



LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN LO PÚBLICO. VISUALIZANDO LA REALIDAD DE LA
MUNICIPALIDAD DE LA FLORIDA. ¿CONTINUIDAD O CAMBIO?

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

JOSÉ PATRICIO BARRA SALINAS

ROBERTO JOSÉ CARVALHO

Santiago de Chile, marzo del 2022

Índice

Dedicatoria	3
Resumen Ejecutivo	4
1. Introducción:	5
2. Descripción de la Organización:	10
3. Marco Teórico:	13
3.1. <i>Burocracia</i>	13
3.2. <i>Cultura Organizacional</i>	14
3.3. <i>Liderazgo</i>	16
3.4. <i>Gestión del Cambio</i>	18
3.5. <i>Liderazgo Transformacional y Resonante – Nueva Perspectiva</i>	19
4. Metodología:	21
5. Análisis y Profundización del proceso investigado:	26
5.1. <i>Análisis Cualitativo</i>	26
5.1.1. <i>Burocracia</i>	27
5.1.2. <i>Liderazgo</i>	30
5.1.3. <i>Cultura Organizacional</i>	33
5.1.4. <i>Gestión del cambio</i>	36
5.2. <i>Análisis Cuantitativo</i>	39
5.2.1. <i>Burocracia</i>	40
5.2.2. <i>Liderazgo</i>	42
5.2.3. <i>Cultura Organizacional</i>	44
5.2.4. <i>Gestión del Cambio</i>	47
6. Propuestas de Intervención:	49
6.1. <i>Reuniones Mensuales</i>	50
6.2. <i>Capacitaciones a líderes</i>	52
6.3. <i>Dinámicas de Grupos</i>	54
7. Conclusiones	56
8. Anexos:	61
8.1. <i>Anexo 1: Carta Gantt Proyecto de Tesis</i>	61
8.2. <i>Anexo 2: Organigrama Municipal de La Florida</i>	62
8.3. <i>Anexo 3: Pauta Entrevistas Exploratorias Semi-Estructuradas</i>	65
8.4. <i>Anexo 4: Pauta Grupos de Discusión</i>	66
8.5. <i>Anexo 5: Pauta Cuestionario</i>	68

8.6. Anexo 6: Resumen métodos de recolección de datos cualitativos	70
8.6.1 Entrevistas en profundidad (Jefaturas)	70
8.6.2 Grupos de discusión (Funcionarios/as)	72
8.7. Anexo 7: Resumen general preguntas cuestionario	76
8.8. Anexo 8: Curso de liderazgo SENCE	77
8.9. Anexo 9: Propuesta Curso Capacitación Líderes	78
9. Bibliografía	81

Dedicatoria

Para quienes piensan en construir un mundo mejor, con el poder de la comunicación y manteniendo a las personas como eje clave de las relaciones, funciones y construcción de objetivos organizacionales y grupales.

El navegar en este trozo de tierra y agua es fugaz e incierto, solo queda descubrir sus paisajes.

Resumen Ejecutivo

En el presente escrito se abordará la investigación realizada en las direcciones de Administración y Finanzas y de Tránsito y Transporte Público de la Municipalidad de la Florida. Dicha investigación motivada por las aristas de liderazgo, enlazado con la estructura particular de la municipalidad y su enfoque cultural burocrático, fenómeno que destaca en las prácticas referentes al cambio. En sí, se busca entender las consecuencias que genera el liderazgo ejercido en este el contexto municipal y sus efectos en las dinámicas de las personas.

Para la construcción y desarrollo de la investigación se realizaron entrevistas, grupos de discusión y encuestas, apuntando a interrogantes y opiniones respecto al liderazgo, burocracia, cambio y cultura. Las respuestas apuntan a un mayor dinamismo en la entrega de objetivos, apuntar a nuevas perspectivas de liderazgo y agilizar procesos estancados por el control. Los resultados obtenidos son fundamentales para entender la realidad de estas direcciones y precisar sus necesidades, situación que se puede extrapolar a otras aristas de la municipalidad, especialmente en términos de reuniones o dinámicas de capacitación.

En definitiva, los resultados y desarrollo del proyecto de investigación permiten entender los procesos particulares que viven los equipos de las direcciones seleccionadas, dando espacio a las reflexiones que surgen de las particularidades de la organización municipal.

1. Introducción:

El proyecto de investigación se llevó a cabo en La Municipalidad de La Florida durante las fechas estipuladas en el Taller AFE y resumidas en el **Anexo 1**. Esta municipalidad es una de las 345 municipalidades en Chile nutrida de funcionarios y funcionarias públicas y un rol ciudadano que cumplir. Es importante destacar que la organización está compuesta por distintas direcciones, como las de Administración y Finanzas, Desarrollo Comunitario y Social, Jurídico, Tránsito y Transporte Público, entre otras. Cada una de las direcciones es vital para el funcionamiento interno de la municipalidad y su enfoque en la comunidad, ya que muchos de los procesos necesarios para el desarrollo de proyectos grupales o individuales en la comuna se deben realizar en el municipio.

Además, actualmente la municipalidad se encuentra con una reducción considerable de su personal debido a la situación de pandemia que afecta a nuestro país y el mundo. Debido a esto, la organización no cuenta con su dotación en un punto óptimo lo cual se debe considerar para la construcción y desarrollo de los métodos de recolección de datos.

Sumado a lo anterior, la investigación se enfocó en términos de liderazgo organizacional, entiendo este como la dinámica ligada al comportamiento que intenta intervenir a las personas o grupos con el objetivo de alcanzar las metas establecidas (Alves, 2000). El liderazgo dentro de la municipalidad depende de la cultura, la cual es el resultado de la interacción social de simbolismos, valores y creencias que existen en la organización (Jamil, 1998). En particular se distingue el estilo burocrático, ya que, por ejemplo, en la municipalidad existen estándares formales de mérito, tareas estandarizadas en su mayoría, jerarquías en su estructura organizacional (Zuwanic & Lacoviello, 2010), entre otros factores que se describirán más adelante. Es por ello, que la investigación se realizó en pos de

entender y definir el por qué de esta situación y sus consecuencias a nivel organizacional, ya que posterior a la construcción de una base sólida respecto a la figura de liderazgo y su dirección burocrática, se busca plantear un nuevo modelo que flexibilice y se mantenga acorde a la situación actual de una organización que tiene como fin contribuir a la comunidad.

Las resistencias al cambio pueden ser determinadas por la cultura de la organización, sus valores y las distintas dinámicas que se tienen al interior de la entidad (García-Cabrera, Álamo-Vera & García-Barba, 2011). Por último, un aspecto importante a considerar en esta investigación alineado al cambio son los pilares de la organización, ya que al igual que el fenómeno del estilo burocrático en la municipalidad, las dinámicas respecto al cambio entregarán luces de cómo las personas que componen esta institución afrontarán los procesos análisis y transformación que se buscan en este proyecto.

Es importante resaltar que esta investigación se llevó a cabo en dos direcciones de la Municipalidad de La Florida, la Dirección de Administración y Finanzas y la Dirección de Tránsito y Transporte Público, ya que son fundamentales en la realización de los procesos internos de la organización, y contribuyen directamente con trámites que la comunidad debe realizar en la municipalidad. En adición, en la Dirección de Administración y Finanzas se encuentra la Subdirección de Recursos Humanos, la cuál tuvo una reestructuración en el año 2019 ya que antes era un departamento subordinado a la dirección antes mencionada. Otro aspecto clave de esta selección es la comunicación que se mantendrá con la Subdirección de RRHH, ya que al momento de ejecutar y trazar actividades y fechas del proyecto de tesis, tanto el subdirector de Recursos Humanos como la jefa del Departamento de Desarrollo Organizacional y Capacitación de Personas, fueron fundamentales para alinear el proyecto de investigación con la situación actual de la municipalidad.

Después de esta contextualización de la organización y proceso de gestión de personas a trabajar, se detallará el **problema** central del proyecto de investigación. Actualmente las figuras de liderazgo dentro de la municipalidad se caracterizan por una jerarquía estipulada que comienza con la figura del alcalde hasta las distintas personas a cargo de direcciones o equipos de trabajo. Resaltar que este modelo es replicado por años en estos establecimientos, por lo que las personas más antiguas y quienes llegan a la municipalidad, van perpetuando y se adaptan a un modelo establecido sin discutirlo. En definitiva, *la problemática apunta al diagnóstico del liderazgo ejercido en una organización burocrática, para entender las relaciones entre jefaturas y subordinados/as, y cómo estas afectan interna y externamente al correcto desarrollo de las funciones laborales.*

Debido a lo anterior, se pone en juego las posiciones de liderazgo y cómo enfrentan las situaciones con sus subordinados/as, ya que el bienestar al interior de la municipalidad se ve afectado por las relaciones internas y con la ciudadanía. Estas relaciones dependen de distintos factores que pueden potenciar a las figuras de liderazgo existentes, las que muchas veces no se cuestionan o simplemente se mantienen ahí como un puesto inamovible. Uno de los factores más relevantes a tener en cuenta en el desarrollo del problema, y supeditado a las otras variables que enmarcan la situación municipal, es la jerarquía generada por la postura burocrática de la organización frente a su día a día, lo que decanta en figuras directivas que enfatizan la figura de subordinados, por medio de la formalidad, autoridad, influencia y obediencia (Torres, 2011).

El propósito de este estudio es comprender las relaciones laborales entre jefaturas y subordinados para entender las distintas perspectivas que existen al interior de la municipalidad, ya que de esa forma se podrá entender por qué las personas se adecuan a

este tipo de liderazgo y organización, y cuáles pueden ser los factores que no contribuyen a perfilar un cambio organizacional.

Siguiendo la línea de la presentación del proyecto, se plantea la siguiente interrogante de investigación: *¿Qué consecuencias genera el liderazgo ejercido en la municipalidad como organización burocrática, en las distintas funciones de sus funcionarios/as transmitidas tanto internamente como externamente a la comunidad, y cuáles son las diversas resistencias a un potencial cambio de estilo de liderazgo?*

En adición a lo anterior, se plantean el objetivo general y los específicos:

Objetivo General:

- *Analizar la perspectiva burocrática de la Municipalidad de La Florida para visualizar las percepciones de liderazgo internas a nivel directivo y administrativo.*

Objetivos Específicos:

- *Analizar las relaciones existentes entre los puestos de jefatura o directivos con sus subordinados.*
- *Identificar las posturas de funcionarios/as sobre las figuras de liderazgo que se han mantenido en la organización.*
- *Controlar las potenciales resistencias al cambio que se pueden generar al momento de plantear nuevas opciones de liderazgo.*

Otro aspecto crucial del estudio es plantear la relevancia de la investigación. En este caso, se busca que las personas que integren las direcciones antes mencionadas analicen y alineen sus posturas con las figuras de liderazgo existentes en la municipalidad, ya que son estas las que rigen las actividades y funciones en pos de la comunidad. Se busca identificar los aspectos organizacionales centrales que afectan el actuar de los equipos de trabajo, y cómo

ciertos intereses o ritos al margen de los/as funcionarios/as y la ciudadanía potencian o merman el bienestar de las personas que integran estos grupos.

En el caso de ejecutar este proyecto, se podrá incurrir en nuevas prácticas al interior de las direcciones de la municipalidad, e inclusive implementar nuevas metodologías para evaluar las figuras de liderazgo, especialmente si existe cierta noción de malestar con las formas actuales de liderar. Esto potencialmente incrementaría la calidad de vida en los espacios laborales, permitiendo que el recibimiento de nuevos proyectos y funciones sea más llevadero, culminando en el desarrollo personal de los/as profesionales.

Por otro lado, de incurrir en resistencias y falsedades al momento de evaluar la situación de la municipalidad, se puede seguir expandiendo ciertas prácticas que atenten contra la transparencia, comunicación, orden y liderazgo que debe ejercer una organización como la Municipalidad de La Florida.

2. Descripción de la Organización:

La Municipalidad de la Florida se encuentra en la Provincia de Santiago en la Región Metropolitana. Dentro de su organigrama (**Anexo 2**) se encuentra una división jerarquizada clara, ya que en la cabeza de la organización se encuentra la Alcaldía, de la cual dependen el Comité Técnico Administrativo (directores), Gabinete Alcalde, Consejo Municipal (10 concejales), Consejo de la Sociedad Civil (COSOC), Comité Financiero, Tres Juzgados de Policía Local y Administrador Municipal. Este último mantiene la supervisión de las distintas direcciones, secretarías y departamentos de la municipalidad. Por ejemplo, la Secretaría Comunal de Planificación, Secretaría Municipal, Dirección de Administración y Finanzas, Dirección de Rentas, Dirección de Tránsito y Transporte Público, entre otras. En el Anexo 1 se detalla el organigrama completo de la Municipalidad de La Florida.

Las municipalidades según el Ministerio del Interior son “corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna”. (Ministerio del Interior, 1997). Es importante resaltar la figura del Reglamento 136 que se encuentra en la Transparencia Activa del sitio web¹ de La Municipalidad de La Florida, donde se “estructura la normativa orgánica del municipio acorde a la legislación vigente, señalando con claridad cada una de sus Unidades y demás denominaciones detallando cada una de sus funciones, de modo de facilitar su manejo y el

¹ <https://www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/directorio-de-organismos-regulados/?org=MU120>

acceso adecuado a la información, cumpliendo con los principios de transparencia del accionar municipal” (Municipalidad de la Florida, 2019).

La municipalidad cuenta con una gran cantidad de funcionarios y funcionarias, aproximadamente 1500 personas las cuales se distribuyen entre contrata (187), personal que se rige por el Código del Trabajo (27), honorarios (980) y de planta (471), esta información obtenida de la Transparencia Activa y actualizada a julio del 2021.

Dentro de las atribuciones y funciones de las municipalidades se encuentran:

“a) Elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales; b) La planificación y regulación de la comuna y la confección del plan regulador comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes; c) La promoción del desarrollo comunitario; d) Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito público, dentro de la comuna, en la forma que determinen las leyes y las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo; e) Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización, en la forma que determinen las leyes, sujetándose a las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo, y f) El aseo y ornato de la comuna.” (Ministerio del Interior, 2006, p.2).

Después de visualizar la realidad general de la municipalidad, el foco será apuntar a las dos direcciones donde se realizará la investigación: Dirección de Administración y Finanzas y la Dirección de Tránsito y Transporte Público. La primera dirección se caracteriza por tener las Subdirecciones de Finanzas (Departamento de Contabilidad, de Presupuesto, de Tesorería, de Conciliación Bancaria y de Adquisiciones), Recursos Humanos (Departamento de Administración de Personas, de Asistencia Social de Personas, de Remuneraciones, de Gestión, Archivo e Información, de Desarrollo Organizacional y Capacitación de Personas, Servicio de Bienestar) e Ingresos Municipales (Departamento de Patentes Comerciales). Y, la segunda dirección a estudiar se compone de la Subdirección de Planificación y Gestión de Tránsito (Departamento de Ingeniería y de Planificación y Estudios) y Subdirección de

Procesos de Atención de Público (Departamento de Permisos de Circulación, de Licencias de Conducir y de Gestión de Calidad y Mejoramiento de Procesos).

Las direcciones antes mencionadas cumplen con un rol activo en la comunidad interna y externa de la municipalidad, ya que los procesos que cubren son esenciales para la gestión municipal eficiente. Además, se consideran claves para aclarar las temáticas que se abordarán en el proyecto, ya que el eje fundamental de este estudio, el liderazgo, se podrá analizar a cabalidad en las dos perspectivas municipales, en función de sus funcionarios/as y de la comuna. Estas direcciones pueden apoyar a la construcción de nuevas dinámicas dentro de la cultura de la municipalidad, especialmente si se cuenta con el apoyo de la Subdirección de RRHH. El trabajo en conjunto con la subdirección ayudó a distinguir los puntos críticos que existen dentro de las actividades y funciones municipales que abordan estas direcciones, entregando cualidades de las formas de abordar los cambios o el manejo que tienen los/as líderes con los procesos actuales y los que se puedan proyectar a futuro.

Por último, se debe resaltar la figura pública de la municipalidad, porque es una organización que debe velar por la confianza y transparencia frente a sus trabajadores/as y la comuna en general. Por ella pasan distintos procesos y funciones que definen la realidad y estabilidad de una comuna, por lo que se debe mantener una visión abierta a la comunicación, propuestas de mejora y crecimiento mutuo dentro y fuera de la organización. Es por ello, que las figuras de los/as líderes al interior de la municipalidad son clave para guiar y perfilar equipos de trabajo que tengan como meta el bienestar colectivo de la comuna.

3. Marco Teórico:

Esta investigación se encuentra situada en una organización pública, concepto relevante que ayuda a entender el cómo este tipo de organizaciones ejecuta sus funciones, y se distingue de las privadas. Este tipo de instituciones basa sus funciones en entender las diferentes exigencias sociales, buscando soluciones bajo los marcos establecidos y considerando los intereses públicos (Álvarez & Vélez, 2008). Este término ayuda a comprender el por qué nace esta investigación, ya que uno de sus ejes es la burocracia, la cual se entiende como el total de agencias u organizaciones gubernamentales que conforman el gobierno permanente de un Estado (Oszlak, 2006). Además, se caracteriza por tener principios de las atribuciones oficiales fijas; principio de la jerarquía funcional y de la tramitación; se basa en documentos, borradores, minutas, y en empleados; elementos que, juntos, forman un “negociado”; exigencia que va en aumento; demanda rendimiento máximo; y, el ejercicio de los cargos es algo que se puede aprender, ya que tiene normas establecidas (Martínez, 2016).

3.1. Burocracia

El concepto de burocracia ayuda a identificar la realidad que se vive entre las dinámicas de las personas, especialmente con la figura de la autoridad, que entrega las órdenes para realizar los deberes en la organización de forma constante y exhaustiva, siempre bajo el marco de reglas que están a disposición de los/as funcionarios/as (Weber, 1977). Esta jefatura se potencia por las características de sus funcionarios/as el cual debe limitarse a los requerimientos del cargo en específico y las competencias que este exige y son reguladas por las normas establecidas (Martínez, 2016), lo que entrega un poder incuestionable dentro de la organización a los cargos de mayor jerarquía, porque las limitaciones de quienes se subordinan a ellos/as son establecidas por ley.

Además, esta forma de organizar las organizaciones públicas, basado en reglas y funciones que afectan la capacidad institucional y su efectividad, ya que principalmente deben potenciar y motivar a los empleados/as y vigilarlos en sus funciones diarias, resguardando la calidad de su trabajo y las consecuencias que se generan (Zuñanic & Lacoviello, 2010). Esta forma de construir la organización deja al descubierto las formas en cómo se relacionan las personas que componen la municipalidad, dejando sus relaciones de poder en manos de manuales que se deben seguir al pie de la letra con el fin de cumplir los objetivos.

El sistema burocrático se nutre de un control constante a sus funcionarios y funcionarias, el cuál enfatiza en los resultados que tenga la institución, custodiando los procedimientos debido a su carácter administrativo. También, se contemplan los planes, metodologías, políticas y normas para evaluar y verificar las actividades y funciones de los/as trabajadores/as (Álvarez & Vélez, 2008). El control es un eje central en las relaciones burocráticas que se generan entre jefaturas y subordinados en la municipalidad, ya que las personas que conforman la organización se ven expuestas a anotaciones de mérito si es que al momento de realizar el control no se cumplen las expectativas que la jefatura u organización solicita.

3.2. Cultura Organizacional

Sumado a lo anterior se distingue una cultura organizacional particular de estas organizaciones. Este término es definido por Molero (2002) como: “el conjunto de creencias, actitudes, valores y prácticas compartidas por un grupo de individuos que tienen una historia común y participan de una estructura social” (p. 53). Además, afirma que esa cultura también es parte de las organizaciones, donde los/as colaboradores/as pertenecientes a esta comparten ciertos rasgos distintivos (Molero, 2002). La cultura es un aspecto central dentro de la organización, ya que empalma sus raíces en las personas que se encuentran en ella,

especialmente si hablamos de una realidad pública donde los/as funcionarios/as tienden a mantener sus puestos de trabajo durante muchos años.

Es por ello, que se determina la cultura de la municipalidad como burocrática, ya que se valoran las distintas reglas, procesos, estandarización y esquemas de jerarquía. Las responsabilidades y competencias están claramente establecidas, especialmente regidas por normativas que deben cumplirse sin distinción (La Cotería Vega, 2021). En la municipalidad priman las reglas y estatutos para encasillar las funciones y propósitos de las actividades que realizan quienes componen la organización, introduciendo una cultura de normas que jerarquizan y monopolizan las relaciones al interior de la municipalidad, generando una comunicación unilateral entre sus miembros.

En definitiva, la cultura administrativa de la organización pública genera a sujetos burocráticos, que se deben a sus responsabilidades y competencias que establece su puesto de trabajo (Vasquez & Varela, 2017). Es decir, las personas que construyen la municipalidad deben ser devotas de sus cargos, algo que puede parecer indiscutible y fijo, ya que las personas son contratadas para cumplir un rol que viene definido por su puesto de trabajo, que como anteriormente se discute, depende de competencias y responsabilidades clave para poder encaminar las situaciones de la organización, pero es poco enfático en dilucidar las perspectivas que pueden tener las personas respecto a sus funciones dentro de la institución, ya que el trabajo está envasado en un recipiente hecho a la medida para cumplir con los márgenes de la cultura burocrática establecida. Concretamente, no se puede pasar a llevar la personalidad, valores y principios, ya que los/as miembros deben tener lealtad y asociar sus acciones con un alto desempeño en la organización (Pérez, Milian, Cabrera, & Victoria, 2016).

3.3. Liderazgo

La cultura es un aspecto que ayuda a comprender la estructura burocrática y su permanencia en la municipalidad, y a la vez se alinea con otro concepto principal que se ha esbozado en líneas anteriores, el liderazgo. Según Bontigui (2009), “es un proceso natural de influencia por el que los miembros de un equipo atribuyen a una persona la estrategia y dirección de sus trabajos, en orden a conseguir unos objetivos comunes” (p.7). Dilucidar el liderazgo dentro de la organización irá alineado con la forma en que sus administradores realicen sus funciones de dirigir, aunque generalmente estas jefaturas dependen de la política y administración, lo cuál tensiona las legitimidades burocráticas de su sistema (Bontigui, 2009).

Sumado a lo anterior, el liderazgo ejercido en la municipalidad se podría denominar como tradicional, ya que proviene de una dominación legítima impulsada por la burocracia, el cual se rige por la costumbre, lo que quiere decir que las personas en base a lo replicado durante toda su vida laboral lo siguen realizando (D’Alessandro, 2006). Este liderazgo autoriza a quienes lo ejercen a ser figuras inamovibles e indiscutibles dentro de la organización, dirección, subdirección o departamento, dejando a las personas a su cargo con la visión organizacional de trabajo establecido y predefinido, sin expresar las ideas que puedan tener sobre ciertas modificaciones. Es por ello, que según Varela (2012),

“Los líderes son pocos con relación a los jefes, por lo que la capacidad para generar un cambio radical y motivar a los equipos a que trabajen en base a nuevos paradigmas como atención basada en el ciudadano-cliente, eficiencia y sustentabilidad, alianzas estratégicas, entre otros mecanismos flexibles y adaptables, se ve opacada por esta gran máquina burócrata llena de regulaciones y leyes que dejan un marco de discreción mínimo.” (p.3)

También, se debe considerar que las distintas prácticas de liderazgo deben estar alineadas con las formas de realizar las acciones dentro de la organización, con los objetivos de la institución y su sostenimiento (Suasnábar, 2008). Se puede esclarecer que

el liderazgo es clave para sostener aspectos de la cultura de una organización, especialmente si se habla de organizaciones que son burocráticas, donde su sostén es mantener a sus funcionarios/as cumpliendo con las perspectivas predefinida en la municipalidad u otra organización pública.

Aparte de la conceptualización del liderazgo como fenómeno organizacional y sus derivados en la palestra pública, es relevante considerar la relación existente entre las posiciones de jefatura y subordinados en la entidad municipal, ya que esta postura bilateral es clave para alinear las características de la municipalidad como organismo gubernamental y las prácticas que ejecutan sus colaboradores/as. Alineado con la estructura organizacional de una municipalidad, Álvarez y Vélez (2008) definen que la administración eficiente de un alcalde va acompañada del “liderazgo gerencial”, que se compone de tres factores: comprender a otras personas, distribución inequitativa del poder entre quien dirige al grupo y sus miembros, y profesar su poder. Esto supone que la figura cúspide de los escalafones municipales ejerce su autoridad conocida frente a quienes dirigen en las distintas direcciones de la municipalidad, aprobando la idea de dominio frente a los/as subordinados/as.

La relación de autoridad inapelable que puede surgir producto de la jerarquización existente avalada por la estructura municipal, puede anular las nuevas visiones de liderazgo y, por consecuencia, se mantienen las relaciones de poder que incorpora inherentemente el cargo directivo, el cual es validado sin necesitar el reconocimiento de quienes son parte del equipo de trabajo de ese cargo de jefatura (Daza, 2013). Este hecho se produce debido al carácter de “jefe tradicional” que tienen los cargos superiores en la estructura de la municipalidad, opacando las visiones de quienes también permiten que el trabajo de la dirección, equipo o departamento se realice.

3.4. Gestión del Cambio

El último término central que se debe introducir en este repaso conceptual es la gestión del cambio, ya que pueden existir variadas resistencias frente a nuevas propuestas que se presenten en la municipalidad respecto a la figura del liderazgo. Esta resistencia es consecuencia de integrar algo nuevo a un sistema que se considera o percibe en equilibrio, generando descontentos, inestabilidad y pérdida de la armonía aparente, rompiendo con el estado de confort de ciertos integrantes de la organización (Escudero, Delfín & Arano, 2014). La resistencia será entonces resultado de la falta de comunicación y diálogo frente a problemas o desafíos que se han experimentado en la organización, ya que las personas deben tener la apertura a entender el porqué ocurren ciertos procesos, y aprender a evaluar su bienestar dentro de la organización, ya que muchas veces dejarán llevar su resistencia por presiones internas de parte de sus superiores. En adición, se debe tener en consideración que el cambio tiene distintos factores: velocidad (según la resistencia o ansiedad que se tenga frente al cambio); magnitud (tienen que ver con la cantidad o volumen de cambios, su frecuencia o permanencia en ese estado de transformación, y la complejidad o grado que las distintas variables que asume el cambio interceden); y, su naturaleza (se basa en la percepción del trabajador/a y la significancia del cambio) (Contreras & Barbosa, 2013).

También, es importante destacar que debe existir claridad de las resistencias al cambio, ya que el objetivo es controlar estos sucesos dentro de la organización. El control de los procesos se genera cuando la organización se encuentra acorde a la situación de cambio, pero existen ciertos errores que pueden precarizar las oportunidades de cambio en una entidad pública. Ciertos errores que se cometen son: la baja convicción de las posiciones directivas a favor del cambio, no crear un ambiente de unión frente al cambio, no tener una visión a futuro, existencia de una baja comunicación de las nuevas visiones organizacionales,

no remover las trabas existentes para construir la nueva visión, entre otras falencias (Waissbluth, 2008). Estas diferentes situaciones que generan el retraso frente a al cambio se deben contrarrestar con un control o acompañamiento exhaustivo durante el cambio organizacional, para transmitir y permitir el éxito de las nuevas medidas que se busquen implementar en la municipalidad.

3.5. Liderazgo Transformacional y Resonante – Nueva Perspectiva

Los conceptos anteriormente mencionados buscan alinearse para enfocar la nueva perspectiva que se busca con esta investigación, ya que se considera que el cambio en el sentido del liderazgo es necesario en una organización burocrática, y que debe enfrentar nuevos horizontes. Dentro de esas nuevas visiones se encuentra el liderazgo transformacional, donde el líder se destaca por ser admirado, respetado y entrega confianza, hasta el punto de querer ser un punto de referencia para sus colaboradores/as. Entrega motivación e inspiración, dando sentido a las funciones que realizan los/as trabajadores/as, estimulando sus capacidades innovadoras y creativas. (Pérez-Ortega, Jiménez-Valdés & Romo-Morales, 2017). Además, este estilo de liderazgo se centra en las necesidades humanas, específicamente en el crecimiento personal, autoestima y autorrealización (Torres, & Riaga, 2006).

La figura de liderazgo transformacional es una de las bases que potenciará el cambio dentro de la organización, es por ello que se apuntará a dilucidar una posible transformación que involucre esta nueva perspectiva de liderazgo en una organización municipal. Otro modelo que se valorará al momento de evaluar y analizar la situación de la Municipalidad de La Florida es el liderazgo resonante, el cual se puede entender como la sintonía de los sentimientos de las personas con la dirección emocional positiva que embarca este liderazgo,

predominando el optimismo y entusiasmo que encaminan sus funcionarios/as (Goleman, Boyatzis & McKee, 2016).

En definitiva, el marco teórico profundiza los conceptos de burocracia, gestión del cambio, cultura y liderazgo con la finalidad de entender las posiciones de jefatura al interior de una organización pública. Por otro lado, se plantea como eje central de esta investigación la culminación en el liderazgo transformacional y resonante, como posibles modelos que contribuyan a realzar nuevas perspectivas en la municipalidad.

4. Metodología:

Para avanzar y concretar el proyecto de tesis expuesto en este informe, se mantuvo un tipo de exploración que se basa en la Investigación-Acción, la cual se fundamenta desde y para la práctica; su objetivo es beneficiar las prácticas a través de su cambio, priorizando su entendimiento; exige la participación activa de las personas para mejorar sus funciones; demanda que el grupo trabaje coordinadamente en las fases de la investigación; se debe realizar un análisis crítico de las acciones que se realizan; y, se estructura el proceso como un ciclo que incluye la planificación, acción, observación y reflexión (Kemmis & MacTaggart, 1988).

La metodología de investigación tiene un enfoque mixto en cuanto a la recolección de datos, ya que se realizaron Entrevistas Exploratorias Semiestructurada (**Anexo 3**), Grupos de discusión (**Anexo 4**) y un Cuestionario (**Anexo 5**), con la finalidad de obtener información cuantitativa y cualitativa de parte de las personas que cumplen un rol de jefatura al interior de las direcciones y subdirecciones, y de los/as funcionarios/as de las direcciones, específicamente de los equipos de trabajo de las jefaturas entrevistadas para saber su postura frente a la situación actual del liderazgo, y como su estructura organizacional y cultura permiten o no cambiar ciertas prácticas que revelen en el estudio. Debido a lo anterior, durante el proceso de investigación se mantuvo un contacto estrecho con directores y subdirectores de las direcciones de Administración y Finanzas y Tránsito y Transporte Público. Además, la exploración tiene una aproximación deductiva ya que se organizan las distintas premisas existentes para llegar a una conclusión válida, con la finalidad de obtener distintas categorías o códigos que se derivan de información (teoría) ya existente (Newman, 2006).

Además, se dispone de distintos documentos que son parte de la reglamentación interna de la municipalidad que permiten entender las normativas y estructura de la misma, dentro de estos documentos se encuentran el Reglamento del personal de planta actualizado al 2019, el reglamento 136 que engloba las características de la municipalidad en todos sus niveles y la información de la dotación completa de la municipalidad actualizado a julio de 2021. Estos documentos son esenciales para entender el contexto de las funciones gestionadas en la municipalidad y cómo pueden afectar a los factores centrales del estudio, tales como liderazgo, estructura organizacional burocrática, gestión del cambio y cultura organizacional.

Dentro de la metodología de investigación es clave delimitar el rol que tiene el estudiante, ya que en este caso es el investigador dentro de la organización. En términos de la vinculación del estudiante con la municipalidad, no hay relaciones laborales de por medio, aunque un familiar directo del investigador trabaja hace más de 20 años en la organización, siendo parte de la formación e interés del indagador respecto a la municipalidad y su función dentro de la comunidad floridana. Es por ello, que se poseen distintos datos de la municipalidad, al igual que hitos importantes que han pasado a lo largo de la organización, como reestructuraciones, cambios en dinámicas organizacionales, roles en los procesos claves como permiso de circulación, votaciones o pandemia, encuadrando la situación actual que se vive, que son de gran utilidad para entender las posturas existentes al interior de esta organización, que se transmiten entre sus trabajadores/as y la comunidad en general.

Ahora es importante destacar los distintos métodos de recolección de datos nombrados anteriormente. Primero, se realizaron Entrevistas Exploratorias Semiestructuradas con algunas personas con cargos de directores y subdirectores, para poder entender la visión general de los puestos de jefatura al interior de las direcciones de Administración y Finanzas y Tránsito y Transporte Público. Esto es fundamental para saber cómo se visualiza la cultura

burocrática en los puestos que deben cumplir roles de líderes en la municipalidad, ya que este rol es ejercido por estos cargos. Segundo, se aplicaron Grupos de Discusión a las personas que se encuentran en las direcciones trabajando, excluyendo a personas que cumplan roles de jefatura, para saber la postura imparcial de quienes son subordinados/as en estas direcciones, específicamente se realizó con los equipos de trabajo de las jefaturas antes entrevistadas. Estos dos primeros métodos son de gran utilidad para obtener categorías cualitativas de las perspectivas de los/as funcionarios/as municipales que pertenecen a las direcciones seleccionadas. Tercero, y último, se ejecutó un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas para cuantificar el proceso de investigación, este método fue aplicado a nivel general en las direcciones antes mencionadas.

He de mencionar que respecto a las entrevistas en profundidad semiestructuradas participaron 7 jefaturas de las direcciones de Administración y Finanzas y Tránsito y Transporte Público, que pertenecen a los distintos departamentos de estas direcciones. Además, los grupos de discusión se realizaron con personas que pertenecen a los equipos de trabajo de estas jefaturas, y en la ejecución de los grupos se construyeron congregaciones mezcladas entre los departamentos que componen las diferentes direcciones, para comprender y analizar una visión general de lo que sucede en estos equipos de la municipalidad. Aclarar que se concretaron 6 grupos de discusión, que debido a situaciones personales de algunos/as funcionarios/as estaban compuestos por 3 personas (2 grupos de discusión), 4 personas (3 grupos de discusión) y 6 personas (1 grupo de discusión). Por último, se debe mencionar que la mayoría de las personas entrevistadas y pertenecientes a los grupos de discusión son miembros antiguos de la municipalidad, con más de 20 años de servicio en la organización, mientras que del total de personas habían 3 que entraron durante

este año a la municipalidad, en búsqueda de una nueva fuente laboral o continuando en la organización después de concretar la práctica profesional.

Además, se debe enfatizar que estas metodologías de recolección se analizaron desde distintas vertientes según su naturaleza cuantitativa o cualitativa. En el caso de las metodologías cualitativas se realizó una codificación abierta, clasificando las distintas categorías ya encontradas y mencionadas en el marco conceptual con las diferentes percepciones de quienes fueron entrevistados/as o participantes del grupo de discusión. Por otro lado, en el caso de la metodología cuantitativa (cuestionario) se profundizó en un análisis descriptivo de la información. Se debe hacer hincapié en este último punto, ya que durante la distribución y respuesta del cuestionario, hubo una baja participación por parte de las personas que trabajan en las direcciones de Administración y Finanzas y Tránsito y Transporte Público, ya que en total se encuentran trabajando 162 personas en ambas direcciones y se recibieron 101 respuestas de las cuales 46 se encuentran incompletas, lo que deja un total de respuestas completas respecto a la cantidad total de trabajadores/as de ambas direcciones de aproximadamente un 34% de la muestra (55). Para finalizar este punto, un aspecto detonante de esta baja respuesta puede ser la gran cantidad de personas que se encuentra en teletrabajo por decreto y no completaron de forma óptima el cuestionario distribuido.

Adicionalmente a lo anterior, se debe especificar que las personas que participaron dentro de los métodos de recolección de datos cumplen distintos roles en la municipalidad, y tienen distintas categorías según su contrato de trabajo. Como ejemplo, se dilucidará la información que se posee del personal de planta los cuales se dividen en: Alcalde del grado 1° al 6°; Directivos del grado 3° al 10°; Profesionales del grado 5° al 12°; Jefaturas del grado 7° al 12°; Técnicos del grado 9° al 17°; Administrativos del grado 11° al 18°; y, Auxiliares del grado 13°

al 20° (Diario Oficial, 2018). También, se debe indicar que la estrategia de reclutamiento y selección de la municipalidad, se realiza un concurso público cuando se necesita un cargo, donde una comisión compuesta por los tres directores de mayor grado, se consideran pruebas de conocimiento, experiencias, cursos y especializaciones. Este proceso culmina en la selección de cierta cantidad de personas adecuadas para el cargo, las cuales serán contratadas si el alcalde lo considera así. Por último, existen cargos de confianza que son seleccionados única y exclusivamente por la alcaldía.

5. Análisis y Profundización del proceso investigado:

En la presente sección se discutirán y expondrán los distintos análisis realizados a los métodos de recolección de datos ejecutados durante el estudio. Primero, se realizará un análisis y discusión enfocado en los métodos cualitativos, es decir, las entrevistas en profundidad semiestructuradas y los grupos de discusión, aclarando las distintas categorías que engloban las respuestas de los/as funcionarios/as de la municipalidad. Considerar que estas categorías se encuentran alineadas con el marco teórico y, por ende, problemática y objetivos expuestos al comienzo de este informe. Después, se expondrán los resultados obtenidos en la encuesta realizada, la cuál está compuesta por respuestas cerradas y abiertas que permiten cuantificar y explayar las sensaciones obtenidas de los métodos cualitativos, enfatizando un análisis descriptivo de la información disponible.

5.1. Análisis Cualitativo

Dentro del análisis cualitativo, nos centraremos en alinear las respuestas obtenidas con la burocracia o estructura organizacional municipal, el liderazgo ejercido al interior de las direcciones, la cultura interna que los/as funcionarios/as consideran clave al momento de entregar su servicio y la gestión del cambio al interior de las direcciones. Además, se discute en términos críticos las categorías mencionadas con lo establecido en el marco teórico, ya que es importante dilucidar las distintas vertientes que decantan en la situación actual de la municipalidad de la Florida, lo que entrega luces de cómo abordar planes a futuro en la organización.

Para facilitar el diálogo en el análisis posterior, se integran citas relevantes y consensuadas de los distintos instrumentos de recolección de datos cualitativos ejecutados en la

investigación. Es por ello, que un resumen más detallado de las distintas Entrevistas en Profundidad y Grupos de Discusión se encuentra en el **Anexo 6**.

5.1.1. Burocracia

Las funciones y actividades cotidianas de las personas en la municipalidad se rige por una estructura organizacional burocrática, y es importante recordar que esta forma organización se centra en las dinámicas de los/as funcionarios/as respecto a una figura de autoridad, que se dedica a entregar órdenes con la finalidad de cumplir objetivos establecidos y reglamentados en la institución, de forma constante y minuciosa, manteniéndose siempre al margen de decretos, normativas y leyes (Weber, 1977). Sumado a lo anterior, durante el grupo de discusión número 1 se afirmó lo siguiente respecto a la figura de la burocracia al interior de sus direcciones y organización en general:

“Acá nos regimos por el estatuto administrativo y ahí están nuestras leyes, nos basamos en eso para todo lo que hacemos. Además de la orgánica institucional. Todo el procedimiento de cómo se toma y se termina un proceso, es según la administración que hay. Los procesos de firma son un “cacho”², especialmente los cambios de firma, donde pasan por diferentes direcciones. Por ejemplo, a la persona que debe firmar se le ocurrió tomar un administrativo o vacaciones y se devuelven los documentos, para volver a comenzar con el proceso.”

Esto deja entrever que los procesos burocráticos son ineludibles al interior de la municipalidad, pero genera un malestar el proceso de firmas, debido a su rigidez y baja consideración con la persona que remite el proceso. Principalmente, se destaca la postura “irresponsable” frente a las situaciones de necesidad de la organización, ya que si falla una persona en las firmas que se necesitan para concretar el proceso, todo debe volver a su

² “cacho”: traba/problema/demora

origen y comenzar nuevamente. Esto se alinea con lo conversado en otro grupo de discusión número 2:

“Lamentablemente la burocracia va a estar asociada a las organizaciones públicas. Necesitas normativa y justificar los gastos. Es un tema de orden, pero genera lentitud en procesos que se podrían hacer más rápido. (...) Tenemos una logística donde las firmas están en distintas partes de la comuna. Si tuviéramos un lugar consolidado se podrían recopilar más rápido las firmas. De una forma centralizada. Un proceso que se debería demorar una hora o dos, se demora 1 o 2 días. Están las camionetas que contribuyen a la municipalidad y comunidad en general. Hay burocracia interna cuando solicitas algo urgente y en la otra dirección no se genera tan rápido”

Sumado a lo anterior, ocurre un fenómeno que es relevante en la Municipalidad de La Florida, referente a las distancias existentes entre sus distintas direcciones, ya que al momento de solicitar la optimización de los procesos, se hace complicado obtener las firmas presenciales en las diferentes unidades, ya que se encuentran muy separadas unas de otras provocando cuellos de botella al momento de necesitar apoyo. Se apela a una organización aún más burocratizada debido a estos problemas que genera la descentralización de la municipalidad.

Lo anterior es contraproducente al momento de ejecutar las actividades cotidianas en la municipalidad, ya que como plantea Álvarez & Vélez (2008) el sistema burocrático se basa en un manejo sistemático de los/as funcionarios/as, procurando que los resultados propuestos en la organización se cumplan bajo los procedimientos establecidos. Esto no tiene concordancia con la situación del municipio, ya que las funciones que, si bien son controladas y ejecutadas bajo los cánones expuestos en los decretos y leyes, no permite que se hagan de forma expedita debido al retraso que se genera entre las firmas, solicitudes o procesos requeridos en la municipalidad. Sumado a lo anterior, se incorpora una cita dicha en la entrevista número 2 realizada con una de las posiciones de jefatura de las direcciones estudiadas:

“Hay demasiados controles, pero no se analiza bien donde deben existir los controles. Algo que puede durar una semana se extiende a meses, ya que algunos procesos deben pasar por el consejo municipal y esperar las firmas. Las personas reclaman, por ejemplo, en la equivocación al momento de pagar de forma duplicada el permiso de circulación, ya que piensan que como entra rápido el dinero debe salir pronto, pero el trámite se demora porque se debe corroborar la identidad de la persona durante el proceso (demora de 2 a 3 meses). En los municipios no se agilizan los procesos porque existe demasiado control, el tema es dónde enfocarse para agilizar los temas.”

En definitiva, la categoría burocracia es evidente en las personas y sus funciones dentro de las direcciones investigadas, lo que parece algo obvio si se enfrenta el estudio en una organización pública, pero el tema crítico en estos procesos es la demora y poca empatía que se puede generar al momento de solicitar información, ya que los plazos se extienden de forma excesiva tanto para los/as funcionarios/as como contribuyentes. Esta información, permite entender que se repite un patrón en las dinámicas organizacionales de la municipalidad, que se refiere a la espera de la firma de la/s persona/s clave/s para concretar un proceso en las direcciones estudiadas como en el resto de la municipalidad, ya que se conectan entre la gran mayoría para lograr las actividades del organismo público. Es por ello, que en ciertos grupos las personas apelan al sentido de compañerismo en esta burbuja burocrática, por ejemplo, en el grupo de discusión número 6 afirman:

“Los mismos compañeros traban el proceso y existe una mala voluntad cuando solicitamos documentos. (...) el bajo apoyo entre nosotros mismos y no ‘pescamos’³ mucho a los compañeros, uno encerrado en su mundo.”

Obviamente estas afirmaciones son relativas a la dirección y equipo de trabajo de la municipalidad, ya que más adelante en términos culturales las personas pueden no coincidir con las citas mencionadas en este apartado, pero de todas formas se deja entrever que las

³ “Pescamos”: tomar en cuenta/compartir

dinámicas de espera y baja contribución también provienen de los pares, algo que puede ser producto de la constante interacción burocratizada y la costumbre de entender los procesos y sus demoras.

En resumen, la categoría analizada permite entender en profundidad cómo suceden los controles o cumplimientos de protocolos al interior de la municipalidad. Por el lado de las jefaturas entrevistadas, consideran que la burocracia es relevante ya que es parte de todos los procesos que deben realizar a diario, de esta forma se mantiene un orden de las actividades que se someten a peajes constantes por concretarse. Es importante destacar que las jefaturas se alinean con los funcionarios/as en el sentido de mejorar los pasos que deben pasar los documentos, porque muchas veces esas demoras traen consigo volver al génesis del proceso para completarlo, lo que trae conflictos con solicitantes internos o externos al municipio.

5.1.2. Liderazgo

Es el eje central de la investigación y que se involucra directamente con su cualidad burocrática. Un aspecto central a entender de estas figuras de liderazgo, es que en muchas ocasiones los/as funcionarios/as coinciden en que sus jefaturas se encuentran distantes de una posición de liderazgo, el cual se define como un proceso natural de influencia en los grupos de trabajo, atribuido a la figura que encamina la estrategia y dirección de sus actividades, para conseguir metas en conjunto (Bontigui, 2009). Cabe destacar que lo establecido anteriormente es relativo a la persona que ejerce el rol de jefatura, ya que existen opiniones variadas en los grupos de discusión:

“En mi caso, la relación con mi jefe directo es horizontal, y lo que he observado en esta dirección es que los jefes son bastante accesibles. En otras unidades los jefes son como dioses, y tienes que pedir reunión con ellos con semanas de anticipación.” (Grupo discusión número 1)

“Nuestra función en la municipalidad está basada en la jerarquización. Dependiendo de tus estudios entrarás a un escalafón y grado. Desde que entras al municipio sabes que entras a una organización jerarquizada. El jefe que te toque ojalá pueda cumplir con las expectativas que uno tiene, se debe ejercer el liderazgo para saber qué ocurre con las personas de tu equipo, especialmente con nosotros que atendemos público.” (Grupo discusión número 3)

Es central entender que las dinámicas que se presentan en las direcciones son diferentes, ya que tienen objetivos distintos. Algunos están enfocados netamente al cliente interno, mientras que otros están constantemente con los/as contribuyentes, pero siguiendo la línea de la postura jerarquizada producto de la burocracia existente, se entiende que las sensaciones de quienes componen los equipos se ajusta a la figura de liderazgo tradicional, ya que su origen es la legitimidad que le entregan las normativas, provocando un rol de dominación que acostumbra a las personas a estas prácticas debido a la reiteración de las mismas (D’Alessandro, 2006).

Clave es la figura de la persona que ejerce el puesto de liderazgo, ya que un aspecto central del estudio es potenciar el liderazgo resonante en la mayoría de los equipos de trabajo de la municipalidad, el cual apunta a las necesidades humanas, específicamente en el crecimiento personal, autoestima y autorrealización (Torres, & Riaga, 2006), algo que muchas veces no es tomado en consideración por las jefaturas u organización en general. Por ejemplo, en grupo de discusión número 1 se afirmó:

“Hay muchos profesionales o técnicos haciendo cosas nada que ver y se desaprovechan sus capacidades. Se podrían aprovechar mejor a las personas”

Esta situación deja al descubierto la realidad de la carrera municipal y cómo se aprovechan los distintos recursos que esta posee. Las personas deben sentirse a gusto con su equipo, jefaturas y organización en términos globales, y dentro de esa satisfacción se encuentra el ser parte de la organización como persona participante y cambiante, pero muchas veces

ocurre que los relatos se enmarcan en realidades carentes de apoyo y límites establecidos en las funciones cotidianas.

También es importante destacar en esta categoría la opinión y visión de las mismas jefaturas, que tienen cierta imagen de quienes son sus jefes y de cómo tratar a sus equipos de trabajo. Ciertas jefaturas entrevistadas apuntan a la entrega de motivación e inspiración, enfatizando en el sentido de las actividades que se realizan, permitiendo que funcionarios/as innoven y pueden potenciar habilidades creativas (Pérez-Ortega, Jiménez-Valdés & Romo-Morales, 2017). Esto va alineado con la postura de liderazgo transformacional, que se puede ver reflejada en la siguiente afirmación:

“Cuando uno está liderando un equipo de trabajo los extremos son malos, uno debe involucrar a las personas y tener una parte “social y familiar”. Por ejemplo, tocar temas personales en tiempos difíciles especialmente, ir más allá de las funciones. Conocer las características de las personas con las que trabajas.”
[Entrevistado Número 3]

Esta visión es clave para poder realizar cambios y enfocar un nuevo orden en la municipalidad, más allá de las funciones y normativas existentes que deben cumplirse sagradamente, pero se debe recalcar que es la visión de una persona en posición de jefatura, lo que se puede tomar por una vertiente positiva ya que puede ejecutar su rol de jefe/a en ese camino, o simplemente quiere cumplir con las expectativas de una jefatura deseada y anhelada al interior de la organización.

La visión de un liderazgo ideal se encuentra latente en la gran mayoría de las entrevistas, apelando a la experiencia, años de servicio, otras jefaturas, dinámicas incluidas en equipos de trabajo, en definitiva, a una historia en la municipalidad. Lo anterior, respaldado de un líder que trabaja en equipo, se comunica y dialoga con su departamento, subdirección, dirección o entre direcciones, dejando de lado la jerarquización de papel por la

horizontalidad, situación que se expresó de manera reiterativa en los grupos de discusión ejecutados en la Dirección de Tránsito y Transporte Público y la Dirección de Administración y Finanzas, pero sin obtener unanimidad de líderes en los equipos, debido a que algunos/as participantes sentían abandono de compañerismo, comunicación, solidaridad e inclusive de un saludo.

Dentro del Cuestionario en la pregunta referente al tópico: 3. Con respecto a las posiciones de jefatura en la organización, ¿Existe un apoyo y convicción por trabajar en equipo, pensando en los equipos internos y comunidad?, ¿Cómo lo evidencia?, las opiniones son igualmente divididas:

“Con respecto a las jefaturas si existe apoyo para poder realizar las labores, a la hora de dudas son contestadas de forma inmediata por nuestras jefaturas, también nos apoyan, creen y confían en nuestras capacidades.” (Encuestada/o)

“No, porque la comunicación no fluye muy bien entre las jefaturas y el equipo que tienen a cargo, lo cual dificulta la respuesta hacia la comunidad.” (Encuestada/o)

5.1.3. Cultura Organizacional

Se denomina en un establecimiento público como las responsabilidades y habilidades que se establecen en la organización, reguladas por normas que deben cumplirse sin apelación (La Cotera Vega, 2021). Esta perspectiva se encuentra latente en los/as funcionarios/as de la municipalidad por un tema netamente burocrático, pero es relevante visualizar las diferentes acciones o visiones que tienen las personas sobre la cultura organizacional:

“Es parte de la cultura la carrera de funcionario municipal, ya que para todas es la primera y última pega. Está el escenario propicio por las buenas condiciones laborales y la extensión de la municipalidad (diferentes direcciones).” (Grupo discusión número 1)

En este sentido, las personas apelan a la continuidad que se genera en la municipalidad, debido a su estabilidad y capacidad de ir cambiando de direcciones constantemente. Esto

entrega la flexibilidad de poder conocer distintas funciones al interior de la organización. Esta práctica fue corroborada por la mayoría de las personas participantes en las entrevistas y grupos de discusión, ya que han pasado por distintas direcciones aprendiendo y conociendo procesos que involucran aspectos internos o externos de la municipalidad.

Además, alineando la dinámica organizacional referente a la cultura con temas de liderazgo o relaciones laborales, las personas afirman que ha mutado desde que comenzaron a trabajar en la municipalidad han cambiado muchos procesos o visiones al interior de la misma, mermando ciertos aspectos que permiten entender y solidarizar con colegas o contribuyentes. En definitiva, la organización se ha burocratizado aún más, generando a personas burocráticas, que se deben a sus responsabilidades y competencias que establece su puesto de trabajo (Vásquez & Varela, 2017). También, alineando esta visión con el liderazgo existente, afirman que siempre dependerá de “cómo se crió en casa”, ya que apelan a los valores y que su formación integral no depende de una capacitación o charla de liderazgo. Esto se puede entender en las siguientes citas de los grupos de discusión:

“Todo tiene que ver con los valores que vienen de casa, es un tema de formación. Me puede molestar el actuar de otra persona, pero si te das cuenta de que es así por su personalidad no se puede hacer mucho. Es verdad que somos solidarios, pero se ha perdido al paso del tiempo. El municipio de hoy no es el de antes.” (Grupo discusión número 6)

“Me he desarrollado en varios lados mi trabajo y uno se puede enamorar y desenamorar de su trabajo, lo que generalmente depende de factores externos. Algunas jefaturas amenazan al funcionario que los pondrán a disposición. Yo a diferencia de otros colegas, he dicho bueno y me iré a otro lado de la municipalidad. Cuando uno cambia de jefatura muchas veces no lo dejan crecer, y baja la motivación.” (Grupo discusión número 4)

Sumándose a estas citas expuestas en los grupos de discusión, se puede entender que las personas tendrán un mejor o peor pasar por la municipalidad dependiendo de quién los lidere y contribuya en el cumplimiento de las tareas, esto ayuda a afirmar uno de los objetivos

específicos establecidos en la investigación, referente a la relación entre funcionarios/as y jefaturas, dejando en claro que no se puede hacer mucho, más que callar o cambiar de dirección. Esto genera desmotivaciones y descontentos en el lugar de trabajo, encareciendo la estabilidad y ganas de ir al trabajo. Es por ello, que parte de las dinámicas organizacionales que debe adoptar la municipalidad es a cultivar una cultura que trascienda la “carrera funcionaria” o cumplir con las normativas vigentes, ya que el horizonte apunta a comprender y manejar a los equipos como grupos de trabajo, y no como empleados de una función determinada sin derecho a voz.

Por último, en las entrevistas con las jefaturas se apeló a la cultura de la vocación del funcionario/a municipal, ya que consideran que es un eje central en las funciones de las personas al interior de la municipalidad:

“La cultura del servicio, ya que la comuna es muy solidaria (preocupada del vecino, mejorar instancias públicas). Si hay una emergencia los/as funcionarios/as llegan, para cumplir con su deber. Ser funcionario/a pública es una vocación. Esta comuna tiene áreas urbanas y rurales, donde hay harta pobreza y se deben atender las necesidades.” (Entrevista número 2)

Esto es importante de desglosar porque se enfatiza en la figura externa que debe tener y cumplir el funcionario/a público, es decir, el foco se encuentra en el/la contribuyente al momento de ejecutar las actividades en la municipalidad. La crítica a este aspecto es al foco que muchas veces es unilateral y dirigido netamente al cliente externo, excluyendo el bienestar o sentir de quienes hacen posible la realización de las actividades y de que la comunidad pueda concretar sus trámites. Debido a la estructura burocrática de la municipalidad, no se puede pasar a llevar la personalidad, valores y principios, porque quienes pertenecen a la organización deben ser leales por medio de sus acciones asociadas a un alto desempeño. (Pérez, Milian, Cabrera, & Victoria, 2016). Esto es contradictorio en el

sentido de no flexibilizar frente a la figura cultural de municipalidad, pero se menosprecia las emociones o sentimientos cotidianos que pueden aflorar en las distintas actividades que se cumplen en la municipalidad.

Coinciden las personas que entregaron sus perspectivas en las entrevistas y grupos, en términos del sentido de vocación social que se debe tener para ejecutar de mejor forma los procesos que se viven en la diferentes direcciones y municipalidad en general. Además, personas que han construido una carrera laboral extensa en la organización consideran que se ha perdido la cultura del servicio a la comunidad que motiva las dinámicas organizacionales. Aunque de forma esperanzadora, en las preguntas abiertas del Cuestionario, la cual es: “En términos de la cultura organizacional (este concepto se refiere a las creencias y valores que se ven relajadas en el quehacer diario), ¿Cuáles son los valores que le ha entregado la municipalidad?, ¿los evidencia en el trato con sus compañeros/as y comunidad?”, la mayoría de las personas coinciden en los valores que les ha entregado la municipalidad, como por ejemplo:

“Principalmente me ha hecho ver que los servidores públicos, son mucho más que personas que entregan información, muchas veces mal catalogados por la comunidad. Hay procesos que la gente desconoce para poder gestionar una ayuda social. En mis años en este municipio he podido estar en diferentes direcciones entre ellas la dirección de desarrollo comunitario y social, que ayudó a reafirmar el compromiso que tengo con los vecinos y que mi labor junto con el esfuerzo de todos los colegas y direcciones hace que una persona con dificultades de cualquier tipo pueda salir adelante.” (Encuestada/o)

5.1.4. Gestión del cambio

Un proceso clave al momento de ejecutar y proponer nuevas acciones al interior de las direcciones o municipalidad en general. El cambio son acciones donde se abandonan ciertas estructuras para incorporar nuevas formas de trabajo, que se adaptan a las necesidades actuales del contexto que vive la organización (Escudero, Delfín & Arano, 2014). El cambio al

interior de la municipalidad es visto de forma positiva, ya que las personas consideran que es clave al momento de innovar en las acciones que ejecutan como funcionarios/as, pero existen inseguridades al interior de la organización respecto a cambios porque han sido perjudiciales para la optimización del trabajo, en un grupo de discusión se comentó:

“Históricamente hemos tenido mala suerte con las empresas que se han contratado, han variado entre dos empresas durante las licitaciones. Han existido ocasiones en que se presentan otras y se quedan con las más baratas (las mismas de siempre). Gana la menos mala. Desde que se empezó con este sistema siempre hemos tenido problemas, inclusive cuando los funcionarios y comunidad eran menos. Igual trabajamos con libros para no perder información.” (Grupo discusión número 1)

Existe una falta de confianza con respecto al cambio en la municipalidad, porque al momento de ejecutar digitalizaciones o incluir programas para facilitar el trabajo, los/as funcionarios/as se quedan en la duda si la información se guardará o no, ya que se eliminó información clave correspondiente a trabajadores y trabajadoras del municipio. Debido a lo anterior muchas personas prefieren continuar con los libros físicos o respaldar la información en otros almacenamientos. La situación antes descrita genera resistencias al cambio, ya que genera malos momentos, desestabiliza el trabajo y se pierde el orden aparente, desestabilizando la comodidad de quienes integran la organización. (Escudero, Delfín & Arano, 2014). Estas resistencias son producto de la mala experiencia en términos de programas digitales, pero en general las personas prefieren y se suman al cambio si se asegura que se ejecutará y mantendrá estable, sin perder el temor de la mala vivencia en sus palabras:

“Mientras los cambios sean positivos se deben hacer. Nos afecta mucho el cambio, pero intentamos salir adelante.” (Grupo discusión número 6)

En definitiva, el cambio debe ser preparado y controlado durante su ejecución, ya que de lo contrario se fomentará la poca iniciativa y ganas de cambiar al interior de la municipalidad.

Sumado a las categorías antes mencionadas, el cambio debe ser impulsado y acompañado por el equipo en general, especialmente por quien tiene que guiar y acompañar en los procesos a los/as colaboradores/as. Por ello se apunta la siguiente cita de la entrevista número 7:

“Qué más normal que todo cambie y la idea es que sea para mejor. Los cambios que sean planificados para que sean llevados de mejor manera. Hay personas que son reacias al cambio, por ello, se debe reforzar lo bueno para favorecer los cambios.”

Esta dinámica de la organización va alineada con uno de los objetivos específicos de la investigación, ya que se habla del control de la resistencia al cambio para visualizar nuevas opciones. La idea es pensar con una perspectiva más amplia para sumarse al cambio, porque si las personas que integran el equipo de la municipalidad de la Florida se dan la oportunidad de optimizar, crear y potenciar sus formas de trabajo, podrán entregar una mejor atención a sus pares y contribuyente.

Es esta última categoría tanto en las entrevistas como en los grupos de discusión se asimilan los cambios como algo necesario y positivo, pero que se debe ejecutar de la forma más pulcra posible, ya que la experiencia en estos procesos ha tenido consecuencias negativas para la visión del cambio al interior de los equipos. Lo principal es este apartado es consolidar una estabilidad al momento de ejecutar los cambios, que permita a los funcionarios y funcionarias agilizar y permanecer al día con la información relevante que necesitan y utilizan en sus funciones diarias.

5.2. Análisis Cuantitativo

Dentro del análisis cuantitativo, nos centraremos en alinear las respuestas obtenidas con la burocracia o estructura organizacional municipal, el liderazgo ejercido al interior de las direcciones, la cultura interna que los/as funcionarios/as consideran clave al momento de entregar su servicio y la gestión del cambio al interior de las direcciones. Además, en el **Anexo 7** se resumen los resultados de las preguntas a nivel general. Es importante destacar que las respuestas obtenidas del cuestionario son representativas de la Dirección de Tránsito y Transporte Público y la Dirección de Finanzas. He de mencionar que las respuestas entregadas provienen entre 54 y 58 funcionarios/as que pertenecen a las direcciones mencionadas, siendo alrededor del 34% de la muestra seleccionada (162 personas entre ambas direcciones). En adición a lo anterior en la siguiente tabla se encuentra el resumen los departamentos a los que pertenecen las personas que contestaron la encuesta, siendo el ítem “Ninguno en específico” una posición de jefatura:

Tabla 1: Frecuencia encuestados según departamento

Departamentos	Frecuencia
Departamento de Administración de Personas	4
Departamento de Adquisiciones	1
Departamento de Asistencia Social de Personas	4
Departamento de Conciliación Bancaria	3
Departamento de Desarrollo Organizacional y Capacitación de Personas	3
Departamento de Gestión, Archivo e Información	3
Departamento de Ingeniería	2
Departamento de Licencias de Conducir	6
Departamento de Patentes Comerciales	2
Departamento de Permisos de Circulación	14
Departamento de Presupuesto	2
Departamento de Remuneraciones	4
Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional	1
Departamento de Tesorería	1
Ninguna en específico	5

5.2.1. Burocracia

Tabla 2: Frecuencia encuestados P1

1. Las actividades y funciones que realizo a diario se encuentran delimitadas por normas y procesos que debo cumplir.	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	1	1,72%
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4	6,90%
De acuerdo	22	37,93%
Muy de acuerdo	31	53,45%
Total general	58	

Tabla 3: Frecuencia encuestados P2

2. Los requerimientos diarios suelen ser repetitivos y específicos, siendo controlados por figuras internas de la organización.	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	3	5,26%
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	11	19,30%
De acuerdo	23	40,35%
Muy de acuerdo	20	35,09%
Total general	57	

Tabla 4: Frecuencia encuestados P3

3. Considero que la organización municipal es jerarquizada debido a la burocracia existente en la misma.	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1,75%
En desacuerdo	2	3,51%
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	4	7,02%
De acuerdo	25	43,86%
Muy de acuerdo	25	43,86%
Total general	57	

Tabla 5: Frecuencia encuestados P4

4. Las relaciones laborales en la municipalidad se ven afectadas por la estructura burocrática de la organización (jefatura con equipos o entre pares)	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	3,70%
En desacuerdo	5	9,26%
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	15	27,78%
De acuerdo	20	37,04%
Muy de acuerdo	12	22,22%
Total general	54	

Tabla 6: Frecuencia encuestados P8

8. Los esfuerzos de control y planeación de esta organización son de apoyo para su crecimiento y desarrollo	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	3,57%
En desacuerdo	8	14,29%
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	15	26,79%
De acuerdo	23	41,07%
Muy de acuerdo	8	14,29%
Total general	56	

Respecto al aspecto burocrático las preguntas anteriormente referenciadas engloban ciertas posturas que se alinean con lo sucedido en los métodos de recolección cualitativos. La pregunta 1 indica que alrededor del 91% de las personas que respondieron están como mínimo de acuerdo que las actividades y funciones diarias se encuentran delimitadas por normas y procesos que se deben cumplir. Esta situación es clave para entender el aparato burocrático existente, ya que no es la única pregunta que apunta a este fenómeno. En el caso de la pregunta 2 referente a que las actividades y funciones se encuentran delimitadas por normas y protocolos, donde aproximadamente el 75% está de acuerdo con la afirmación. Además, la pregunta 3 tiene un 88% de respuestas afirmativas respecto a la jerarquización que existe en la municipalidad, afectando las relaciones laborales de los equipos como estipula la pregunta 4, donde el 59% está a lo menos de acuerdo con dicha afirmación y el

28% se mantiene indiferente. Por último, se desprende la pregunta 8 que apunta al apoyo en términos de crecimiento y desarrollo por parte del control y planeación organizacional, donde el 55% piensa positivo de esta situación y el 27% aproximadamente se mantiene al margen de esto.

Se puede deducir en base a las preguntas 1, 2, 3, 4 y 8 que las personas reafirman la atadura de sus funciones y actividades con la burocracia interna que rige en la municipalidad. Debido a eso, se pueden sumar las perspectivas que presentaron los/as encuestados/as en la pregunta abierta referente a burocracia, donde se les piden sugerencias para optimizar los tiempos de los procesos:

“Contar con las herramientas para entregar un mejor servicio y que este sea expedito.”

“Considerar las opiniones de quienes realizan las labores y atienden el público”

En definitiva, el eje burocrático debe flexibilizar frente a las nuevas perspectivas de los trabajadores y trabajadoras, para dialogar y comunicar un sentido de unidad dentro de la organización, donde primen las personas por sobre los documentos.

5.2.2. Liderazgo

Tabla 7: Frecuencia encuestados P10

10. En términos de liderazgo, cree que la figura de un líder es explícita dentro de la municipalidad, al momento de escuchar a los equipos, comunicar los procesos y buscar soluciones.	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1,85%
En desacuerdo	9	16,67%
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	11	20,37%
De acuerdo	21	38,89%
Muy de acuerdo	12	22,22%
Total general	54	

Tabla 8: Frecuencia encuestados P11

11. La estructura organizacional en la organización es muy jerarquizada en la toma de decisiones.	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1,82%
En desacuerdo	0	0,00%
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	7	12,73%
De acuerdo	29	52,73%
Muy de acuerdo	18	32,73%
Total general	55	

Tabla 9: Frecuencia encuestados P12

12. Actualmente crees que estás trabajando con un líder que te apoya a ti y a tu equipo de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	5,45%
En desacuerdo	5	9,09%
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	9	16,36%
De acuerdo	16	29,09%
Muy de acuerdo	22	40,00%
Total general	55	

Visualizando la perspectiva de liderazgo al interior de la Dirección de Tránsito y Transporte Público y la Dirección de Administración y Finanzas, se evidencia que las personas tienen un líder explícito en sus equipos, con un 61% de afirmaciones en la pregunta 10, lo que se alinea con la pregunta 12 donde alrededor del 69% afirma que existe un líder que apoya personal y grupalmente al equipo. Si bien estos resultados pueden indicar que en términos de liderazgo hay prácticas que potencian a los equipos, existen personas que no se encuentran en la misma situación, donde el 18% y 14% respectivamente de las preguntas anteriormente analizadas no considera que exista un líder que apoye las iniciativas de su equipo. Además, la pregunta 11 es enfática con aproximadamente un 86% de que las personas consideran que en sus equipos existe una relación vertical con las jefaturas, producto de su carácter burocrático.

Si bien los resultados obtenidos a partir de las preguntas 10, 11 y 12 enfocados en los/as líderes son positivos, se debe enfatizar en el hecho de que hay equipos que necesitan de un apoyo más intensivo y claro de un líder, debido a que requieren de una conexión emocional positiva, dando protagonismo al optimismo y entusiasmo en trabajadores y trabajadoras (Goleman, Boyatzis & McKee, 2016), ya que al igual que en los resultados cuantitativos, en la pregunta abierta que apunta a liderazgo, específicamente a la existencia de apoyo y convicción en el trabajo en equipo, las personas tienen opiniones divididas al respecto:

“Sólo a veces, creo que falta fomentar más el trabajo en equipo y la igualdad de funciones”

“Si existe. Con el cumplimiento en forma responsable de metas, trabajando en equipo en el logro de un objetivo común.”

“No siempre. Por lo general la jefatura toma decisiones sin tener conocimiento de las labores que se realizan directamente con la comunidad.”

5.2.3. Cultura Organizacional

Tabla 10: Frecuencia encuestados P5

5. Considera que la municipalidad tiene un sello cultural que la defina frente a sus funcionarios o funcionarias y la comunidad.	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	5,36%
En desacuerdo	12	21,43%
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	22	39,29%
De acuerdo	13	23,21%
Muy de acuerdo	6	10,71%
Total general	56	

Tabla 11: Frecuencia encuestados P6

6. Cree que la vocación pública se encuentra latente en sus equipos de trabajo al momento de entregar un servicio a la comunidad y funcionarios/as.	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1,79%
En desacuerdo	5	8,93%
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	17	30,36%
De acuerdo	21	37,50%
Muy de acuerdo	12	21,43%

Total general	56
---------------	----

Tabla 12: Frecuencia encuestados P7

7. Considera que la municipalidad es vista como una entidad que se preocupa por la comunidad floridana.	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1,79%
En desacuerdo	1	1,79%
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	9	16,07%
De acuerdo	35	62,50%
Muy de acuerdo	10	17,86%
Total general	56	

Tabla 13: Frecuencia encuestados P9

9. Se siente identificado/a con los procesos, políticas y actividades que realiza en la municipalidad	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	4	7,27%
En desacuerdo	6	10,91%
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	22	40,00%
De acuerdo	16	29,09%
Muy de acuerdo	7	12,73%
Total general	55	

Ahora bien, respecto a la arista correspondiente a la cultura, las preguntas abundan por la indiferencia y poco conocimiento real de los valores, lenguaje o identidad al interior de las direcciones estudiadas y su relación con la municipalidad. Por ejemplo, en la pregunta 5 donde se apela al sello cultural de la organización y su existencia, cerca del 39% de quienes contestaron son indiferentes, y cerca del 27% considera estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con la existencia de una imagen cultural representativa en la organización. Una situación parecida la que se evidencia en la pregunta 6, donde las personas son indistintas en un 30% respecto a la vocación pública en los equipos de trabajo, y un 11% aproximadamente siente que no es latente en sus equipos. Sin embargo, la pregunta 7 es bastante favorable, ya que los/as funcionarios/as consideran en un 80% aproximadamente que cumplen un rol de preocupación por la comunidad floridana. Por último, la pregunta 9 se alinea con las dos

primeras, ya que el 40% de los/as encuestados/as es displicente al momento de sentirse identificado con los procesos que realiza la organización, dejando un resultado positivo del 41% de identificación con las funciones municipales.

En adición a lo anterior, existen variadas opiniones en la pregunta abierta referente a la cultura, donde se apela a la vocación municipal como eje central del desempeño o a la inexistencia de ciertos valores que son claves para ejecutar los procesos:

“Los valores inculcados por la municipalidad tiene sentido con los resultados hacia la comunidad, pero no para la gestión interna de los funcionarios en materia de comportamiento y camaradería.”

“El valor más importante que yo aprendí con los años es el aprecio al servicio público, la unidad con los equipos de trabajo con los que me ha tocado trabajar siempre me han dejado una enseñanza, a esto se suma el reconocimiento de la comunidad en las distintas labores realizadas”

“La cultura organizacional está en proceso de cambio, hoy es difícil encontrar identificación.”

5.2.4. Gestión del Cambio

Tabla 14: Frecuencia encuestados P13

13. Consideras factible que en la municipalidad existan procesos de cambio o mejora en los procesos que se realizan a diario.	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	1,82%
En desacuerdo	4	7,27%
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	9	16,36%
De acuerdo	24	43,64%
Muy de acuerdo	17	30,91%
Total general	55	

Tabla 15: Frecuencia encuestados P14

14. Cree que existe resistencia al cambio cuando se plantean nuevos horizontes en los equipos u organización	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	8	14,55%
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	14	25,45%
De acuerdo	20	36,36%
Muy de acuerdo	13	23,64%
Total general	55	

Tabla 16: Frecuencia encuestados P15

15. Frente a la posición del cambio, está dispuesto/a a realizar nuevas acciones para construir nuevos procesos	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Ni en desacuerdo ni en acuerdo	5	9,09%
De acuerdo	19	34,55%
Muy de acuerdo	31	56,36%
Total general	55	

Considerando la variable gestión del cambio y las posibilidades que se pueden consolidar en la municipalidad, en las preguntas referentes las personas se muestran abiertas y dispuestas a aprender nuevas formas de construir un espacio ameno y agradable para trabajar, donde se involucre a cada una de las personas participantes. En el caso de la pregunta 13, aproximadamente el 74% de las personas considera viables los cambios al interior de la

organización y, según la pregunta 15, alrededor del 91% de quienes fueron encuestados estarían dispuestos a cambiar los procesos y acciones internas. No obstante, la piedra en el zapato de estos números es la potencial resistencia al cambio, donde cerca del 59% de los/as funcionarios que contestaron cree que existen trabas para realizar los procesos de cambio. Esta situación genera incertidumbre frente a potenciales propuestas de cambio, ya que quienes responden se sienten con ganas de cambio, pero piensan que, al interior de sus equipos, departamento, dirección o inclusive la municipalidad las resistencias son grandes. Es por ello, que en la pregunta abierta referente a la gestión del cambio se solicitaron propuestas de mejora:

“En realidad lo que hace falta, es que la administración se preocupe más por los funcionarios y les entreguen un trato digno.”

“Fortalecer los canales de comunicación y fortalecer el recurso humano”

“Creo que sistematizar y digitalizar algunos procesos ayudaría a optimizar y hacer eficiente el sistema”

“Es importante escuchar a las bases a los que realizan el trabajo día a día, a los que trabajan con la comunidad, a los que desarrollan los trabajos internos, realizar reuniones de evaluación de los procesos no solo cada vez que ocurre algún conflicto.”

6. Propuestas de Intervención:

Esta sección es clave para enmarcar la investigación en acciones concretas que contribuyan en los equipos de las direcciones que fueron acompañantes en este proceso de estudio, ya que el hito culmine es poder integrar y mejorar las distintas dinámicas organizacionales para optimizar los procesos realizados. Es por ello, que a continuación se detallarán las distintas propuestas entregadas en términos de su factibilidad, actores clave, temáticas y los pasos a seguir para construir en conjunto nuevas experiencias al interior de los equipos.

Es importante destacar que las distintas propuestas que se expondrán a continuación están relacionadas con el fin de mejorar las dinámicas de los equipos, por medio de la intervención en los grupos, jefaturas y direcciones en general. Lo principal es consolidar cada una de las propuestas de forma paulatina y minuciosa, evaluando cada uno de los hitos y actividades que se concreten a lo largo del año y futuras instancias construidas.

Es importante mencionar que uno de los roles más importantes lo ejecutará el departamento de Desarrollo Organizacional y Capacitación de Personas, ya que será la comunicación entre las distintas propuestas de intervención y los equipos de trabajo que integren estas dinámicas en sus funciones y actividades. Además, se cuenta con el apoyo de los equipos de trabajo que se hicieron notar en las entrevistas, grupos de discusión y encuestas, apelando a un cambio para mejorar la imagen interna y externa. Para ello se cuenta con distintas salas donde se pueden ejecutar reuniones, planes de capacitación u otras actividades, las cuales se encuentran distribuidas en las direcciones atingentes al estudio. Un tema relevante de dilucidar son las distintas resistencias que se pueden generar al momento de ejecutar las propuestas, que van de la mano con la continuidad o baja motivación que promovieron los

cambios realizados en el pasado, ya que sus consecuencias fueron negativas para los equipos y generaron retrasos en las distintas actividades.

Por último, esta intervención de ser realizada promueve la equidad y comunicación que se busca en esta organización pública, ya que muchos/as buscan la tranquilidad y principalmente la identificación con su lugar de trabajo. Principalmente este plan de acción es clave para entender a los equipos y cuales son sus propuestas de mejora para los procesos que ellos y ellas protagonizan a diario en las direcciones, y para ello es importante que las jefaturas puedan romper el término jerarquización o verticalidad para dar paso a la comunicación horizontal, manteniendo las normativas ineludibles del organismo, pero flexibilizando en pos de mejorar la calidad del trabajo.

6.1. Reuniones Mensuales

La finalidad de esta propuesta es construir un ambiente agradable y de sintonía entre los equipos, ya que muchas personas apelaron a la falta de comunicación y dinámicas al interior de los grupos de trabajo. Estas reuniones se ejecutarán cada mes, para entender las actividades y distintas funciones que han realizado las personas durante este tiempo, indicando fortalezas, debilidades, nuevas herramientas a utilizar, mejora en los métodos de comunicación y diferentes sugerencias que puedan surgir del trabajo realizado. Es importante que las jefaturas y equipos se comprometan a participar y esbozar ideas durante el plazo establecido, para que las reuniones sean fructíferas y permitan que el crecimiento grupal sea positivo en torno a las dinámicas internas y externas, dependiendo del departamento o dirección que las realice. A continuación, se exponen ciertas preguntas que pueden ayudar a la construcción de estas reuniones, las cuales pueden durar entre 45 y 60 minutos y ser realizadas los viernes, para permitir la acumulación de ideas durante las semanas anteriores:

Pauta Preguntas Guía Reuniones:

Introducción

- ¿Cómo han estado sus días de trabajo durante este mes?, ¿Qué acontecimientos les gustaría destacar?
- ¿Consideran que sus funciones han sido realizadas de forma clara y coordinada durante estos días?

Sugerencias

- Visualizando las dinámicas existentes en nuestro trabajo, ¿Qué podemos implementar para mejorar nuestra comunicación y dinámica de equipo?
- Si ya se han implementado nuevas herramientas: ¿Cómo se han sentido con las nuevas dinámicas del equipo?, ¿Qué fortalezas o debilidades tienen estos métodos?

Cierre:

- Para cerrar la reunión quisiera saber, ¿Qué piensan realizar en su fin de semana y cómo se sienten para afrontar la siguiente semana?

Es importante enfatizar que esta dinámica de reunión se enfoca en las funciones y actividades que se realizan al interior de los equipos, sin embargo, también incluye aspectos que están fuera del marco laboral para alinear a nuestros equipos en un ambiente positivo y de crecimiento. Además, esto puede ser dirigido por la jefatura a cargo o por cualquier otro miembro del equipo, dando el espacio a cultivar habilidades de liderazgo y aumentando la comunicación entre pares. Para ejecutar de mejor forma este proceso se sugiere que la persona que esté a cargo de la reunión que se aproxime, se encargue de recordar o agendar por medio de un medio digital, ya que la participación en estas instancias puede asegurar el mejor trato entre los equipos y aumentar la pertenencia entre ellos. Por último, para

chequear el avance de esta propuesta y su integración en los equipos, se puede realizar encuestas anónimas donde las personas hablen de las nuevas formas de trabajar, de aquellos malestares o sucesos que ocurren durante las dos semanas previas a la reunión. También, se debe chequear la asistencia de forma pasiva con el fin de actualizar la participación de cada miembro.

En definitiva, esta propuesta de intervención es para ser ejecutada a nivel de unidades laborales, tales como departamento, subdirecciones o direcciones de ser necesario. La cantidad de personas que integren las reuniones dependerá de la necesidad e inclusión de funcionarios/as de la dirección que se requieran, siendo siempre el foco de la unidad y compartir propuestas de mejora según los hitos mensuales y su desarrollo, permitiendo una mayor horizontalidad en las propuestas de mejora continua del trabajo.

Lo más relevante de esta medida es su apertura entre jefaturas y equipos, ya que admiten necesitar mayor comunicación en ciertas instancias, por lo que se requiere un uso intensivo de intercambio de ideas. Respecto a la factibilidad en general, las dependencias de las direcciones seleccionadas cuentan con espacios comunes para reunirse y concretar estas reuniones. También, al momento de realizar las entrevistas y grupos de discusión, se visualizaron ganas de conocer más a los y las colegas de la dirección. Por último, se cuenta con el apoyo del Departamento de Capacitación y DO, quien puede contribuir en la coordinación y perfil de las reuniones que se ejecuten.

6.2. Capacitaciones a líderes

Un aspecto clave del estudio es alinear las posturas de un liderazgo resonante en la mayoría de los equipos al interior de las direcciones estudiadas. Velar por la existencia de jefaturas que ejerzan su rol de la mano del optimismo y comunicación con su equipo, donde se

entienda que la organización donde se desempeñan sus labores y las de sus colegas ya es bastante “burocratizada”, como para ejecutar liderazgos tradicionales carentes de empatía. Además, considerando un curso de Liderazgo impartido por Claro-Fundación Carlos Slim vía SENCE (**Anexo 8**), se construirá una capacitación potencial basándose en un Formulario de autorización de actividad de capacitación de SENCE (**Anexo 9**)

Es importante destacar que esta propuesta está sujeta a cambios dependiendo de los objetivos o capacidades que se quiera desarrollar, ya que el curso explicado en el anexo anteriormente mencionado es una guía para formular nuevos cursos, o potenciar estas habilidades en otras direcciones según se estime conveniente. También, debido a la cantidad de personas que se encuentran en posiciones de jefaturas en las direcciones investigadas (25), se sugiere que se realicen dos secciones (12 y 13 personas) para ejecutar el curso, y así poder integrar de mejor forma a las jefaturas a estas dinámicas.

Respecto a los cursos, se realizarán dos evaluaciones, las cuales no tendrán un impacto de calificación sumativa, ya que evaluará el aprendizaje de las competencias y conocimientos en liderazgo a través de un ensayo (escrito), donde se abordará alguna de las temáticas del curso con sus lecturas correspondientes, y una presentación (oral), donde de forma presencial o digital (grabación) se expondrá un tema atinente a dinámicas de grupos y cómo crecer dentro de equipos de trabajo (puede estar alienado con algún proceso municipal, caso anterior, entre otros).

Respecto a las capacitaciones, el Departamento de Capacitaciones y DO juega un rol fundamental, ya que su relevancia en la creación de programas de capacitación y su ejecución será continua. También, las personas en las intervenciones cualitativas y cuantitativas se expresaron dispuestas a la mejora profesional y poder fortalecer sus habilidades de ser necesario. Además, es importante tener en cuenta el presupuesto de la municipalidad en

este aspecto, ya que se pueden requerir figuras especializadas que contribuyan al desarrollo estipulado. Por último, los espacios habilitados en los departamentos se encuentran acondicionados para reunir a las personas para cumplir con los cursos, aunque se podría mejorar en aspectos tecnológicos para acondicionar las salas y/o oficina.

6.3. Dinámicas de Grupos

Las dinámicas grupales son actividades que dirigirá el departamento de Desarrollo Organizacional y Capacitación de Personas, con los distintos equipos que componen los departamentos de las direcciones estudiadas: Departamento de Administración de Personas, Departamento de Adquisiciones, Departamento de Asistencia Social de Personas, Departamento de Conciliación Bancaria, Departamento de Desarrollo Organizacional y Capacitación de Personas, Departamento de Gestión, Archivo e Información, Departamento de Ingeniería, Departamento de Licencias de Conducir, Departamento de Patentes Comerciales, Departamento de Permisos de Circulación, Departamento de Presupuesto, Departamento de Remuneraciones, Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional, Departamento de Tesorería. Al ser 14 departamentos se realizarán dos grupos diferentes compuestos por 7 departamentos para participar de las dinámicas, actividades que se repetirán dos veces por cada grupo de 7 departamentos.

“Una buena dinámica grupal es una experiencia social de aprendizaje integral, en la que se conjugan aprendizajes de distinto orden y se propicia la transferencia de los aprendizajes a la práctica cotidiana. Es una experiencia colectiva que dinamiza internamente a cada participante, promoviendo introspección y reflexión.” (Banz, 2015). Estas experiencias serán construidas con la finalidad de conocer y construir dinámicas de equipo, y afianzar la cultura interna de ayuda y compañerismo. Según Edix Digital Workers (2021), algunos ejemplos de dinámicas grupales son:

1. **Dinámica de la negociación:** facilita a los participantes una lista de objetos que deben priorizar en base a la importancia que tienen para sobrevivir en una navegación perdida en alta mar, por ejemplo. A continuación, el grupo debe negociar para realizar una única lista de prioridades. Esta dinámica de grupos permite observar la toma de decisiones, la asertividad, la creatividad, el trabajo en equipo, la capacidad de liderazgo y las habilidades de resolución de conflictos.
2. **Dinámica del globo:** te ayudará a desarrollar una sana competitividad y el trabajo en equipo, lo que hace posible definir estrategias de defensa y ataque, considerando la colaboración de todos. Primero hay que separar dos equipos, preferiblemente por diferentes colores. Cada participante en la dinámica recibirá dos globos y una cuerda para atarlos a la cintura. Después, cada uno de ellos debe tratar de reventar, con sus manos, el mayor número de globos del equipo contrario, al mismo tiempo que defiende el suyo.
3. **Escape room:** tanto para grupos de amigos, familias o equipos de trabajo, los juegos de escape son una idea original y divertida. Este tipo de dinámicas de grupos consiste en resolver pruebas en un espacio ambientado en una historia que tú les propones. Fomenta el trabajo en equipo, mejora la comunicación, potencia la creatividad, trabaja la atención, estimula la lógica y la resolución.
4. **Dinámica de construcción:** en primer lugar, ofreces a cada persona papel, tijeras y cola, y les pides que realicen una torre lo más alta posible en 30 minutos. Se medirán las torres. A continuación, organizas grupos de 3-6 personas. Les das la misma consigna, pero esta vez en equipo. Lo más probable es que las torres sean más altas cuando podemos compartir ideas, ayudarnos, motivarnos, mezclar fortalezas, apoyarnos, sentirnos más seguros... En definitiva: trabajar en equipo.

5. **Dinámica de la red:** es un buen ejercicio para fomentar el trabajo en equipo, la cohesión del grupo y la confianza en los demás. Cuatro miembros del grupo colocan los brazos extendidos hacia adelante y doblan el brazo derecho haciendo que la mano derecha abrace el codo izquierdo. A continuación, deben unirse y cogerse los brazos unos a otros formando una red. Esta red deberá servir de silla para sostener el peso de otro miembro del grupo.

Queda a libre disposición del departamento de Desarrollo Organizacional y Capacitación de Personas las dinámicas a seleccionar y cómo se ejecutarán. Lo ideal es mantener el contacto entre los grupos de trabajo y permitir la comunicación entre compañeros y compañeras de la misma o diferente dirección, subdirección o departamento.

Las dinámicas grupales dependen de la disposición de quienes participen y de planificación acorde a la actividad seleccionada. En ese sentido, en la municipalidad se debe crear un espacio en el horario para realizar estas actividades de forma constante y consistente con la motivación de los equipos. Al igual que en las otras medidas, el rol del Departamento de Capacitación y DO es clave para planificar estos momentos, en términos de transporte, horarios, alimentación y condiciones básicas para su ejecución. En caso de requerir a las personas fuera del horario laboral se deben comunicar las intenciones anticipadamente para permitir que las dinámicas se concreten.

7. Conclusiones

El proceso de investigación fue un recorrido intenso y de aprendizaje constante, especialmente en una organización pública donde su eje principal es cumplir con las expectativas de la comunidad, y de sus funcionarios y funcionarias. Alineando los resultados y análisis obtenidos con las problemática referente al *diagnóstico del liderazgo ejercido en*

una organización burocrática, para entender las relaciones entre jefaturas y subordinados/as, y cómo estas afectan interna y externamente al correcto desarrollo de las funciones laborales, se concluye que a través de los métodos de recolección de datos, observación y reuniones con los equipos de trabajo de las direcciones estudiadas, se entienden las dinámicas que comparten ciertos equipos y sus diferencias, centrado en el eje del liderazgo y su rol principal en una organización burocratizada como la municipalidad.

Sumado a lo anterior, el objetivo general establecido en un comienzo dio las primeras líneas de entendimiento de cómo la burocracia afecta el liderazgo existente al interior de las direcciones investigadas, ya que las personas que respondieron las encuestas y participaron de los grupos de discusión y entrevistas, apuntaban a diferentes figuras de liderazgo que transitaban desde lo más tradicional a ciertas jefaturas que eran más transformacionales o resonantes. La realidad dispar en los distintos equipos provoca una división en las personas al momento de opinar del liderazgo, ya que afirman que este fenómeno depende de cómo es la persona a cargo y qué ánimo tenga durante el día.

Además, se pudo concretar los distintos objetivos específicos que se estipularon en la introducción, visualizando el efecto que genera la burocracia en las figuras de liderazgo, enlazando las relaciones de las jefaturas con sus subordinados/as, escuchar e integrar las posturas de los equipos de trabajo para construir las propuestas de intervención esbozadas en la sección anterior y, queda a la expectativa de lo que ocurra con la ejecución de la propuesta el tema de las resistencias al cambio, ya que se asume por los resultados obtenidos que la mayoría de los equipos tenderán a apoyar las nuevas iniciativas para mejorar la calidad del trabajo en sus departamentos o direcciones en general.

Los resultados obtenidos son el fiel reflejo de una organización que carece de una visión unificada de las intenciones de su cultura y organización, ya que hay personas que se

identifican y sienten la camiseta de la municipalidad, mientras que otras van al trabajo por el cumplimiento del mismo y a sabiendas del beneficio pecuniario de cada quincena. Es por ello, que las propuestas entregadas permitirán que las dinámicas organizacionales cambien en favor de los funcionarios y funcionarias de las direcciones, ya que la mayoría apelaba en sus intervenciones que se sienten abandonados y que solo se vela por el bienestar externo de la comunidad floridana. Los cambios que se ejecutarán serán en beneficio de un equipo completo, que sentará las bases de unas direcciones más unificadas y que velen por el compañerismo, situación que cuesta evidenciar actualmente en la municipalidad (en ciertos departamentos).

Durante el proceso de aprendizaje y enseñanza del Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, presencié muchas aristas relevantes al momento de pensar en gestión de personas, desde perspectivas más técnicas como compensaciones, planificación estratégica y relaciones laborales, hasta temas personales y de comunicación personal y grupal como en coaching y grupalidad, liderazgo organizacional o análisis crítico. Cátedras que han dejado sus encabezados en mayúsculas en mi conciencia. Alineándolos con los resultados y estrategias de intervención realizadas, me fue posible interpretar cada uno de los procesos concretados por medio del aprendizaje adquirido en estos cursos. Por ejemplo, en el caso de Comportamiento Organizacional, me ayudó como piedra angular de la capacitación a los líderes, ya que es un curso que aborda temáticas relevantes en términos conceptuales y prácticos de la gestión de personas, y como la organización, equipos y seres humanos afectan la motivación, desempeño, satisfacción y otras variables clave para entender a los grupos de trabajo.

Sumado a lo anterior, se considera viable la realización de las tres propuestas de intervención explicadas, ya que se cuenta con el apoyo del departamento de Desarrollo Organizacional y

Capacitación de Personas, quienes encabezarán los procesos de capacitación, reuniones y dinámicas grupales con el fin de seguir e interpretar los resultados que se obtengan de estas intervenciones. Además, la municipalidad cuenta con recursos de salas para ejecutar ciertas propuestas, ya que en otros casos se debe contratar un personal idóneo para concretar el curso propuesto, y en términos de las dinámicas grupales se debe cotizar un lugar que permita realizar dichas actividades. Por otro lado, las limitaciones de la innovación y cambio es la misma organización, ya que hay muchos procesos que se rigen (y regirán perpetuamente) con estatutos y normativas ineludibles, por lo que las reuniones mensuales podrán fortalecer el sentido de unidad y de optimización de tiempos por medio de la comunicación entre los equipos.

El trabajo de investigación-acción realizado en la municipalidad de La Florida permitió visualizar cómo se comporta un establecimiento público frente a su fiel compañera burocracia, alineado con sus posiciones de jefatura, la identidad propia y su postura frente al cambio. Es importante destacar, que los principales aprendizajes de este estudio es desarrollar una visión crítica de los distintos procesos que se pueden ejecutar en el área de gestión de personas, y cómo se alinean con las dinámicas organizacionales, permitiendo que el estudiante entienda que las personas son el eje principal de la ejecución de las actividades y que la acción conjunta de ellas permitirá que la organización navegue por aguas más tranquilas o caóticas.

El desarrollo de la Tesis me permitió entender cómo es una organización que poco y nada se desarrolló durante mi estancia en pregrado y posgrado en la Facultad de Economía y Negocios, por lo que investigar, observar y conversar con personas del sector público aumentó aún más la brecha que divide su calidad socio-política con las dinámicas y formalidades de una empresa del sector privado. Es por ello, que considero que existe un

gran espacio de mejora si se quisiera enfatizar en los distintos procesos y dinámicas que el área de recursos humanos puede ejecutar en la municipalidad. Sin embargo, la principal traba que se observa del proceso de investigación son los marcos ya establecidos al interior de la municipalidad, que muchas veces merman las posibilidades de cambiar y construir un lugar de trabajo con mayor calidad y que explote las fortalezas de sus funcionarios/as.

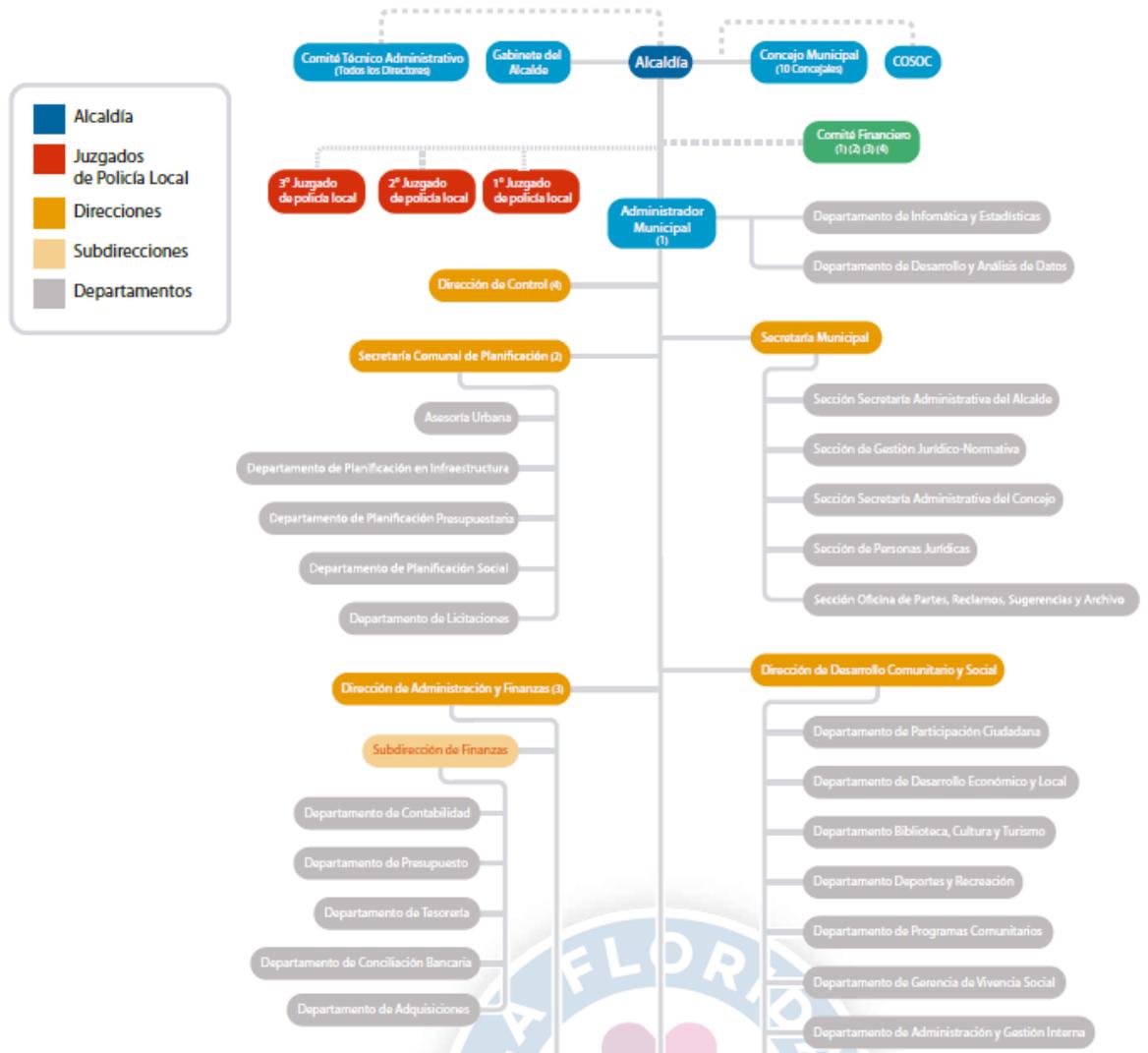
A futuro cuando me vaya consolidando y aprendiendo como profesional, pienso siempre recordar esta experiencia, la cual me entrega un carrusel de ideas de como apuntar a una organización solidaria, liderada por personas, conviviente entre valores unificadores y comunicativa con sus internos y externos de lo que sucede en sus quehaceres diarios. Destacar que en la municipalidad todo va cuesta arriba, sea la posibilidad de agrupar esos objetivos en uno, explicado por la distancia entre direcciones, las diferencias físicas de las oficinas entre direcciones, el enfoque cien por ciento externo que promueve el alcalde a la comunidad, o la sencilla razón de ser burocratizado y que al trabajo voy a cumplir con lo que se pide “cueste lo que cueste”.

Las ideas de mejora pueden ser infinitas. Podemos capacitar, reunirnos mensualmente o participar en dinámicas grupales de crecimiento y conocimiento del equipo, pero si no existe una convicción grupal sobre los que lideran, no se podrá ejecutar con confianza y dinamismo aquellas perspectivas que piensan en una estancia más llevadera durante las horas de trabajo.

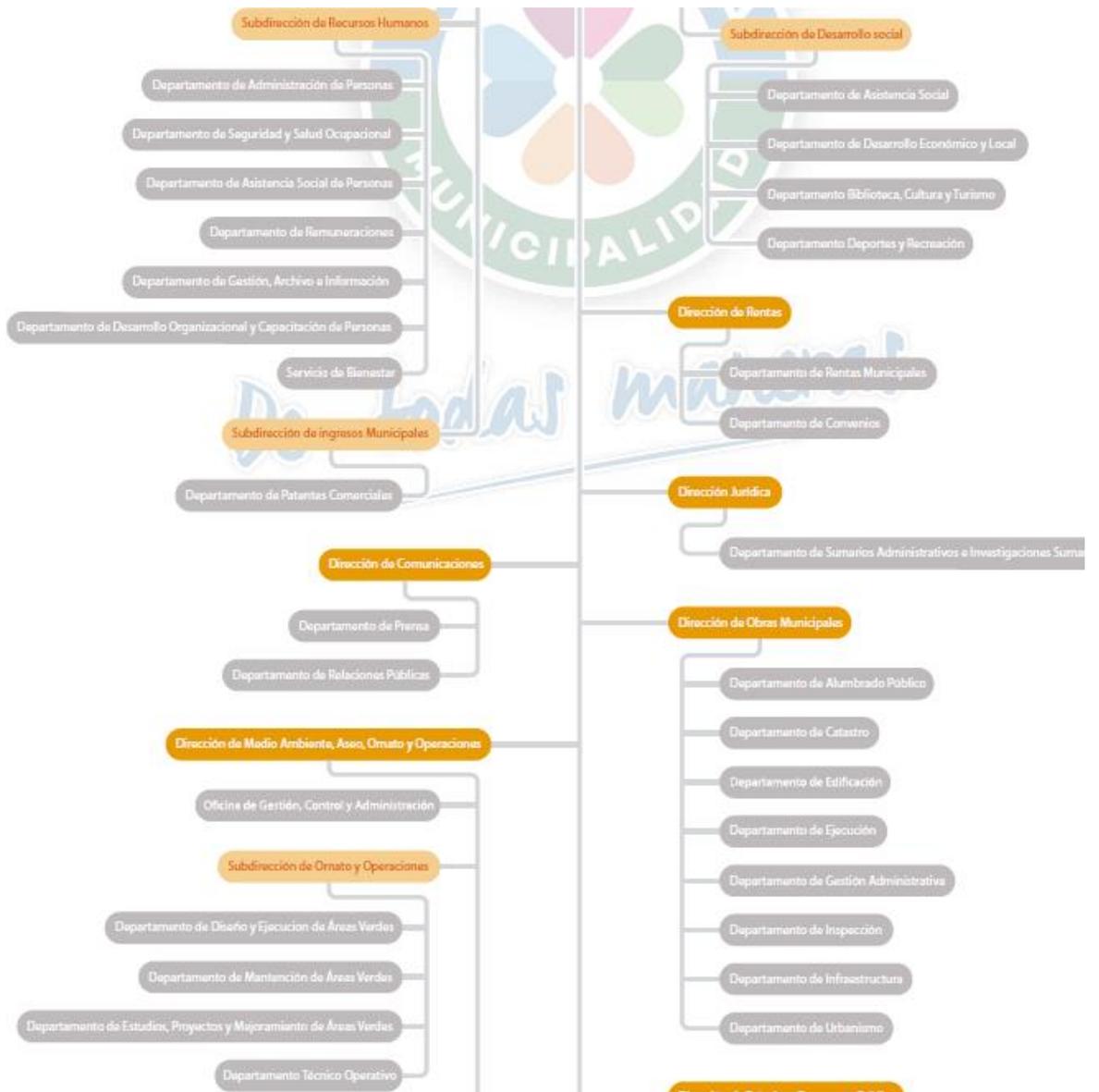
En definitiva,

“Yo creo que la base para realizar cambios es contar con una unidad de profesionales a nivel municipal que desarrolle las ideas que uno necesita concretar para optimizar un servicio.” (Encuestado)

8.2. Anexo 2: Organigrama Municipal de La Florida



Anexo 2: Organigrama Municipal de La Florida (continuación)



Anexo 2: Organigrama Municipal de La Florida (continuación)



Fuente: Laflorida.cl (Organigrama Municipal)

8.3. Anexo 3: Pauta Entrevistas Exploratorias Semi-Estructuradas

- Burocracia
 - La municipalidad es una organización que se caracteriza por encasillar las funciones y actividades con reglas y normas que delimitan las funciones del personal. ¿Cómo ha visualizado en las rutinas diarias el manejo burocrático en la municipalidad?
 - Sumado a lo anterior, ¿Considera que las relaciones laborales, especialmente entre jefaturas y subordinados se ven influenciadas por esta esencia burocrática?
- Cultura Organizacional
 - Las organizaciones tienen un conjunto de creencias, valores, actitudes o prácticas que definen su cultura. Según lo vivido en la municipalidad, ¿cómo definiría el sello cultural que entrega la organización a sus funcionarios y funcionarias?
 - Además, ¿en qué situaciones se evidencia la cultura municipal, tanto en procesos, reuniones u otras actividades?
 - Sumado a lo anterior, ¿la cultura establecida en la municipalidad, encasilla los roles de quienes trabajan o hay flexibilidad o automanejo de las situaciones?
- Liderazgo
 - La influencia en quienes trabajan contigo es fundamental para entenderles y cultivar cercanía con el resto, ¿Cómo describes tu posición de jefatura dentro de tu equipo de trabajo? ¿Qué prácticas sueles realizar para ejercer tu rol de jefatura en tu equipo de trabajo? (desafíos y barreras)
 - ¿Crees que debido a la esencia burocrática o tradicional de la municipalidad, existe una jerarquización explícita o implícita en tu dirección o en general?
 - ¿Tú te consideras un líder?, ¿Por qué?... ¿Cuáles son los puntos que te llevan a considerar ser o no líder?
- Gestión del Cambio
 - La municipalidad es una organización que está en constante comunicación con sus trabajadores/as y comunidad, ¿Consideras que nuevos procesos son posibles en la organización?
 - Además, ¿Cómo visualizas tu postura de jefatura o la de quienes son subordinados frente a posibles cambios, como por ejemplo, en estructura organizacional?
 - Respecto al cambio organizacional, ¿Es viable en la municipalidad potenciar nuevas perspectivas frente al liderazgo, donde exista mayor motivación o crecimiento profesional?

8.4. Anexo 4: Pauta Grupos de Discusión

1. **Objetivo del Estudio:** Analizar las perspectivas de funcionarios y funcionarias de las direcciones de Administración y Finanzas y de Tránsito y Transporte Público, en términos de la posición burocrática de la organización frente al desarrollo de las funciones laborales, análisis de las figuras de liderazgo existentes en sus direcciones o departamentos, contextualización de la cultura organizacional que se práctica en el día a día, y la visión que se tiene respecto al cambio organizacional en la municipalidad.

2. **Roles:**

Moderador: José Barra Salinas

3. **Elaboración de las preguntas de la pauta:**

Preguntas de Inicio o Introdutorias	Tiempo	CI
¿Cuál es su rol dentro de la municipalidad?	5 a 7 min	
¿Qué les motivó a ser parte de una organización pública?	7 min	X
¿Consideran que el trabajo de ustedes influye en la comunidad floridana?	***	
Preguntas de desarrollo	Tiempo	CI
¿Consideran que sus actividades o funciones dependen de muchas reglas organizacionales (burocrático)?, ¿En qué situaciones lo evidencian?	7 min	
Un aspecto fundamental es la cultura organizacional, ¿Qué aspectos consideran centrales de la cultura de la municipalidad de la Florida?	5 a 7 min	
Sumado a la postura burocrática de la municipalidad y su cultura, ¿Cómo definen la posición de las jefaturas en la organización?	7 a 10 min	X
En definitiva, ¿Cómo definen la relación de ustedes con las jefaturas? (jerarquizada, distendida, comunicativa, abierta al cambio)	7 a 10 min	X
¿Consideran que deben existir nuevas formas o mecanismos para lidiar con las jefaturas? Por ejemplo, comunicación, planificación, actividades o funciones. ¿cuáles?	7 a 10 min	
Hipotéticamente existe una figura de un liderazgo donde existe una sintonía emocional y predomina el optimismo y entusiasmo, ¿Es viable esta postura en la municipalidad?, ¿Existe en algunas direcciones?	7 a 10 min	X
Frente a los cambios, ¿Cómo definiría la postura de las jefaturas? Y, ¿La de los funcionarios y funcionarias?	5 a 7 min	
Preguntas de Cierre	Tiempo	CI
Si pudiera realizar cambios en la municipalidad para crecer como organización, ¿Qué modificaciones realizaría frente a las relaciones con jefaturas y el desarrollo de sus roles como funcionarios/as?	10 min	X
¿Cómo cree que son vistos los/as funcionarios/as municipales en la comunidad floridana?	10 min	

2.-Ejecución del Grupo Focal

Fecha de la actividad: del 09 al 12 de agosto.

Hora: Bloques: 15:20 a 16:10 horas y 16:20 a 17:10 horas.

Lugar: Oficinas de las direcciones de Administración y Finanzas y Tránsito y Transporte Público.

Participantes: Equipos de las Jefaturas Entrevistadas.

8.5. Anexo 5: Pauta Cuestionario

Preguntas Cerradas:

Compuesto por 15 preguntas, que presentan como opciones una escala Likert que variaba del “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo”, en una escala de 5 con un punto neutro (3).

Ejemplo:

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo o en acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

1. Las actividades y funciones que realizo a diario se encuentran delimitadas por normas y procesos que debo cumplir.
2. Los requerimientos diarios suelen ser repetitivos y específicos, siendo controlados por figuras internas de la organización.
3. Considero que la organización municipal es jerarquizada debido a la burocracia existente en la misma.
4. Las relaciones laborales en la municipalidad se ven afectadas por la estructura burocrática de la organización (jefatura con equipos o entre pares)
5. Considera que la municipalidad tiene un sello que la defina frente a sus funcionarios o funcionarias y la comunidad.
6. Cree que la vocación pública se encuentra latente en sus equipos de trabajo al momento de entregar un servicio a la comunidad y funcionarios/as.
7. Considera que la municipalidad es vista como una entidad que se preocupa por la comunidad floridana.
8. Los esfuerzos de control y planeación de esta organización son de apoyo para su crecimiento y desarrollo
9. Se siente identificado/a con los procesos, políticas y actividades que realiza en la municipalidad
10. En términos de liderazgo, cree que la figura de un líder es explícita dentro de la municipalidad, al momento de escuchar a los equipos, comunicar los procesos y buscar soluciones.
11. La estructura organizacional en la organización es muy jerarquizada en la toma de decisiones.
12. Actualmente crees que estás trabajando con un líder que te apoya a ti y a tu equipo de trabajo
13. Consideras factible que en la municipalidad existan procesos de cambio o mejora en los procesos que se realizan a diario.
14. Cree que existe resistencia al cambio cuando se plantean nuevos horizontes en los equipos u organización
15. Frente a la posición del cambio, está dispuesto/a a realizar nuevas acciones para construir nuevos procesos

Preguntas Abiertas:

1. Frente a la posición de burocracia alineada con el control de procesos y actividades municipales, ¿Qué sugerencias tiene para optimizar los tiempos de los procesos, ya que es la variable más importante considerada por la municipalidad y comunidad?
2. En términos de la cultura organizacional, ¿Cuáles son los valores que le ha entregado la municipalidad?, ¿Los evidencia en el trato con sus compañeros/as y comunidad?
3. Con respecto a las posiciones de jefatura en la organización, ¿Existe un apoyo y convicción por trabajar en equipo, pensando en los equipos internos y comunidad?, ¿Cómo lo evidencia?
4. Los cambios son relevantes para innovar y cambiar una organización. Asumiendo su posición en la municipalidad y sus funciones, ¿Qué cambios en los procesos considera relevantes para optimizarlos?, ¿Cree que pueden ser posibles?.

8.6. Anexo 6: Resumen métodos de recolección de datos cualitativos

8.6.1 Entrevistas en profundidad (Jefaturas)

Entrevistado/ Categoría	Burocracia	Liderazgo	Cultura	Gestión del Cambio
Entrevistada/o1	Existe jerarquización en las relaciones laborales. Se debe hacer, no se puede saltar ningún punto. "Todo ordenado", el sistema no te deja, ya que no puedo saltar al director o subdirector. Situación de control Necesaria para la fiscalización para ordenar los procesos.	Más que líder uno tiene que realizar el trabajo y hacerlo bien a la primera. Ser líder es trabajar en equipo. A mí me encanta trabajar en equipo, no solo designar, sino que exista un involucramiento.	Culturalmente la municipalidad está para el servicio de la comunidad (Entrega de ayudas por cualquier emergencia)	Horrorosos los cambios, las firmas cansan los cambios (se trabaja con muchas firmas). Cuando llega a la última oficina y se fue de vacaciones, significa que te devuelven el documento y se comienza de cero, más que retraso es hacer todo el trabajo nuevamente. Por ejemplo, un cambio de alcalde es gigante y cambia todo.
Entrevistado/a 2	La burocracia parte cuando tienes normativas que no te puedes saltar. En los municipios no se agilizan los procesos porque existe demasiado control, el tema es dónde enfocarse para agilizar las funciones. Mucha gente piensa que somos lentos o hacemos dormir los documentos, y no es así ya que la forma de ejecutar no agiliza los procesos.	Tenemos que aceptar con quienes estamos trabajando, el resto se aprende (lo técnico), lo que no se aprende es tener convivencia. Si no tienes la capacidad de cambiar no se puede avanzar.	Sello cultural: cultura de servicio, ya que la comuna es muy solidaria (preocupada del vecino y de mejorar instancias públicas). Si hay una emergencia los/as funcionarios/as llegan, para cumplir con su deber. Ser funcionario/a pública es una vocación	Es de naturaleza humana ser reacio a los cambios, empezar de nuevo algo que ya sabías. Es difícil, pero para mí el cambio es para mejor. Siempre las primeras instancias son complicadas, pero al paso del tiempo se valoran los cambios.
Entrevistada/o3	Siempre estará la burocracia, pero se intenta facilitar de mejor forma las situaciones. La idea es que nosotros veamos cuales son los pasos que seguir para no tramitar tanto con las personas. Afecta porque los procesos son lentos, pero no hay mucho que hacer.	Cuando uno está liderando un equipo de trabajo los extremos son malos, uno debe involucrar a las personas y tener una parte "social y familiar".	El tema de la cultura o del trabajo como servidor público se lleva innato, ya que se tiene el don de servir al público. Hay mucho trabajo en equipo para poder resolver los desafíos.	En esta dirección se aceptan los cambios/opiniones de buena forma, ya que es un departamento que quiere innovar

Entrevistado/a 4	En base a los procedimientos internos se basa en la ley (ley de renta), nos guiamos por la ley ya que es el mecanismo de control. Hay cosas en la norma que necesitan modificación creo yo, algunos puntos o artículos en específico no son óptimos para los contribuyentes.	Siempre hay un líder dentro de cada equipo. En los municipios el plano jerárquico está muy marcado. Uno sabe cuándo un director viene a reunión, siempre de don. Lo anterior ocurre conmigo. Existe esa jerarquización producto de la cultura de la municipalidad.	Trata de hacer lo mejor para que los contribuyentes se vayan con sus requerimientos y trámites finalizados, si no se puede se dan alternativas.	Los cambios son vistos de forma positiva, especialmente si se entregan herramientas que optimizan los procesos (ej: digitalización)
Entrevistada/o 5	Efectivamente la burocracia está dispuesta en nuestras funciones, ya que nos regimos por reglamentos (requisitos/normas). Siempre tratamos buscar el método más eficiente (tiempos de espera de los usuarios) para la atención del público y reducir tiempos.	Vamos a ver los temas directamente con el personal o usuario. Las relaciones interpersonales son claves, debemos tener a los funcionarios/as lo más contentos posibles y estables. En lo operativo se necesita tener una horizontalidad para funcionar.	La empatía interna es un aspecto cultural clave, transmitir nuestras preferencias o mejoras. Los buenos actos que conocemos intentar replicarlos en el día a día. La cortesía y estar disponible para el usuario en general.	Los procesos se toman de buena manera, ya que sirve para agilizar los procesos. Se puede crecer y actualizar los procesos, conservando las políticas establecidas por la municipalidad y normativas de los ministerios. Ojalá acortar los tiempos de los procesos y darles el OK a todos los usuarios.
Entrevistado/a 6	Hay un protocolo interno para transferir documentos entre departamentos, para que exista un orden y no se pierdan los documentos, pasa lo mismo a nivel de subdirección y alcaldía	La universidad te enseña la teoría, pero cuando te toca ir al campo laboral, la experiencia te va permitiendo mejorar las relaciones humanas con tus subalternos. Se debe tener la capacidad para manejar equipos de trabajo.	No hay una preocupación interna en el desarrollo organizacional de los funcionarios/as por años. No hay identidad en la municipalidad. Acá somos muy independientes entre departamentos, no hay unidad de trabajo (existen los micro equipos). No hay un trabajo mancomunado entre todos.	Yo creo que la gente a medida que las vas alimentando con cursos de capacitación, ayudando a la parte más social interna en materia de mejorar las relaciones humanas, las personas se van a sentir más a gusto y volver a sentir el cariño por su trabajo.
Entrevistada/o 7	Se debe ajustar a la ley, en los beneficios o plazos. Tener en	Lo que más hago es escuchar, pero me cuesta pedir	Como equipo nos interesa brindar una buena	Los cambios los considero necesarios. Qué

	<p>cuenta las formalidades y ser cuidadoso (todo respaldado, por ejemplo, llamado o correo). Hay veces que uno siente que está haciendo trabajo extra (recarga), por seguir los protocolos u orden jerárquico, lo que puede ser agotador, debido a que la cadena de información baja y sube, eso hace que no sea tan expedita la información.</p>	<p>las cosas y que salgan bonitas, hay veces que se debe recordar que cada uno debe hacer su trabajo, pero tengo que verificar que se cumpla y de buena calidad, sin ser majadera/o.</p>	<p>atención al público interno, contestar los llamados y atender a las personas. Se debe mantener la calidad del servicio. Es difícil evidenciar la cultura existente en la municipalidad, especialmente ahora porque hay menos contacto entre los equipos (disminuye la comunicación). Se hace difícil hablar de temas laborales y personales.</p>	<p>más normal que todo cambie y la idea es que sea para mejor. Los cambios que sean planificados para que sean llevados de mejor manera. Hay personas que son reacias al cambio y se debe reforzar lo bueno, para favorecer los cambios.</p>
--	---	--	---	--

8.6.2 Grupos de discusión (Funcionarios/as)

Grupos de Discusión- Participante / Categoría		Burocracia	Liderazgo	Cultura	Gestión del Cambio
Grupo de Discusión 1	Participante 1	Yo siento que la burocracia es salvaje.	Hay jefaturas que se ven con una relación horizontal en lo cotidiano.	Las personas dicen que nadie le ha enseñado y baja la motivación de aprender.	Es necesario el concepto de trabajo en equipo y la forma de tratar a las demás personas
	Participante 2	Nosotros estamos normados por procedimiento, que contemplan ciertas leyes y en ese sentido estamos súper claros.	Lamentablemente dependemos de una dirección (director, subdirector y jefatura).	La cultura organizacional del "siempre se ha hecho así". Eso es uno de los peores defectos como funcionarios/as. Nadie apoya nuevas ideas, porque no se da el tiempo para mejorar	Falta empatía desde la alcaldía hacia abajo, no se tiene idea quienes somos nosotros, ni importa saber cómo nos encontramos.
	Participante 3	Esta respaldado por leyes gubernamentales, todo se debe informar a contraloría.	Muchas veces no sacan tu máximo rendimiento.	Estabilidad tremenda, que no te la da la empresa privada	Que existan capacitaciones de liderazgo, verlo del lado de la motivación. Dar un enfoque diferente a las jefaturas.
	Participante 4	Se debe esperar a que llegué la persona a que te devuelvan el documento y que de toda la vuelta.	En mi caso, la relación con mi jefe directo es horizontal, y lo que he observado en esta dirección es que los jefes son	La carrera de funcionario municipal, ya que para todas es la primera y última pega.	Que exista una buena comunicación.

			bastante accesibles.		
Grupo de Discusión 2	Participante 1	Necesitas normativa y justificar los gastos. Es un tema de orden, pero genera lentitud en procesos que se podrían hacer más rápido.	Obviamente jerarquizado, desde el alcalde hacia abajo.	Suele pasar que no se repliquen los valores, porque depende del ambiente de trabajo. (según dirección o jefatura)	Yo creo en particular que muchos funcionarios se quedan estancados en su metro cuadrado.
	Participante 2	Se genera un orden, sin correr con colores propios. Eso hace que funcione de forma controlada y ordenada.	Es importante hacer hincapié en que se debe lograr que existan líderes en la municipalidad, para que todos trabajemos de la misma forma, como ocurre en nuestra dirección.	Debe existir honestidad, ya que es importante tener transparencia.	Todo va alineado a la actitud de querer aprender, muchas personas por comodidad no quieren aprender, especialmente en los funcionarios antiguos.
	Participante 3	Existe hartos control y cada proceso requiere de varias firmas. Es desgastador porque se tarda más en llegar la comunicación, pero se cumple.	Si falta la jefa o director está incompleta la oficina. Existe una cercanía con el equipo.	El ambiente laboral es súper grato, porque nos vemos como una familia y sabemos cómo se encuentran nuestros compañeros (en RRHH)	La organización siempre está expuesta al cambio.
Grupo de Discusión 3	Participante 1	El sistema público es burocrático y se debe pasar por muchos pasos para obtener una respuesta	Yo los veo como jefe, no como líderes. No paso a llevar a la gente si me cae bien o mal. La veo como la persona a cargo y no me salto protocolos.	Crear hábitos de responsabilidad, actualizar los conocimientos para entregar una información correcta.	Enfocarse en la necesidad y capacidades de las personas.
	Participante 2	Uno debe cumplir una normativa municipal y del ministerio de transporte	Nuestra función en la municipalidad está basada en la jerarquización. Dependiendo de tus estudios entrarás a un escalafón y grado.	La ayuda que se entrega, pero las personas lo ven de afuera como un servicio que se tiene que hacer aquí y ahora.	Hay muchas cosas que nosotros tenemos ideas de mejora para la atención del público, pero tenemos lineamientos.
	Participante 3	Trámite público es lento, y si no existe el personal adecuado todo se entrapa más.	Todo va a estar alineado con las personas que se encuentran a cargo, en términos políticos.	Al ser funcionarios municipales, somos funcionarios 24/7.	Uno da ideas según como funciona las distintas partes, pero no se pueden practicar en solitario, se deben consultar a las jefaturas si es que se puede generalizar esa mejora.

	Participante 4	Es difícil optimizar los tiempos. Lo que se puede hacer es tener más información para que la gente pueda regularizar su atención en el menor tiempo.	Está todo reglamentado frente a la figura de jefaturas.	Hay departamentos que están dedicados a la vocación pública (ej: Dirección de Desarrollo Comunitario)	Estamos viendo el tema de la digitalización de los antecedentes de los conductores, y cuando se dio la idea nunca nos negamos y se ha hecho, ya llevamos 1 año trabajando en eso
Grupo de Discusión 4	Participante 1	El sistema de ahora nos retrasa mucho, porque no podemos hacer todo. Debe existir un rol activo de la comunidad.	He trabajado en lugares donde las jefaturas no tratan bien al personal, y te quieres ir de ahí. Están siempre "hinchando"	Tienes la vocación, pero tienes que darte cuenta donde desarrollarte.	En la municipalidad uno va parchando las cosas para poder trabajar de mejor forma.
	Participante 2	Tenemos distintos requisitos que las personas deben cumplir para realizar el trámite.	A veces le he dicho al jefe que se ponga la camiseta, ya que debe ser recíproco el trato y no tan solo pedir	He desarrollado en varios lados mi trabajo, y uno se puede enamorar y desamorar de su trabajo, lo que generalmente depende de factores externos.	Si es algo que nos facilite el trabajo es ideal cambiar para desarrollar mejor nuestro trabajo.
	Participante 3	De repente hay reglas para entregar un servicio, pero si no traen los documentos será más largo el servicio.	Me di cuenta de que el liderazgo se trata de mantener bien al equipo de trabajo, entender y apoyar al equipo.	Uno quiere estar aquí, pero hay circunstancias que te van apagando las ganas de seguir.	La idea es educar a las personas, porque vienen con las expectativas de que van a cumplir todo como si nada.
	Participante 4	Está bien exigir cierta documentación. Uno tiene que educar a las personas para que sepan los documentos necesarios para la gestión.	Surgen preguntas si somos o no equipos de trabajo.	Tenemos una buena comunicación y de buena forma, todo esto alineado con el departamento de permisos de circulación	Nos faltan muchas cosas, y generamos mucho dinero. En cambio, en otras direcciones tienen de todo para estar cómodos en su trabajo.
Grupo de Discusión 5	Participante 1	Si hay cosas que se pueden optimizar, por ejemplo, las devoluciones de dinero.	Aquí hay muchos jefes que los ponen en jefatura sin saber nada en realidad	Se debe inculcar el espíritu solidario y de compañerismo, para colocarse en el lugar del otro.	Por último, que den una introducción para el cambio, y quien lo lleva a cabo lo enseñe, pero eso no existe
	Participante 2	Todo este mecanismo para proceder de alguna forma está respaldado por estatutos.	Hemos tenido buena disposición entre nosotros, las cosas malas se dicen y todo respecto al trabajo que se realiza. Pero si se ve hacia arriba es muy vertical.	La solidaridad que se genera entre nosotros para agilizar los procesos de pago	Todo cambio genera rechazo en las personas, porque al tener una función diaria definida, cuando nos cambian el esquema se produce un rechazo, ya que incomoda
	Participante 3	Estamos muy alejados en	Llevo muchos años con mi jefatura	Y siempre se solidariza con su	Mejorar los sistemas

		términos de demografía, ya que estamos en 22 dependencias diferentes en la comuna.	actual, aprendimos a lo largo del tiempo a compatibilizar entre nosotros, hemos aprendido mutuamente.	apoyo y disposición a la ayuda.	informáticos, ya que se transforma en una traba al momento de querer resolver ciertos problemas en la municipalidad.
	Participante 4	La llamamos la "ruta del dinero". Se tiene que pasar por muchas direcciones para obtener las firmas.	Mi jefe/a me ha enseñado bastante durante mi estadía en la municipalidad, hay una gran disposición a enseñar.	Trabajo en equipo para que funcionen todos los procesos, ya que siempre deben pasar por diferentes direcciones.	Estamos al debe con los funcionarios, ojalá viniera un período en que nosotros como funcionarios tuviéramos posibilidades de potenciarse.
	Participante 5	Todos los recursos que tiene la municipalidad están focalizados en los ingresos y egresos.	Las jefaturas son absolutamente verticales, hay pocas reuniones con los equipos, son solo entre jefaturas y se toman las decisiones, y en ciertos casos se baja la información para los equipos.	Los funcionarios se pasan la voz para ver cómo ayudar a los colegas, y esto sigue muy latente.	Va de la mano de quien dirige el cambio, y muestre todos los incentivos que genera el cambio
	Participante 6	No se hacen las inversiones correspondientes para agilizar. Todavía existen las firmas físicas para documentos internos.	Nuestra estructura es una pirámide, y no es malo del todo	Hay compromiso en esta dirección, porque cuando fabricamos los sueldos vemos personas no un número, porque a la mayoría los conocemos y cuál es su realidad.	Hay un temor a lo desconocido, y se debe ver el nivel de resistencia al cambio.
Grupo de Discusión 6	Participante 1	Los mismos compañeros traban el proceso, y existe una mala voluntad cuando solicitamos documentos.	Depende de la persona que se encuentre a cargo. Obviamente que se puede conectar emocionalmente, porque actualmente el director pasa en la mañana y no dice ni hola.	Yo creo que el bajo apoyo entre nosotros mismos y no "pescamos" mucho a los compañeros, uno encerrado en su mundo.	Mientras los cambios sean positivos se deben hacer. Nos afecta mucho el cambio, pero intentamos salir adelante.
	Participante 2	Hay trabas que te ponen otras unidades y el contribuyente debe ir a solucionar el trámite a la otra dirección.	No somos muebles, porque si pasa delante nuestro y no la salud, no hay excusas.	Todo tiene que ver con los valores que vienen de casa, es un tema de formación.	Afecto al usuario el cambio, porque los datos del contribuyente no se encuentran actualizados y bien, lo que genera retraso.
	Participante 3	Yo creo que la burocracia tiene que ver con los estatutos administrativos. Se puede ver desde un punto	Tenemos hoy un jefe de departamento que es más cercano de lo que existía antes, pero aun así no se soporta al 100%	Yo creo que hay un abuso, y que repercute en la comunidad.	Ciertos tipos de cambio me generan un desgaste, porque tienes que explicar a la persona que

		de vista externo, pero desde adentro es cumplir con las leyes de tránsito y toda la normativa.	porque impone las cosas.		debido a un cambio de sistema surgieron estos problemas.
--	--	--	--------------------------	--	--

8.7. Anexo 7: Resumen general preguntas cuestionario

	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Desviación estándar
1. Las actividades y funciones que realizo a diario se encuentran delimitadas por normas y procesos que debo cumplir.	58	2	5	4,43	0,704
2. Los requerimientos diarios suelen ser repetitivos y específicos, siendo controlados por figuras internas de la organización.	57	2	5	4,05	0,875
3. Considero que la organización municipal es jerarquizada debido a la burocracia existente en la misma.	57	1	5	4,25	0,872
4. Las relaciones laborales en la municipalidad se ven afectadas por la estructura burocrática de la organización (jefatura con equipos o entre pares)	54	1	5	3,65	1,049
5. Considera que la municipalidad tiene un sello cultural que la defina frente a sus funcionarios o funcionarias y la comunidad.	56	1	5	3,13	1,046
6. Cree que la vocación pública se encuentra latente en sus equipos de trabajo al momento de entregar un servicio a la comunidad y funcionarios/as.	56	1	5	3,68	0,974
7. Considera que la municipalidad es vista como una entidad que se preocupa por la comunidad floricana.	56	1	5	3,93	0,759
8. Los esfuerzos de control y planeación de esta organización son de apoyo para su crecimiento y desarrollo	56	1	5	3,48	1,027
9. Se siente identificado/a con los procesos, políticas y actividades que realiza en la municipalidad	55	1	5	3,29	1,066
10. En términos de liderazgo, cree que la figura de un líder es explícita dentro de la municipalidad, al momento de escuchar a los equipos, comunicar los procesos y buscar soluciones.	54	1	5	3,63	1,069
11. La estructura organizacional en la organización es muy jerarquizada en la toma de decisiones.	55	1	5	4,15	0,780
12. Actualmente crees que estás trabajando con un líder que te apoya a ti y a tu equipo de trabajo	55	1	5	3,89	1,197
13. Consideras factible que en la municipalidad existan procesos de cambio o mejora en los procesos que se realizan a diario.	55	1	5	3,95	0,970
14. Cree que existe resistencia al cambio cuando se plantean nuevos horizontes en los equipos u organización	55	2	5	3,69	0,998
15. Frente a la posición del cambio, está dispuesto/a a realizar nuevas acciones para construir nuevos procesos	55	3	5	4,47	0,663

8.8. Anexo 8: Curso de liderazgo SENCE⁴

“Liderazgo”/EJECUTOR: Claro - Fundación Carlos Slim

- *Objetivo:* Entregar herramientas que contribuyan a mejorar las posibilidades de empleabilidad a través de capacitaciones en línea llegando a un número mayor de personas como complemento a los programas sociales, permitiendo ampliar el alcance y el grupo objetivo al que hoy atiende SENCE.
- *Descripción:* Cursos de capacitación en línea en cinco áreas foco: Tecnología de la Información, Emprendimiento, Idiomas, Deberes, Derechos e Inclusión y Habilidades transversales necesarias para el Siglo XXI, a los cuales se accede a través de la página de Sence y esta se vincula con distintas plataformas de capacitación con las cuales se ha desarrollado un acuerdo de colaboración con SENCE.
- *¿Qué incluye?:*
 - i. Curso de capacitación.
- *Requisitos para postular:*
 - i. Ser mayor de 18 años y
 - ii. Tener cédula de identidad vigente.
- *Código SENCE:* ONL-19-01-13-0037
- *Área:* Administración
- *Modalidad de ejecución:* E-Learning
- *Horas:* 18
- *Horario:* Libre

⁴ <https://eligemejor.sence.cl/BuscarCursoNuevo/DetalleCursoDcp?curso=ONL-19-01-13-0037>

8.9. Anexo 9: Propuesta Curso Capacitación Líderes



FORMULARIO SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN DE ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN

X X X X X X X X X X X X X X X

Código (USO SENCE)

1. IDENTIFICACIÓN DEL ORGANISMO

R.U.T.

X X X X X X X X X X X

Nº REGISTRO NACIONAL

X X X X X X X X X

Ingresada	X
Aprobada	X
Acreditada	X
Rechazada	X

MODALIDAD DE INSTRUCCIÓN

	Presencial	A distancia
Individual		
Grupal	X	

	Asincrónico	Sincrónico
E-learning	X	

3. TIPO DE ACTIVIDAD

Curso Seminario

4. NOMBRE DE LA ACTIVIDAD

CONOCIMIENTO Y HABILIDADES PARA UN LÍDER Y SU EQUIPO

5. FUNDAMENTACIÓN TÉCNICA

EL OBJETIVO DE ESTA CAPACITACIÓN ES POTENCIAR EL CONOCIMIENTO EN TÉRMINOS DE LIDERAZGO EN LAS POSICIONES DE JEFATURA, ENTREGANDO CIERTAS HABILIDADES Y TÉCNICAS QUE POTENCIARÁN SUS CUALIDADES COMO LÍDER. EL CURSO ESTÁ DIRIGIDO A CUALQUIER POSICIÓN DE JEFATURA AL INTERIOR DE LA MUNICIPALIDAD (EN ESTE CASO SE EJECUTARÁN EN LAS DIRECCIONES DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE PÚBLICO Y ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, COMO PUNTO DE INICIO)

6. POBLACIÓN OBJETIVO

7. Nº PARTICIPANTES

TOTAL POSICIONES DE JEFATURAS EN LAS DIRECCIONES DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE PÚBLICO Y ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS)

0 2 5

8. REQUISITOS DE INGRESO

PERTENECER A LA MUNICIPALIDAD, ES DECIR SER UN TRABAJADOR ACTIVO DE LA INSTITUCIÓN.

9. OBJETIVOS GENERALES

CONSOLIDAR CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PROPIAS DE LIDERAZGO PARA EJECUTAR DE FORMA ÓPTIMA EL TRABAJO EN EQUIPO QUE EJECUTAN ESTOS ROLES.

10. OBJETIVOS ESPECÍFICOS - CONTENIDOS - DESGLOSE DE HORAS

10.1 Objetivos Específicos	10.2 Contenidos	HR.		
		T	P	e-l
1- Conocer conceptos relacionados con las dinámicas organizacionales y gestión de personas 2.- Desarrollar y conocer habilidades de comunicación y trato con personas 3.-Desarrollar y conocer habilidades y tópicos para ser un líder	1.1 Comportamiento Organizacional	3	1,5	1,5
	1.1.1 Modelos Básicos de CO			
	1.2 Desempeño	3	1,5	1,5
	1.2.1 Modelos de Desempeño			
	1.2.2 Medición y Evaluación del Desempeño			
	2.1 Habilidades Verbales, paraverbales y no verbales.	1,5	1,5	0
	2.2 Comunicación con terceros	1,5	1,5	0
	3.1 Habilidades Líderes	4	2	2
	3.1.1 Liderazgo y Motivación			
	3.1.2 Trabajo en equipo			
3.1.3 Administración de tiempo				
Sub total de horas		13	8	5
Total General de horas		13	8	5

11. CURRÍCULUM DEL RELATOR (BUSCAR EXPERTO)

11.1. ANTECEDENTES PERSONALES

R.U.T. APELLIDO PATERNO, APELLIDO MATERNO Y NOMBRES

NACIONALIDAD									
FECHA DE NACIMIENTO					PROFESIÓN				

11.2. EXPERIENCIA LABORAL (BUSCAR EXPERTO)

Empresa (s)	Cargo(s)	Desde	Hasta
-------------	----------	-------	-------

X	X	X	X
---	---	---	---

11.3. EXPERIENCIA DOCENTE (**BUSCAR EXPERTO**)

Institución(es) / Empresa(s)	Cursos impartidos relacionados con el tema	Desde	Hasta
X	X	X	X

11.4. PERFECCIONAMIENTO LABORAL Y DOCENTE (**BUSCAR EXPERTO**)

Institución	Curso	Desde	Hasta
X	X	X	X

12. MÉTODO O TÉCNICA DE ENSEÑANZA

LA CAPACITACIÓN A REALIZAR SE DIVIDIRÁ EN TRES DÍAS Y CONSTARÁ DE DOS PARTES: UNA PRESENCIAL Y OTRA A TRAVÉS DE LA MODALIDAD E-LEARNING.
 MODALIDAD PRESENCIAL: CONSISTE EN LA EXPOSICIÓN DE CONTENIDOS A LOS TRABAJADORES, Y POSTERIORES ACTIVIDADES PARA EVALUAR EL AVANCE DEL TEMA.
 MODALIDAD E-LEARNING: UNA PLATAFORMA ONLINE, DONDE LOS CAPACITADOS PODRÁN REVISAR TEMÁTICAS DE CURSO (LECTURAS)
 CONTENIDOS DEL CURSO POR DÍA SERÁN:
DIA 1:
 08:30 – 10:00 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
 10:00 – 10:30 DESAYUNO (COFFEE)
 10:30 – 12:00 DESEMPEÑO
 12:00 – 12:30 MODALIDAD E-LEARNING (EXPLICACIÓN)*
 *SE EXPLICARÁ ESTA MODALIDAD, CON EL FIN DE SER UTILIZADA DESPUÉS DE SER FINALIZADA LA SESIÓN, YA QUE SE COMPONEN DE LECTURAS ADICIONALES AL TEMA
DIA 2:
 08:30 – 10:00 HABILIDADES VERBALES, PARAVERBALES Y NO VERBALES.
 10:00 – 10:30 DESAYUNO (COFFEE)
 10:30 – 12:00 COMUNICACIÓN CON TERCEROS
DIA 3:
 08:30 – 10:30 HABILIDADES LÍDERES
 10:30 – 11:00 DESAYUNO (COFFEE)
 11:00-13:00 PRUEBAS ORALES PRESENCIALES/ONLINE

13. MEDIOS DIDÁCTICOS DE APOYO AL RELATOR

Descripción:	Cantidad
PRESENTACIONES (PPT) DE CADA UNO DE LOS TEMAS A TRATAR	5
LECTURAS MODALIDAD ONLINE	5

14. MATERIAL DIDÁCTICO A QUEDAR EN PODER DE LOS PARTICIPANTES

Descripción:	Cantidad
GUÍAS DE CADA UNO DE LOS TEMAS A TRATAR EN EL CURSO DE CAPACITACIÓN (5 TEMAS)	5

15. EVALUACIÓN 16. PORCENTAJE DE ASISTENCIA

Requisitos Técnicos	Porcentaje de Asistencia
PRUEBAS ESCRITAS: REALIZAR UN ENSAYO QUE INCLUYA EL MATERIAL VISTO EN CLASES Y LECTURAS OBLIGATORIAS Y ADICIONALES. (ENTREGAR DOS SEMANAS POST ÚLTIMA CLASE) PRUEBA ORAL: EVALUACIÓN DE 10 MINUTOS A REALIZAR DE FORMA PRESENCIAL U ONLINE (MATERIAL AUDIOVISUAL) CON EL FIN DE VISUALIZAR Y PONER EN PRÁCTICA RECURSOS DE COMUNICACIÓN Y DESENVOLVIMIENTO CON PERSONAS.	CAPACITACIÓN OBLIGATORIA, ES DECIR, 100% DE ASISTENCIA

17. INFRAESTRUCTURA 18. EQUIPAMIENTO

Descripción:	Cantidad
SALA MULTIUSO DE LA MUNICIPALIDAD DE LA FLORIDA, CON INSTALACIÓN DE COMPUTADOR, PROYECTOR VISUAL, SILLAS Y MESAS	1
PROYECTOR COMPUTADOR	1

--

SILLAS	13
MESAS	13

19. MATERIAL DE CONSUMO

Detalle:	Cantidad
CUADERNOS PARA APUNTES	25
LÁPICES	25
CARPETA PARA GUÍAS	25

9. Bibliografía

- Álvarez, A. & Vélez, S. (2008). Gestión de las organizaciones públicas. *Programa Administración Pública Territorial*. Escuela Superior de Administración Pública. Extraído de: <http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/3-Gestion-de-las-Organizaciones-publicas.pdf>
- Alves, José. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de psicología del deporte, Vol. 9, Nº 1-2, 2000*, p. 123-134. Extraído de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=170632>
- Banz, C. (2015). Las dinámicas grupales: una técnica de aprendizaje. Ficha VALORAS actualizada de la 1ª edición año 2008, P. Universidad Católica de Chile. Disponible en Centro de Recursos VALORAS: www.valoras.uc.cl
- Bontigui, M. (2009). Evaluación y Predicción del Liderazgo Público, p. 7.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte (39)*, 152-164.
- Daza Herrera, Y. A. (2013). Liderazgo en la gestión pública. UNACIENCIA, 6(10), 45-55. Recuperado a partir de <https://revistas.unac.edu.co/revistas/index.php/unaciencia/article/view/105>
- D’Alessandro, M. (2006). Liderazgo político. Política. Cuestiones y Problemas
- Diario Oficial de la República de Chile, Ministerio del Interior y Seguridad Pública (2018). *REGLAMENTO DE FIJACIÓN DE LA PLANTA DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE LA FLORIDA. Diario Oficial, LEYES, REGLAMENTOS, DECRETOS Y RESOLUCIONES DE ORDEN GENERAL, Núm. 42.240*, p. 1-14
- Edix Digital Workers (2021). Dinámicas de grupos que necesitas. Extraído de: <https://www.edix.com/es/instituto/dinamicas-grupos/#adultos>.
- Escudero, J., Delfín, L. & Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa (1)* 1-9.
- García-Cabrera, A., Álamo-Vera, F. & García-Barba, F. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 14 (2011)*, 231-246. Extraído de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138575811000132>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional.
- Jamil, I. (1998). La cultura administrativa: una forma de comprender la administración pública en distintas culturas. *Gestión y Política Pública, volumen VII, número 1, 1er semestre de 1998*, pp 61-82.

- Kemmis, S., & McTaggart, R. (1988). *Cómo planificar la investigación-acción*, Barcelona: Laertes. Recuperado de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Inv_accion_trabajo.pdf.
- La Cotera Vega, J. A. (2021). Cultura organizacional y motivación laboral en el personal de una institución pública de Lima.
- Martínez, S. (2016). La burocracia: elemento de dominación en la obra de Max Weber. *Misión Jurídica. Revista de Derecho y Ciencias Sociales*, Núm. 10 año 2016, 141-154. Extraído de: https://www.researchgate.net/publication/317713477_La_burocracia_elemento_de_dominacion_en_la_obra_de_Max_Weber
- Ministerio del Interior. (1997). LEY 19526 Reforma constitucional sobre administración comunal.
- Ministerio del Interior. (2006). LEY 18695 Orgánica Constitucional de municipalidades, p.2.
- Molero, F. (2002). Cultura y Liderazgo, una relación Multifacética. *Boletín de Psicología*, No. 76, noviembre 2002, 53-75. Extraído de: https://www.researchgate.net/publication/28171061_Cultura_y_liderazgo_Una_relacion_multifacetica
- Municipalidad de La Florida (2019). Reglamento N° 136. Extraído de: <https://www.laflorida.cl/web/wp-content/uploads/2019/09/Reglamento%20136%20Transcripci%C3%B3n.pdf>
- Newman, G. D. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12(Ext), 180-205.
- Oszlak, O. (2006). Burocracia estatal: política y políticas públicas. *Revista POSTData: Revista de Reflexión y Análisis Político*, (11), 11-56.
- Pérez-Ortega, G., Jiménez-Valdés, G. L., & Romo-Morales, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. *Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia)*. *Entramado*, 13(1), 48-61..pdf
- Pérez, A., Milian, A., Cabrera, P. & Victoria, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (24), 86-99.
- Serrano, B. & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. Extraído de: https://papers.ssm.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3020154
- Suasnabar, F. (2008). Estilos de liderazgo en la gestión municipal: El caso del Seguro Público de Salud de la Prov. de Bs As. In V Jornadas de Sociología de la UNLP 10, 11 y 12 de diciembre de 2008 La Plata, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.6459/ev.6459.pdf
- Torres, G. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 19(1), 213-228.
- Torres, M. & Riaga, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118-134.
- Varela, F. (2012). Liderazgo en el Sector Público. Aproximaciones y Desencuentros con el Sector Privado. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile.

- Vasquez, M. & Varela, R.. (2017). Estudio al Estado de la Literatura de la Cultura Organizacional en la Administración Pública desde el enfoque de análisis de contenidos. *Análisis*, 49 (90), 111-134.
- Waissbluth, M. (2008). Gestión del cambio en el sector público. *Comparative and General Pharmacology*, 541-559.
- Weber, M. (1977). ¿Qué es la burocracia?
- Zuvanic, L., & Lacoviello, M. (2010). La burocracia en América Latina. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública*, 58(59), 9-41.