

UFLO
UNIVERSIDAD DE FLORES

CONSULTORÍA
LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

SUBSECRETARÍA DE MODERNIZACIÓN
MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL

UFLO
UNIVERSIDAD DE FLORES

TESINA

Profesor del curso: Aguirre David, Gómez Leandro

Florencia Alejandra Perez – Octubre 2018

Legajo: 17.699

Tutor: Mariana Petroni

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
CONSIDERACIONES GENERALES.....	5
CONSIDERACIONES DEL TRABAJO CONTRATADO.....	5
CUMPLIMIENTO DE LA DEMANDA INICIAL.....	5
PRESUPUESTO APROBADO.....	6
DEFINICIONES PREVIAS.....	7
ALCANCE Y LIMITES DEL TRABAJO.....	9
OBJETIVOS.....	10
OBJETIVOS GENERALES.....	10
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
METODOLOGIA.....	11
EQUIPO CONSULTOR.....	12
DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN.....	13
DESCRIPCION Y DELIMITACION DEL CAMPO DE ESTUDIO.....	19
MARCO TEORICO.....	20
DIAGNOSTICO – ANALISIS DE VARIABLES.....	24
ANALISIS DE RESULTADOS: ENCUESTAS A LOS AGENTES DE LA SUBSECRETARIA DE MODERNIZACION.....	24
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	25
PODER.....	27
LIDERAZGO.....	28
MOTIVACION.....	30
COMUNICACIÓN.....	31
CONCLUSIÓN.....	33
PLAN DE ACCIÓN Y VIABILIDAD.....	36
RECOMENDACIONES Y REFLEXIONES.....	38
ANEXO.....	39
Bibliografía.....	62

RESUMEN EJECUTIVO

En el siguiente desarrollo se analizará la estructura administrativa de la Subsecretaría de Modernización enfocándonos en la comunicación interna del área de la Municipalidad de San Miguel.

Dicho distrito, está situado al noroeste de la Ciudad de Buenos Aires. Fue creado en 1994 por la Ley Provincial 11.551 de la Provincia de Buenos Aires a partir de la división del ex Partido de General Sarmiento. Asimismo, la Subsecretaría de Modernización tan solo pasó por dos administraciones de las cuales una de ella se incorpora en el año 2013 denominándose Secretaría de Gestión Pública; seguidamente en el año 2018 sufrió modificaciones en su organigrama y paso a llamarse Subsecretaría de Modernización.

Dentro de este nuevo desafío que representa un cambio de conducción y los tiempos de transición necesarios, en que las distintas unidades de mando deben enfrentar los requerimientos establecidos, sin bases sólidas y con una estructura en constante elaboración.

Es así, que la dependencia no escapa a este escenario tan agresivo. Mientras recibe las presiones por parte del ambiente exterior para dar respuestas a las temáticas propias del área, debe enfrentar los desafíos que demanda la estructura de las distintas direcciones que forman a la misma donde se manifiesta una estructura instalada hace muchos años. Donde, los agentes se sienten invadidos, sin motivación para el logro de los objetivos que se propone la dirección y donde, además, los usuarios recientemente incorporados no tienen la posibilidad de imponer su forma de estructuración y mucho menos la línea ideológica.

En suma, este escenario de caos interno se ve potenciado por la falta de comunicación en el área. Esta dificultad se ve reflejada considerablemente en la eficacia y eficiencia de los procesos, generando así la falta de compromiso con los líderes y los agentes de la organización. Profundizando al mismo tiempo la carencia de los ciudadanos y la demanda de soluciones a los ámbitos públicos.

Entonces, la Subsecretaría de Modernización deberá, por un lado determinar y superar la falta de comunicación que surge como el principal y mayor problema; y por otro lado,

superar los conflictos de conducción y liderazgos existentes que tanto afecta a la organización en sí, para poder garantizar el funcionamiento esencial y lograr el bienestar en los proyectos que se desee llevar a cabo.



CONSIDERACIONES GENERALES

CONSIDERACIONES DEL TRABAJO CONTRATADO

La Subsecretaria María del Sol Sala de la Subsecretaría de Modernización de la Municipalidad de San Miguel requiere la realización de un trabajo de consultoría con el objetivo de relevar estructuralmente el área para fortalecer la comunicación interna entre las direcciones de Tecnología, Operaciones y Servicios Informáticos.

CUMPLIMIENTO DE LA DEMANDA INICIAL

Mediante una reunión final pactada en el área de Modernización junto a las autoridades de la misma, la Subsecretaria María del Sol Sala nos comunicó la demanda inicial poniendo énfasis en la comunicación interna entre los trabajadores por lo que influye y se ve influida por los vertiginosos cambios políticos, económicos y tecnológicos que se van produciendo, debiendo adaptarse de manera permanente en aras de lograr su supervivencia así como también mejorar el vínculo entre ellos y poder inquirir métodos para conseguir una elite administrativa y conservar un buen estado de ánimo dentro del área. En dicha reunión, se expusieron los puntos más significativos de la correspondiente demanda y se analizaron las posibles implicancias del mismo haciendo hincapié en el desafío que toda organización debe plantearse: ser vista de manera “positiva” logrando tener una comunicación interna clara, directa, legible y, en definitiva, bien compartida.

Para la confección de la consultoría se dio lugar a un presupuesto que contempla los siguientes ítems:

PRESUPUESTO APROBADO

Costo total de la consultoría = \$150,000.-
Honorarios = \$120,000.-
Gastos de movilidad = \$1,500.-
Gastos de librería, materiales vs. = \$7,500.-
Otros gastos = \$7,500.-

Por consiguiente, se formuló un cuadro estimado de plazos a cumplir:

Relevamiento del área	28 semanas
Desarrollo de encuestas y entrevistas	5 semanas
Desarrollo de la consultoría	5 semanas
Total	38 semanas

UNIVERSIDAD DE FLORES

DEFINICIONES PREVIAS

“La cultura organizacional es un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.” (Robbins S. P., 2009)¹. La presente definición va a permitir mejorar la capacidad para explicar y pronosticar el comportamiento de las personas en el área de trabajo. A la hora de abordar dicha definición podemos reunir determinadas características que nos van a permitir capturar la esencia de la cultura de la organización, entre las principales se destaca la *innovación y aceptación del riesgo* donde se va a estimular a los empleados del área para que sean innovadores y corran riesgos; *atención al detalle* se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles; *orientación a los resultados* y *orientación a la gente*, en este último las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización. Teniendo en cuenta estas características podremos acceder a un panorama completo de la cultura de la organización. Este panorama nos va a servir de base para entender la manera en que se supone deben comportarse los miembros, por tanto la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados.

“La estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades” (Robbins S. P., 2009)². Dicha definición me parece relevante a la hora de llevar a cabo esta consultoría ya que es importante conocer a la organización por dentro teniendo en cuenta la estructura de la misma para poder analizar con mayor exactitud la demanda solicitada por la Sra. María del Sol Sala. Por consiguiente nos abrirá un marco visual distinto, conociendo el sistema organizacional del área dando lugar a diferentes aspectos que son de importancia para nuestro estudio.

“Una auditoria de comunicación organizacional se ha definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de

¹ Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional, 13ª. Ed., Pearson Educación, México, 2009, p. 551.

² Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional, 13ª. Ed., Pearson Educación, México, 2009, p. 519.

comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles.” (Downs, Hamilton, & 1987 cit. Varona, 1993)³. A partir de la voluntad política por parte de la organización de realizar una auditoría de comunicación se revisarán todos y cada uno de los ámbitos, espacios y medios de comunicación utilizados para el funcionamiento cotidiano de la institución.

“La comunicación organizacional es un fenómeno específico de la comunicación general, que tiene que ver con los modos de relación y comunicación de una organización con sus diferentes públicos.” (Capriotti, 1992) ⁴ La presente descripción nos va a brindar la capacidad de evaluar la comunicación de la organización como así también planificarla, ya sea para su interior o para dirigir a su entorno.

“La comunicación es un red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema” (Khan, 1986)⁵ Teniendo en cuenta esta cita podemos pararnos en lo importante que es la comunicación dentro de una organización puesto que permite a todos los miembros del área comunicarse uno con el otro y así poder interactuar libremente frente a las adversidades que se les presentan.

“La comunicación interna es una herramienta o una técnica de gestión, donde el objetivo primordial es la eficacia en la recepción y comprensión del mensaje” (Frigoli, 2009) ⁶Dentro de este concepto se encuentra la demanda a la que tenemos que analizar en nuestra consultoría.

Asimismo es de mayor importancia contar con una comunicación interna eficiente y eficaz a la hora de tener que resolver conflictos dentro del área. No obstante se requiere un sistema de funcionamiento donde la información llegue a destino correctamente sin que haya desvíos que puedan afectar el objetivo del mensaje.

³ S. A Hamilton, *Communication Audit Handbook Helping Organizations communicate*, Londres: Longman Inc, 1987, y C. W. Downs, *Communications Audits*, Glenview, Illinois: Scout, Foresman and Company, 1988, citados por F. Varona, *Las auditorias de la comunicación organizacional*, p. 3 y *Las auditorias de comunicación*, pp. 118-119.

⁴ Capriotti Paul, *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*, El Ateneo, Barcelona, 1992, p. 74.

⁵ Katz y Khan, *La comunicación*, 1986.

⁶ Brandolini y Gonzalez Frigoli, *La Comunicación Interna*, 2009, p. 28.

ALCANCE Y LIMITES DEL TRABAJO

Durante el mismo se evaluarán las actividades y proyectos destinados para el área de la Subsecretaría de Modernización y su funcionalidad respecto de los puntos más relevantes y sensibles a explicar en este informe. Para eso se solicitó estar presente físicamente en la dependencia por un periodo de tiempo alrededor de los 8 meses lo cual nos permitirá tener una visión distinta en el ámbito de trabajo de la organización adquiriendo la información directa, sin ningún intermediario.

Respecto a las limitaciones que surgieron, el acceso a la información fue la de mayor relevancia. En muchos casos, como son en las organizaciones políticas la información no se encuentra formalizada por lo cual resulta aún más dificultoso el acceso. A su vez, se observó que al momento de brindar información había cierta resistencia y rechazo por parte de los integrantes de la Subsecretaria.

En consecuencia, se detectó la necesidad de lograr la confianza y el compromiso necesario con los integrantes de la organización con el objetivo de poder realizar con mayor exactitud la consultoría adquiriendo la información pertinente para poder obtener los resultados deseados.

OBJETIVOS

OBJETIVOS GENERALES

Con la presente consultoría se pretende diagnosticar la comunicación interna de la Subsecretaría de Modernización de la Municipalidad de San Miguel que permita realizar un análisis sobre la comunicación interna actual con el objetivo de hacer propuestas de mejora.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación de la organización y los diferentes canales de comunicación interna.
- Identificar cómo afecta la incertidumbre a raíz de las interferencias en la comunicación en el trabajo diario.
- Identificar los elementos que dificultan y facilitan la comunicación interna.
- Promover cambios en el sistema interno de la comunicación con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente.

METODOLOGIA

Para el desarrollo de la consultoría se llevaron a cabo distintas herramientas metodológicas que permitieron una recolección de datos acordes para poder reflejar el estado situacional de la Subsecretaría de Modernización.

Dentro de las herramientas se encuentran las encuestas realizadas al personal de la dependencia durante el tiempo de observación. Dicho relevamiento permitió analizar la comunicación interna como así también la toma de decisiones de la estructura teniendo en vista y con posibilidades de implementar modificaciones futuras.



UFLO
UNIVERSIDAD DE FLORES

EQUIPO CONSULTOR

Nombre y Apellido: Florencia Alejandra Perez
Edad: 26 años

Formación académica: Contador Público, Título intermedio en Técnico Superior en Administración Contable.

Institución: UFLO – Universidad de Flores

En curso: Treinta (36) materias aprobadas y regularizadas, sobre un total de (40)

Lugar: San Miguel, Buenos Aires – 2018

(En elaboración de Tesina de Grado)

Actividad Profesional

11/2018 – 12/2019: Gestión de Presupuesto – Secretaría de Gobierno.

Municipalidad de San Miguel.

12/2019 – Actualidad: Departamento de Contaduría – Secretaría de Economía y Hacienda. Municipalidad de San Miguel.

Concursos, Postulaciones y Publicaciones

Publicación en revista digital Buró, Guatemala, “La Sociedad por Acciones Simplificada en la República Argentina: sus aspectos generales” – 2019

Publicación en revista Defensa Fiscal, México, “Nuevas acciones de promoción al capital emprendedor en la República Argentina: La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)” – 2020

Destacada participación: XIII Jornada de Derecho Contable “El Derecho Contable ante la crisis del Covid-19 y la Nueva Normalidad”

Tema: Aspectos generales de la SAS y su actualidad.

Institución: Instituto Autónomo de Derecho Contable

(Octubre-2020)

DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN

En el siguiente desarrollo se analizará la estructura administrativa de la Subsecretaría de Modernización persiguiendo el óptimo desempeño del área para poder abordar el objetivo de la comunicación interna del área de Modernización de la Municipalidad de San Miguel.

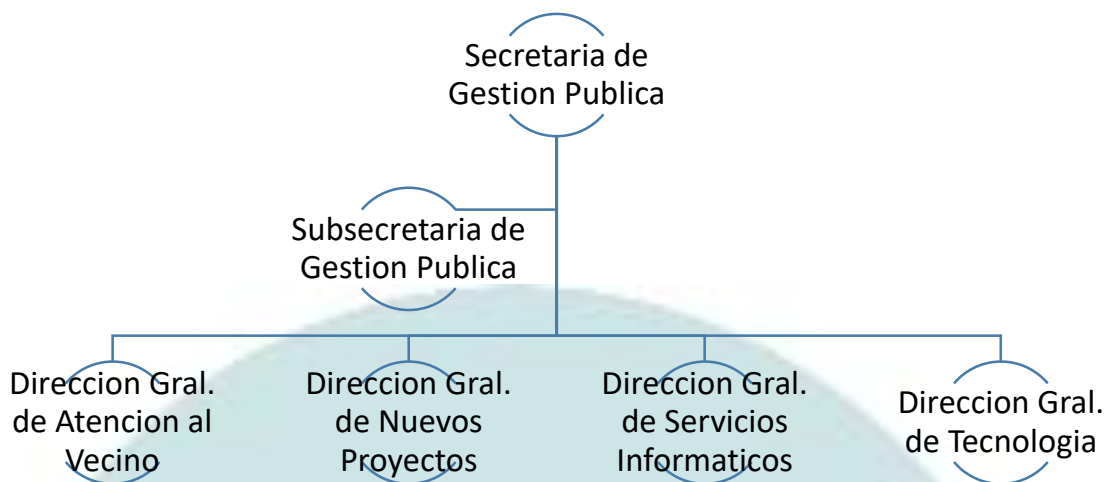
Dicho distrito, está situado al noroeste de la Ciudad de Buenos Aires. Fue creado en 1994 por la Ley Provincial 11.551 de la Provincia de Buenos Aires a partir de la división del ex Partido de General Sarmiento.

La Subsecretaría de Modernización se incorpora en el municipio en el año 2013 denominándose “Secretaría de Gestión Pública” acompañado por el Secretario Federico Kruse y la Subsecretaria Magdalena Noceti Achaval conformada por cuatro direcciones:

Dirección General de Atención al Vecino, Dirección General de Nuevos Proyectos, Dirección General de Servicios Informáticos y la Dirección General de Tecnología.

Esta misma es un área de gestión transversal focalizada en la prestación de herramientas y servicios con el objetivo de lograr un estado municipal dinámico y resolutivo.

A continuación visualizaremos el organigrama correspondiente al año 2013 de la Subsecretaria de Modernización:

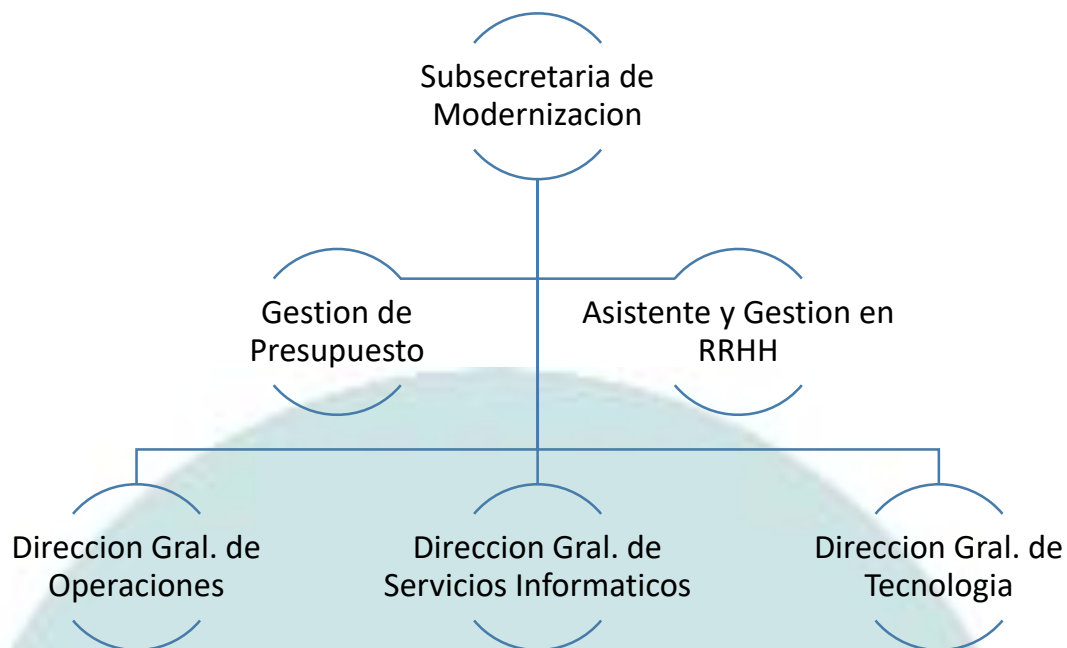


MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL, PAGINA WEB: MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL, 2013.

ANEXO 1: ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL 2013

En el corriente año por una modificación en el organigrama, sin resolución previa, la misma se empezó a denominar Subsecretaría de Modernización a cargo de la Subsecretaria María del Sol Sala contemplada por tres direcciones: Dirección General de Operaciones, Dirección General de Servicios Informáticos y la Dirección General de Tecnología.

Consecuentemente, se expondrá el organigrama correspondiente al año 2018 de la Subsecretaría de Modernización:



MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL 2018, PORTAL:
<https://intranet.msm.gov.ar/documentos/OrganigramaModernizacionJulio2018.pdf>

ANEXO 2: ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL 2018.

“El objetivo del área es mejorar la gestión estatal utilizando herramientas tecnológicas e innovadoras que permitan avanzar hacia una administración pública orientada a resultados, comprometida con los valores de participación, transparencia y efectividad” (*Formulario F.1 Políticas presupuestarias, 2018*).

En tal sentido, se buscan implementar servicios que provean métodos de gestión que faciliten y fortalezcan la coordinación y administración del sector público en todos sus niveles. En definitiva, es atender al ciudadano de manera rápida y ágil, brindándole prestaciones de calidad. Por ello, las funciones básicas son simplificar trámites, digitalizar servicios, transparentar la gestión y abrir espacios tecnológicos de participación ciudadana.

La Dirección General de Servicios Informáticos es el área responsable de los desarrollos informáticos internos y externos de manera que se ajusten a las solicitudes de los usuarios. Su tarea implica todas las etapas de la realización de dichos sistemas: desde el relevamiento del área solicitante hasta la implementación de la solución.

En sus tareas diarias se incluyen:

- Identificar y establecer la conformación de equipos interdisciplinarios para el análisis de la problemática.
- Realizar el análisis de Procesos, junto con el usuario requirente. Diseñar el sistema y el modelo de datos necesario.
- Transformar lo definido por el analista en un código de programación eficiente (con programadores del área o encomendado a un proveedor externo), su documentación, testeo, puesta en producción y su implementación con los usuarios del área que lo solicitó.
- Lograr un diseño de base de datos consistente, que permita optimizar las transacciones, mejorando la velocidad en los tiempos de respuesta.
- Verificar el correcto funcionamiento de las aplicaciones o parametrizaciones llevadas adelante por el área de desarrollo. Recopilación de información. Verificación de datos. Documentar. Pruebas de testeo.
- Articular entre las áreas de Diseño y Tecnología y Operaciones: Trabajar la mejora continua.

Actualmente la Dirección General de Tecnología es la encargada de diseñar, implementar y mantener la infraestructura de servidores de aplicaciones y bases de datos de la Municipalidad de San Miguel como así también administrar las Redes de datos y voz del municipio y la infraestructura tecnológica de la red de Video Vigilancia Ciudadana. Entre sus funciones principales podemos destacar:

- Implementar herramientas que permitan dar seguimiento y soporte a la red de fibra óptica actualmente instalada.
- Diseñar e implementar soluciones que permitan la interconexión de las distintas dependencias municipales.
- Analizar e implementar soluciones a puntos de saturación de la red de datos.
- Brindar la infraestructura necesaria para el transporte de datos y voz entre aquellas localizaciones donde sea requerido para el despliegue de sus Sistemas y Servicios.
- Administrar y gestionar la flota de telefonía celular del Municipio.

En cuanto a la Dirección General de Operaciones podemos destacar la coordinación de dos áreas denominadas Soporte Técnico y Soporte de Aplicaciones. Donde sus

funciones principales abarcan desde el control preventivo de las aplicaciones del municipio, procurando su óptimo desempeño como así también asegurar el asesoramiento a los usuarios en la correcta utilización del hardware y software.

Finalizando con las funciones que detallamos anteriormente cabe destacar que estamos frente a una Organización del sector público lo que lleva a tener un organigrama complejo. Pero, internamente los comportamientos se rigen por una organización de tipo informal y con un mínimo trato formal hacia los niveles jerárquicos, donde la difusión del poder se da de forma vertical solo en cuestiones troncales y luego se descentraliza.

Respecto de la estructura de la organización, entendiéndola de acuerdo a Mitzberg como “la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas tareas” (Guerra, Pág. 4). Podemos observar, que se presentan características típicas, de acuerdo a la interacción de las personas que la componen, como la normalización o estandarización, dando lugar a la preparación previa del trabajo debido a que las tareas son coordinadas por cada dirección respectivamente para el desarrollo de las tareas diarias.

Asimismo, se hace visible la adaptación o ajuste mutuo, para las tareas de campo, dado que en diferentes situaciones se logra la coordinación de la labor sin tener que acceder a un eventual supervisor para que las cosas funcionen correctamente.

Consecuentemente, se observa que están presentes para otras tareas de mayor envergadura, la supervisión directa cuando la Subsecretaria María del Sol Sala baja una directiva a un nivel jerárquico superior haciendo hincapié en una actividad específica.

En cuanto a las partes que lo componen podemos observar un núcleo de operaciones compuesto por personal que realiza tareas administrativas y operativas correspondientes al área.

Sobre el ápice estratégico se encuentra la Subsecretaria María del Sol Sala encargada de la responsabilidad general de la organización para asegurar que se cumpla la misión de manera efectiva como así también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan.

La línea media del área competente está compuesta por tres cargos jerárquicos, Dirección General de Tecnología, Dirección de Operaciones y la Dirección de Servicios

Informáticos. Estos mismos se componen por profesionales a cargo, quienes desempeñan tareas relacionadas a su saber.

En concordancia con lo mencionado anteriormente la configuración dominante es la burocracia mecánica (Cruz Romero, 2016) con una estructura vertical, centralizada y burocratizada. Donde recalca la organización y planificación del trabajo, generando descentralizaciones informales para la organización diaria como así también desvíos en la comunicación interna entre los agentes de la organización generando confusión en el objetivo del mensaje.

Es preciso abordar una comunicación dirigida estratégicamente ya que cumple una función primordial dentro del área para llevar a cabo las tareas correspondientes. A la hora de solucionar problemas los directivos utilizan su influencia para que el proceso se produzca de forma que puedan lograr sus aspiraciones personales, en lugar de trabajar para conseguir los objetivos buscados por el conjunto de la organización.

En tal sentido, podemos observar la ausencia del trabajo en equipo para poder fortalecer herramientas de gestión y lograr el buen funcionamiento del área. Aunque se observa la presencia de una organización de tipo adhocrática propia de los entornos complejos y dinámicos y de las organizaciones jóvenes, que en este caso se aplica para la concreción operativa de proyectos y tareas especiales, haciendo a la organización más operativa y menos burocrática para actividades concretas.

UNIVERSIDAD DE FLORES

DESCRIPCION Y DELIMITACION DEL CAMPO DE ESTUDIO

Luego del cambio que se produjo en la Subsecretaria, los agentes de la misma debieron adaptarse a la nueva línea administrativa. En general, las áreas que tienen mayor incidencia práctica en la gestión, son las que se adaptan más rápido porque deben dar respuestas concretas y efectivas. Por ejemplo, es el caso de la Dirección de Tecnología que logró una transición más ágil y dinámica debido a la incidencia que genera su labor en toda la Municipalidad de San Miguel la cual podría generar un caos inmediato.

Es así también, el caso de la Dirección de Operaciones la cual tiene un papel directo ya que al plantear una problemática, como por ejemplo la caída de un programa, puede afectar a toda la organización debido a que los agentes de la misma no pueden cumplir con su trabajo.

En cambio, en las áreas de incidencia indirecta, como es la Dirección de Servicios Informáticos quedan relegadas en el traspaso. Es decir, que al plantear una problemática dentro de la organización quedan postergadas tanto en la asignación de tareas como en el planteo de su gestión.

Particularmente, se ha optado por esta organización debido al crecimiento que tuvo en los últimos años de gestión generando cambios activamente a modo de recursos como de gerenciamiento.

El poder tratar esta temática, como es la comunicación organizacional, le daría al área un verdadero resultado en la planificación y ejecución de tareas aumentando la eficacia del equipo humano y pudiendo transmitir mensajes corporativos para motivar y establecer al mismo tiempo una línea de comunicación eficaz entre los empleados.

MARCO TEORICO

Para abordar el desarrollo de la consultoría se realizó una investigación sobre diversa bibliografía en la búsqueda de elementos que permitirán encarar la temática con todas las particularidades que posee el sector. Para ello, se tomarán diferentes herramientas metodológicas proporcionadas por varios autores.

Principalmente se tuvo en cuenta en la presente consultoría el texto de Federico Varona (Downs, Hamilton, & 1987 cit. Varona, 1993)⁷ poniendo énfasis en la auditoría de la comunicación organizacional con el objetivo de tener una mejor visión acerca de la demanda inicial presentada por la Subsecretaría del área pudiendo así realizar el estudio con mayor exactitud. A través de este procedimiento se podrán detectar anomalías en la comunicación que provocan diversas situaciones no deseadas ya que alteran el normal funcionamiento del área logrando incorporar métodos de mejora valorando el impacto que la comunicación tiene en la satisfacción con el trabajo, en el compromiso organizacional y en la eficiencia y productividad de la misma.

Sobre todo, la buena comunicación hará posible que los agentes de la institución se organicen como así también ejecuten sus tareas con éxito, compartan sus ideas, tomen decisiones, resuelvan problemas y generen cambios.

Podemos mencionar al modelo de las configuraciones de Henry Mintzberg (Mintzberg, 1991)⁸ que se utiliza para describir la estructura funcional de la organización. Donde el autor hace referencia a tres partes esenciales, presentes en todo tipo de organización, que permiten describir y analizarlas por separado para un análisis más específico. Estas son el *Núcleo Operativo*, que describe la base de la línea de mando, el nivel más operativo de la organización; la *Cumbre o Ápice Estratégico* donde se realiza la planificación global; La *Línea Media* donde se genera la organización del trabajo en las distintas direcciones.

Como se explicó a lo largo del análisis, esta conformación permite tomar por separado distintos elementos del modelo y lograr definir la estructura que por encontrarse

⁷ S. A Hamilton, *Communication Audit Handbook Helping Organizations communicate*, Londres: Longman Inc, 1987, y C. W. Downs, *Communications Audits*, Glenview, Illinois: Scout, Foresman and Company, 1988, citados por F. Varona, *Las auditorías de la comunicación organizacional*, p. 3 y *Las auditorías de comunicación*, pp. 118-119.

⁸ H. Mintzberg. *Diseño de Organizaciones eficientes*. Ed. El Ateneo, Argentina, 1991, p., 14.

con un cambio en la línea administrativa, es decir en un proceso de reorganización, no encaja completamente en los modelos habituales.

Mintzberg (Mintzberg, 1991) ⁹ permite analizar los elementos de la línea de mando, su comportamiento organizacional, y lo que el autor denomina “mecanismos coordinadores”, entre ellos podemos mencionar: *Adaptación o ajuste mutuo*, donde se logra la coordinación del trabajo a través de la comunicación informal; *Supervisión directa*, donde una persona asume la responsabilidad por el trabajo de otros agentes y la *Normalización o estandarización* dado que la coordinación se logra a través de la especificación de los trabajos requeridos.

Stephen Robbins (Robbins S. P., 2009) ¹⁰ permite describir la Cultura Organizacional de la dependencia, su influencia en todos y cada uno de los elementos de gestión y los diferentes ejes importantes que atraviesan a las administraciones públicas. El autor plantea siete características principales que permitieron la descripción de las distintas facetas presentes en la Subsecretaría de Modernización, entre ellas se destacan: la Innovación y aceptación del cargo; Atención al detalle; Orientación a los resultados; Orientación a la gente; Orientación a los equipos; Agresividad y Estabilidad.

También se utilizó lo que Robbins llama como “la cultura como obstáculo” para mejorar el compromiso organizacional e incrementar la consistencia del comportamiento del trabajador. Dentro de ellas se encuentran las Barreras para el cambio; Obstáculos para la diversidad y Obstáculos para las adquisiciones y fusiones.

Tomamos de dicho autor herramientas para trabajar factores claves en la organización pública. Este es el caso de los factores de poder y política como también en la motivación y comunicación, dado que son componentes esenciales para el sostenimiento de estas estructuras. Y, que a lo largo de la consultoría son de suma importancia tanto por su fuerte presencia como por su ausencia.

Como toda organización, también se hizo necesario definir la Estrategia Organizacional hacia la que apunta la Subsecretaría para lo que se utilizó el texto de Mintzberg (Mintzberg, 1991) ¹¹ donde propone un enfoque alternativo a partir del análisis del proceso de la toma de decisiones partiendo de las estructuras de poder y las rutinas

⁹ H. Mintzberg Diseño de Organizaciones Eficientes. Ed. El Ateneo, Argentina, 1991, p. 6.

¹⁰ Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional, 10ª. Ed., Pearson Educación, México, 2004, p. 525.

¹¹ H. Mintzberg, Mintzberg y la Dirección, Editorial Díaz de Santos S. A., España, 1991, p. 118.

organizativas. Estos elementos permitieron analizar las posibles estrategias del área, aunque aún no fueron formalizadas.

Luego, las variables propias de la administración pública demandaron herramientas especiales y específicas del área. Es por ello, que se utilizó el libro *Teoría del Juego Social* (Matus, 2002) ¹² donde el autor traza un interesante paralelo entre el entramado de gestión pública y construcción de poder, y un juego donde se establecen reglas y se incorporan actores que tiene a su vez diferentes capacidades y objetivos, ya que existen diferentes actores sociales enfrentados donde realizan alianzas momentáneas a fin de conquistar objetivos comunes para juegos de diferentes niveles, desde lo político hasta lo personal y comunicacional, entre otros.

Considerando a Paul Watzlawick (Watzlawick, 1971) ¹³, se tuvo como parámetro el texto donde señala las claves del proceso de comunicación detallando siete ítems fundamentales para desarrollar la consultoría; Explicitar los objetivos de la comunicación; Definir los atributos del mensaje; Definir el blanco o receptor; Darle forma al mensaje haciéndolo atractivo; Definir los emisores o voceros; Elaborar un programa de comunicación y Seleccionar los medios para transmitir el mensaje.

El texto de Robbins (Robbins S. P., 2009)¹⁴ nos permitió analizar la comunicación proponiendo cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. Estos elementos nos van a permitir a lo largo de nuestra consultoría establecer una comunicación interna que facilite la toma de decisiones y a su vez lograr la motivación en la labor de los agentes de la Subsecretaría de Modernización.

Por otro lado, la comunicación debe abarcar la transparencia y comprensión de significados por ello mencionando al texto de Robbins (Robbins S. P., 2009)¹⁵ podemos analizar tanto el proceso de comunicación como también la dirección de la comunicación donde puede fluir en sentido vertical u horizontal y así poder determinar el proceso de comunicación establecido por la Gerencia hacia los Directores y agentes de la organización.

¹² Matus, Carlos, *Teoría del Juego Social*, 2002, Buenos Aires, Ed. EDUNLA Universidad Nacional de La Plata.

¹³ Watzlawick, Paul, *Teoría de la comunicación humana*, 1971, Buenos Aires, Ed. Herder.

¹⁴ Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*, 10ª. Ed., Pearson Educación, México, 2004, p. 284.

¹⁵ Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*, 10ª. Ed., Pearson Educación, México, 2004, p. 285.

Finalmente, como toda organización pública se hizo necesario abordar el texto de “La comunicación en los sistemas sociales” de Berlo (Berlo, 1973)¹⁶ donde hace referencia a la definición de los sistemas sociales como “la consecuencia de la necesidad humana de relacionar su conducta con la de los demás, para poder llevar a cabo sus objetivos”. Esto necesariamente lleva a que los agentes de la organización desempeñen roles, que son la conducta que asumen los individuos en una posición determinada, dentro del sistema social.



¹⁶ Berlo, David, El Proceso de la comunicación, 1973, Buenos Aires, Ed. El Ateneo.

DIAGNOSTICO – ANALISIS DE VARIABLES

ANALISIS DE RESULTADOS: ENCUESTAS A LOS AGENTES DE LA SUBSECRETARIA DE MODERNIZACION

Considerando el universo del sector la encuesta se brindó al total de la población logrando resultados del 52% del total de los agentes utilizando preguntas de tipo cerrado que permitieron agilizar la recolección de datos (Lissette, 2007).

De las encuestas realizadas a los agentes de la Subsecretaría de Modernización surgen varios datos que fueron detectados mediante la información recolectada.

En principio, surge que el sector está compuesto en su totalidad por agentes que llevan trabajando más de un año en el departamento, este no es un dato menor ya que nos da una perspectiva acerca de la forma de trabajo que tienen implementada hace más de un año y con la misma dirigencia.

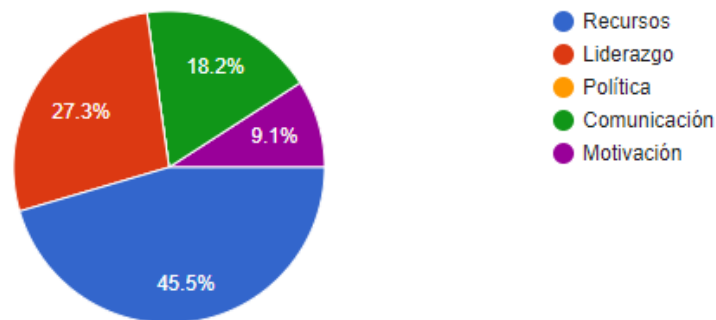
Por otro lado, si bien el 81,8% manifestó que la comunicación con sus pares es buena expreso que la vía de comunicación es por email a comparación de un 11,1% que lo hace personalmente.

Cuando se consultó sobre el desempeño de la dirección el 45,5% de los agentes considero como “aceptable” el desempeño de la misma.

Al ser consultados por los posibles orígenes de las barreras de desarrollo y falencias en la gestión, el 45,5% considero la falta de recursos mientras que el 27,3% puso énfasis en el liderazgo. A su vez se detectó que el resto se debe a la falta de comunicación y motivación.

En caso de B o C en la pregunta anterior: ¿Cual cree que es la raíz de este desempeño?

11 respuestas



ANEXO N° 3: GRAFICO DE DESEMPEÑO DE LA SUBSECRETARIA DE MODERNIZACION

También, el 45,5% de los agentes informaron que no pueden tomar decisiones y a su vez que la dirección pocas veces acepta sugerencias o iniciativas por parte de sus empleados.

Con respecto a la información que reciben los agentes para el cumplimiento de su labor, el 81,8% considero que en pocas ocasiones se le brinda suficiente información para lograr con eficiencia su trabajo dado que las instrucciones de su superior no son claras.

Por otro lado, el 45,5% reconoce que se oculta información entre compañeros del mismo nivel mientras que el resto de los agentes manifestó que posiblemente exista encubrimiento de la misma.

CULTURA ORGANIZACIONAL

En los ámbitos políticos, existe una cultura bien marcada en donde los miembros de la misma deben fidelidad a la conducción. Generando así, fuertemente la conducta social de los trabajadores rechazando comportamientos que dificulten el buen funcionamiento del área, corriendo el riesgo de ser separados de la organización. Esto limita el accionar de los empleados quienes están forzados a participar de diferentes actividades partidarias.

De forma tal que siendo una estructura politizada, la Subsecretaría de Modernización aún no ha logrado instalar este tipo de comportamiento. Asimismo, los agentes que forman parte de ésta se ven “atados” a fin de poder realizar cambios en lo que respecta a los valores compartidos para la eficacia de la organización. Transformando así, a la cultura organizacional en una *Cultura como Obstáculo*, es decir, que las fuertes costumbres de la dirección influyen negativamente como una barrera u obstáculo para el pleno desarrollo de la cultura organizacional.

Particularmente, en esta área donde han querido optar por un clima de liderazgo tipo *laissez faire*, aunque ocultando un lineamiento verticalista, se ha dificultado aún más. De modo que se presentan disturbios entre los agentes debido a la falta de comunicación entre las partes donde surgen actitudes que son mal vistas. Además no existe un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal, esto se debe a la ausencia del trabajo en equipo y a la poca participación que les dan a los empleados a generar sugerencias relevantes y poder tomar decisiones que ayuden al bienestar de la organización.

Las dificultades de gestión y la visión no compartida de liderazgo provocan un entorpecimiento del funcionamiento de la dependencia. Por ejemplo, cuando los directivos importen una orden con un tono más relajado, éstos esperan una respuesta más propia del estilo autoritario.

Se observa una *orientación a las personas*, con un ambiente extremadamente distendido, provocando que no siempre se logren los resultados esperados por la dirección. Aunque sí, es un buen ambiente para aquellos que trabajan directamente con la *tecnoestructura* generando el ámbito organizacional con el objetivo de lograr respuestas más innovadoras. Esto es una particularidad que aun los directivos no han logrado normalizar.

Adicionalmente, se detectó la presencia aunque podría ser inconscientemente, de una orientación en función de la estabilidad. Esta es una característica propia de la administración pública debido a que ponen énfasis en mantener una cierta estabilidad dentro del periodo conquistado, donde muy rara vez se producen cambios significativos en dicho lapso de tiempo.

También, a raíz de las encuestas se pudo detectar que los agentes no están estimulados a generar propuestas innovadoras dentro del área de trabajo ya que no cuentan con la confianza y libertad para discutir sobre las sugerencias que proponen los administrativos.

Respecto al lenguaje, se observa que los analistas intentan incorporar un estilo más formal, pero a la vez pueden interactuar perfectamente con el lenguaje existente. Buscan que los nuevos agentes se identifiquen con el trabajo que realizan con el fin de poder destacar virtudes que no tenían explotados. Pero a su vez la dirección no está dispuesta a responsabilizarse por las tareas de sus dependientes.

De lo desarrollado hasta aquí, observamos que no existe una cultura homogénea por lo que esto genera el surgimiento de diferentes subculturas que coexisten y que generan sus propios valores y hábitos interfiriendo directamente en el accionar de las estrategias y objetivos compartidos por toda la organización.

PODER

Entendiendo al poder como la capacidad de actuar sobre los demás y, en el caso de los ámbitos políticos, como la concentración del mismo para obtener la viabilidad política necesaria para el desarrollo de los proyectos (Petron, 2016). Se observa que la capacidad de conducción y de construcción de poder es quizás la mayor limitante de la organización puesto que se centra en un individuo, en este caso en la Subsecretaria del departamento.

En este sentido, como hemos señalado anteriormente, la falta de coherencia en la impartición de liderazgo y la ausencia del planeamiento estratégico debido a que la única planificación proviene de los altos directivos provocando que la misma se encuentre constantemente en un recomienzo.

Dentro de la gestión el concepto de poder es un elemento problemático vinculado directamente con las relaciones dentro de la organización impidiendo lograr cambios positivos en la misma. Esto se debe a la falta de comunicación que se brinda en la misma generando así la desmotivación del personal en su labor diaria.

La falta de discurso por parte de la gerencia se vincula con la escasez de motivación que se da entre los agentes. El poder no debe ser visto necesariamente desde una perspectiva negativa. Los dispositivos de poder empleados en la organización deben estar orientado a estimular el logro de objetivos de modo que las relaciones de poder y los procesos de comunicación sean generadores de cambios en la organización.

Esto necesariamente no es el caso del área pertinente puesto que no se le brinda al personal la capacidad de poder abordar sus actividades pudiendo generar propuestas innovadoras con el objetivo de mejorar la funcionalidad de la gerencia.

El objetivo y la responsabilidad de generar relaciones más enfocadas en el ser humano permitirán a mediano plazo el crecimiento organizacional y personal, el discurso y la comunicación como mecanismos de poder pudiendo ser utilizados para producir lazos de cooperación entre los miembros de la organización y entre los diferentes niveles existentes en éstas. Si se lograra este camino se podrá generar la construcción de una gestión más humana y solidaria aportando al logro de los objetivos organizacionales.

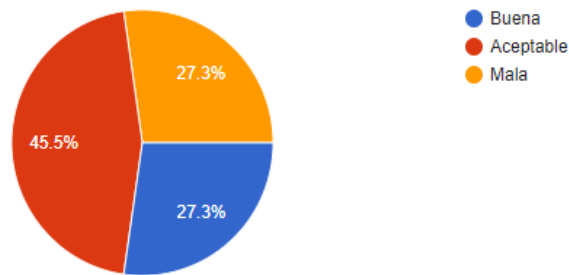
LIDERAZGO

El liderazgo es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas (Robbins S. P., 2009). Los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada pero esto no quiere decir que sean capaces de dirigir con eficacia. Además, estos líderes suelen tener características *carismáticas* donde “el líder transmite con palabras y acciones un conjunto nuevo de valores y con su comportamiento da el ejemplo que sus seguidores imitarán” (Robbins S. P., 2009) y conjuntamente tendrá especial conexión con la construcción de la Cultura Organizacional como ya hemos planteado anteriormente.

En lo que respecta a la encuesta se manifestó que una de las principales razones que lleva a una ineficiente gestión del área se debe al liderazgo. Esto impacta de manera directa en la comunicación puesto que se refleja en el ámbito laboral la presencia de varios líderes y en consecuencia el mensaje se da de manera desordenada y poco clara, a su vez es probable que gran parte del equipo no tome en serio la directiva de la dirección. La comunicación es fundamental para ejercer el rol del líder y en este caso, es muy común que ésta no se desarrolle de la manera más óptima.

¿Como evalúa la función de la dirección?

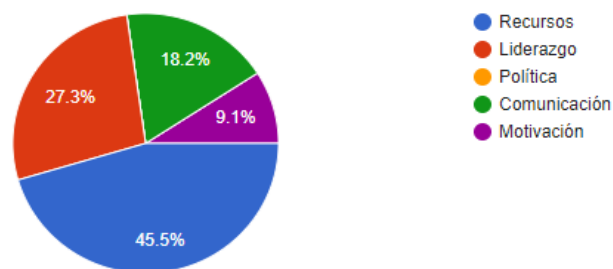
11 respuestas



ANEXO N° 4: GRAFICO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LA SUBSECRETARIA DE MODERNIZACION

En caso de B o C en la pregunta anterior: ¿Cual cree que es la raíz de este desempeño?

11 respuestas



ANEXO N° 5: GRAFICO DE RAZ DE DESEMPEÑO DE LA SUBSECRETARIA DE MODERNIZACION

La Subsecretaria de Modernización se encuentra entre el estilo de liderazgo que se intenta implementar hacia el afuera y la visión de los directivos. Un estilo Laissez-faire vs. Un estilo liderazgo autoritario puesto que el líder toma la decisión sin consulta ni participación de los subordinados. Esto hace referencia a la escasa o inexistente libertad de acción otorgada a los miembros del grupo.

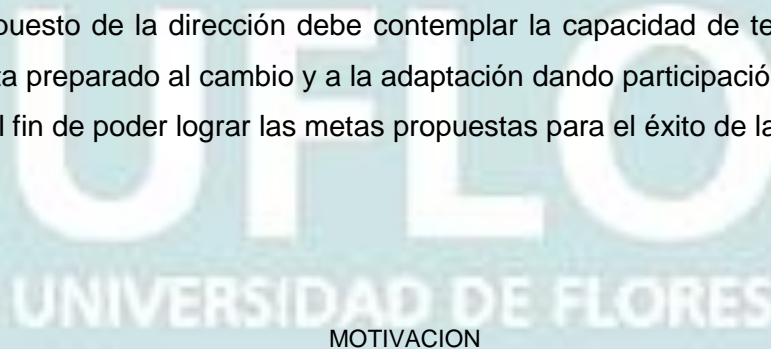
Retomando con Robbins, podríamos decir que se intenta exponer un estilo orientado a las personas mientras que se busca una respuesta propia del liderazgo orientado a las

tareas. Asimismo, destacando lo planteado por Max Weber, se busca un tipo de liderazgo de tipo carismático pero a la vez desean imponerlo autoritariamente basados en el liderazgo legal poniendo en constante crisis a la estructura municipal.

No obstante, se intenta desarrollar un tipo de liderazgo carismático involucrando a los agentes a través de las tareas participativas pero al mismo tiempo ante el menor desvío se deja sin efecto la tarea. Por otro lado, se imparten tareas a las distintas direcciones del área que luego no llegan a una finalidad y que por consiguiente los agentes de la misma comprueban que ese trabajo realizado no tiene ningún destino.

Estas situaciones se dan cotidianamente y desalientan a la organización desestimando constantemente el trabajo de los agentes afectando la instalación de una cultura organizacional fuerte.

Paralelamente, la importancia del liderazgo en el ámbito político juega un papel de gran valor debido a que de nada vale poseer un conjunto de competencia profesionales si no se logra producir la confianza, sinergia, motivación y empatía entre sus seguidores. El objetivo propuesto de la dirección debe contemplar la capacidad de tener un líder de mente abierta preparado al cambio y a la adaptación dando participación a los subordinados con el fin de poder lograr las metas propuestas para el éxito de la gestión.



La motivación se refiere a un proceso dinámico interno. Este factor funciona como consecuencia y generador de los conflictos antes descriptos.

En el ámbito laboral, es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2004).

Este factor sigue la misma línea que sus precedentes funcionando con particularidades en el ámbito público. Por un lado, es un elemento de cohesión interna entre los agentes de la dirección y por otro sirve de base a factores como el *poder* y el *liderazgo* dado que la motivación de un grupo colabora a la implementación de los mismos y además funciona como canal de doble vía con la *comunicación*.

En primer lugar, uno de los aspectos fundamentales dentro de este apartado es la búsqueda de las necesidades, es decir, que la motivación está ligada en gran parte con las

necesidades puesto que es el motor impulsor de esta fuerza. Por lo tanto, será de vital importancia enfocarse en las necesidades básicas no satisfechas de los trabajadores de la organización para lograr la motivación en la ejecución de sus tareas.

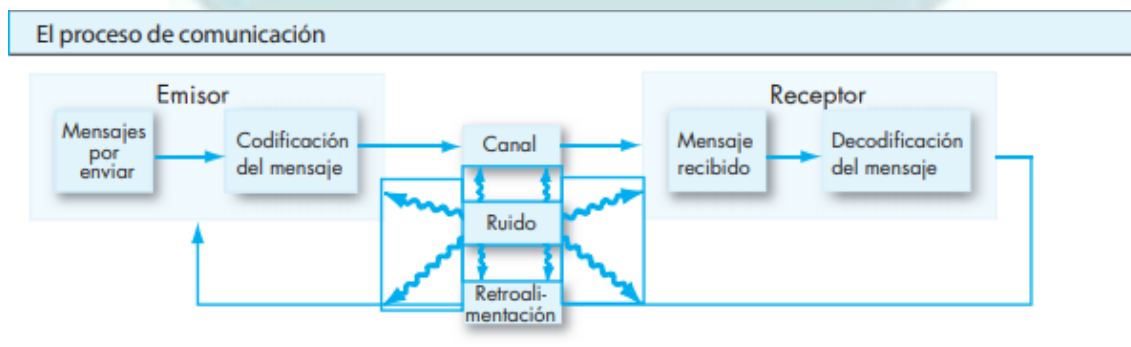
Respecto a la Subsecretaria de Modernización, se observó la presencia de muchas dificultades para imponer una conducción sólida generando una constante incertidumbre entre los agentes del área. Por un lado, la falta de *afiliación* donde se intenta evidenciar una cultura de orientación a las personas. Así, se detectaron vínculos de comunicación superficial amenos y hasta amistosos. Pero en cuanto a las necesidades de *logro* podemos indicar que es el principal foco desmotivante dado que cualquier esfuerzo tanto individual como grupal es disminuido por la falta de acción de los proyectos que contemplan estas necesidades, o bien es desestimado por la misma dirección que no logra imponer políticamente las actividades.

Ocasionando así, un ciclo “*virtuoso*” que se hace cada vez más profundo donde los agentes se desmotivan constantemente por el fracaso de sus proyectos individuales y a la vez la dirección pierde interés por no lograr motivar a los trabajadores del área para poder impulsar con éxito las metas de la organización.

COMUNICACIÓN

Hasta aquí hemos realizado una enumeración de factores que se retroalimentan entre sí: Poder, Liderazgo y Motivación. Pero existe un factor fundamental, y en este caso la raíz del problema del área, denominada Comunicación.

El factor crítico que afecta a esta organización es la comunicación, impidiendo el flujo de información, la expresión emocional, la motivación y el control.

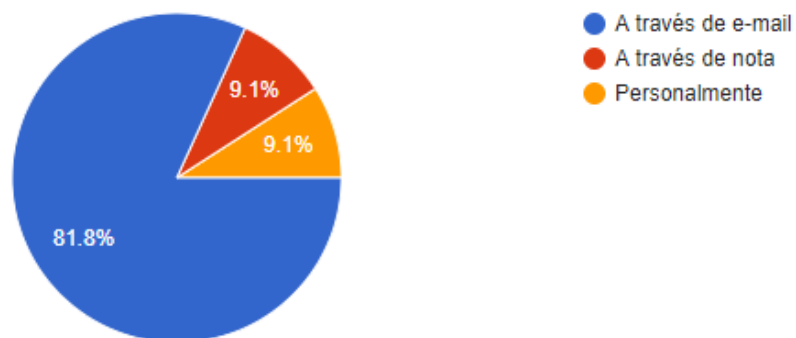


ANEXO N° 6: GRAFICO PROCESO DE COMUNICACIÓN

Analizando el proceso de comunicación como vemos en el gráfico adjunto, la principal evidencia es la presencia continua de *ruido* donde se distorsiona continuamente la claridad del *mensaje*. Esto se debe a que gran parte de la comunicación con sus pares la hacen a través de un correo electrónico la cual puede generar desviación de manera que se entienda de distinta forma el sentido del mensaje.

¿Que vía de comunicación se utiliza por cualquier consulta?

11 respuestas



ANEXO N° 7: GRAFICO VIA DE COMUNICACIÓN

Asimismo, la *comunicación formal* surge como una imposición de actividades hacia la alta dirección que de otro modo no se lograban aplicar de forma que tiene un accionar negativo y al mismo tiempo llega con mucho ruido y sin posibilidades de ser evaluada objetivamente.

Por otro lado, la *comunicación no formal* es la que mayor ruido trae a la organización, tanto hacia *arriba*, hacia *abajo* como *lateralizada*. Generando vías de comunicación que se crean de forma espontánea y emergen órdenes y contra ordenes que no llegan a ninguna parte como así también dobles mensajes que producen desinformación en la organización.

Hemos señalado hasta aquí una *comunicación oral* dando lugar a los rumores informales que se generan en el área pero también a la *comunicación escrita*, en este caso, a través de correos electrónicos pero existe un tercer tipo dispuesto por Robbins. Se trata de la comunicación no verbal, que ante un sistema de comunicación con tanto ruido como el expuesto por la Subsecretaria de Modernización, es una de las vías de comunicación más efectivas y con mayor impacto. Ante tanta contradicción en los mensajes,

un gesto o una expresión corporal es una comunicación que llega clara y fuerte, mucho más contundente que otro tipo.

Es importante que el receptor esté alerta de estos aspectos no verbales de la comunicación. Por ejemplo, si la dirección del área imparte una orden a través del contacto visual desean atraer la aceptación de los supervisores.

La comunicación es el sistema nervioso de la organización, sin comunicación no es posible su funcionamiento. Al mismo tiempo, la comunicación hace posible que se cree un ambiente donde los individuos se sienten valorados como personas. Pero en ocasiones, se hace referencia a que el problema de la misma se soluciona “inundando” la organización de medios y mensajes a través de sistemas informáticos, revistas internas, entre otros, desconociendo de esta manera que cualquier acto comunicativo debe partir de un conocimiento de los objetivos organizacionales y de la calidad y cantidad de interlocutores involucrados.

Por lo tanto, preparar una estrategia para optimizar la comunicación dentro de la organización llevará a un gran paso para lograr delinear un área más homogénea con el objetivo de poder afrontar cualquier trabajo en grupo como así también individual aportando a la eficiencia y eficacia del área con el propósito de llegar a las metas propuestas.

CONCLUSIÓN

Del análisis de las variables y los factores descriptos, podemos observar que la estructura administrativa sufre una gran crisis funcional. Por un lado, se marca la falta de recursos que posee el área y la resistencia política que influye notoriamente en las decisiones diarias donde generan un clima de presión interna y externa reflejado directamente en la comunicación.

Esta resistencia política predomina en el normal funcionamiento de la gestión, puesto que los usuarios de la misma llevan más de un año con las mismas directivas donde, de alguna manera, no se da lugar a la libre expresión inhabilitándolos a los agentes a discutir sobre temas acorde a la dirección que les compete no teniendo la posibilidad de crecimiento y asimismo generando en el ambiente laboral una desmotivación constante.

Asimismo, al trabajar en conjunto con las encuestas surge que no solo existe una visión no compartida, sino que existen diferencias opuestas. Por un lado, la dirección se presenta con un liderazgo bien relajado más cercano al *laissez faire*, mientras esta conducción es percibida por los agentes como un liderazgo más autoritario.

Por otro lado, en lo que refiere a la Cultura Organizacional no se logra unificar un criterio que favorezca a los factores claves dentro de la instalación de la cultura. La organización debe crear un propio estilo y propiciar su adaptación a través de las órdenes que manifiesten los directivos, las distintas tareas para mejorar el vínculo entre los agentes o a través de incentivos y/o castigos que sirvan de hilo conductor a la cultura deseada. Pero todo esto será efectivo cuando se logre determinar los objetivos estratégicos y a su vez como se espera llegar a ellos. A partir de entonces resulta difícil conciliar estilos de cultura tan opuestos como los contemplados en esta dependencia.

Por su parte, el poder es uno de los mayores obstáculos que se presenta en la Subsecretaría de Modernización. Las limitaciones tanto externas como personales de la dirección hacen que el triángulo de poder se concentre en la alta dirección impidiendo la creación de cambios estratégicos para el buen funcionamiento del área. En este momento la disconformidad que se aborda en el sector provocan que no sea posible instalar el proyecto de gobierno, mucho menos obtener gobernabilidad, y la capacidad, se observa en un mínimo nivel, que apenas garantiza la funcionalidad.

Con respecto al liderazgo, como ya se analizó, es uno de los mayores conflictos que se vinculan con esta administración. Existe una ambivalencia entre lo expresado y lo requerido. Cuestión que deberá resolver inmediatamente la dirección junto con los analistas para poder siquiera pensar en una planificación a futuro. Como se observó anteriormente, la contradicción que presenta la dirección no solo es un foco generador de conflictos internos, sino que no permite el pleno desarrollo de cualquier estrategia operativa dificultando aún más la comunicación entre los usuarios de la misma.

Uno de los factores que se presenta en la gestión es la falta de motivación y a su vez de comunicación. Todo este proceso de disfuncionalidad cultural y de poder y liderazgo, genera mucho ruido en las comunicaciones tanto internas como externas siendo el principal foco de conflictos y asimismo, estos conflictos constantes que intentan ser disminuidos por parte de la dirección provocan el desestimulo del personal que no solo se siente confundido sino que además no siente que su trabajo sea valorado.

Estas variables que se presentan aquí son los componentes que llevan al caos de la organización sin ningún tipo de prevención o gestión de cambio. Por lo que resulta necesario preparar un plan de acción que sea lo más amplio posible para dar solución a

todos los factores de las variables citadas que generan la ausencia de la comunicación interna, factor esencial para una gestión eficiente.

Particularmente, la Subsecretaría de Modernización es una organización de variada integración con extremada carencia de personal técnico pero a la vez presenta serios problemas para imponer un estilo firme de conducción. Si bien a través de las políticas presupuestarias el área manifiesta una misión y objetivos, ésta sufre una contradicción determinante, dado que la dirección fomenta esa idea pero al mismo tiempo no se ve reflejada en el funcionamiento de la gestión. Es decir, que celebra los logros obtenidos pero no fomenta esas habilidades y por lo tanto en muchas ocasiones desbarata la organización.

Esta doble visión está desintegrando a la organización por completo, por lo que deberá implementar de forma urgente un cambio determinante. O bien la dirección reformula todo lo expuesto hasta aquí o se adapta al modelo planteado por los analistas.

En este sentido, con la mirada puesta en la comunicación interna de la organización resulta necesario trabajar una estrategia, que debe ser compartida con todos los usuarios para garantizar un mínimo éxito; trabajar la cultura, fomentando hábitos deseados y desalentando los no deseados; declarar la misión, visión y objetivos y asegurarse que toda la organización este en pleno conocimiento. Todas las cuestiones esenciales para asegurar la comunicación en el área.

La comunicación afecta a toda la estructura y en este sentido existe un vacío enorme sobre el tratamiento de esta cuestión, haciendo necesario que la dirección descubra la importancia de contar con una comunicación eficiente para poder encarar una organización con mucho futuro. Entonces investigar, comprender y exteriorizarse sobre la temática es una tarea que debe desarrollar la dirección y que debe fomentar entre los agentes.

PLAN DE ACCIÓN Y VIABILIDAD

Para abordar la problemática descrita resulta necesario contar con plazos de cumplimiento para llevar a cabo con mayor exactitud los pasos a seguir de nuestra consultoría. Por ello, se desarrolló un cuadro con una estimación aproximada para la realización de la misma.

Relevamiento del área	28 semanas
Desarrollo de encuestas y entrevistas	5 semanas
Desarrollo de la consultoría	5 semanas
Total	38 semanas

En este sentido, es fundamental que la dirección defina cuestiones esenciales para luego dar lugar al replanteo organizacional. Dentro de estas cuestiones se encuentran los objetivos, la misión y la visión; y que estos elementos lleguen de forma clara y precisa a toda la organización. La Subsecretaría de Modernización cuenta con una base, que ya desarrolló en sus políticas presupuestarias, por lo que mejorar y ampliar esta estructura planteada debería ser el primer paso.

Asimismo, definir un tipo de liderazgo, será de vital importancia para el sector estratégico quien ya no puede soportar la presión política de los desvaríos en la conducción. Por lo tanto decidir qué tipo de liderazgo va a implementar, sostenerlo y comunicarlo será fundamental ya que no será posible abordar ningún tipo de plan sin establecer las reglas de juego. Quizás adoptar un tipo de liderazgo orientado a las tareas es un buen comienzo, adoptando la orientación a las personas, tan solo el buen trato, inicialmente.

Una vez establecida la estrategia y las características de la organización, se podrán trabajar cuestiones como el poder y la motivación para luego enfocarnos en la comunicación interna del área.

En esta etapa intervendrá la Tecno estructura, que dado el protagonismo hasta aquí, será de imprescindible participación.

A partir de esta funcionalidad, la implicación del personal será nuestra principal recomendación con el objetivo de mejorar la comunicación interna de la organización. Esta implicación va a permitir establecer “una relación biunívoca entre la empresa y el individuo y una movilización de éste para conseguir, a partir de la intersección de su sistema de valores con el de la organización, cumplir sus expectativas en el seno de ésta asociando su propio éxito al de la empresa” (Villafañe, 1993). Para que esto pueda darse, resulta necesario que el agente posea información acerca de la organización y su sentido de acción. La falta de información acerca de la institución, como hemos mencionado anteriormente, puede angustiar al individuo y contribuir a la inacción. Por ello será necesario mantener los lazos de comunicación interna, más aun durante situaciones desfavorables que atraviesen a la gestión, ya que se trata de que el sujeto se sienta parte de la misma y que esto incite a contribuir con su acción concreta para superar la crisis.

También se deberá delinear un plan de acción para fortalecer la cultura de la organización y reducir los rumores en los mensajes. Para ello, será fundamental asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas del área para lograr credibilidad y confianza y extender la idea de participación agilizando los canales de transmisión de la información, fortaleciendo los roles jerárquicos para luego hacer operativa la comunicación.

De forma paralela, lograr favorecer el dialogo social será primordial para que los agentes se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos para luego estimular el consenso. En este sentido para mejorar la comunicación se sugirió la motivación del personal a través de premios y recompensas por el logro de su labor y seguidamente acompañar con jornadas de despachos abiertos con los altos directivos de manera quincenal a fin de expresar las tareas que fueron desarrolladas en ese periodo logrando facilitar la comunicación. Las reuniones con los dirigentes es una actitud que favorecen los encuentros con quienes dirigen una organización, ya que dará la sensación de poseer un lugar en la misma y de poder realmente expresar sus ideas de manera directa. Asimismo, se recomienda que los temas a tratar sean abiertos para dar vía libre a la participación y al intercambio de opiniones.

Un apoyo a la capacitación será un aspecto ideal para favorecer a la política comunicacional integradora, fomentando un interés por la misión institucional. Además podrá utilizarse como espacio de motivación tanto para los capacitadores como para los agentes del área dando lugar al debate de conceptos y teorías referidas a la vía organizacional.

También, es necesario destacar que la implementación en la reubicación del personal en otros sectores de la misma Subsecretaría generará una imagen positiva de la organización, ya que se permitirá el movimiento de personal y el progreso laboral. Para ello, se recomendará analizar los perfiles de los agentes para luego ser definidos en el área acorde a las necesidades que se manifiesten. De esta manera, se beneficiará al personal que se sentirá más útil y con más posibilidades de crecimiento al interior de la organización.

RECOMENDACIONES Y REFLEXIONES

Es necesario destacar hasta aquí, que todo lo planteado no se podrá llevar a cabo sin el compromiso del sector directivo. Es primordial que la dirección conozca el estado actual de la dependencia y las implicancias que tienen sus directrices.

Mientras la organización no logre mejorar su ámbito laboral, todo tipo de esfuerzo será una solución paliativa, mientras los verdaderos problemas se profundizan y agravan.

Como recomendación final, deseo destacar la importancia de establecer objetivos, misión y estrategias y al mismo tiempo que sean conocidos por toda la organización. De modo que todos puedan entender y colaborar proactivamente al desarrollo de los mismos y así lograr una comunicación eficiente en todos sus aspectos.

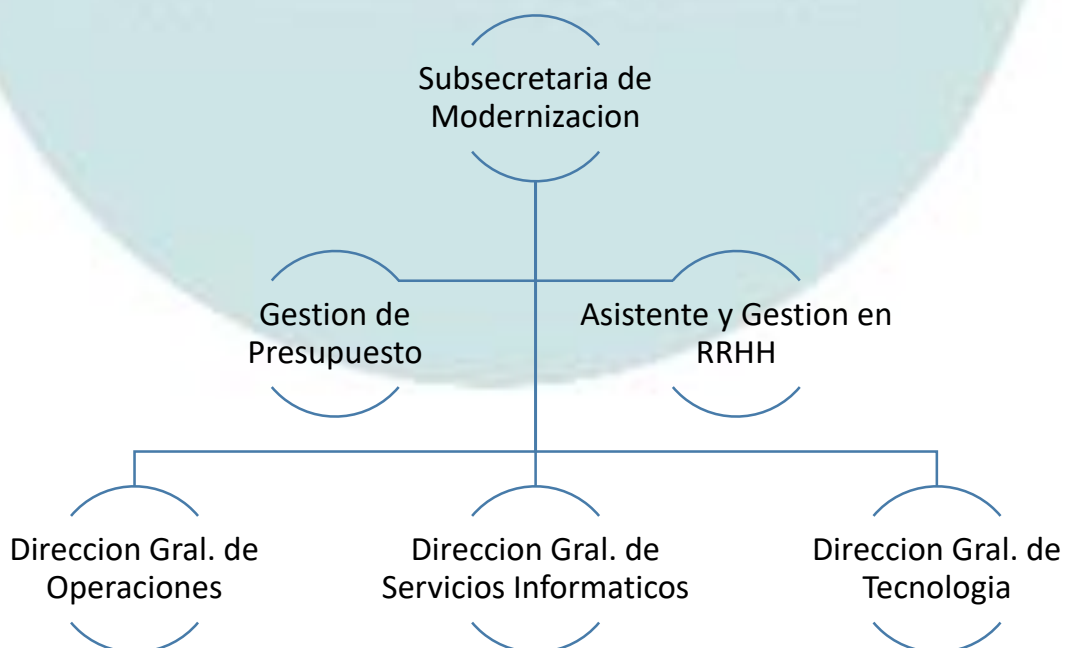
Finalmente, dado los antecedentes de esta dirección las posibilidades de lograr una organización eficiente son realmente muchas. En esta primera etapa de avance, con las pequeñas modificaciones propuestas se podrían generar cambios significativos que le permitirán a la Subsecretaría de Modernización obtener una gestión con resultados sumamente positivos y a su vez, en una etapa posterior poder corroborar y analizar en el corto plazo los cambios generados en el área a fin de estudiar la evolución de los mismos.

ANEXO

Anexo n°1: Organigrama de la Municipalidad de San Miguel 2013



Anexo n°2: Organigrama de la Municipalidad de San Miguel 2018



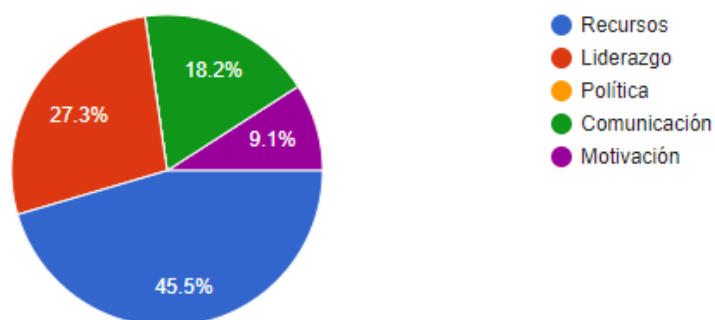
Anexo n° 3: Gráfico de desempeño de la Subsecretaría de Modernización

Evidentemente si vemos el gráfico, los usuarios consideran como principal factor crítico en el desempeño de la organización la falta de recursos, dando lugar en el tercer puesto a la comunicación.

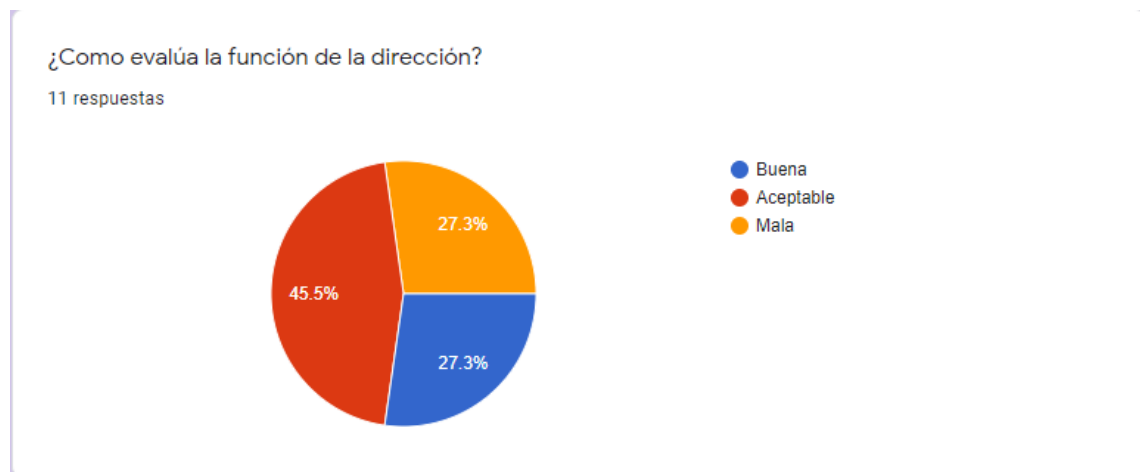
En el transcurso de la consultoría se vio reflejado el desconocimiento y la importancia de tener en el área de trabajo la presencia de una buena y eficiente comunicación entre los agentes. La comunicación es un aspecto fundamental para que la organización funcione a la perfección y si le sumamos la falta de recursos que se revela en la encuesta se hace más dificultoso el proceso de comunicación generando aún más la falta de eficiencia operativa no pudiendo alcanzar las metas propuestas generadas por la dirección.

En caso de B o C en la pregunta anterior: ¿Cual cree que es la raíz de este desempeño?

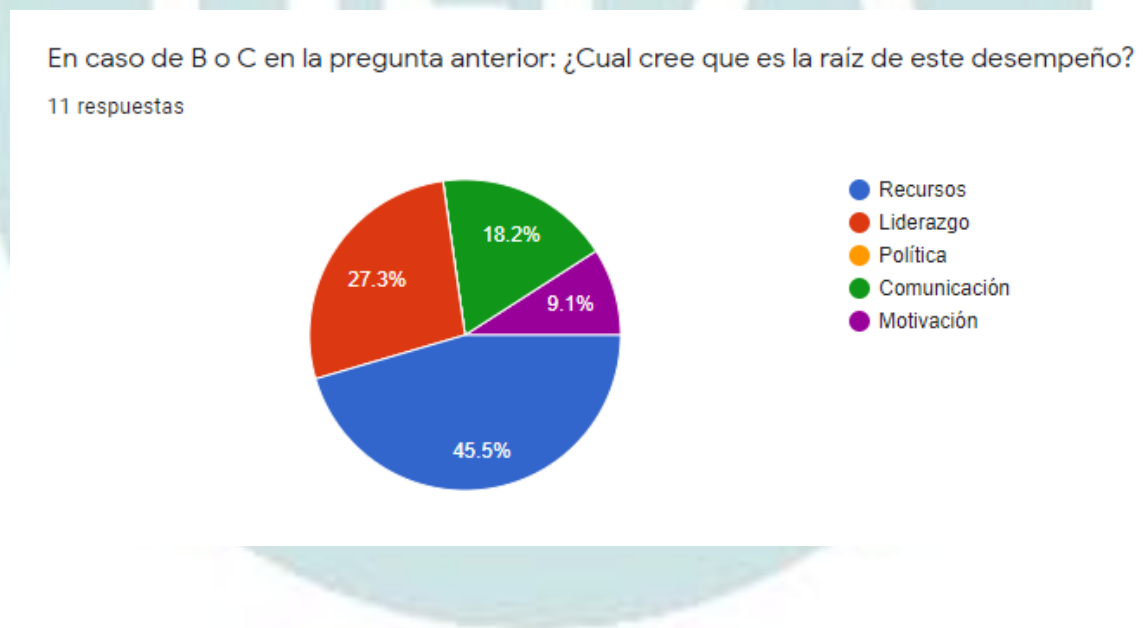
11 respuestas



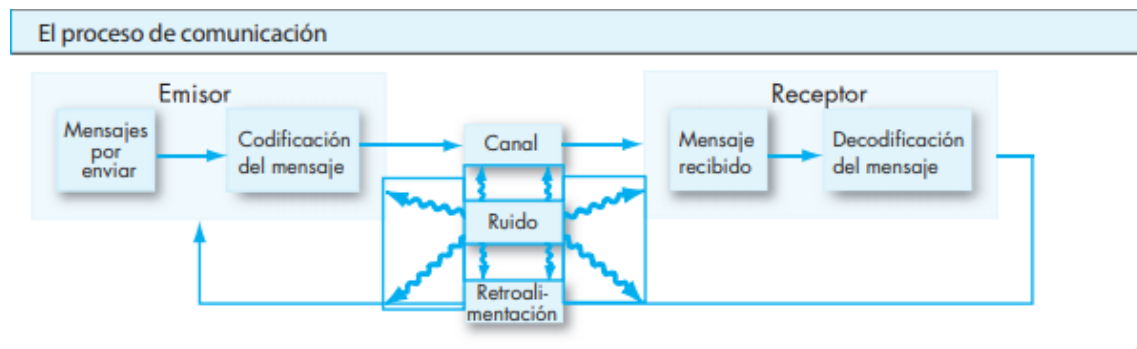
Anexo n° 4: Gráfico de evaluación de desempeño de la Subsecretaría de Modernización



Anexo n° 5: Gráfico de raíz de desempeño de la Subsecretaría de Modernización



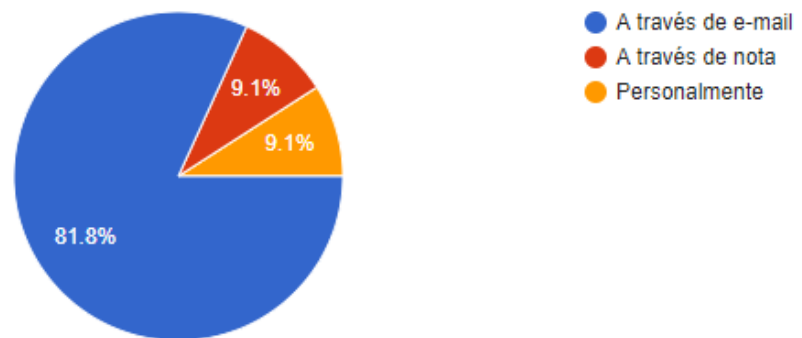
Anexo n° 6: Gráfico proceso de comunicación



Anexo n° 7: Gráfico vía de comunicación

¿Que vía de comunicación se utiliza por cualquier consulta?

11 respuestas



Anexo n° 8: Encuesta al personal de la Subsecretaría de Modernización

La presente encuesta está destinada a los agentes de la Subsecretaría de Modernización con el fin de obtener mayores herramientas para nuestra consultoría y así poder abordar con mayor exactitud nuestro estudio.

- 1- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la estructura municipal?
 - a- Más de un año.
 - b- Menos de un año.

- 2- ¿Qué puesto ocupa actualmente en la Subsecretaría de Modernización?
 - a- Jefe de departamento
 - b- Administrativo

- 3- ¿Está conforme con la tarea que desarrolla?
 - a- Muy conforme
 - b- Conforme
 - c- Poco conforme

- 4- ¿Se siente calificado para la tarea que desarrolla?
 - a- Si
 - b- No

- 5- ¿Cómo es la comunicación con sus pares?
 - a- Muy buena
 - b- Buena
 - c- Mala

- 6- ¿Se aplica el trabajo en equipo?
 - a- Si
 - b- No

- 7- ¿Qué vía de comunicación se utiliza por cualquier consulta?
 - a- A través de E-mail
 - b- A través de nota

- c- Personalmente
- 8- ¿Cómo evalúa la función de la dirección?
- a- Buena
 - b- Aceptable
 - c- Mala
- 9- En caso de B o C en la pregunta anterior: ¿Cuál cree que es la raíz de este desempeño?
- a- Recursos
 - b- Liderazgo
 - c- Política
 - d- Comunicación
 - e- Motivación
- 10- ¿La dirección acepta sugerencias o iniciativas de los empleados?
- a- Siempre
 - b- A veces
 - c- Nunca
- 11- ¿Qué grado de independencia tiene para tomar decisiones?
- a- Muy libre
 - b- Puedo tomar algunas decisiones
 - c- No puedo decidir
- 12- ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?
- a- Si
 - b- No
- 13- ¿Recibe información de su superior sobre su desempeño?
- a- Siempre
 - b- Algunas veces
 - c- Nunca

14- ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?

- a- Siempre
- b- Algunas veces
- c- Nunca

15- ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?

- a- Si
- b- No

16- ¿Existe un clima de confianza entre compañeros?

- a- Si
- b- No

17- ¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?

- a- Siempre
- b- Algunas veces
- c- Nunca

18- ¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?

- a- Si
- b- Tal vez
- c- No

19- ¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro y preciso?

- a- Si
- b- No

La Comunicación Organizacional

La presente encuesta está destinada a los agentes de la Subsecretaría de Modernización con el fin de obtener mayores herramientas para desarrollar mi consultoría y así poder abordar con mayor exactitud nuestro estudio.

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la estructura municipal?

Más de un año

Menos de un año

¿Qué puesto ocupa actualmente en la Subsecretaría de Modernización?

Jefe de departamento

Administrativo

¿Está conforme con la tarea que desempeña?

Muy conforme

Conforme

Poco conforme

¿Se siente calificado para la tarea que desempeña?

Si

No

Tal vez

¿Cómo es la comunicación con sus pares?

Muy buena

Buena

Mala

¿Se aplica el trabajo en equipo?

Si

No

Tal vez

¿Que vía de comunicación se utiliza por cualquier consulta?

A través de e-mail

A través de nota

Personalmente

¿Cómo evalúa la función de la dirección?

Buena

Aceptable

Mala

En caso de B o C en la pregunta anterior: ¿Cuál cree que es la raíz de este desempeño?

Recursos

Liderazgo

Política

Comunicación

Motivación

¿La dirección acepta sugerencias o iniciativas de los empleados?

Siempre

A veces

Nunca

¿Que grado de independencia tiene para tomar decisiones?

Muy libre

Puedo tomar algunas decisiones

No puedo decidir

¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?

Si

No

¿Recibe información de su superior sobre su desempeño?

Siempre

Algunas veces

Nunca

¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?

Siempre

A veces

Nunca

¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?

Si

No

¿Existe un clima de confianza entre compañeros?

Si

No

¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?

Siempre

Algunas veces

Nunca

¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?

Si

No

Tal vez

¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro y preciso?

Si

No

La Comunicación Organizacional

La presente encuesta está destinada a los agentes de la Subsecretaría de Modernización con el fin de obtener mayores herramientas para desarrollar mi consultoría y así poder abordar con mayor exactitud nuestro estudio.

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la estructura municipal?

Más de un año

Menos de un año

¿Qué puesto ocupa actualmente en la Subsecretaría de Modernización?

Jefe de departamento

Administrativo

¿Esta conforme con la tarea que desarrolla?

Muy conforme

Conforme

Poco conforme

¿Se siente calificado para la tarea que desarrolla?

Sí

No

Tal vez

¿Cómo es la comunicación con sus pares?

Muy buena

Buena

Mala

¿Se aplica el trabajo en equipo?

Sí

No

Tal vez

¿Qué vía de comunicación se utiliza por cualquier consulta?

A través de e-mail

A través de nota

Personalmente

¿Cómo evalúa la función de la dirección?

Buena

Aceptable

Mala

En caso de B o C en la pregunta anterior: ¿Cuál cree que es la raíz de este desempeño?

Recursos

Liderazgo

Política

Comunicación

Motivación

¿La dirección acepta sugerencias o iniciativas de los empleados?

Siempre

A veces

Nunca

¿Qué grado de independencia tiene para tomar decisiones?

Muy libre

Puedo tomar algunas decisiones

No puedo decidir

¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?

Sí

No

¿Recibe información de su superior sobre su desempeño?

Siempre

Algunas veces

Nunca

¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?

Siempre

A veces

Nunca

¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?

Sí

No

¿Existe un clima de confianza entre compañeros?

Sí

No

¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?

Siempre

Algunas veces

Nunca

¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?

Sí

No

Tal vez

¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro y preciso?

Sí

No

La Comunicación Organizacional

La presente encuesta está destinada a los agentes de la Subsecretaría de Modernización con el fin de obtener mayores herramientas para desarrollar mi consultoría y así poder abordar con mayor exactitud nuestro estudio.

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la estructura municipal?	
Más de un año	<input checked="" type="checkbox"/>
Menos de un año	<input type="checkbox"/>
¿Qué puesto ocupa actualmente en la Subsecretaría de Modernización?	
Jefe de departamento	<input type="checkbox"/>
Administrativo	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Está conforme con la tarea que desarrolla?	
Muy conforme	<input type="checkbox"/>
Conforme	<input checked="" type="checkbox"/>
Poco conforme	<input type="checkbox"/>
¿Se siente calificado para la tarea que desarrolla?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Tal vez	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Cómo es la comunicación con sus pares?	
Muy buena	<input checked="" type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
¿Se aplica el trabajo en equipo?	
Si	<input checked="" type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Tal vez	<input type="checkbox"/>
¿Que vía de comunicación se utiliza por cualquier consulta?	
A través de e-mail	<input checked="" type="checkbox"/>
A través de nota	<input type="checkbox"/>
Personalmente	<input type="checkbox"/>
¿Cómo evalúa la función de la dirección?	
Buena	<input type="checkbox"/>
Aceptable	<input checked="" type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
En caso de B o C en la pregunta anterior: ¿Cuál cree que es la raíz de este desempeño?	
Recursos	<input checked="" type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>
Política	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>
Motivación	<input type="checkbox"/>
¿La dirección acepta sugerencias o iniciativas de los empleados?	
Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input checked="" type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
¿Que grado de independencia tiene para tomar decisiones?	
Muy libre	<input type="checkbox"/>
Puedo tomar algunas decisiones	<input type="checkbox"/>
No puedo decidir	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Recibe información de su superior sobre su desempeño?	
Siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input checked="" type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	
Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input checked="" type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Existe un clima de confianza entre compañeros?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Creen que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?	
Siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input checked="" type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?	
Si	<input checked="" type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Tal vez	<input type="checkbox"/>
¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro y preciso?	
Si	<input checked="" type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

La Comunicación Organizacional

La presente encuesta está destinada a los agentes de la Subsecretaría de Modernización con el fin de obtener mayores herramientas para desarrollar mi consultoría y así poder abordar con mayor exactitud nuestro estudio.

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la estructura municipal?	<input type="checkbox"/>
Más de un año	<input checked="" type="checkbox"/>
Menos de un año	<input type="checkbox"/>
¿Qué puesto ocupa actualmente en la Subsecretaría de Modernización?	<input type="checkbox"/>
Jefe de departamento	<input checked="" type="checkbox"/>
Administrativo	<input type="checkbox"/>
¿Está conforme con la tarea que desarrolla?	<input type="checkbox"/>
Muy conforme	<input checked="" type="checkbox"/>
Conforme	<input type="checkbox"/>
Poco conforme	<input type="checkbox"/>
¿Se siente calificado para la tarea que desarrolla?	<input type="checkbox"/>
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input checked="" type="checkbox"/>
Tal vez	<input type="checkbox"/>
¿Cómo es la comunicación con sus pares?	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input checked="" type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
¿Se aplica el trabajo en equipo?	<input type="checkbox"/>
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input checked="" type="checkbox"/>
Tal vez	<input type="checkbox"/>
¿Que vía de comunicación se utiliza por cualquier consulta?	<input type="checkbox"/>
A través de e-mail	<input checked="" type="checkbox"/>
A través de nota	<input type="checkbox"/>
Personalmente	<input type="checkbox"/>
¿Cómo evalúa la función de la dirección?	<input type="checkbox"/>
Buena	<input checked="" type="checkbox"/>
Aceptable	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
En caso de B o C en la pregunta anterior: ¿Cuál cree que es la raíz de este desempeño?	<input type="checkbox"/>
Recursos	<input checked="" type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>
Política	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>
Motivación	<input type="checkbox"/>
¿La dirección acepta sugerencias o iniciativas de los empleados?	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
¿Qué grado de independencia tiene para tomar decisiones?	<input type="checkbox"/>
Muy libre	<input type="checkbox"/>
Puedo tomar algunas decisiones	<input checked="" type="checkbox"/>
No puedo decidir	<input type="checkbox"/>
¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	<input type="checkbox"/>
Si	<input checked="" type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
¿Recibe información de su superior sobre su desempeño?	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input checked="" type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	<input type="checkbox"/>
Si	<input checked="" type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
¿Existe un clima de confianza entre compañeros?	<input type="checkbox"/>
Si	<input checked="" type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?	<input type="checkbox"/>
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input checked="" type="checkbox"/>
Tal vez	<input type="checkbox"/>
¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro y preciso?	<input type="checkbox"/>
Si	<input checked="" type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

La Comunicación Organizacional

La presente encuesta está destinada a los agentes de la Subsecretaría de Modernización con el fin de obtener mayores herramientas para desarrollar mi consultoría y así poder abordar con mayor exactitud nuestro estudio.

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la estructura municipal?

Más de un año

Menos de un año

¿Qué puesto ocupa actualmente en la Subsecretaría de Modernización?

Jefe de departamento

Administrativo

¿Está conforme con la tarea que desarrolla?

Muy conforme

Conforme

Poco conforme

¿Se siente calificado para la tarea que desarrolla?

Si

No

Tal vez

¿Cómo es la comunicación con sus pares?

Muy buena

Buena

Mala

¿Se aplica el trabajo en equipo?

Si

No

Tal vez

¿Que vía de comunicación se utiliza por cualquier consulta?

A través de e-mail

A través de nota

Personalmente

¿Cómo evalúa la función de la dirección?

Buena

Aceptable

Mala

En caso de B o C en la pregunta anterior: ¿Cuál cree que es la raíz de este desempeño?

Recursos

Liderazgo

Política

Comunicación

Motivación

¿La dirección acepta sugerencias o iniciativas de los empleados?

Siempre

A veces

Nunca

¿Qué grado de independencia tiene para tomar decisiones?

Muy libre

Puedo tomar algunas decisiones

No puedo decidir

¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?

Si

No

¿Recibe información de su superior sobre su desempeño?

Siempre

Algunas veces

Nunca

¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?

Siempre

A veces

Nunca

¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?

Si

No

¿Existe un clima de confianza entre compañeros?

Si

No

¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?

Siempre

Algunas veces

Nunca

¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?

Si

No

Tal vez

¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro y preciso?

Si

No

La Comunicación Organizacional

La presente encuesta está destinada a los agentes de la Subsecretaría de Modernización con el fin de obtener mayores herramientas para desarrollar mi consultoría y así poder abordar con mayor exactitud nuestro estudio.

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la estructura municipal?	
Más de un año	<input checked="" type="checkbox"/>
Menos de un año	<input type="checkbox"/>
¿Qué puesto ocupa actualmente en la Subsecretaría de Modernización?	
Jefe de departamento	<input checked="" type="checkbox"/>
Administrativo	<input type="checkbox"/>
¿Está conforme con la tarea que desarrolla?	
Muy conforme	<input checked="" type="checkbox"/>
Conforme	<input type="checkbox"/>
Poco conforme	<input type="checkbox"/>
¿Se siente calificado para la tarea que desarrolla?	
Si	<input checked="" type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Tal vez	<input type="checkbox"/>
¿Cómo es la comunicación con sus pares?	
Muy buena	<input checked="" type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
¿Se aplica el trabajo en equipo?	
Si	<input checked="" type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Tal vez	<input type="checkbox"/>
¿Que vía de comunicación se utiliza por cualquier consulta?	
A través de e-mail	<input checked="" type="checkbox"/>
A través de nota	<input type="checkbox"/>
Personalmente	<input type="checkbox"/>
¿Cómo evalúa la función de la dirección?	
Buena	<input checked="" type="checkbox"/>
Aceptable	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
En caso de B o C en la pregunta anterior: ¿Cuál cree que es la raíz de este desempeño?	
Recursos	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>
Política	<input checked="" type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>
Motivación	<input type="checkbox"/>
¿La dirección acepta sugerencias o iniciativas de los empleados?	
Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input checked="" type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
¿Que grado de independencia tiene para tomar decisiones?	
Muy libre	<input checked="" type="checkbox"/>
Puedo tomar algunas decisiones	<input type="checkbox"/>
No puedo decidir	<input type="checkbox"/>
¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	
Si	<input checked="" type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
¿Recibe información de su superior sobre su desempeño?	
Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	
Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	
Si	<input checked="" type="checkbox"/>
no	<input type="checkbox"/>
¿Existe un clima de confianza entre compañeros?	
Si	<input checked="" type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?	
Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input checked="" type="checkbox"/>
Tal vez	<input type="checkbox"/>
¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro y preciso?	
Si	<input checked="" type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

La Comunicación Organizacional

La presente encuesta está destinada a los agentes de la Subsecretaría de Modernización con el fin de obtener mayores herramientas para desarrollar mi consultoría y así poder abordar con mayor exactitud nuestro estudio.

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la estructura municipal?	<input type="checkbox"/>
Más de un año	<input checked="" type="checkbox"/>
Menos de un año	<input type="checkbox"/>
¿Qué puesto ocupa actualmente en la Subsecretaría de Modernización?	<input type="checkbox"/>
Jefe de departamento	<input type="checkbox"/>
Administrativo	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Está conforme con la tarea que desarrolla?	<input type="checkbox"/>
Muy conforme	<input checked="" type="checkbox"/>
Conforme	<input type="checkbox"/>
Poco conforme	<input type="checkbox"/>
¿Se siente calificado para la tarea que desarrolla?	<input type="checkbox"/>
Sí	<input checked="" type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Tal vez	<input type="checkbox"/>
¿Cómo es la comunicación con sus pares?	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input checked="" type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
¿Se aplica el trabajo en equipo?	<input type="checkbox"/>
Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input checked="" type="checkbox"/>
Tal vez	<input type="checkbox"/>
¿Que vía de comunicación se utiliza por cualquier consulta?	<input type="checkbox"/>
A través de e-mail	<input checked="" type="checkbox"/>
A través de nota	<input type="checkbox"/>
Personalmente	<input type="checkbox"/>
¿Cómo evalúa la función de la dirección?	<input type="checkbox"/>
Buena	<input checked="" type="checkbox"/>
Aceptable	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
En caso de B o C en la pregunta anterior: ¿Cuál cree que es la raíz de este desempeño?	<input type="checkbox"/>
Recursos	<input checked="" type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>
Política	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>
Motivación	<input type="checkbox"/>
¿La dirección acepta sugerencias o iniciativas de los empleados?	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
¿Qué grado de independencia tiene para tomar decisiones?	<input type="checkbox"/>
Muy libre	<input checked="" type="checkbox"/>
Puedo tomar algunas decisiones	<input type="checkbox"/>
No puedo decidir	<input type="checkbox"/>
¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	<input type="checkbox"/>
Sí	<input checked="" type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
¿Recibe información de su superior sobre su desempeño?	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	<input type="checkbox"/>
Sí	<input checked="" type="checkbox"/>
no	<input type="checkbox"/>
¿Existe un clima de confianza entre compañeros?	<input type="checkbox"/>
Sí	<input checked="" type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?	<input type="checkbox"/>
Sí	<input checked="" type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Tal vez	<input type="checkbox"/>
¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro y preciso?	<input type="checkbox"/>
Sí	<input checked="" type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

La Comunicación Organizacional

La presente encuesta está destinada a los agentes de la Subsecretaría de Modernización con el fin de obtener mayores herramientas para desarrollar mi consultoría y así poder abordar con mayor exactitud nuestro estudio.

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la estructura municipal?	
Más de un año	<input checked="" type="checkbox"/>
Menos de un año	<input type="checkbox"/>
¿Qué puesto ocupa actualmente en la Subsecretaría de Modernización?	
Jefe de departamento	<input type="checkbox"/>
Administrativo	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Está conforme con la tarea que desarrolla?	
Muy conforme	<input type="checkbox"/>
Conforme	<input checked="" type="checkbox"/>
Poco conforme	<input type="checkbox"/>
¿Se siente calificado para la tarea que desarrolla?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input checked="" type="checkbox"/>
Tal vez	<input type="checkbox"/>
¿Cómo es la comunicación con sus pares?	
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input checked="" type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
¿Se aplica el trabajo en equipo?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input checked="" type="checkbox"/>
Tal vez	<input type="checkbox"/>
¿Que vía de comunicación se utiliza por cualquier consulta?	
A través de e-mail	<input checked="" type="checkbox"/>
A través de nota	<input type="checkbox"/>
Personalmente	<input type="checkbox"/>
¿Cómo evalúa la función de la dirección?	
Buena	<input checked="" type="checkbox"/>
Aceptable	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
En caso de B o C en la pregunta anterior: ¿Cuál cree que es la raíz de este desempeño?	
Recursos	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>
Política	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>
Motivación	<input type="checkbox"/>
¿La dirección acepta sugerencias o iniciativas de los empleados?	
Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input checked="" type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
¿Que grado de independencia tiene para tomar decisiones?	
Muy libre	<input type="checkbox"/>
Puedo tomar algunas decisiones	<input checked="" type="checkbox"/>
No puedo decidir	<input type="checkbox"/>
¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input checked="" type="checkbox"/>
¿Recibe información de su superior sobre su desempeño?	
Siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input checked="" type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	
Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input checked="" type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	
Si	<input checked="" type="checkbox"/>
no	<input type="checkbox"/>
¿Existe un clima de confianza entre compañeros?	
Si	<input checked="" type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?	
Siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input checked="" type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?	
Si	<input checked="" type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Tal vez	<input type="checkbox"/>
¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro y preciso?	
Si	<input checked="" type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

La Comunicación Organizacional

La presente encuesta está destinada a los agentes de la Subsecretaría de Modernización con el fin de obtener mayores herramientas para desarrollar mi consultoría y así poder abordar con mayor exactitud nuestro estudio.

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la estructura municipal?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Más de un año				
Menos de un año				
¿Qué puesto ocupa actualmente en la Subsecretaría de Modernización?				
Jefe de departamento				
Administrativo				
¿Está conforme con la tarea que desarrolla?				
Muy conforme				
Conforme				
Poco conforme				
¿Se siente calificado para la tarea que desarrolla?				
Si				
No				
Tal vez				
¿Cómo es la comunicación con sus pares?				
Muy buena				
Buena				
Mala				
¿Se aplica el trabajo en equipo?				
Si				
No				
Tal vez				
¿Que vía de comunicación se utiliza por cualquier consulta?				
A través de e-mail				
A través de nota				
Personalmente				
¿Cómo evalúa la función de la dirección?				
Buena				
Aceptable				
Mala				
En caso de B o C en la pregunta anterior: ¿Cuál cree que es la raíz de este desempeño?				
Recursos				
Liderazgo				
Política				
Comunicación				
Motivación				
¿La dirección acepta sugerencias o iniciativas de los empleados?				
Siempre				
A veces				
Nunca				
¿Que grado de independencia tiene para tomar decisiones?				
Muy libre				
Puedo tomar algunas decisiones				
No puedo decidir				
¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?				
Si				
No				
¿Recibe información de su superior sobre su desempeño?				
Siempre				
Algunas veces				
Nunca				
¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?				
Siempre				
A veces				
Nunca				
¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?				
Si				
No				
¿Existe un clima de confianza entre compañeros?				
Si				
No				
¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?				
Siempre				
Algunas veces				
Nunca				
¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?				
Si				
No				
Tal vez				
¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro y preciso?				
Si				
No				

La Comunicación Organizacional

La presente encuesta está destinada a los agentes de la Subsecretaría de Modernización con el fin de obtener mayores herramientas para desarrollar mi consultoría y así poder abordar con mayor exactitud nuestro estudio.

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la estructura municipal?	<input type="checkbox"/>			
Más de un año				
Menos de un año				
¿Qué puesto ocupa actualmente en la Subsecretaría de Modernización?	<input type="checkbox"/>			
Jefe de departamento				
Administrativo				
¿Está conforme con la tarea que desarrolla?	<input type="checkbox"/>			
Muy conforme				
Conforme				
Poco conforme				
¿Se siente calificado para la tarea que desarrolla?	<input type="checkbox"/>			
Si				
No				
Tal vez				
¿Cómo es la comunicación con sus pares?	<input type="checkbox"/>			
Muy buena				
Buena				
Mal				
¿Se aplica el trabajo en equipo?	<input type="checkbox"/>			
Si				
No				
Tal vez				
¿Qué vía de comunicación se utiliza por cualquier consulta?	<input type="checkbox"/>			
A través de e-mail				
A través de nota				
Personalmente				
¿Cómo evalúa la función de la dirección?	<input type="checkbox"/>			
Buena				
Aceptable				
Mal				
En caso de B o C en la pregunta anterior ¿Cuál cree que es la raíz de ese desempeño?	<input type="checkbox"/>			
Recursos				
Liderazgo				
Política				
Comunicación				
Motivación				
¿La dirección acepta sugerencias o iniciativas de los empleados?	<input type="checkbox"/>			
Siempre				
A veces				
Nunca				
¿Qué grado de independencia tiene para tomar decisiones?	<input type="checkbox"/>			
Muy libre				
Puedo tomar algunas decisiones				
No puedo decidir				
¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	<input type="checkbox"/>			
Si				
No				
¿Recibe información de su superior sobre su desempeño?	<input type="checkbox"/>			
Siempre				
Algunas veces				
Nunca				
¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	<input type="checkbox"/>			
Siempre				
A veces				
Nunca				
¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	<input type="checkbox"/>			
Si				
No				
¿Existe un clima de confianza entre compañeros?	<input type="checkbox"/>			
Si				
No				
¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?	<input type="checkbox"/>			
Siempre				
Algunas veces				
Nunca				
¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?	<input type="checkbox"/>			
Si				
No				
Tal vez				
¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro y preciso?	<input type="checkbox"/>			
Si				
No				

La Comunicación Organizacional

La presente encuesta está destinada a los agentes de la Subsecretaría de Modernización con el fin de obtener mayores herramientas para desarrollar mi consultoría y así poder abordar con mayor exactitud nuestro estudio.

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la estructura municipal?
 Más de un año
 Menos de un año

¿Qué puesto ocupa actualmente en la subsecretaría de Modernización?
 Jefe de departamento
 Administrativo

¿Está conforme con la tarea que desarrolla?
 Muy conforme
 Conforme
 Poco conforme

¿Se siente calificado para la tarea que desarrolla?
 Si
 No
 Tal vez

¿Cómo es la comunicación con sus pares?
 Muy buena
 Buena
 Mala

¿Se aplica el trabajo en equipo?
 Si
 No
 Tal vez

¿Que vía de comunicación se utiliza por cualquier consulta?
 A través de e-mail
 A través de nota
 Personalmente

¿Cómo evalúa la función de la dirección?
 Buena
 Aceptable
 Mala

En caso de B o C en la pregunta anterior: ¿Cuál cree que es la raíz de este desempeño?
 Recursos
 Liderazgo
 Política
 Comunicación
 Motivación

¿La dirección acepta sugerencias o iniciativas de los empleados?
 Siempre
 A veces
 Nunca

¿Que grado de independencia tiene para tomar decisiones?
 Muy libre
 Puedo tomar algunas decisiones
 No puedo decidir

¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?
 Si
 No

¿Recibe información de su superior sobre su desempeño?
 Siempre
 Algunas veces
 Nunca

¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?
 Siempre
 A veces
 Nunca

¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?
 Si
 No

¿Existe un clima de confianza entre compañeros?
 Si
 No

¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?
 Siempre
 Algunas veces
 Nunca

¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?
 Si
 No
 Tal vez

¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro y preciso?
 Si
 No

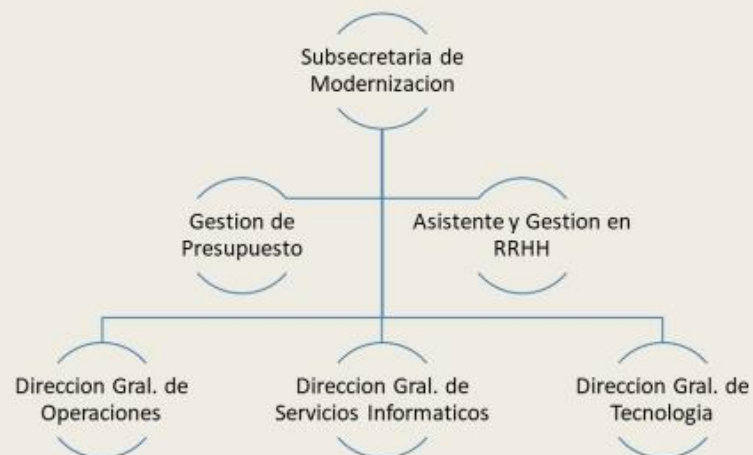
Anexo n°9: Presentación Tesina “La Comunicación Organizacional”.

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Subsecretaría de Modernización
Municipalidad de San Miguel

- Se incorpora en el municipio en el año 2013 denominándose “Secretaría de Gestión Pública” conformada por cuatro direcciones: Dirección Gral. de Atención al Vecino, Dirección Gral. de Nuevos Proyectos, Dirección Gral. de Servicios Informáticos y la Dirección Gral. de Tecnología.
- Año 2018, sin resolución previa, se empezó a denominar Subsecretaría de Modernización contemplada por tres direcciones: Dirección Gral. de Operaciones, Dirección Gral. de Servicios Informáticos y la Dirección Gral. de Tecnología.
- Mejorar la gestión estatal utilizando herramientas tecnológicas e innovadoras que permitan avanzar hacia una administración pública orientada a resultados.

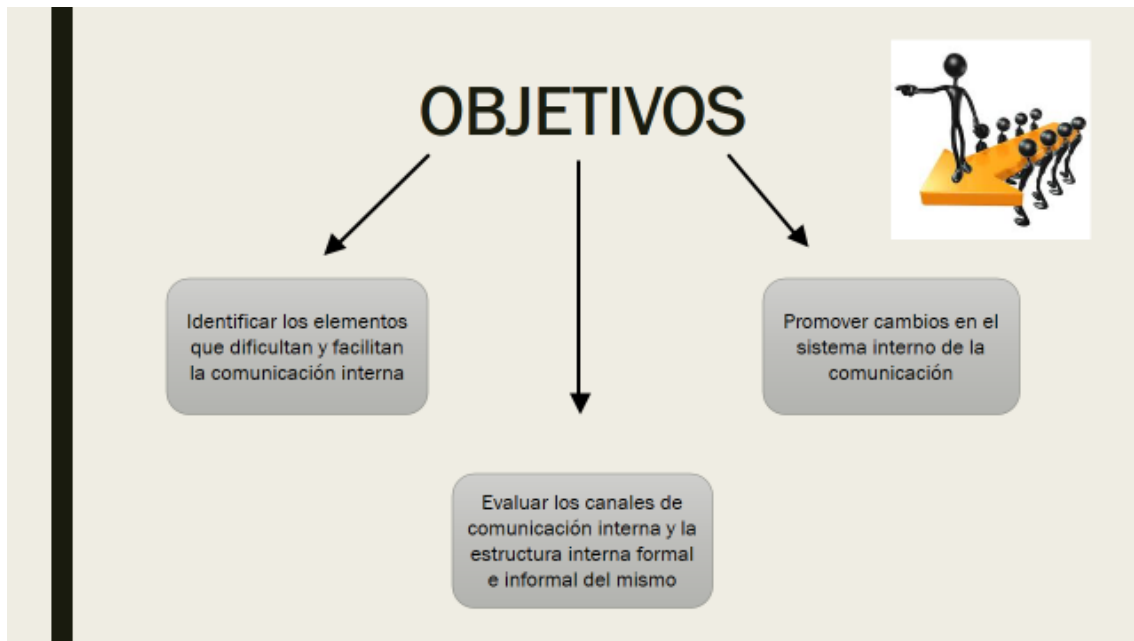
ORGANIGRAMA



DEMANDA INICIAL

- Relevar estructuralmente el área para fortalecer la comunicación interna entre las direcciones de Tecnología, Operaciones y Servicios Informáticos.





COMUNICACIÓN

- Es una herramienta donde el objetivo primordial es la eficacia en la recepción y comprensión del mensaje.
- Hace posible que se cree un ambiente donde los individuos se sienten valorados como personas.
- Resultado en la planificación y ejecución de tareas aumentando la eficacia del equipo humano y pudiendo transmitir mensajes corporativos para motivar y establecer al mismo tiempo una línea de comunicación eficaz entre los empleados.

PUNTOS RELEVANTES

Comunicación
vía email

Liderazgo

Falta de
recursos

Motivación

TRANSPARENTE

PRECISA

EFICIENTE



COMUNICACIÓN

CONSTANTE

SENCILLA

RÁPIDA

PLAN DE ACCIÓN

- Implicación del personal
- Fortalecer la cultura de la organización
- Diálogo social
- Apoyo a la capacitación
- Reubicación del personal



MUCHAS GRACIAS!

FLORENCIA PEREZ
UNIVERSIDAD DE FLORES
CONTADOR PÚBLICO
2020

Bibliografía

- Berlo, D. (1973). *El Proceso de la comunicacion*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Capriotti. (1992). Barcelona: El Ateneo.
- Downs, 1., Hamilton, & 1987 cit. Varona, F. (1993). Madrid.
- Frigoli, B. y. (2009). *La comunicacion interna*.
- Khan, K. y. (1986). *La comunicacion* .
- Lisette, F. N. (2007). *La Recerca*. Barcelona.
- Matus, C. (2002). *Teoria del Juego Social*. Buenos Aires: Ed. EDUNLA, Universidad Nacional de Lanus.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: El Ateneo.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: El Ateneo.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la direccion* . España: Diaz de Santos S. A.
- Petron, G. (Agosto de 2016). Simulacion de empresa.
- Robbins. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Robbins, S. P. (2009). En S. P. Robbins. Mexico: Pearson Educacion.
- Robbins, S. P. (2009). Mexico: Pearson Educacion.
- Villafañe. (1993). *Gestion estrategica de la imagen de las empresas*. Barcelona: Piramide.
- Watzlawick, P. (1971). *Teoria de la comunicacion humana*. Buenos Aires: Herder.
- Robbins, P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª Edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- David C. McClelland (1989). *Estudio de la motivación humana*. Narcea, S.A de ediciones. Madrid. <https://psicuagtab.files.wordpress.com/2012/06/mcclelland-david-estudio-de-la-motivacion-humana.pdf>
- Federico Verona. *Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense*. Madrid.