que en ocasiones es peor, no saber que tiene que hacerse.

Factores que favorecen la motivación	Factores que dificultan la motivación
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar.</li> <li>· Proporcionar recompensas y alabanzas.</li> <li>· Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad.</li> <li>· Animar y favorecer la creatividad.</li> <li>· Involucrar a los voluntarios en la solución de los problemas.</li> <li>· Ayudar al desarrollo de habilidades personales.</li> <li>· Indicar como el trabajo de los voluntarios contribuye al logro de los objetivos de la organización.</li> <li>· Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo.</li> <li>· Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fuerte critica hacia el trabajo.</li> <li>· Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos.</li> <li>· Supervisión de las tareas no adecuada.</li> <li>· No dar respuesta sincera a las cuestiones planteadas.</li> <li>· Adoptar decisiones unilaterales.</li> <li>· No estar dispuesto a aceptar nuevas ideas.</li> <li>· Ocultar la verdad.</li> <li>· No dar elogios por el trabajo bien realizado.</li> <li>· Asignar trabajos aburridos o tediosos.</li> <li>· Falta explícita de reconocimientos.</li> <li>· Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles.</li> <li>· Sentimiento de no formar parte del equipo..</li> </ul>

Un sistema de motivación del funcionario debe establecer un proceso que le prepare para ser cada vez más competente y estar más implicado en la organización (Schindler, 1985). Este proceso puede incluir aspectos como:

- Definir claramente y sin lugar a dudas el puesto del funcionario.
- Desarrollar una cuidadosa asignación al puesto. Una adecuada orientación y una buena incorporación, puede influir en la satisfacción futura.
- Hacer un diagnóstico inicial de las motivaciones, necesidades y habilidades del funcionario. Debemos ser capaces de conocer que necesidades y motivaciones tiene que satisfacer el funcionario.
- Definir claramente los resultados que deben lograrse. El funcionario debe saber que se espera de él, que tienen que hacer y lo bien que tiene que hacerlo.
- Debe sentirse parte de un grupo que colabora con los objetivos de la organización, debemos ser capaces de hacerle ver como su trabajo contribuye al logro de los objetivos generales.
- Tiene la capacidad necesaria para lograr lo que se espera de él. Debemos asegurarnos que tiene los conocimientos y habilidades adecuados para desarrollar las tareas asignadas.
- Cuenta con unas condiciones de trabajo adecuadas y con los medios necesarios para desarrollar su trabajo. El entorno de trabajo no garantiza la motivación de los funcionarios, pero si elimina las causas que producen malestar.
- Sus tareas suponen un reto, son interesantes y variadas e implican cierto aprendizaje.
- Dispone de autonomía, especialmente para ejercer su creatividad e innovación
- Recibe información periódica sobre los resultados logrados, conociendo en todo momento como se desarrolla su trabajo.
- Se cuenta con los mecanismos adecuados de reconocimiento ligados a los resultados, conocidos y asumidos por todos.
- Tiene oportunidades de cambiar de tarea y adquirir mayor responsabilidad.
- Se dispone de sistemas que permiten aumentar su formación y conocimientos.
- Dispone de oportunidades de influir en la organización, estimulándoles para que presenten ideas y sugerencias.
- Son tratados como personas importantes para la organización.
- El equipo directivo y los profesionales se preocupan por su trabajo.”<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> [www.geocities.com/pnavajo.geo/motivacion.html](http://www.geocities.com/pnavajo.geo/motivacion.html)

#### **4.6 Relación de Variables**

Es necesario que la comunicación fluya en todas las direcciones involucrando a personas de diferentes niveles de la organización, para lo cual es necesario también, la existencia de una estructura organizacional que así lo permita, ya que una estructura mas horizontal, permitirá que la comunicación entregue información de calidad y a tiempo, lo que es de suma importancia para la toma de decisiones, la retroalimentación del desempeño del trabajo y la motivación del personal, lo que en conjunto con un nivel de políticas claras provenientes de los niveles jerárquicos mas altos de la organización (en este caso del alcalde y sus asesores) permitirán fomentar la creación de equipos de trabajo, con líderes mas participativos, capaces de motivar a su personal y de hacerlo participe en la toma de decisiones, las que sin duda serán mucho mejores, puesto que contarán con una información mas nutrida y proveniente de todos los niveles de la organización. Lo anterior sin duda será un gran aporte al mejoramiento del desempeño de la gestión de la Ilustre Municipalidad De Peñalolén

#### **4.7 Formulación de Hipótesis**

**La aplicación de un modelo comunicacional que permita la participación de todos los miembros de la organización y que tenga su base en un liderazgo que fomente la fluidez comunicacional, permitirá el logro de una gestión participativa, en la que existan líderes preocupados del personal y del desarrollo de la organización, en la cual la toma de decisiones será sobre la base de la información proveniente de toda la organización, situaciones que sin duda serán elementos que motiven a todos los componentes de la organización a realizar el mayor esfuerzo hacia el logro de los objetivos**

## **5. MARCO METODOLOGICO**

### **5.1 UNIVERSO DEL ESTUDIO**

El universo del estudio abarcó la totalidad de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén la cual posee una cantidad de 390 funcionarios de planta y contrata de los distintos escalafones con los que actualmente lleva a cabo su labor la Ilustre Municipalidad de Peñalolén.

### **5.2 MUESTRA DEL ESTUDIO**

Se consideró como muestra del presente estudio a un total de 45 funcionarios pertenecientes a distintos direcciones, departamentos y escalafones representativos de los distintos niveles jerárquicos dentro del Municipio.

### **5.3 RECOLECCION DE DATOS**

#### **5.3.1 Encuestas**

Se aplicaron 40 encuestas de formato principalmente de preguntas cerradas (cuyo formato se puede ver en el anexo) a funcionarios representativos de distintas direcciones, departamentos y niveles del escalafón administrativo municipal, con preguntas que trataban de reflejar la opinión y sensación de los funcionarios con respecto a la comunicación, gestión, motivación y liderazgo existente en la Ilustre Municipalidad de Peñalolén.

### **5.3.2 Entrevista**

Se realizaron entrevistas abiertas en donde las preguntas realizadas son de carácter general, de manera de otorgarle a los entrevistados la posibilidad de expresarse en las respuestas y así poder emitir juicios y puntos de vista acerca de la percepción que los entrevistados tienen del actual modo en que se gestiona en la La Ilustre Municipalidad de Peñalolén. Estas se aplicaron a 5 miembros representativos de los distintos niveles jerárquicos de la organización dentro de los cuales se encuentra

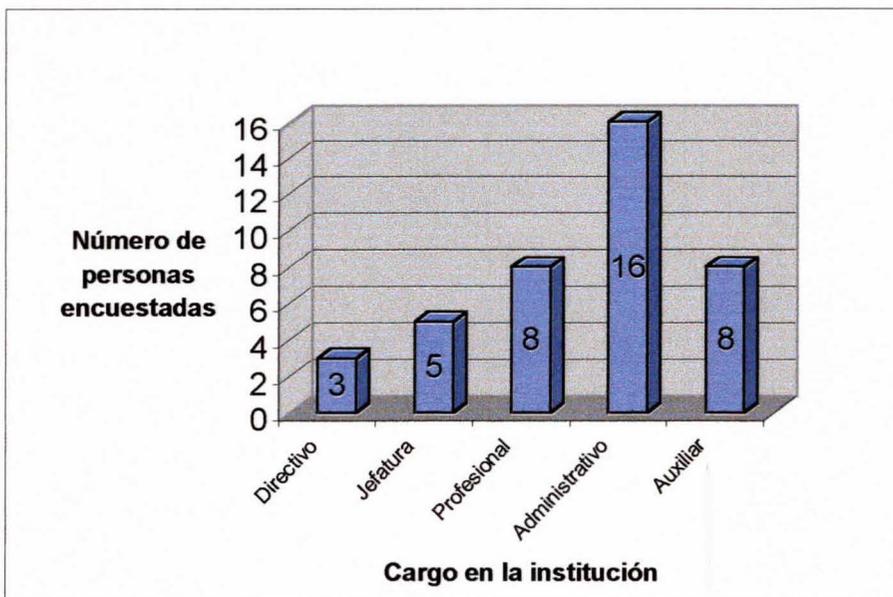
- **Honorable Concejal Sr. Leonardo Guerra Medina**
- **Director de La Contraloría interna Srta. María Eugenia Lagos Oyarce**
- **Jefe del Dpto. de Adquisiciones Sr. Luis Alfaro Alvarez**
- **Profesional de la Dirección de Control Srta. Juanita Rivera Olivares**
- **Directivo de la Asociación de Funcionarios Sr. Pablo Olmedo Yañez**

### **5.3.3 Observación directa de los procesos Municipales**

Se realizó una observación directa del funcionamiento del Municipio durante el periodo 2000-2003 en los departamentos de Adquisiciones, Secretaría Municipal, Control y en la Dirección de Finanzas

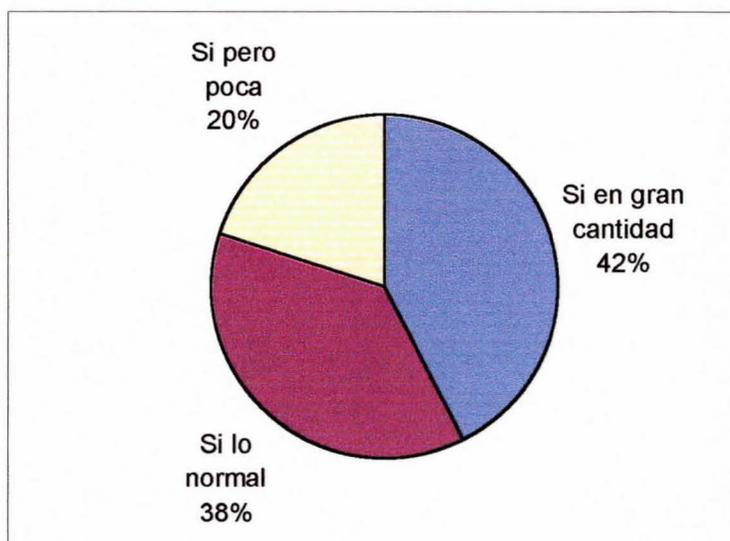
## 6. RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS

### 6.1 ENCUESTA



El gráfico nos muestra la cantidad de funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén, que fueron encuestados, diferenciados por escalafón. (corresponde a la pregunta n°15)

**1. ¿Durante la jornada de trabajo existe comunicación directa y clara entre usted y su jefe directo con respecto a las labores a realizar?**

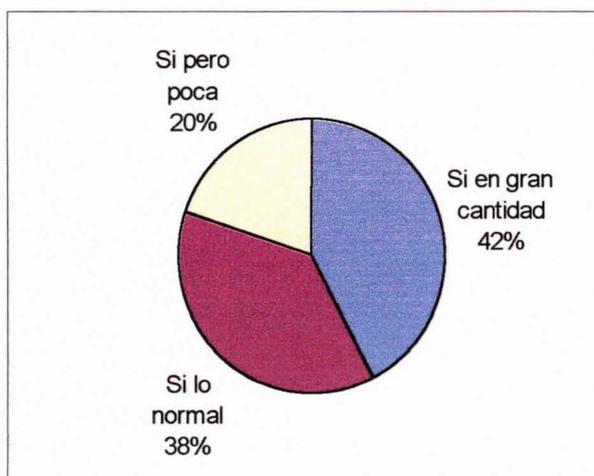


Del gráfico anterior podemos concluir que la comunicación existente entre los funcionarios y su jefe directo con respecto a las labores a realizar, es fluida en un 80% de los encuestados en general, situación que se hace más representativa entre los profesionales, administrativos y auxiliares, ya que al analizar la respuesta por escalafón tenemos que del 100% de los profesionales y los administrativos encuestados, un 87,5% respondió que existe comunicación directa y clara con su jefe directo con respecto a las labores a realizar y del 100% de los auxiliares encuestados el 75% opina, que existe comunicación directa y clara con su jefe respecto de las labores a realizar, porcentaje que puede atribuirse a las concretas tareas que estos realizan.

La comunicación existente entre el jefe y sus subalternos es muy importante, ya que permite una buena toma de decisiones, puesto que la interacción entre estos permite fluir más rápidamente la información, haciéndola llegar a todos los niveles en forma oportuna, en este caso al nivel de departamento entre los funcionarios y el jefe.

Por otro lado y de acuerdo al análisis de la pregunta por escalafón, podemos ver que las respuestas de los jefes y los directivos, en lo que a la comunicación con su superior se refiere, difieren de los demás niveles jerárquicos, ya que un 33% de los Directores encuestados no posee una comunicación clara y directa con el alcalde, porcentaje que aumenta a un 40% en el caso de los jefes encuestados que contestó no poseer una comunicación clara y directa con su superior respecto a las labores a realizar, razón por la cual se puede apreciar el predominio de la comunicación descendente sobre la ascendente en estos niveles, lo que entorpece una buena retroalimentación de los niveles superiores.

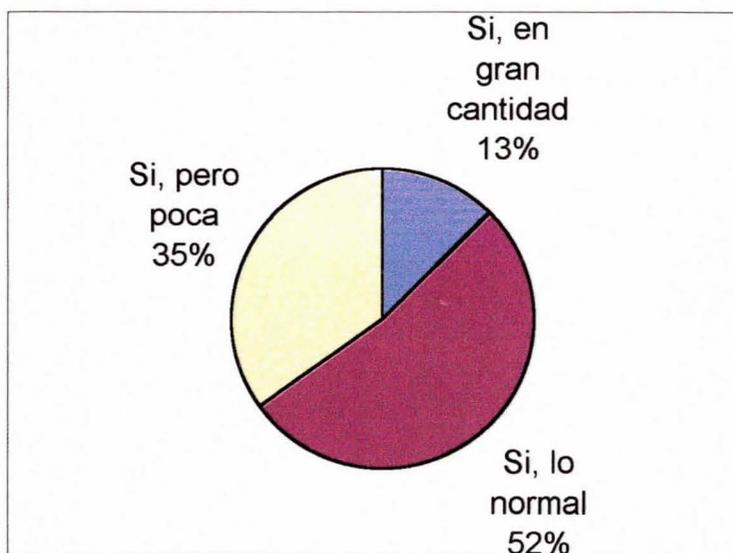
## **2.¿Existe comunicación entre usted y sus compañeros de departamento con respecto a las labores a realizar?**



De los datos obtenidos del gráfico anterior, podemos desprender que la comunicación entre el personal encuestado y sus compañeros de departamento con respecto a las labores a realizar, es fluida casi en su totalidad, ya que del 100% de los encuestados, el 95% se comunica con sus compañeros para realizar las labores de su departamento, lo que indica que la comunicación horizontal existente, en los departamentos de las personas encuestadas es muy buena, puesto que según el marco teórico, este tipo de comunicación permite facilitar la coordinación de tareas, permitiendo a los funcionarios establecer relaciones interpersonales efectivas, por medio del desarrollo de contratos implícitos.

De acuerdo a lo observado es importante mencionar que la comunicación horizontal existente, es producto de la relación informal que se da entre los compañeros de trabajo de los departamentos y no de algún modelo de comunicación que el municipio haya impuesto. Sin perjuicio de lo anterior podemos decir que al existir este tipo de comunicación, existe un medio que proporciona información entre compañeros de trabajo, la cual es un canal de comunicación formal para la resolución de problemas y el manejo de conflictos, permitiendo un apoyo mutuo entre los compañeros de trabajo, dándoles así la posibilidad de asumir funciones con un mayor poder de decisión y responsabilidad.

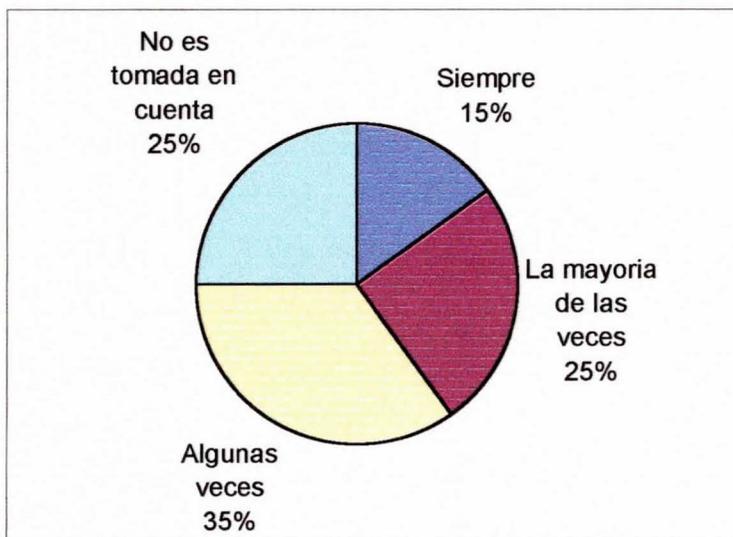
**3.¿ Existe comunicación entre el personal de su departamento y el director, de manera reciproca en lo que respecta al correcto funcionamiento del departamento?**



En lo que respecta la respuesta de los encuestados a la pregunta 3, el gráfico nos permite señalar, que la comunicación entre el personal de los departamentos de las personas encuestadas y su director, en un 35% no tiene la reciprocidad que se debiere tener, entrapando de esta manera la retroalimentación de la dirección y dificultando una buena toma de decisiones, puesto que la información que pudiera entregar este 35%, no es tomada en cuenta por los directores, aumentando esta tendencia al analizar las respuestas por escalafón, puesto que el mayor nivel de incomunicación con los directivos, existe entre el personal administrativo y auxiliar, ya que del 100% de los administrativos encuestados, el 37,5% posee una escasa comunicación con su director, en lo que respecta al funcionamiento del departamento y, del 100% de los auxiliares encuestados, un 50% carece de comunicación con su director.

Lo anterior, refleja que los niveles jerárquicos más bajos poseen una escasa comunicación ascendente que los acerque a los niveles directivos, lo que resulta perjudicial para la organización, puesto que este tipo de comunicación, es útil para la retroalimentación de los niveles directivos, ya que determina la efectividad de la comunicación descendente, libera tensiones de los funcionarios al compartir información relevante con sus superiores, alienta la participación y el involucramiento de estos aumentando la cohesión. Este tipo de comunicación es muy importante, puesto que los individuos que se encuentran en los niveles más bajos de la jerarquía, amenudo poseen mayor información respecto de problemas, hechos, situaciones etc. de lo que se hace, información que suele ser de gran utilidad para la toma de decisiones

**4. ¿Cree usted que al momento de realizar una labor colectiva su opinión es tomada en cuenta por sus superiores?**



Del gráfico anterior podemos concluir, que un 60% de los encuestados, responde que su opinión no es tomada en cuenta por sus superiores, o sólo algunas veces, lo que se acentúa si analizamos las respuestas sólo por escalafón, puesto que en los escalafones administrativos y auxiliar, se encuentran las respuestas que reflejan un mayor descontento, ya que del 100% de los administrativos encuestados, el 81,25% afirma que su opinión es escasamente tomada en cuenta por sus superiores al momento de realizar una tarea colectiva, porcentaje que aumenta al 87,5% en el caso de los auxiliares que opina de la misma manera.

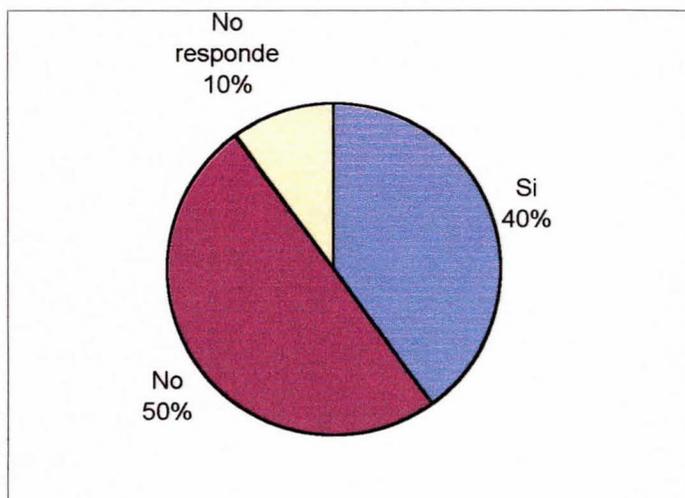
Lo anterior, de acuerdo a nuestro marco teórico, perjudica el desarrollo integral de la organización, ya que según este; la organización funcionará mucho mejor si su personal se siente necesario, estimado, respetado y sus opiniones tomadas en cuenta, puesto que las decisiones tienden a ser mejores, cuando se basan en una mayor cantidad de información, conocimiento y experiencia, pues no importa cuan experimentado sea el gerente o el director, nunca tendrá tanta experiencia como todo su personal junto.

**5. ¿Cree usted que para el desarrollo del trabajo en su departamento su opinión es válida para el resto de sus compañeros?**



El gráfico nos muestra que entre los compañeros de trabajo del personal encuestado, existe un 95% que tiene un grado aceptable de respeto por las opiniones de los demás a la hora de desarrollar el trabajo del departamento, lo que permite coordinar el trabajo en conjunto. Esto nos refuerza la respuesta de la pregunta N° 2, en la que los funcionarios encuestados dan cuenta de tener una buena comunicación con sus compañeros a la hora de realizar las labores del departamento, pero es importante tomar en cuenta también que la comunicación existente es producto de las relaciones informales de los compañeros de trabajo y no, como se menciono anteriormente, producto de un modelo propuesto por el municipio.

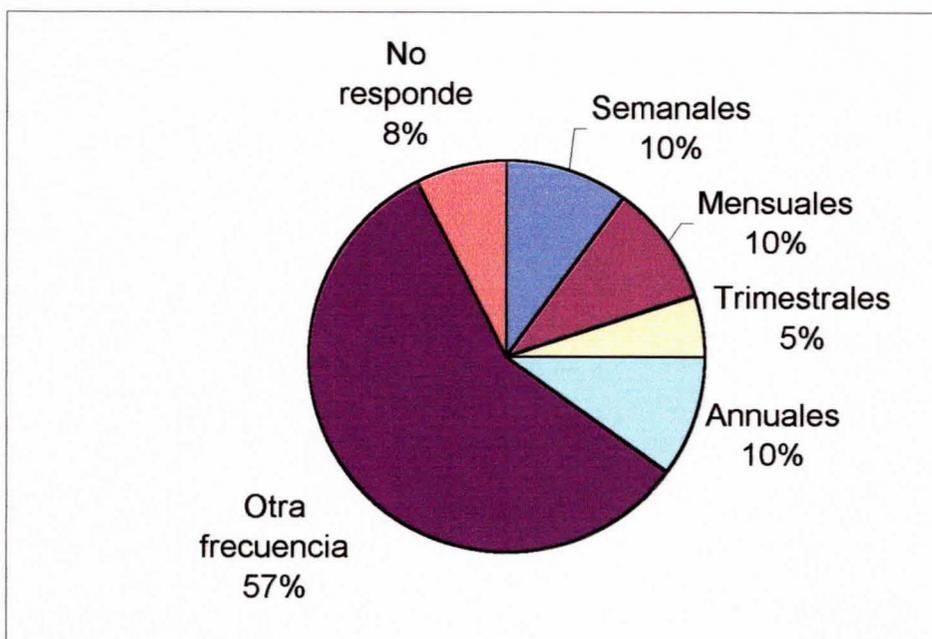
**6. ¿Cree usted que las opiniones que formula con respecto a las labores de los demás departamentos de su dirección son consideradas para lograr algo positivo?**



De acuerdo al gráfico anterior podemos observar que del 100% de los encuestados, el 50% contestó que sus opiniones, no son consideradas para lograr algo positivo en los demás departamentos de su dirección (es necesario señalar que para su funcionamiento cada dirección cuenta con una cantidad determinada de departamentos relacionados entre sí). Porcentaje que aumenta en los escalafones administrativo y auxiliar, ya que del 100% de los administrativos encuestados el 75%, considera que sus opiniones no son consideradas para lograr algo positivo en los demás departamentos de su dirección, lo que de acuerdo a nuestro marco teórico nos indica que se está perdiendo información proveniente del personal externo a los departamentos, la que podría ser de gran ayuda para una buena toma de decisiones y un mejoramiento de la gestión, puesto que la obtención de información para la toma de decisiones, suele implicar la consulta tanto de superiores como de subordinados, como así de personas de otro departamento de la organización.

Lo anterior, y de acuerdo a la observación directa del funcionamiento del municipio, es producto de una ausencia de canales comunicacionales que permitan la interacción entre personas de diferentes departamentos y direcciones con el fin de solucionar problemas y de esa manera mejorar la gestión actual.

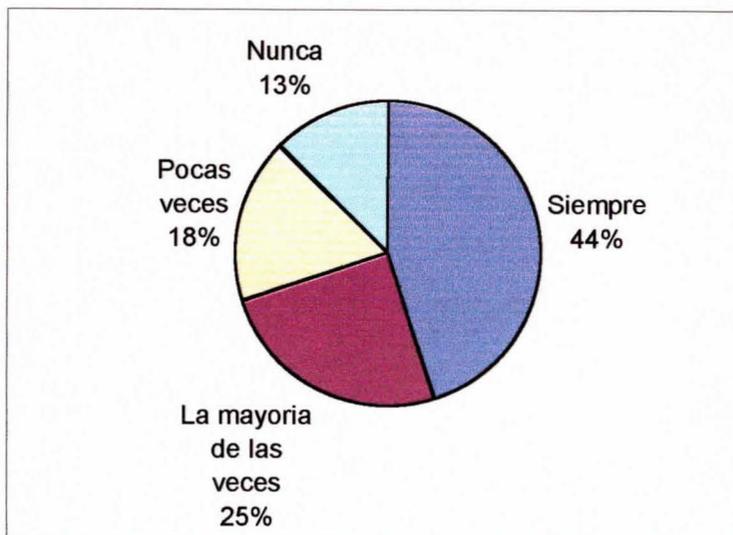
#### 7.- ¿Existen reuniones de trabajo, cual es su frecuencia?



La información obtenida de este gráfico, nos indica que un 57% de los encuestados no tiene claro con que frecuencia se realizan las reuniones de trabajo, dejando de manifiesto que si estas se realizan, es solo en algún caso de emergencia que requiera la solución de algún problema que entorpezca el funcionamiento de la organización. Esta tendencia se ve más acentuada en los encuestados pertenecientes al escalafón administrativo, ya que un 81,25% señaló no tener claro con que frecuencia se realizan las reuniones de trabajo en su departamento.

De esto podemos concluir que una gran cantidad de funcionarios no participa de reuniones de trabajo de su departamento o dirección, en las cuales puedan expresar sus sentimientos y aportar con opiniones acerca del funcionamiento de la organización, esto refleja una carencia de comunicación, lo que impide facilitar espacios de participación a los funcionarios. La ausencia de reuniones de trabajo en los departamentos o direcciones dificulta la creación de equipos de trabajo, los cuales pueden alcanzar resultados y soluciones, que son cuantitativamente superiores a los logros individuales. De lo anterior podemos deducir que el municipio carece de un estilo directivo participativo, que permita desarrollar un alto nivel de confianza, producto de la comunicación existente, entre la dirección y los demás componentes de la organización, con una jefatura que comparta con sus colaboradores, con identificación, estudio y análisis de los problemas y sus alternativas de solución en orden a la toma de decisiones más apropiada, tratando así que los funcionarios tengan la posibilidad de opinar, aportar su experiencia, expresar su desacuerdo y colaborar en la formulación de los planes, que la unidad necesita para su funcionamiento, respaldados por un líder que potencie a las personas para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomentando la responsabilidad, el espíritu de equipo.

**8.- ¿Participa usted en las reuniones de trabajo de su departamento o dirección?**



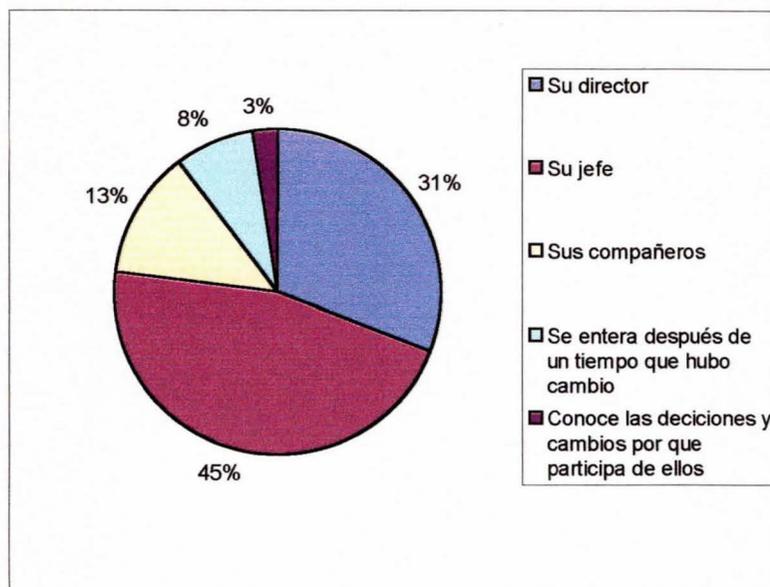
El gráfico de la pregunta N° 8 nos permite saber si el personal encuestado participa de las reuniones de trabajo que se realizan en su departamento o dirección ante lo cual el 44% contestó que siempre y un 25% la mayoría de las veces, lo que hace percibir que existe un nivel mas alto de participación, contra un 31% de ecuestados que participa pocas veces o nunca, si bien es cierto este dato indica un significativo nivel de participación en las reuniones de trabajo del departamento o dirección de las personas encuestadas, no debemos olvidar que de la pregunta N° 7 un 57% no sabe con que frecuencia se realizan las reuniones de trabajo por lo que el nivel de participación en las reuniones de trabajo depende también de la frecuencia de reuniones de trabajo realizadas.

**9.- ¿De qué forma o manera se comunica usted con otras dependencias?**

	DIR.	JEFE	PROF.	ADM	AUX	TOTAL
<b>CARA A CARA</b>	1	4	5	14	5	28
<b>TELEFONO</b>	2	5	8	15	4	35
<b>FAX</b>	1	1	3	4	-	9
<b>EMAIL</b>	2	4	6	9	-	21
<b>ESCRITO</b>	1	3	4	4	-	12
<b>OTROS</b>	-	-	1	-	1	-

La tabla refleja cuales son los canales mas utilizados por los funcionarios encuestados, para comunicarse con otras dependencias de la Ilustre Municipalidad De Peñalolén, siendo las mas representativas el teléfono y el cara a cara. Un dato importante que se puede rescatar de la tabla es la ausencia por parte de los auxiliares a canales de comunicación como el fax, escrito y email, lo que puede ser un factor desmotivador para dicho personal.

#### 10. ¿Quién le comunica a usted las decisiones o cambios que se hacen en la organización?

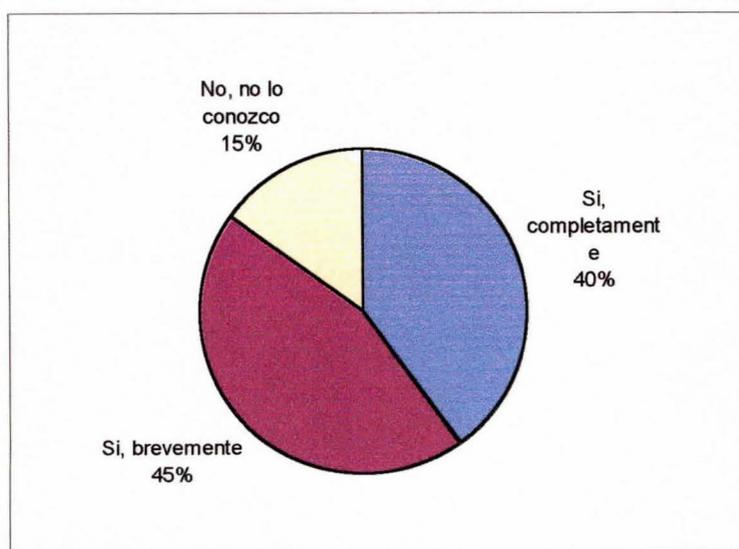


Del gráfico anterior podemos concluir que del 100% de los encuestados el 2,5% conoce las decisiones por que participa de ellas, lo que deja de manifiesto que en la Ilustre Municipalidad de Peñalolén la gran mayoría de los funcionarios no participa de las decisiones que se toman para el funcionamiento de esta, ya que como lo indica el gráfico un 75% conoce las decisiones por su jefe directo o el director.

Lo anterior demuestra la ausencia de participación de los niveles inferiores en la toma de decisiones, lo cual puede ser un factor que desmotive al personal producto de una carente comunicación entre los niveles mas bajos de la pirámide organizacional y su cabeza, lo que de mantenerse en el tiempo irá en perjuicio del buen funcionamiento del municipio puesto que, se puede generar en el personal un sentimiento negativo, al no sentirse necesario, estimado y sus opiniones no validas

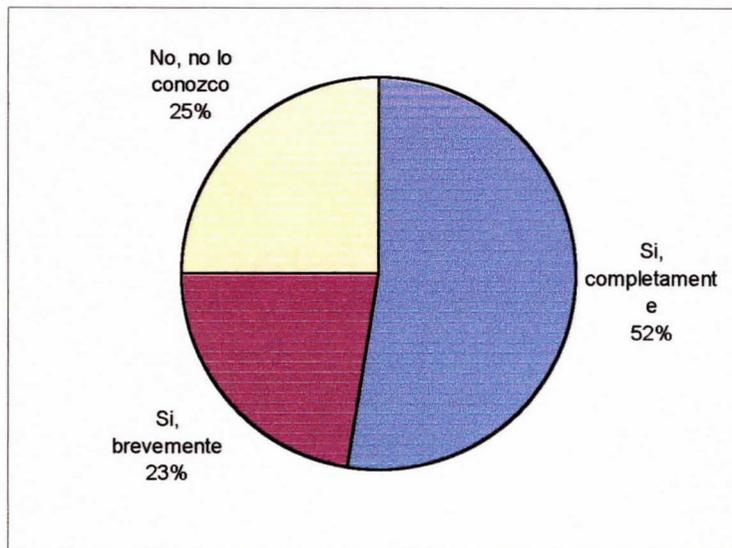
para la toma de decisiones, lo que sin duda no es bueno puesto que estas tienden a ser mejores cuando se basan en una mayor cantidad de información, conocimiento y experiencia de todo el personal. Todo lo anterior puede venir acompañado de un conflicto que de no ser bien manejado puede provocar el estancamiento de toda la organización y en este caso de la comuna. Esto nos indica que la Ilustre Municipalidad de Peñalolén carece de un estilo directivo participativo y de líderes que respalden el equipo, que potencien a las personas a que desarrollen sus inquietudes, iniciativas, creatividad y que sobre todo generen un espíritu de pertenencia que una a los funcionarios para decidir las medidas a tomar para el desarrollo de la organización

### 11. ¿Conoce usted el organigrama de la institución?



Dentro del 100% de los encuestados el 60% de estos respondió no conocer completamente el organigrama, porcentaje que aumenta en los escalafones administrativo y auxiliar.

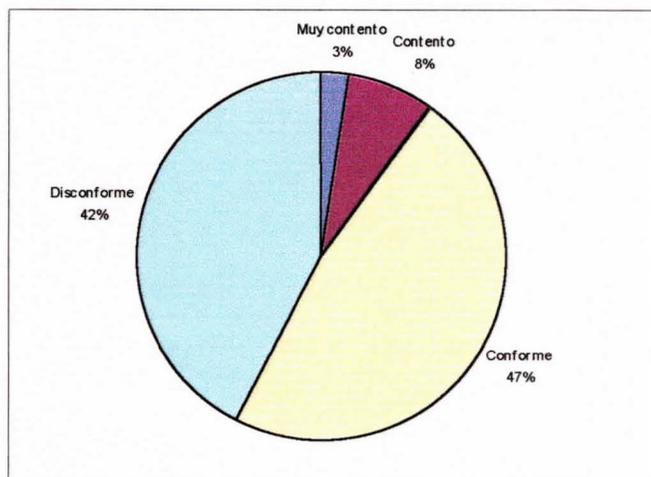
## 12. ¿Conoce el manual de procedimiento de su dependencia?



Al observar el gráfico anterior, podemos concluir que el 48% de los encuestados no conoce el manual de procedimiento de su dependencia.

De los gráficos 11 y 12 podemos decir, que la ausencia de conocimiento del organigrama y el manual de procedimiento de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén por parte de la gran mayoría de los encuestados y de acuerdo a nuestro marco teórico va en desmedro de la motivación de los funcionarios ya que, un aspecto fundamental para la motivación de estos, es la definición de los objetivos de la organización y como pueden los miembros de la organización contribuir a su consecución, ya que muchas veces se dan por supuestos los objetivos de la organización, pero sin embargo estos no son conocidos por los funcionarios y sobre todo no saben como cómo su trabajo contribuye a su logro.

### 13. ¿Cómo se siente con la comunicación existente en el municipio?



Es importante señalar que del 100% de los encuestados el 42 % se siente disconforme con la comunicación existente, lo que resulta preocupante, ya que según nuestro marco teórico los Municipios alcanzan niveles aceptables de comunicación y participación en su accionar a través de la implementación de sistemas comunicacionales efectivos y eficientes que privilegien las relaciones fluidas y cooperativas, ya que la implementación de una poderosa dinámica comunicacional es fundamental, puesto que su inexistencia o deficiente aplicación pueden llevar a la organización a un nivel de conflicto interno poco manejables.

### 14. ¿A su juicio, cómo cree usted que debería ser la comunicación al interior del municipio?

De acuerdo a las respuestas de los encuestados podemos decir que la mayoría de ellos, considera que la comunicación al interior de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén debiera ser más participativa, con una mayor fluidez, que permita la integración de todos al desarrollo de la organización.

## **6.2 Entrevistas**

### **1.- ¿Cómo caracteriza usted, el tipo de gestión de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén?**

Concejal : Mala, con ausencia de liderazgo al interior del municipio y con asesores que entorpecen la retroalimentación del Alcalde.

Director : Vertical, sólo con instrucciones y directrices provenientes del nivel superior.

Profesional : Deficiente, puesto que se lleva a cabo en los niveles superiores a la organización, por personas que no innovan, ni son capaces de dejar innovar al resto.

Jefe : Preocupado en los tiempos de respuesta.

Directivo Asociación: Enfocada en la publicidad sin contenido (publicidad engañosa).

Al analizar, las respuestas que los entrevistados dieron a la pregunta N° 1, se puede ver que el tipo de gestión que posee la Ilustre Municipalidad de Peñalolén, carece de líderes y no existe una retroalimentación a la comunicación, además este tipo de gestión tiene su base en instrucciones y directrices provenientes del nivel superior, con una escasa participación de los funcionarios, lo que refleja una escasa comunicación entre los funcionarios y los niveles más altos del municipio.

Es por lo anterior, y de acuerdo al marco teórico de nuestro trabajo, podemos señalar que la Ilustre Municipalidad de Peñalolén, carece de una comunicación que permita la integración de todos los funcionarios al desarrollo de la gestión, ya que posee una comunicación descendente que fluye de la alta dirección hacia los niveles inferiores enviando órdenes, por lo que es vertical de tipo jerárquica en donde el poder y el liderazgo están formalizados sin mucho que innovar, ya que la toma de decisiones la llevan a cabo los directores ubicados en la cúspide.

Por las características de las respuestas que entregaron los entrevistados sobre el tipo de gestión, podemos decir también que la Ilustre Municipalidad de Peñalolén, no posee una gestión participativa en la que el personal y no solo los gerentes designados aportan e influyen sobre las decisiones que afectan a la organización, lo anterior producto de una ausencia de líderes colaboradores, orientadores, que escuchen a su gente, generador de confianza, buen comunicador, que apoye, ayude y transmita seguridad.

Fernando Flores, nos dice que una organización debe estar construida sobre la comunicación, ya que un individuo sólo no es capaz de manejar proyectos tan grandes, por lo que debe traspasar o delegar parte de su trabajo a otras personas, por lo que necesita una coordinación, la cual sólo es posible a través de la comunicación.

## **2.- ¿Cómo calificaría el tipo de comunicación existente y porqué?**

Concejal : Mala, porque la información está compartimentada, ya que llega sólo a las instancias superiores acatando el resto sólo ordenes.

Directivo : Formal y descendente, por la característica del tipo de gestión que tiene el municipio.

Profesional : Deficiente, porque se maneja en algunos niveles superiores, recibiendo los niveles inferiores sólo ordenes.

Jefe : La comunicación no es óptima, ejemplo cercano se produce en las emergencias, pese a que los roles están definidos todos interfieren entre sí.

Directivo Asociación : Pésima, ya que la autoridad poco y nada le importa la opinión de los funcionarios, existiendo un clima de terror y hostigamiento impuesto por el administrador municipal, que ni siquiera es un funcionario.

Dentro de la pregunta N° 2, los encuestados describen el tipo de comunicación existente como malo, producto de una ausencia de retroalimentación, con los niveles más altos, puesto que la comunicación fluye sólo en forma descendente, reflejando el autoritarismo de quienes ocupan los cargos más altos.

Lo anterior, contradice totalmente los planteamientos de la Asociación Chilena de Municipalidades citado en nuestro marco teórico, donde se plantea que la comunicación que requieren los Municipios en la actualidad, debe generar redes de coordinación que aumente, la cooperación entre los miembros de la institución, así también debe ofrecer espacios de participación y compromisos para el desarrollo interno, el que se proyecta en una relación de colaboración con la comunidad, debido a que la implementación de una poderosa dinámica comunicacional, es fundamental, para evitar niveles de conflicto interno, los cuales en algún momento pueden tornarse insostenibles.

El deficiente modelo comunicacional, impide que la gestión que se realiza en la Ilustre Municipalidad de Peñalolén, sea participativa, lo que se refuerza producto de un liderazgo autoritario, incapaz de generar espacios de participación en todos los niveles de la organización, lo que puede desencadenar en un conflicto organizacional mucho mayor del que ya existe, puesto que las respuestas que el personal dio a la entrevista refleja un descontento en todos los niveles de la organización.

### **3.- ¿Cómo percibe usted la motivación y satisfacción de los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén?**

Concejal : Por la manera de trabajo existente, no existe satisfacción laboral, ya que no hay motivación al desarrollo del trabajo.

Director : Baja motivación por falta de incentivo que no son necesariamente los económicos.

Profesional : Bajo, puesto que se percibe que a nadie le importa las condiciones en que se trabaja.

Jefe : La motivación y la satisfacción laboral no son optimas, puesto que la única motivación existente es el sueldo.

Directivo Asociación: muy poca motivación producto de la ausencia de comunicación y falta de reconocimiento de las cosas buenas, solo reprimendas por lo malo, produciendo esta situación insatisfacción y frustración en la familia municipal.

En lo que a motivación y satisfacción laboral se refiere, en la Ilustre Municipalidad de Peñalolén, los encuestados se sienten poco motivados, principalmente por la ausencia de una comunicación que permita el reconocimiento del funcionario y no solo criticas ante algún error cometido. Se observa además una carencia de interés por los funcionarios y las labores que realizan, lo que sin duda produce una insatisfacción laboral tremenda al no saber si el trabajo realizado por ellos contribuye al logro de los objetivos y el desarrollo de la organización, lo anterior se suma a una ausencia de objetivos organizacionales, recompensas y reconocimientos, producto de un feedback sobre el trabajo desarrollado, este último punto es un importante elemento motivador, ya que resulta clave saber que se está haciendo bien y que mal, como se podría mejorar el rendimiento, etc. Sin duda uno de los factores que produce más desmotivación es no

conocer si se están haciendo bien o mal las cosas y si estas son valoradas, como se señala ante la ausencia de elementos motivadores, la satisfacción laboral no es buena.

#### **4.- ¿Cuál ha sido la participación de los funcionarios en la planificación y estrategia de la municipalidad y en su evaluación?**

Concejal : No existe participación por parte de los funcionarios, ni siquiera el alcalde hace reuniones con los directivos para dar los lineamientos de trabajo.

Directivo : Mala, ya que solo se realizan acciones destinadas a gastar el presupuesto, como se ha venido haciendo en los últimos años.

Profesional : No existe, ya que esa labor esta asignada a los asesores directos del alcalde.

Jefe : Escasa

Directivo Asociación: Ninguna en ningún aspecto ni ámbito

Se puede observar de acuerdo a la respuesta de los entrevistados, una notable ausencia de participación en los procesos de desarrollo del municipio, los cuales están en manos de algunos miembros de la organización, quedando el resto del personal relegado y a la espera de recibir las ordenes de lo decidido por algunos, esta situación refleja una ausencia de participación en la gestión por una gran parte de los miembros de ésta, lo que nos demuestra que la Ilustre Municipalidad de Peñalolén, necesita con urgencia implantar un modelo de comunicación, que permita la participación de todos sus integrantes, buscando así un enfoque hacia una gestión participativa en donde el desarrollo de la gestión quede en manos de todos los funcionarios municipales.

**5.- ¿Usted cree que los funcionarios tienen claro cuales son los objetivos de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén?**

Concejal : No los tienen claro, puesto que no saben cual es el plan de desarrollo comunal, el cual es realizado por un grupo pequeño.

Directivo : Solo saben que deben prestar un servicio para cumplir con lo cotidiano, pero no están motivados a que el servicio que prestan sea optimo

Profesional : La mayoría de los funcionarios no conocen las directrices hacia donde esta enfocada la administración vigente, ya que no existe un manual de descripción de cargos y funciones, y el organigrama no ha sido actualizado.

Jefe : no lo tienen claro, solo saben que deben servir a la comunidad.

Directivo asociación: No los tienen claros

La escasa comunicación y participación que tienen los funcionarios encuestados, refuerza la respuesta que dan a esta pregunta, ya que ante una falta de comunicación y participación nadie de los encuestados tiene claro cuales son los objetivos de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén, lo que viene a desmotivar aún más a la gente, pues no saben hacia donde van y cual es la importancia de su trabajo al logro de los objetivos.

**6.- ¿Cree usted que los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén, tienen claro porque deben cumplir con las metas de sus cargos y unidades a las cuales pertenecen (no solo por la retribución monetaria)?.**

Concejal : No lo tienen claro, ya que ni siquiera son partícipes de la implementación de los indicadores de mejoramiento de la gestión, y su trabajo lo realizan mecánicamente puesto que es su sustento.

Directivo : No lo tienen claro, ya que el trabajo es mecánico.

Profesional : No, ya que según la experiencia solo se enteraron cuando la Contraloría, fiscalizó el cumplimiento de los indicadores de mejoramiento de gestión de las metas que debían cumplir, ya que no se les hizo partícipe de la elaboración de dichos indicadores.

Jefe : Solo se cumplen las metas impuestas por el interés pecuniario.

Directivo Asociación: Solo por una cuestión económica.

Una vez más queda de manifiesto, de acuerdo a la respuesta de los entrevistados a esta pregunta, que la ausencia de comunicación existente en el municipio, es el gran problema de la gestión actual, ya que producto de esta falencia, nos podemos dar cuenta de una ausencia de información en los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén, la cual se ve reflejada en el desconocimiento que estos tienen, de la importancia del cumplimiento de sus metas y cargos para el logro de los objetivos, los cuales también son desconocidos en gran medida por los funcionarios.

## Conclusión

Al analizar el funcionamiento de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén, basado en la encuesta, la entrevista y el marco teórico del presente trabajo, se puede llegar a la siguiente conclusión: la influencia de la comunicación en la gestión de dicho municipio durante los periodos 2002 – 2003, no ha sido un real aporte al buen funcionamiento de ésta, sino que por el contrario es el principal factor de entorpecimiento para el logro de una gestión participativa.

Dentro del municipio se identifican dos grandes tipos de comunicación:

El primer tipo de comunicación es autoritario proveniente de la cúspide de la pirámide organizacional, la cual fluye en forma descendente dando ordenes y directrices para el funcionamiento del municipio, sin contar con la retroalimentación del resto de los niveles de la pirámide organizacional, lo que nos indica que las decisiones son tomadas en ese nivel.

El otro tipo de comunicación existente, es la comunicación horizontal, mediante la cual el personal de la organización se comunica para lograr el cumplimiento de sus funciones, este tipo de comunicación según las encuestas y entrevistas funciona de una buena manera, puesto que los funcionarios no reflejaron tener problemas para comunicarse horizontalmente, sin embargo, es necesario señalar que este tipo de comunicación se genera producto de la comunicación informal existente entre los compañeros de trabajo de un mismo departamento de la municipalidad, relación que no es similar entre el personal de diferentes departamentos de una dirección, situación que queda claramente reflejada en la pregunta numero 6 de la encuesta.

De acuerdo al marco teórico, podemos decir que para la organización se torna indispensable poseer un buen modelo comunicacional, el cual permita la interacción de todos los miembros de esta, de manera tal que sea la comunicación el punto de partida para el éxito organizacional, situación que en la Ilustre Municipalidad de Peñalolén no existe, puesto que los datos que nos revela la encuesta y la entrevista, apoyado en la observación directa del funcionamiento municipal, son clarísimos al momento de

señalar que la comunicación en el municipio, debiera ser mas participativa y con mayor fluidez, ya que esta fluye solamente en forma descendente, con un carácter totalmente autoritario y carente de un estilo directivo participativo, razón por la cual es el primer elemento a tomar en cuenta para poder tomar cualquier tipo de acción que pretenda lograr una gestión participativa y lo que es más importante aún, evitar un posible conflicto por el desencanto y ausencia de motivación existente entre los funcionarios.

Se puede observar que la dimensión en el proceso comunicativo del municipio, es una dimensión competitiva de la comunicación, ya que se utiliza un lenguaje impositivo, que se traduce en resistencia al cambio y poco compromiso con los resultados, así mismo genera en las personas una actitud de conformidad y frustración frente a los objetivos grupales y frente a situaciones de conflicto, es más probable el atrincheramiento en las posiciones de los protagonistas, que una disposición hacia la búsqueda de soluciones favorables para el grupo.

Para poder lograr un nivel comunicacional que permita una influencia positiva en la gestión, se deben buscar los canales necesarios para poder en un principio generar una dimensión cooperativa de la comunicación, ya que es esta dimensión la que se fundamenta en el dialogo entre las personas y asegura el éxito de las propuestas en la medida que permite reconocer y respetar distintos puntos de vista, tolerar diferencias considerando el conflicto como una oportunidad de aprendizaje y asume la diversidad como una posibilidad de innovar en los procesos organizacionales. Así, desde una comunicación que facilita los espacios de participación, que visualiza la construcción de objetivos comunes a través de los cuales las personas encontraran la motivación y el compromiso para asumir riesgos y generar nuevos proyectos, sin duda se puede lograr un mejor funcionamiento en la gestión municipal.

Para poder dar cumplimiento a lo anterior, debe existir una voluntad política por parte del alcalde, de querer mejorar la comunicación interna y por tanto su gestión, ya que la misma Asociación Chilena de Municipalidades en uno de sus boletines señala: que el alcalde debe ser una personalidad democrática y dinámica, que mantiene estrecho contacto con sus funcionarios y en conjunto logran constituir buenos equipos de trabajo, capaces de discutir los más difíciles asuntos y llegar a acuerdos positivos, este

dinamismo de la dirección de la organización, contagiara al personal municipal por lo que cumplirá su labor con entusiasmo producto de los buenos vínculos.

En lo que respecta al tipo de gestión existente en la Ilustre Municipalidad de Peñalolén las encuestas, entrevistas y la observación del funcionamiento del municipio nos revelan que esta carece de liderazgo participativo, puesto que tiene su base en ordenes provenientes del nivel superior, con una escasa participación de los funcionarios en la toma de decisiones. Lo anterior, es producto de una deficiencia en la comunicación existente entre los funcionarios y los encargados de la administración del municipio. Esto nos permite decir que la Ilustre Municipalidad de Peñalolén, no posee una gestión participativa, en la que la totalidad del personal y no solo los gerentes encargados de la administración, aportan e influyen en las decisiones que afectan a la organización. El tipo de gestión que se lleva a cabo en la actualidad, contradice totalmente lo que se ha señalado en nuestro marco teórico, el cual indica que la organización funcionará mucho mejor, si su personal se siente necesario, estimado, respetado y sus opiniones tomadas en cuenta, situación que en la gestión actual del municipio no se da.

La participación en la toma de decisiones, requiere una buena comunicación organizacional y por ende, mientras mas canales estén abiertos, más participará el personal en la gestión de la organización, situación que tampoco refleja el actual gestionar del municipio de Peñalolén, ya que las decisiones son tomadas en los niveles superiores de la pirámide organizacional, dejando sin participación en este ámbito a los demás funcionarios, todo esto producto del deficiente modelo comunicacional existente, el cual no permite una retroalimentación desde los niveles inferiores, ni tampoco la generación de equipos y redes comunicacionales, que permitan que la gestión tenga su base en la comunicación integral, en donde la información fluirá de una mejor manera y será un fuerte soporte a la correcta toma de decisiones, la que será sobre la base de la información entregada por todos los miembros de la organización. “Gestión participativa significa, que el personal y no solo los gerentes designados, aportan e influyen sobre las decisiones que afectan a la organización.”

Se puede observar también, que la gestión de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén, carece de un estilo directivo participativo, el cual es una conducta que permite desarrollar un alto nivel de confianza, producto de la clara comunicación existente entre la dirección y los demás componentes de la organización.

La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe, es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan. La preocupación de los directivos y mandos, debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogarán como un colaborador más, orientador, que escucha a su gente, generador de confianza, aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador, persona que apoye y ayude, que transmita seguridad, cualidades que no poseen los líderes formales de la municipalidad, ya que como se mencionó anteriormente, la gestión es totalmente autoritaria debido a que los líderes no son agentes de cambio.

De acuerdo a lo revisado anteriormente, es posible identificar dos grandes problemas en la gestión actual de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén.

El primer problema, es el deficiente modelo comunicacional existente, el cual debiera estar orientado a generar espacios para la comunicación, los que permitan la creación de equipos de trabajo conformados por personal de todos los niveles, interactuando entre sí y logrando la participación de todos en el desarrollo de la gestión, la cual se verá favorecida, ya que las decisiones tendrán su base en la información proveniente de todos los niveles de la organización. Para lograr el correcto funcionamiento de lo señalado anteriormente, la comunicación en la Ilustre Municipalidad de Peñalolén debe poseer canales comunicacionales que fluyan en todos los sentidos, ya que de esta manera la información que se obtenga por medio de canales más expeditos permitirá a la organización dar respuestas más eficientes y oportunas al entorno cambiante que la rodea, ya que la inexistencia o mala implementación de una dinámica comunicacional puede llevar a la organización a niveles de conflicto interno insostenibles y en el caso del municipio provocaría el estancamiento en el desarrollo de la comuna y no solo de la organización.

El segundo problema es que el Alcalde de la Ilustre Municipalidad De Peñalolén, no ha tenido la capacidad de visualizar, que para poder realizar una gestión que trascienda necesita de la plena cooperación de su personal, entendiendo que le es indispensable un puñado de colaboradores con mucha iniciativa, creatividad y capacidad de toma de decisiones, si quiere cumplir su programa de acción, para lo cual debe en conjunto con sus colaboradores, tratar de modificar de la mejor manera posible la estructura de la municipalidad, de manera tal que esta sea la base de la fluidez de la comunicación permitiendo así la interacción de los diferentes departamentos y direcciones con su personal correspondiente, ya que es necesario señalar que actualmente los departamentos y direcciones funcionan de manera aislada, puesto que no existen pautas claras que provengan del nivel superior de la organización para coordinar las tareas entre departamentos y direcciones, lo que sin duda dificulta el accionar del municipio, puesto que al no existir definición clara de funciones ni coordinación, se genera en algunas situaciones duplicidad de funciones, lo que provoca conflicto y rivalidad entre los departamentos, direcciones y personas que trabajan en ellos.

Si no existe una voluntad política de modificar el deficiente modelo comunicacional descrito anteriormente, la gestión de la Ilustre Municipalidad De Peñalolén seguirá teniendo sus bases en el autoritarismo de algunos, quedando el resto al margen del proceso de desarrollo de la gestión

## **ANEXOS**

### **BIBLIOGRAFÍA**

Asociación Chilena de Municipalidades (2000). "Manual Técnico de Gestión Municipal", N° 65, Chile.

Asociación Chilena de Municipalidades (2001). "Manual Técnico de Gestión Municipal", N° 85, Chile.

Asociación Chilena de Municipalidades (2002). "Manual Técnico de Gestión Municipal", N° 84, Volumen 8, Chile.

Asociación Chilena de Municipalidades (2002). "El Buen Gobierno Local", CD del Congreso Extraordinario realizado en la comuna de El Quisco, los días 14-15-16 de Noviembre de 2002.

Chiavenato, Idalberto (1996) "Administración de Recursos Humanos" 2ª Edición

Flores, Fernando (1997). "Creando Organizaciones Para el Futuro". 5ª Edición, Chile.

Koont, Harold & Weihrich, Heinz (1998). "Administración una Perspectiva Global". 11ª Edición, México.

Kreps Gary (1990). "la comunicación en las organizaciones" 2ª edición México

### **FUENTES DE INTERNET**

Bartle, Phil "Gestión Participativa", [www.scn.org](http://www.scn.org)

"conflicto organizacional" [www.udesarrollo.cl](http://www.udesarrollo.cl)

"Gerencia y Liderazgo" [www.monografias.com](http://www.monografias.com) 2003

[www.geocities.com/pnavajo.geo/motivacion.html](http://www.geocities.com/pnavajo.geo/motivacion.html)

## ENCUESTA

1. ¿ DURANTE LA JORNADA DE TRABAJO EXISTE COMUNICACIÓN DIRECTA Y CLARA ENTRE USTED Y SU JEFE DIRECTO CON RESPECTO A LAS LABORES A REALIZAR?

\_\_\_ Si, en gran cantidad

\_\_\_ Si, lo normal

\_\_\_ Si, pero poca

2. ¿ EXISTE COMUNICACIÓN ENTRE USTED Y SUS COMPAÑEROS DE DEPARTAMENTO CON RESPECTO A LAS LABORES A REALIZAR?

\_\_\_ Si, en gran cantidad

\_\_\_ Si, lo normal

\_\_\_ Si, pero poca

3. ¿EXISTE COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL DE SU DEPARTAMENTO Y EL DIRECTOR, DE MANERA RECÍPROCA EN LO QUE RESPECTA AL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO?

\_\_\_ Si, en gran cantidad

\_\_\_ Si, lo normal

\_\_\_ Si, pero poca

4. ¿ CREE USTED QUE AL MOMENTO DE REALIZAR UNA LABOR COLECTIVA SU OPINION ES TOMADA EN CUENTA POR SUS SUPERIORES?

\_\_\_ Siempre

\_\_\_ La mayoría de las veces

\_\_\_ Algunas veces

\_\_\_ No es tomada en cuenta

5. ¿ CREE USTED QUE PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO EN SU DEPARTAMENTO SU OPINION ES VALIDA PARA EL RESTO DE SUS COMPAÑEROS?

\_\_\_ Siempre

\_\_\_ La mayoría de las veces

\_\_\_ Algunas veces

\_\_\_ No es tomada en cuenta

6. ¿ CREE USTED QUE LAS OPINIONES QUE FORMULA CON RESPECTO A LAS LABORES DE LOS DEMAS DEPARTAMENTOS DE SU DIRECCION SON CONSIDERADAS PARA LOGRAR ALGO POSITIVO?

\_\_\_ SI

\_\_\_ NO

7. ¿ EXISTEN REUNIONES DE TRABAJO, CUAL ES SU FRECUENCIA?

SEMANALES	MENSUALES	TRIMESTRAL ES	ANUALES	OTRA FRECUENCIA

8. ¿ PARTICIPA USTED EN LAS REUNIONES DE TRABAJO DE SU DEPARTAMENTO O DIRECCION?

\_\_\_ Siempre

\_\_\_ La mayoría de las veces

\_\_\_ Pocas veces

\_\_\_ Nunca

9. ¿ DE QUE FORMA O MANERA SE COMUNICA USTED CON OTRAS DEPENDENCIAS?

( MARQUE TODAS LAS MANERAS QUE UTILIZA SI ES NECESARIO)

\_\_\_ Cara a cara

\_\_\_ Teléfono

\_\_\_ Fax

\_\_\_ Correo electrónico

\_\_\_ Escrito

\_\_\_ Otros, ¿Cuales?

10. ¿QUIEN LE COMUNICA A USTED LAS DECISIONES O CAMBIOS QUE SE HACEN EN LA ORGANIZACIÓN?

\_\_\_ Su director

\_\_\_ Su jefe

\_\_\_ Sus compañeros

\_\_\_ Se entera después de un tiempo que hubo un cambio

\_\_\_ Conoce las decisiones y cambios, por que participa de ellos

11. ¿ CONOCE UD. EL ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCION?

\_\_\_ Sí, completamente

\_\_\_ Sí, brevemente

\_\_\_ No, no lo conozco

12. ¿ CONOCE EL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE SU DEPENDENCIA?

\_\_\_ Sí, completamente

\_\_\_ Sí, brevemente

\_\_\_ No, no lo conozco

13. ¿ COMO SE SIENTE CON LA COMUNICACIÓN EXISTENTE EN EL MUNICIPIO?

\_\_\_ Muy contento

\_\_\_ Contento

\_\_\_ Conforme

\_\_\_ Disconforme

14. ¿ A SU JUICIO, COMO CREE UD. QUE DEBIERA SER LA COMUNICACIÓN AL INTERIOR DEL MUNICIPIO?

15. ¿ INDIQUE CUAL ES SU ESCALAFON?

\_\_\_ Directivo

\_\_\_ Jefatura

\_\_\_ Profesional

\_\_\_ Administrativo

\_\_\_ Auxiliar

**FORMATO  
ENTREVISTA**

- 1.- ¿Cómo caracteriza usted el tipo de gestión de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén?
  
- 2.- ¿Cómo calificaría el tipo de comunicación existente y porqué?
  
- 3.- ¿Cómo percibe usted, la motivación y satisfacción de los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén?
  
- 4.- ¿Cuál ha sido la participación de los funcionarios en la planificación y estrategia de la Municipalidad y en su evaluación?
  
- 5.- ¿Usted cree que los funcionarios tienen claro cuales son los objetivos de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén?
  
- 6.- ¿Cree usted que los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén tienen claro porqué deben cumplir con las metas de sus cargos y unidades a las cuales pertenecen. (No solo por la retribución monetaria)?

