Felicidad Laboral

Utopía o Realidad Posible

Maestranda: Lic. Mónica Nancy de los Reyes

Tutor: Lic. Aristóteles Nielsen

Trabajo final de Maestría para optar por el Master en Psicología Organizacional

Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Psicología y Relaciones Humanas

Maestría en Psicología Organizacional

Fecha de entrega:07 de diciembre de 2021

Buenos Aires, Argentina.

INDICE DE CONTENIDOS

Índice de contenidos…….….2

Resumen /Abstract……..4

Introducción…… ……6

Capítulo I

1.0Planteamiento de la problemática…….……...7

1.1 Contextualización……8

1.2 Organigrama……...…13

Capítulo II

2.0 Marco Teórico……15

2.1 Metodología……...18

Capítulo III

3.0 Objetivos Generales y Específicos……....20

3.1 Análisis Cualitativo……...20

3.2 Interpretación de los Resultados……27

Capítulo IV

4.0 Desarrollo…….29

4.1 Relación entre la Jerarquía de las necesidades y la Felicidad Laboral en la Subsecretaría de Tránsito y Transporte……..…..….34

4.2 Conclusión……37

Capítulo V

5.0 Propuesta: La Alegría en el Trabajo. Desafíos y Áreas de Mejora hacia 2024.....39

5.1 Comunicación……40

5.2 Otras Áreas de Mejora……...……42

Capítulo VI

6.0 Iniciativas a proponer para 2022-2023……..43

Referencias Bibliográficas……..49

Anexos……52

Resumen

El presente trabajo tiene por objetivo el abordaje de la vida laboral de las personas dentro de una organización pública y como es su relación con el trabajo, con sus pares, con toda la institución de la cual son parte, para poder realizar un análisis que permita detectar aquellos puntos claves susceptibles de modificación, debido a que es un ámbito en el cual pasarán gran parte de su vida.

El concepto de Felicidad es bastante amplio, hace referencia a un estado de bienestar general, pero de característica individual sobre todo, el llevarlo a lo colectivo implica un desafío y más dentro de un contexto económico-político y social complejo, como es la siempre actual situación de nuestro país.

El poder detectar cuáles son las áreas de disconformidad de los trabajadores será importante para proponer cambios positivos que redunden en mejoras para los trabajadores y en consecuencia para la organización.

Palabras Claves: Organización Pública- Empleado- Felicidad- Cambio.

Abstract

The present work aims to approach the working life of people within a public organization and what their relationship whit work is like, with their peers, with the entire institution of which they are part, in order to carry out an analysis that allows detect those key points susceptible to modification, because it is an area in which they will spend a large part of their lives.

The concept of happiness is quite broad, it refers to state of full well-being but with an individual characteristic above all, taking it to the collective implies a challenge an more within a complex economic –political and social context, how is the current situation in our country.

Being able to detect which are the areas of disagreement of the workers will be important to propose positive change that result in improvement for the workers and consequently for the organization.

Keywords: Organization Publishes- Employee- Happiness- Change.

Introducción

El objeto de estudio para el presente trabajo es un área dentro de la Municipalidad de la Matanza, la Subsecretaria de Tránsito y Transporte.

La Felicidad laboral, no es una utopía en algunas organizaciones, la generación de trabajadores a gusto con sus funciones y sus metas personales son una realidad posible, con efectos positivos para la dinámica organizacional.

El ser humano es un ser social que comparte determinados espacios durante determinado tiempo con otros en su misma condición, la vida laboral es en gran parte un hecho que lo atravesara toda su vida y las condiciones relativas a la organización podrá darle un bienestar esperado o no y el desarrollo de carrera probablemente permita su crecimiento personal y como así también los lazos con sus pares que van a verse favorecidos o entorpecidos de acuerdo a la lógica de la organización.

Las organizaciones públicas fueron creadas para dar respuestas a problemas comunes de la población, la manera en que se ocupe de resolverlos y la forma en que brinde sus servicios, nos dará el relato de la imagen que ofrece.

A diferencia de las organizaciones privadas éstas no compiten por la calidad del servicio brindado, y esto puede ser una ventaja por el hecho de no tener competencia, ya que brinda diferentes servicios accesibles a toda la población, por ejemplo, Salud y Educación. Y puede ser un perjuicio sino no cuida al usuario, sino le brinda el mejor servicio que puede y debe.

El reclamo popular ante cualquier gestión de las organizaciones públicas es por lo general

el mismo: demoras indefinidas, falta de información adecuada, mala atención por parte del empleado, lo que implica un mal concepto tanto del municipio como de su personal.

Es frecuente el maltrato hacia los empleados que lidian con el malhumor justificado o injustificado de los contribuyentes y en la mayoría de las ocasiones no está en sus manos la resolución de la situación.

Este tipo de organizaciones se encuentra atravesada por políticas partidarias, y quienes tienen en sus manos el poder de mejorar las condiciones laborales, pasan por alto este tema, perdiendo de vista el hecho de que una gestión con personal efectivo y proactivo podría ser una muy buena campaña política.

La idea de propiciar cambios en pos del bienestar individual para beneficio de la organización es una utopía, por el momento.

Capítulo I

1.0Planteamiento de la Problemática

Los factores que se pueden observar para poder realizar una propuesta de mejora son los siguientes:

-Capacitación al personal ingresante, seguimiento y validación o contención de los conocimientos adquiridos, va de lo escaso a nulo.

-Mandos Medios inmersos en un contexto lábil, poco preparados para gestionar con sus superiores inmediatos, como por ejemplo cuando se nombran cargos jerárquicos de carácter político sin que la persona tenga conocimiento del área. Situación que, de acuerdo con el sector, puede cambiar en diversas ocasiones dentro de un mismo mandato político.

- Área de Recursos Humanos: No existe como tal, los conflictos son derivados al Sindicato.

- Falta de reconocimiento/valoración de parte de sus superiores.

- Contexto diferenciado entre personal político y de carrera.

1.1Contextualización

El partido de la Matanza linda con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, es el municipio más extenso del conurbano cuenta con una superficie total de 325,71 Kilómetros cuadrados. De acuerdo al último censo realizado por el Indec en 2010 su población que asciende a 1.775.816 de habitantes.

La municipalidad cuenta con distintas áreas de gobierno, éstas son:

CIENCIA, TECNOLOGIA Y POLITICAS EDUCATIVAS	PLANEAMIENTO URBANO
COMUNICACIÓN,PRENSA Y DIFUSIÓN	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
CONTROL COMUNAL	POLITICAS PRODUCTIVAS
CULTURA Y EDUCACION	PRODUCCION
ECONOMIA Y HACIENDA	SALUD PUBLICA
JUVENTUD	SECRETARIA GENERAL DE GOBIERNO

OBRAS PÚBLICAS	SECRETARIA DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE
SUBSECRETARÍA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD	TERCERA EDAD
SUBSECRETARIA DE DERECHOS HUMANOS	SUBSECRETARÍA DE TRABAJO



Fig. 1. Imagen de la web del Municipio.

Dependencias

IMDES	DEFENSA AL CONSUMIDOR
COMPRAS-ONTRATACIONES	CONSEJO PARTICIPATIVO

DEFENSORIA DEL PUEBLO	DERECHOS HUMANOS
DIRECCION DE VETERANOS DE MALVINAS	OFICINA ANTICORRUPCION

Departamentos

HCD	ANSES	PAMI	IOMA	BAPRO	ARBA

*Datos de la página oficial del municipio

Es el partido más grande del conurbano bonaerense, por su extensión territorial y por la cantidad de habitantes que lo integran. El municipio cuenta con una cantidad aproximada de ocho mil empleados para dar respuestas a casi 2 millones de personas, entre personal permanente, contratados y temporarios.

El municipio cuenta con diversos niveles socio económico y cultural, se pueden encontrar desde barrios residenciales a barrios de emergencia, inclusive existen zonas rurales al límite del partido.

Debido a la gran población que demanda una importante variedad de servicios, es que hace

aproximadamente 10 años que se realizó la descentralización en dos zonas, Región I Noroeste y Región II Sur, que agrupan a una cantidad de barrios para dar mejor respuestas a los vecinos de la zona.

El Municipio no posee un área destinada a recursos humanos, los empleados ante algún conflicto de cualquier índole, el destino de la solución se encuentra en manos del Sindicato, el cual no garantiza la resolución del mismo.

El ingreso del personal es a través de conexiones familiares en menor medida y/o políticas, trabajar ad honorem en alguna agrupación afín al mandato de turno.

No es común la "selección", ante la existencia de una vacante se convoca a cualquier candidato, al principio es contratado y con el correr de los años puede llegar a quedar como permanente, o no. También se convoca a pasantes de la Universidad de La Matanza, y muchas veces quedan contratados. Contratar a profesionales monotributistas es una modalidad nueva, hace pocos años se comenzó con esta práctica. Los sueldos son poco significativos, pero el peso está puesto en la garantía de trabajo estable, este es el factor principal por el cual la gente se queda allí y un plus atractivo es el hecho que la jubilación tiene poca diferencia con el personal en actividad, pero hasta llegar allí correrá mucha agua bajo el puente.

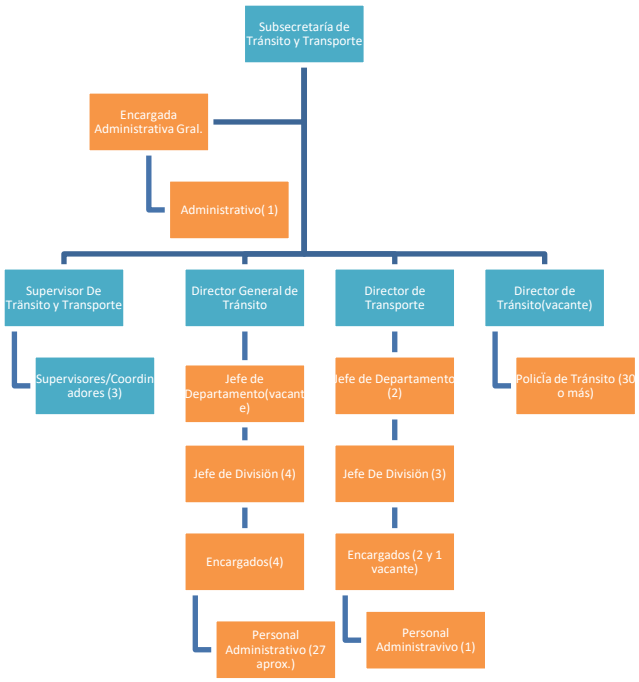
Los cargos jerárquicos en su mayoría está en manos de personal político, en ocasiones sin conocimientos especifico del área, el salto que implica el cargo no incluiría la gestión del personal y esto es un factor de malestar para el empleado, que duda de sus capacidades, pero teme perder su trabajo, que aunque la paga sea baja, tiene su sueldo a fin de mes.

La mayoría de estos cargos no poseen experiencia previa, deberían ser preparados para gestionar tanto las tareas como las personas, realizando de esta manera su mejor gestión y lograr con ella un muy buen desempeño de su gestión y por ende de su equipo. Esto en el caso que hubiera gente preparada en el área, que siempre existen y son aquellos empleados con experiencia en el lugar, que tuvieron ganas de aprender y aprendieron, más por vocación que por capacitación.

En cuestiones técnicas y administrativas, este tipo de organizaciones tienen su origen en la burocracia, en la cual no existe demasiado espacio para la creatividad.

Esto es a grandes rasgos el funcionamiento macro y como muestra representativa, el enfoque del trabajo está puesto en la ahora, Subsecretaria de Tránsito y Transporte, hace muchos años, era una sola Dirección de Tránsito y Transporte, luego de una intervención se dividió Tránsito y Transporte y después se creó una Secretaria de Tránsito y Transporte, visualmente seria una pirámide a la cual se le fueron agregando partes de arriba, es la que más cambio sufre y tiene consecuencias para los estratos inferiores.

1.2Organigrama



Referencias:

- Cargos Políticos
- Personal de Carrera

El organigrama está armado por lo obtenido en las entrevistas, solo la dirección de Transporte Público contaba con uno, aparentemente en el municipio cuentan con uno general, pero no pude confirmarlo al momento de la realización del trabajo, debido al

contexto de pandemia. La cantidad de personal no es exacto, ante reiteradas consultas al personal jerárquico, no se pudo obtener una respuesta concreta.

Dentro del organigrama, no se contempla al personal de salud, ya que los mismos son asignados, desde Salud Pública, los médicos en rol de evaluadores realizan sus funciones como módulos (horas extras) dentro del lugar y los psicólogos algunos están destinados al área tránsito, siendo diferenciado en cuanto a sus superiores y salarios. Son aproximadamente 10 personas entre médicos y psicólogos, para cumplir sus tareas en las 3 (tres) dependencias donde se realizan exámenes sobre capacidad visual y motora, evaluado por médicos y los exámenes de capacidades cognitivas la realizan los psicólogos.

Los temas administrativos se realizan a través de correo electrónico o llamadas telefónicas, la comunicación interna no existe como tal, aún así la información circula, en cuanto a resoluciones o decreto provinciales o nacionales.

El ejercicio de las funciones acorde con el cargo, pueden variar, muchos tienen un cargo y hacen otra función o varias, no específicas. Entonces existe poca flexibilidad del empleado hacia arriba, condiciones laborales de baja calidad, maniobrando para realizar las tareas, ya sea por falta de recursos físicos o humanos.

Capítulo II

2.0 Marco Teórico

Para comprender el funcionamiento de este tipo de organizaciones en su estructura, utilizare los modelos conceptuales propuestos por autores de la teoría organizacional como Max Weber, con su modelo burocrático cuyo postulado dice: "*La mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica de sus empleados y gestores.".* También el modelo político podrá dar cuenta de a qué lugar es posible llegar (Selznick, Pfeffer, Croazier) ellos indican que *"la mejor forma de organización es la crea colaciones entre los diferentes grupos de interés de la organización y gestiona de manera positiva el conflicto"*

Para el profesor Henry Mintzberg "Una organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros"

Para realizar una breve descripción mi referencia en cultura organizacional será Edgar Schein (2004) que la definió como "aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno"

Luego de elaborar un breve análisis de la organización y a partir de los resultados obtenidos en la encuesta y entrevista, para poder realizar una propuesta aplicable en cuanto a la Felicidad Laboral, transcribiré definiciones sobre Felicidad y sus distintos significados; también serán de gran utilidad los conceptos de la teoría de las motivaciones de Maslow, los aportes de Inteligencia Emocional, de Daniel Goleman, de Psicología Positiva de Martin Seligman.

La Felicidad entendida como estado emocional de bienestar y satisfacción general fue definida de la siguiente manera:

La Real Academia Española de la lengua, la define como un *"estado de grata satisfacción espiritual y física"*

Para Aristóteles (384 a.C. - 322 a.C.) *"La felicidad depende de nosotros mismos"* para este filosofo la felicidad estaba relacionada con el equilibrio y la armonía, y se conseguía mediante acciones encaminadas a la autorrealización.

Epicuro, señalaba que la felicidad suponía la satisfacción de los deseos y los placeres.

Los estoicos consideraban que la felicidad se alcanzaba dominando las pasiones y prescindiendo de las comodidades que impiden la aceptación de una existencia determinada.

Leibniz, pensaba que la felicidad es la adecuación de la voluntad humana a la realidad.

Lao Tzu (601 a. C - 531 a. C.) sostenía que la felicidad se podía lograr teniendo como modelo la naturaleza.

Confucio tenía la opinión sobre que la felicidad venía dada por la armonía entre las personas.

Immanuel Kant (1724-1804) para este filosofo "La felicidad; más que un deseo, alegría o elección, es un deber"

Friedrich Nietzsche (1844-1900) dice que cuando comprobamos que hemos superado aquello que nos oprimía, es cuando somos felices. *"Es el sentimiento de que el poder crece, de que una resistencia ha sido superada".*

John Stuart Mill (1806 -1873) "He aprendido a buscar mi felicidad limitando mis deseos en vez de satisfacerlos".

Bertrand Russell (1872 - 1970) "De todas las formas de precaución, la cautela en el amor es tal vez la más mortal de la verdadera felicidad".

Henry David Thoreau (1817 - 1862) “La felicidad es como una mariposa, cuanto más la persigues, más te eludirá. Pero si vuelves tu atención a otras cosas, vendrá y suavemente se posará en tu hombro”.

José Ortega y Gasset (1883 - 1955) el filósofo y ensayista madrileño decía que si preguntan en qué consiste ese estado ideal de espíritu denominado felicidad, hallamos fácilmente una primera respuesta: *“Felicidad es la vida dedicada a ocupaciones para las cuales cada hombre tiene singular vocación”*.

Para la psicología, la felicidad es un estado emocional positivo que los individuos alcanzan cuando han satisfecho sus deseos y cumplido sus objetivos.

La Felicidad en el Trabajo es lograr el bienestar del publico interno, es decir los trabajadores, que son quienes día a día logran cumplir con los objetivos organizacionales, para ello la organización/empresa debe propiciar : buen clima laboral, desarrollo de habilidades, realización personal, formación continua y constante, evaluar el desempeño, reconocer, premiar al empleado, fortalecer vínculos , además de flexibilizar horarios y mejorar los salarios y si este ítem es complicado, al menos generar un espacio adonde el empleado pueda ser “feliz” dentro de su trabajo.

Las organizaciones saludables son la que dan importancia a la felicidad laboral y es el gran atractivo a la hora de elegir un empleo.

2.1Metodología

El tipo de estudio realizado es de carácter exploratorio –descriptivo, tomando como muestra representativa a 15 personas, sobre un universo confuso de entre 50 a 70 personas pertenecientes a un subsistema dentro de un sistema más amplio, el municipio.

Las herramientas administradas son: **Encuesta de Felicidad Laboral** para el total de la muestra y una **Entrevista Dirigida al personal jerárquico**, ya que son ellos los que pueden implementar mejoras y cambios en su área. Se solicito al personal administrativo si necesitaban explayarse sobre alguna de las afirmaciones que justificaran sus respuestas y algunos lo hicieron, sus comentarios serán utilizados como información complementaria.

1. Encuesta de Felicidad Laboral (Modelo de Herramienta)

Marque con un cruz (X) la opción que corresponda	**Personal Jerárquico**		**Personal Administrativo**		**Total**	**Total**
	SI	**NO**	**SI**	**NO**	**SI**	**NO**
1)Soy Feliz en el trabajo						
2)Existe un buen clima entre pares						
3)Me siento valorado/reconocido por mis superiores						
4)Tengo los recursos físicos necesarios para realizar mis tareas						
5)El desarrollo de carrera es viable dentro de esta Organización						

6)Puedo crecer personal y profesionalmente			
7)Los ascensos son equitativos			
8)La felicidad laboral depende de cada persona			
9)La felicidad laboral depende de la Promoción de bienestar de la Organización			
10)La felicidad laboral es una relación dinámica entre El individuo y su organización			

2. Entrevista al Personal Jerárquico

¿Cuáles eran sus expectativas en el cargo desde su nombramiento? ¿Las pudo concretar?

Le gustaría realizar algún cambio/ innovación dentro del área? ¿Cómo qué?

¿Sus colaboradores son proactivos, generan ideas o propuestas nuevas para mejorar el trabajo?

¿Existen reuniones de trabajo para promover el bienestar laboral?

¿Considera que es importante que el empleado se sienta feliz realizando su tarea?

¿Usted se siente feliz en su puesto? ¿Por qué?

❖ Consulta al Personal Administrativo

¿Te gustaría ampliar tu respuesta, sobre alguna de las afirmaciones?

Capítulo III

3.0- Objetivos Generales

Encontrar felicidad en las personas que cumplen un rol dentro de las organizaciones públicas y con esto demostrar que el empleado feliz es proactivo, eficiente, generador de propuestas, y todo aquello que lo beneficie tanto personal como profesionalmente.

Objetivos específicos

- Detectar los puntos clave susceptibles de modificación, sin implicancias económicas.
- Verificar si el desarrollo de carrera es un factor de influencia en la felicidad laboral.
- Comprobar si los recursos materiales y humanos son suficientes para un mejor desarrollo de las actividades.
- Comprobar si la capacitación dentro del área es importante para la mejora del trabajo a realizar.

3.1 Análisis Cualitativo

Para el abordaje de los resultados obtenidos en la Encuesta y Entrevista, opte por el análisis cualitativo, ya que la misma permitirá la obtención de resultados subjetivos con el fin de proporcionar la visión general de los integrantes del área estudiada.

Dentro de los resultados obtenidos en la encuesta, es pertinente hacer la distinción entre personal jerárquico y administrativo, ya que el primero posee una visión más optimista en general debido a que su estadía en el cargo es transitoria (política) en la mayoría de los casos. No es el caso del personal administrativo.

A continuación, se presentan los resultados de la **Encuesta de Felicidad Laboral**

	Personal Jerárquico		Personal Administrativo		**Total**	**Total**
Marque con una cruz (X) la opción que corresponda	**SI**	**NO**	**SI**	NO	**SI**	**NO**
1)Soy Feliz en el trabajo	**7**	**1**	4	3	**11**	**4**
2)Existe un buen clima entre pares	**7**	**1**	6	1	**13**	**2**
3)Me siento valorado/reconocido por mis superiores	**3**	**5**	5	2	**8**	**7**
4)Tengo los recursos físicos necesarios para realizar mis tareas	**4**	**4**	2	5	**6**	**9**
5)El desarrollo de carrera es viable dentro de esta Organización	**5**	**3**	5	2	**10**	**5**
6)Puedo crecer personal y profesionalmente	**6**	**2**	1	6	**7**	**8**
7)Los ascensos son equitativos	**5**	**3**	0	7-	**5**	**10**
8)La felicidad laboral depende de cada persona	**7**	**1**	6	1	**13**	**2**
9)La felicidad laboral depende de la Promoción de bienestar de la Organización	**6**	**2**	6	1	**12**	**3**
10)La felicidad laboral es una relación dinámica entre El individuo y su organización	**6**	**2**	4	3	**10**	**5**

Personal Jerárquico

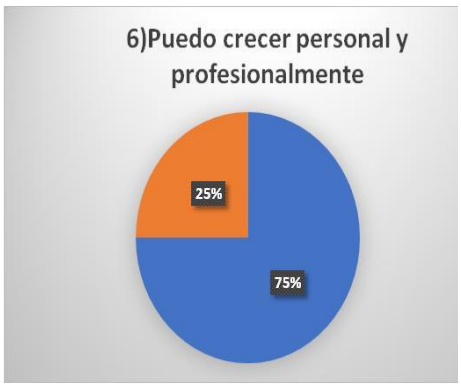


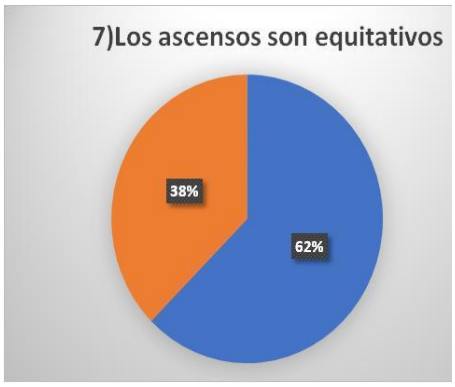















9)La felicidad laboral depende de l
Promoción de bienestar de la
Organización
25%
75%


10)La felicidad laboral es una relació
dinámica entre El individuo y su
organización
25%
75%

Personal Administrativo





















3.2 Interpretación de los resultados

1.SOY FELIZ EN EL TRABAJO

De acuerdo con las respuestas obtenidas, se puede observar un mayor índice de felicidad entre el personal jerárquico y administrativo, el 87% en los primeros y el 57% en los segundos, esta diferencia podría explicarse en las afirmaciones siguientes.

2. EXISTE UN BUEN CLIMA ENTRE PARES

En esta afirmación existe poca diferencia entre ambos, ya que están entre el 86% y 87% en cuanto a la buena relación entre pares, lo permite deducir la existencia de un buen clima laboral.

3.ME SIENTO VALORADO/RECONOCIDO POR MIS SUPERIORES

En esta afirmación se puede observar una diferencia significativa entre el personal jerárquico, un 63% de falta de reconocimiento y un 29% del personal administrativo, lo que indicaría la ausencia de valoración de los estratos superiores, fundamentalmente las áreas de gobierno, en este caso sería de la propia intendencia.

4.TENGO LOS RECURSOS FISICOS NECESARIO PARA REALIZAR MIS TAREAS

En este punto se ambos grupos afirman la falta de recursos, el 50% el personal jerárquico y en mayor medida el administrativo en un 71%, esta diferencia podría ser atribuida a que los últimos son los que realizan más tareas administrativas.

5. EL DESARROLLO DE CARRERA ES VIABLE DENTRO DE ESTA ORGANIZACIÓN

En esta afirmación existe una pequeña diferencia entre ambos, en un 71% y 62% entre el personal administrativo y jerárquico, respectivamente, lo cual indicaría que la mayoría percibe dicho desarrollo viable dentro de esta organización.

6. PUEDO CRECER PERSONAL Y PROFESIONALMENTE

En esta afirmación existe una amplia diferencia entre ambos grupos, ya que el personal administrativo percibe en un 86% la imposibilidad de un crecimiento personal y profesional dentro de su ámbito laboral, esto demuestra que la afirmación anterior es falaz debido a que si el desarrollo es viable, se podría crecer profesionalmente; en cambio el personal jerárquico percibe esta afirmación en un 25% como negativo, es decir un 75% posible y esto puede obedecer a sus conexiones políticas, debido a que en lo político se pueden realizar cambios de área y posicionarse mejor.

7. LOS ASCENSOS SON EQUITATIVOS

En este ítem existe una diferencia significativa en cuanto a la equidad en los ascensos, ya que el personal administrativo percibe en el 100% la falta de equidad, y el personal jerárquico sólo en un 38%, lo que demuestra su visión más optimista

de la afirmación en un 62%, y esto podría ser debido a que ellos, la mayoría posee movilidad en el cargo o su paso por el área es transitorio.

8. LA FELICIDAD LABORAL DEPENDE DE CADA PERSONA

En esta afirmación ambos grupos coinciden en un 87% y 86% que esta afirmación es cierta, esto indicaría que la felicidad laboral tiene que ver con la personalidad del empleado.

9. LA FELICIDAD LABORAL DEPENDE DE LA PROMOCION DE BIENESTAR DE LA ORGANIZACION

En este caso, ambos grupos coinciden en un 75% el personal jerárquico y un 86% el personal administrativo en que esto debería ser de este modo, es decir que no es solo por la personalidad del individuo, sino que la organización debería promover dicho bienestar.

10. LA FELICIDAD LABORAL ES UNA RELACION DINAMICA ENTRE EL INDIVIDO Y SU ORGANIZACION

En esta afirmación el personal jerárquico considera en un 75% y un 57% en el personal administrativo, que esto debería ser así. El 43% del personal administrativo que no creen en esta relación podría demostrar la falta de confianza del personal en su organización atravesada por cuestiones políticas en detrimento de las personas que sostienen la organización, es decir los empleados ya que son los ejecutores de las tareas cotidianas.

De las entrevistas al personal jerárquico y de la encuesta, la mayoría dice ser feliz en el trabajo, porque conoce y sabe hacerlo, sin embargo, no están conformes ni con los recursos físicos ni humanos, por la escasez del mismo.

En cuanto a las expectativas en el cargo, algunos no tenían y otros sólo les querían el cargo por motivos económicos .Las reuniones las realizan los directivos con sus pares es habitual.

CAPITULO IV

4.0 DESARROLLO

Las organizaciones públicas fueron creadas con el propósito de dar respuestas a problemas comunes de los habitantes de la población, como tal, se enmarca en determinado contexto político, económico y social para ello desde su constitución debería tener definido sus objetivos de forma clara y efectiva, instaurando los conceptos de Misión, Valor y Visión, los cuales pueden ir adecuándose a las necesidades de cada época.

Misión: para saber es cuál es su propósito, el motivo por el cual fue creado y la definición de lo que pretende cumplir en un entorno específico donde se delimitaran los alcances de su incumbencia.

Valor: Los valores son las creencias y objetos básicos de la organización, forman la médula de la cultura. Son las concepciones compartidas sobre lo que es importante para la organización y por lo tanto deseable, que al ser aceptadas por los miembros de la organización influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones. Un sistema de valores es un conjunto de elementos que sirven como guía y criterio a los individuos que integran la organización para analizar y juzgar comportamientos propios y de los demás miembros, los cuales deben ser sancionados (conductas con valores negativos) o reforzados (conducta positiva).

Visión: es el camino al cual se dirige la empresa a mediano plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento, diversificación y competitividad,

atendiendo a los diferentes grupos de interés que gravitan alrededor de la organización. La visión es cualitativa, invita a la transformación, es exigente ya que constituye una fuerza vital y poderosa para el cambio, suele ser atemporal ya que no define una fecha específica para el cambio, pero su consecución implica la proyección dinámica en el horizonte y guía el camino para que la misión trascienda hacia el futuro.

La Municipalidad de la Matanza no cuenta con estas puntualizaciones, probablemente porque no era necesaria en la época de su fundación y quedo así por siempre.

El objeto de estudio de este trabajo es un recorte de un área dentro de una organización mayor que la contiene, y sus modos de hacer serán el reflejo de la organización misma.

El municipio se enmarca en el modelo de organización propuesto por Weber quien sostiene que la forma más eficaz de organización es parecida a una máquina. Estipulado por reglas, controles y jerarquías esto impulsado por la burocracia. Este modelo se conoce también como racional legal.

El trabajo de este autor también permitió caracterizar a la autoridad en carismática, tradicional y racional legal, este punto es donde se puede observar que debido a las circunstancias que se vivencia dentro de la municipalidad, específicamente el hecho que la mayoría de los cargos directivos esté en manos de personas que desempeñan su cargo transitoriamente, podría ser uno de los motivos que impiden diseñar e implementar modificaciones positivas para beneficios de todos los públicos.

La forma organizativa que resulta de aplicar la autoridad legal es nada menos que el modelo de organización burocrático, que se mantiene en el tiempo y cuyos rasgos distintivos son:

Las relaciones entre los miembros del grupo son impersonales y están regidas por criterios formales. Cada persona actúa de acuerdo a lo que el puesto que ocupa demanda de ella y no sobre la base de la amistad, la relación familiar la pertenencia a una etnia, religión, raza.

La división del trabajo y la especialización son requisitos del funcionamiento eficaz. Cada puesto tiene definidas las tareas que debe llevar a cabo, y las responsabilidades de empleados y directivos son acordes a dichas tareas. *"La mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica de sus empleados y gestores".*

Para Henry Mintzberg (1995), la estructura es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de éstas... la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

La estructura central de esta organización es burocrática, basada en un orden jerárquico piramidal, cuya estrategia parecería ser la obtención de resultados, esto es, brindar el servicio para lo cual fue destinado, en el caso del objeto de estudio sería el control de tránsito, el otorgamiento y renovaciones de las licencias de conductor, el control del transporte público, funcionamiento e instalación de semáforos.

Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener como cabezas principales a actores políticos lo que implica que su estadía en el cargo pueda ser pasajera o se modifique dentro de un mismo mandato, y su gestión podrá ser mejor o peor que el anterior, se gestiona para obtener algún rédito político en la mayoría de los casos, no para promover cambios para mejorar las actividades o las personas.

De acuerdo a la estructura intencional de roles, en la cual se define estratégicamente las funciones de las personas para lograr su mejor rendimiento, en el caso

de estudio al no tener un organigrama definido, es que dentro de esta organización se puede obtener un cargo y realizar funciones distintas.

Tomando la definición de Daft sobre las organizaciones éstas son entidades sociales que están dirigidas a las metas, y que están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas. Las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas.

De acuerdo a los parámetros que justifican la existencia de las organizaciones, se puede decir en cuanto a *Reunir los recursos necesarios para alcanzar las metas y los resultados deseados,* que los mismos se cumplen, ya que posee los recursos necesarios para brindar el servicio que se brinda.

En segunda instancia la de *Producir bienes y servicios con eficiencia,* se podría decir que este requisito se logra hasta la producción de bienes y servicios, entendiendo a la eficiencia como la posibilidad de reunir los recursos necesarios para alcanzar las metas y los resultados deseados, que incluyen las materias primas, cantidad de empleados para lograr el nivel de producción que se requiere. La mayoría de los entrevistados coinciden en la escasez de recursos, tanto físicos como humanos.

En cuanto a Facilitar la innovación, utilizar tecnologías de información y manufactura modernas, y adaptarse a un entorno en constante cambio e influir en éste, estos puntos tienen una falla significativa, ya que se siguen los mismos procesos y procedimientos de décadas anteriores, infiero que debido a que es un organismo público que funciona lento y desorganizado, pero **funciona**, este sería el criterio por el cual no se modifica.

Crear valor para propietarios, clientes y empleados, como organismo que presta un servicio, con condiciones gerenciales cambiantes a nivel político, no existe una

propuesta de valor como tal, dependerá del jerárquico a cargo transitoriamente y de su gestión lo que propicie el cuidado o no al público interno y externo. En cuanto a *enfrentar desafíos continuos de diversidad, ética, así como la motivación y coordinación de los empleados*, se relaciona estrechamente con lo mencionado anteriormente.

La **cultura** instalada dentro de esta organización es apática, monótona, la falta de motivación por intentar mejorar las condiciones laborales es significativa, existe la idea instalada de *"esto siempre fue así"* y esto implica una cristalización de ideas que no da margen a la innovación o desarrollo, se adapta a lo que se recibe en lugar de tener iniciativas; sumado a las características de los agentes de poder y/o influencias, llámese personal jerárquico el cual achata cualquier tipo de innovación o cambio por cuestiones subjetivas más que objetivas.

Asimismo cualquier tipo de reclamo o mejora está en manos sindicales y de la voluntad del actor designado por los mismos, por ejemplo: si faltan recursos, se hace lo que se puede o no se hace y si no hay personal se trabaja el doble por el mismo sueldo, sin que el empleado reciba ningún tipo de reconocimiento, se toma como "obligación" en lugar de colaboración, de manera que se entra en un círculo que desgasta al empleado.

Teóricamente el organigrama se modifica en la punta de la pirámide más rápido que hacia abajo, el personal de planta permanente asciende como máximo a los niveles de Jefaturas o Encargados como tope de aspiración (sin garantías, ya que existe la posibilidad de la creación de algún nuevo puesto político de carácter jerárquico), lo que se puede observar es la desmotivación por parte del empleado hacia las tareas que pueda desempeñar, falta de compromiso hacia la organización y sus compañeros, no existen sistemas de compensaciones, es para todos lo mismo, el que falta sin motivo es igual al que nunca falta , eso genera malestar entre los colaboradores y los superiores .Esto se traduce en ocasiones en la mala calidad de atención al público, de acuerdo al humor y la

paciencia del empleado. Esto hace a la imagen de la organización, ya que si es bien atendido dará buenas referencias y si tiene una mala experiencia también.

Se puede decir que esta organización con alto grado de eficiencia a un costo elevado, desgasta al contribuyente y al empleado cuya tarea es hacer lo que puede con lo que tiene, en esta área en particular la falta de herramientas tecnológicas y de personal significa un retraso dentro de los trámites de las licencias de conducir, los controles que deben realizar la policía de tránsito y los controles de los agentes de transporte podrían ser mayores redundando en un beneficio para la población matancera.

El capital humano de la organización se encuentra fuera del sistema de integración, de recompensas, de alineación a los objetivos organizacionales, con tareas rutinarias y con falta de incentivos motivacionales, que justifiquen y le otorguen valor al trabajo que realizan, esto genera ausencias sin motivos, cambios del área, etc. No se genera un espacio que permita contener y resolver conflictos mínimos, que podrían solucionarse con reuniones formales con la idea de mejorar el clima laboral.

Considero que con este análisis es posible llevar a cabo ciertas consideraciones que puedan llevar a una organización más saludable con la participación de todo los grupos de interés.

Toda organización es compleja sino tiene objetivos claros y específicos, aún así es siempre un desafío el cómo o a qué costo se logran los mismos, satisfacer a todos los públicos con distintos intereses en juego es siempre difícil e implica una ardua tarea y cuando se pasa por alto la dimensión humana de la organización, y sobre todo en este tipo de carácter público es un desperdicio de talento y un perjuicio para la institución misma.

En esta organización los salarios no son significativos, pero existe la creencia de trabajo estable y esto es el ancla que sostiene a los empleados. Sin embargo, considero que

se pueden hacer coincidir los objetivos organizacionales con los personales en tanto se tenga ánimos de ir juntos hacia un mismo destino…. La tan ansiada Felicidad Laboral.

4.1Relación Entre La Jerarquia de las Necesidades y La Felicidad Laboral en la Subscretaría de Transito y Transporte

La idea de ser feliz en el trabajo es una utopía en el sector público del conurbano bonaerense, cobrar sin trabajar podria ser uno de los vectores idealizados por los optimista, pero hablando en serio , el ser humano cuando asume la responsabilidad de emprender un camino dentro del área laboral comienza a ilusionarse, primero con la obtencion del trabajo, luego con todo lo que podra hacer con su salario y eso en principio es el motor que pone en marcha la maquinaria laboral.

Desde una perspectiva propuesta por la teoría de la motivación de A. Maslow, en esta antigua organización tiene capas a construir, de acuerda la pirámide propuesta o jerarquías de las necesidades que se pueden ver a continuación:

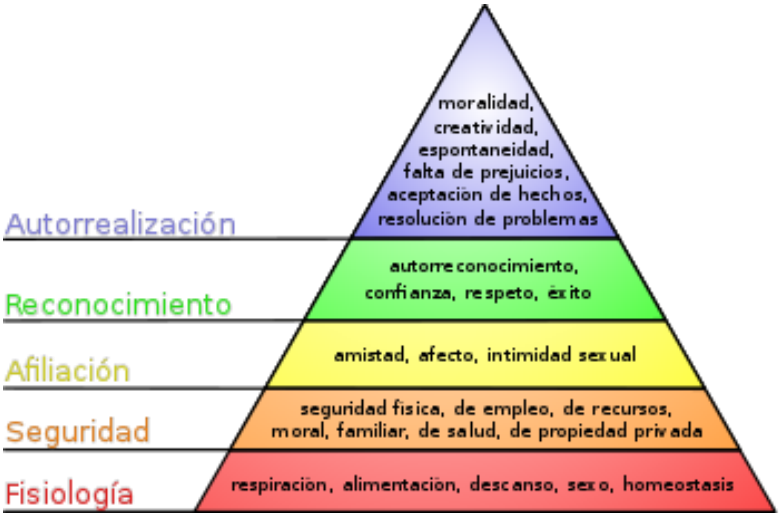


Fig.2 Pirámide de necesidades de Maslow.

Necesidades básicas o fisiológicas: Son las únicas inherentes en toda persona, básicas para la supervivencia del individuo. Respirar, alimentarse, hidratarse, vestirse, sexo, etc.

Necesidades de seguridad: Se busca crear y mantener una situación de orden y seguridad en la vida. Una seguridad física (salud), económica (ingresos), necesidad de vivienda, etc.

Necesidades sociales: Implican el sentimiento de pertenencia a un grupo social, familia, amigos, pareja, compañeros del trabajo, etc.

Necesidades de estima o reconocimiento: Son las necesidades de reconocimiento como la confianza, la independencia personal, la reputación o las metas financieras.

Necesidades de autorrealización: Este quinto nivel y el más alto solo puede ser satisfecho una vez todas las demás necesidades han sido suficientemente alcanzadas. Es la sensación de haber llegado al éxito personal.

Los puntos a construir en esta organización serán desde el 3 para arriba, si bien los resultados indican un buen clima entre pares, es probable que esto se deba más a características propias de los individuos, en lugar de alguna intervención de la organización. Una manera de intervenir organizacionalmente podría ser establecer reuniones formales con una frecuencia razonable en la que se compartan ideas y sean escuchados todos los participantes de la organización a fin de afianzar los vínculos sociales y también de responsabilidades compartidas.

El punto 4 es sumamente importante, y parecería ser crucial la diferencia entre público y privado, ya que en el ámbito de lo privado un buen desempeño y reconocimiento en general supone un posible desarrollo de carrera o una bonificación salarial, en cambio en lo público, el reconocimiento puede venir de sus pares , si lo consideran como un buen compañero, perdiendo el foco de la tarea o actividad que desempeña y en la mayoría de los

casos para los superiores un buen empleado es el que resuelve de manera efectiva y con ello en lugar de algún tipo de reconocimiento , muchas veces se lo sobrecarga con trabajo, sólo porque “sabe hacer”, sin que esto se vea reflejado a nivel de bonificación , no del tipo económico, que no depende de sus superiores inmediatos, se podría ofrecer un día de descanso, flexibilizar la jornada laboral, algo que demuestre al empleado lo útil de su servicio.

El punto 5 coincide con las características individuales de la persona que podrá percibirse exitoso, si puede sostener y contener las capas anteriores, en el caso del personal jerárquico, esto puede suponer llegar a posiciones más altas de poder dentro del ámbito político; para las personas que no hacen política, el empleo es para cubrir las capas inferiores, satisfacer necesidades fisiológicas y de seguridad, si buscan algo más será por fuera del ámbito organizacional, ya que el mismo no da lugar a el desarrollo profesional y personal.

4.2 Conclusión

Como cierre del trabajo realizado, podría indicarse que la solución a todos los males es de un bajo costo económico y de una ganancia significativa a nivel de todos los públicos intervinientes, lo cual a su vez sería una buena propaganda política.

Trabajar con las áreas superiores en gestión de las personas para que su paso, aunque sea transitorio deje huellas en los futuros sucesores, a fin de lograr una sana competencia y que cada uno que llegue al puesto de manera política logre un mejoramiento continuo, a fin de ponerse la camiseta de la organización, lo que repercutirá favorablemente en sus subalternos.

Dar valor a los empleados que se destacan, reconociendo lo valioso de sus esfuerzos, aquellos más antiguos podrían capacitar a los ingresantes, acompañarlos en su aprendizaje, destacar a los líderes positivos. Trabajar sobre la comunicación interna,

resolver los conflictos, generar confianza en los empleados. Ampliar la perspectiva individual en pos de un nosotros somos “esta organización”.

Para ello el concepto de Inteligencia Emocional puede ser de gran utilidad, el mismo lo refiere “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”

Aparte de las habilidades cognitivas y técnicas de cada uno, es fundamental que los lideres conozcan a sus colaboradores, otorgarle valor a su desempeño, re-conocerlos, esto sin lugar a dudas se reflejaría hacia el público externo, su mayor cliente.

Comenzar a utilizar el paradigma de lo que se conoce como psicología positiva de Seligman, quien a partir de sus investigaciones pone énfasis en la satisfacción personal como una de las vías para hallar la felicidad y dice: *“cualquier trabajo puede convertirse en una vocación y cualquier vocación en un trabajo”.*

Para ello es necesario trabajar en los puntos siguientes:

- Emociones positivas: como, por ejemplo, éxtasis y la comodidad.
- Actividades positivas: como la concentración y el cumplimiento de nuestras tareas.

Este autor distingue tres categorías relacionadas con las emociones positivas, referidas al pasado, presente y futuro.

- El pasado incluye: la satisfacción, la alegría, el orgullo y la serenidad.
- El futuro incluye: el optimismo, esperanza y confianza.
- Al presente lo subdivide en dos categorías distintas:

-Placeres: los del cuerpo y los placeres del momento, los cuales se relacionan con algún tipo de estímulo externo.

-Satisfacciones: Estas implican el logro del objetivo propuesto, el poder controlar las emociones negativas que no contribuyen al objetivo, el utiliza el concepto de fluidez como un aspecto de la felicidad laboral, esto sería sentirse totalmente a gusto con el trabajo.

Actualmente existen sociedades en las cuales el valor del empleado esta puesto en la satisfacción del mismo que ya no sólo pasa por cuestiones económicas, sino de generar condiciones reales de que la persona se encuentre a gusto con su trabajo, si se podría entender esta lógica, se descubriría un nuevo mundo de posibilidades, donde el trabajador asumiría otro tipo de compromiso con la organización, beneficiando a todos los públicos.

Capitulo V

5.0 Propuesta: La Alegría en el Trabajo. Desafíos y Áreas de Mejora Hacia 2024

En base a las conclusiones que surgen del sondeo realizado y de algunas de las conclusiones ya enunciadas, se señalan una serie de Áreas de Mejora y sus correspondientes **Mejores Prácticas de Gestión (MPG)** a ser propuestas para su gradual implementación para los próximos 3 años.

Liderazgo y Gestión de las Personas

Guiar / orientar / cochear / gestionar y desarrollar personas y equipos.

Debería implementarse capacitaciones a todo el personal nuevo en el área, apoyándose en aquellos empleados que poseen más experiencia.

Gestionar la motivación de la gente, sobre todo cuando tienen que trabajar horas extras. Se podría ofrecer algún tipo de flexibilización horaria o bonificando algún día.

Dar feedback, motivar, reconocer, generar empoderamiento, para lo cual el personal jerárquico tendría que estar preparado, utilizando recursos que pueda proveer el municipio, como talleres específicos sobre el trabajo en equipo.

Mejorar la autogestión / autoliderazgo (aprender a resolver y no llevar el problema al jefe) por parte de los colaboradores.

Capacidad para armar nuevos equipos de forma ágil y eficaz.

Gestionar / resolver situaciones conflictivas; enfrentar y solucionar problemas.

Crear itinerarios de desarrollo de carrera, fomentando la ambición y la mentalidad de crecimiento. Generar una Cultura de aceptación de mayores desafíos, responsabilidades y compromisos (ayudando a la vez a cubrir puestos internamente con personas idóneas).

5.1 Comunicación

- Interpersonal

Aprender a comunicarse mejor, de forma "efectiva", entre pares, jefes-colaboradores, y con los Ciudadanos (Clientes).

Saber qué decir y qué no decir al Vecino /Ciudadano (desarrollar criterio/discernir/sentido de oportunidad).Ser más "asertivos" con clientes internos y externos (Vecinos/Ciudadanos). Aprender a sostener conversaciones difíciles.

- Ambiente de Trabajo e Inteligencia Emocional

Uno de los Factores Claves de La Felicidad Laboral se basa en la creación de un ambiente de trabajo positivo y "no tóxico". En la Subsecretaría de Tránsito y Transporte se respira un clima de altísima presión, siempre corriendo, donde se debe estar siempre disponible, apagando incendios, donde prevalece lo urgente y el stress. Para ello se recomienda:

Manejo de las emociones ("soy impulsiva…me hago mala sangre…respondo mal….ira").

Aprender a no "saltar" con un cliente enojado o maleducado (control emocional).

Permitir el error "razonable" como forma de aprender y lograr autonomía.

Compromiso, Involucramiento y Calidad de Servicio Interno

Sectores que limitan su responsabilidad a la tarea que les compete en vez de comprometerse hasta que terminan los tramites/expedientes.

Se requiere más trabajo en equipo y sinergia (entre áreas), coordinación, comunicación, pensar, prever y adelantarse a las necesidades de su cliente interno para garantizar la satisfacción del cliente/vecino externo.

- Comunicación Interna

Permanente actualización y distribución de información relevante, en tiempo y forma (ingresos y egresos de personal, nuevos clientes, información de contacto, funciones, responsables de proyectos, etc.). Utilizando las herramientas tecnológicas al alcance, delinear cada parte en pos de un real conocimiento de las tareas que se desarrollan en el lugar.

Mejorar la comunicación entre los distintos sectores de la Secretaría y con otros sectores de la Municipalidad.

El trabajo virtual (aunque sea en una pequeña proporción una vez finalizada la cuarentena) exige más y mejor coordinación/comunicación entre personas, equipos y sectores.

Dedicarle más tiempo de calidad a la gente.

Acerca de la Subsecretaría de Tránsito y Transporte

Conocer quién es el interlocutor válido para canalizar cada problema.

Poder diferenciar entre problemas laborales y personales y tomar cartas en el asunto a fin de solucionarlo de la mejor manera posible.

Saber lo que hacen las distintas áreas y cómo impacta el trabajo de un área en las otras áreas. Entender la operación de punta a punta.

Inducción: todo lo anterior es clave también para los nuevos ingresantes. “Hoy en día no hay tiempo de enseñarles.... Ingresa y sale a la cancha…y se las tiene que arreglar”. “Habría que hacer inducciones “más power” (hay que aprovechar a gente con muchos años/expertise).

Delimitar mejor las tareas y responsabilidades de cada puesto/área.

Definir objetivos a nivel de la Subsecretaria y que puedan los diversos sectores alinearse en torno a ellos.

Fortalecer la autonomía, el empoderamiento, el hacerse responsable y la confianza en los mandos medios.

Establecer procesos efectivos, y a su vez, ágiles y flexibles.

5.2 Otras Áreas de Mejora

El traspaso de temas de un área a la otra: “el punto débil en La Subsecretaría es el “traspaso de las cosas” (los clientes/el equipo). “Te vas a ocupar de esto, te lo tiran por la cabeza y arréglate. Y te lo tiran cuando la cosa quema. Hay que reaccionar muy rápido”.

Reuniones. Mal funcionamiento de las reuniones. En algunos casos, escasez de reuniones.

Aprender a transmitir el conocimiento y knowhow de cada función. Esto permitiría ser ágiles para realizar rotación o nuevos ingresos.

Llevar todo a un cambio digital con el Ciudadano

Invertir más en el área de sistemas (“se olvidaron de nosotros”).

Forma de trabajo (con menos papeles) que vino para quedarse (digitalización).

CAPITULO VI

6.0 Iniciativas Para Proponer bienio 2022 -2023

Como primer iniciativa a ser implementada se propone que todo el Personal Jerárquico de la Subsecretaría de Tránsito y Transporte adquiera conocimientos, habilidades y técnicas de Comunicación para Gestionar con Calidad las áreas y procesos que tengan a cargo. Para ello se propondrán una serie de talleres cortos – encuentros de 3 hs de duración con actividades de seguimiento- , dentro de un **Programa de Sensibilización Para La Calidad Interna c**on los siguientes objetivos:

1. Desarrollar y consolidar habilidades interpersonales para aplicar la GC (gestión de la calidad) en nuestro entorno real de trabajo (ámbito público).
2. Asumir compromisos e involucramiento en el seguimiento de iniciativas de mejora de la calidad, planificando de manera precisa y consistente.
3. Ampliar la capacidad para percibir e implicarse en actividades con otras partes de la Secretaría y la Organización (visión sistémica y por procesos).
4. Fomentar la cooperación transversal, para la identificación de procesos que inciden para el logro de los objetivos operacionales de la Subsecretaría.

Plan de Programa de Sensibilización Para La Calidad Interna- Mapa Conceptual

A continuación, se describe mediante un esquema conceptual las 3 etapas claves del proyecto.

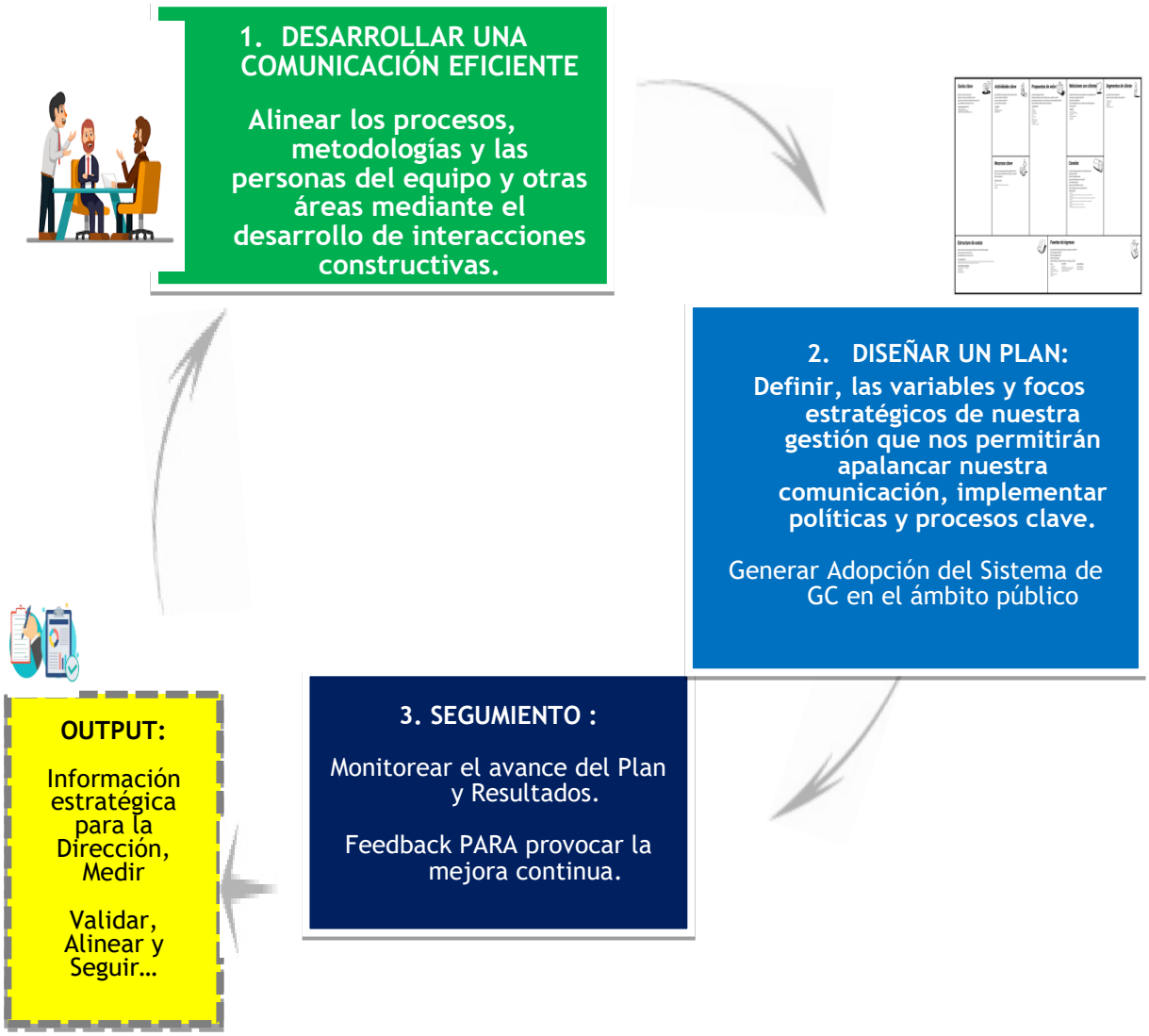


FIG.1 – Fuente : Elaboración Propia

Programa de Sensibilización Para La Calidad Interna - Esquema de Desarrollo

Dentro de las habilidades Clave para la Gestión de Interacciones de Calidad se presenta el desarrollo de seis (6) ejes Claves de para desarrollar una interacción y Comunicación Eficiente en la Subsecretaría de Tránsito y Transporte:

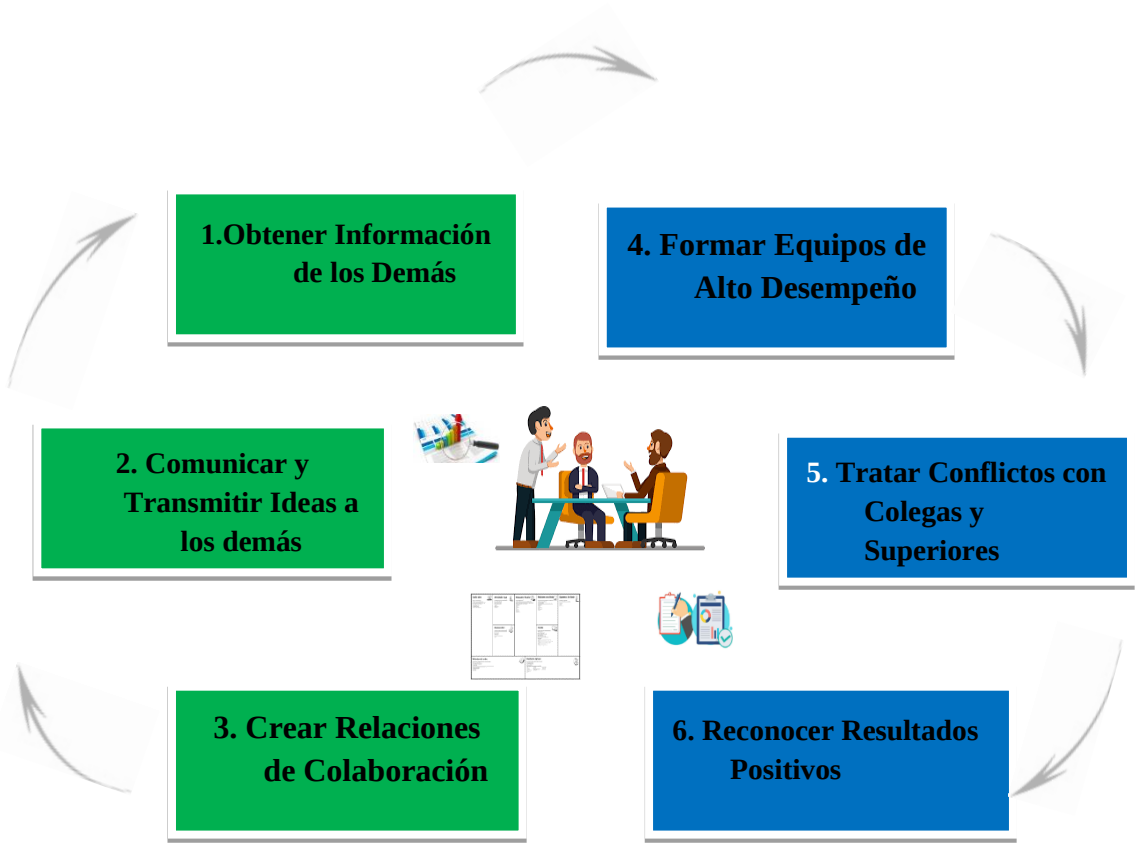


Fig.2 – Fuente: Elaboración Propia

1. Obtener Información de los Demás: En toda organización casi diariamente quienes conducen equipos toman decisiones que tienen impacto en el éxito o resultados. Será fundamental que quienes conducen equipos desarrollen habilidades para obtener información de los demás y tomar decisiones correctas. Obtener información útil parece algo simple y sencillo, sin embargo, las decisiones basadas en información imprecisa difícilmente generen valor.

2. Comunicar y Transmitir Ideas a los demás: Quienes lideran equipos deben demostrar ser competentes para presentar y transmitir ideas a los demás. El hecho de comunicarse de manera clara, convincente y persuasiva es una habilidad a desarrollar y esto se logra mediante preparación y práctica. Desarrollar habilidad para expresarse con claridad y convicción es un asunto crítico. Cómo se interprete y transmita información

influirá en el compromiso de los colaboradores. La forma que se presente una buena idea puede hacer que la misma sea o no escuchada.

3. Crear Relaciones de Colaboración: En las organizaciones actuales el trabajo se ha tornado tan interdependiente entre áreas, departamentos y sectores, que para obtener resultados es fundamental generar Relaciones de Colaboración entre Colegas y Superiores. Sin la voluntad y cooperación de los colegas, la mayor parte del trabajo se vuelve difícil, de baja eficiencia y resultados de menor calidad. Una cualidad importante del liderazgo es cómo conducirse positivamente como "colega". Será clave Identificar y prepararse para realizar y construir relaciones de cooperación tales como: Contactar a los "colegas" para explorar intereses comunes, identificar juntos formas de apoyo mutuo, desarrollar acuerdos de cooperación, diseñar y acordar un plan de seguimiento. Por la dinámica de las organizaciones hoy, lo importante será poder mostrar a los "colegas" los mutuos beneficios de trabajar en colaboración.

4. **Formar Equipos de Alto Desempeño**: Las posibles situaciones a atender son aquellas en las que un colaborador está bajo el promedio de desempeño, no sabe que se espera de él, asume más responsabilidades que las que debe, necesita nuevos desafíos porque excedió expectativas, no tiene claros los procedimientos de trabajo. Las personas trabajan mejor cuando saben con claridad los resultados que tienen que lograr y cuáles son los procedimientos que están establecidos para alcanzarlos. Cuando las metas o expectativas de desempeño son desafíos y han sido establecidas con claridad, las personas responden mejor. Naturalmente, el desempeño esperado de una persona debe tener en cuenta las capacidades de la misma. Si la persona no sabe si lo que está haciendo es correcto o no, pierden eficacia.

Acciones clave a realizar para establecer metas de desempeño:

- ❖ Describir el puesto de trabajo y el encuadre general.
- ❖ Explicar lo que se espera que la persona logre.
- ❖ Acordar las directrices, recursos y demás necesidades.
- ❖ Verificar comprensión y compromiso.
- ❖ Revisar el grado de avance.

5. Tratar Conflictos con Colegas y Superiores: En las organizaciones se presentas situaciones problemáticas y potencialmente conflictivas ya sea entre colegas o con superiores, las que se tratan de resolver dejando pasar el problema, suavizándolo, pero sin resolverlo, o bien yendo a una confrontación. Como líder será clave abordar estas situaciones a tiempo y de una manera eficaz. Evitar que el tema se acreciente. Enfrentar y resolver conflictos con colegas o superiores es una habilidad. Resolver permitirá lograr un impacto positivo en la Secretaría y fortalecer el liderazgo. La aparición de conflictos no previstos entre los integrantes puede bloquear resultados esperados. Habitualmente, estas situaciones se presentan en medio de presiones por resultados y fuertes limitaciones de tiempos. Posibles situaciones para atender: Dificultad en el equipo para realizar trabajos en conjunto, comentarios que expresan disconformidad ante conflictos, personas del equipo que se evitan entre sí, información que no circula entre los integrantes del equipo, baja en la productividad y en la calidad de las tareas del equipo.

6. **Reconocer Resultados Positivos**

La complejidad del contexto actual hace más necesario que nunca efectuar un reconocimiento positivo del Liderazgo. Las personas valoran la actuación del Liderazgo si perciben que crecen, se sienten valorados y apreciados por su trabajo. Se reconocen sus logros por el esfuerzo y desempeño desarrollado. Asumen la idea de logros continuos y

sustentables. Los líderes pueden fortalecer la imagen de demostrar que el reconocimiento no es aplicado excepcionalmente.

Acciones clave a realizar para reconocer resultados positivos:

- Describir específicamente lo que se está reconociendo.
- Explicar por qué se lo está reconociendo.
- Manifestar reconocimiento y apoyo permanente.

Siempre se puede mejorar, invertir en las personas siempre es ganancia.

Referencias Bibliográficas

-Goleman Daniel: La Inteligencia Emocional en la Empresa. No Ficción Zeta

-Seligman, Martin E.P: La auténtica Felicidad. Tercera parte. Cap.10 El trabajo y la satisfacción personal. Penguin Random House. Grupo Editorial

-Luis Arturo Rivas Tovar [Ideas CONCYTEG] Año 2, Núm. 23, 30 julio de

2007 Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas

.-Daft, Richard. Teoría y Diseño Organizacional. Décima Edición. Cap. I

-Fernando Grosso Cap. I. El ser humano, las organizaciones y la administración.

- Carlos Fernando Parra Moreno1 Andrea del Pilar Liz2. La estructura y el diseño organizacionales, una revisión bibliográfica.

-Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Cap. 1. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. P.

- Maslow, Abraham, Motivación y Personalidad- Ediciones Díaz de Santos, 1991

Plaza & Janes Editores. P.

- Mintzberg, Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes.Cap. 2 – Ed. El Ateneo ,2001

ANEXOS

ENCUESTA N°1

Personal Jerárquico

Nombre: CRISTIAN **Edad:** 57 años

Estudios: Secundario Incompleto.

Tipo de cargo / Función (carrera o político): Jefe de Departamento de Carrera.

Antigüedad en el área: 29 años.

Conocimientos previos a la función: No.

Tipo de planta (permanente-contratado-temporario): Permanente.

Recibió capacitación en el cargo: No.

Desempeño actual: Acorde al cargo.

	Marque con un cruz (X) la opción que corresponda	
Nro. Pregunta	**SI**	**NO**
1)Soy Feliz en el trabajo	**X**	
2)Existe un buen clima entre pares	**X**	
3)Me siento valorado/reconocido por mis superiores		**X**
4)Tengo los recursos físicos necesarios para realizar mis tareas		**X**

5)El desarrollo de carrera es viable dentro de esta Organización		**X**
6)Puedo crecer personal y profesionalmente		**X**
7)Los ascensos son equitativos	**X**	
8)La felicidad laboral depende de cada persona	**X**	
9)La felicidad laboral depende de la Promoción de bienestar de la Organización		**X**
10)La felicidad laboral es una relación dinámica entre El individuo y su organización		**X**

¿Cuáles eran sus expectativas en el cargo desde su nombramiento? ¿Las pudo concretar?

-Mis expectativas eran llegar al tope de mi carrera, por el sueldo. Antes del nombramiento ya realizaba la misma función.

¿Le gustaría realizar algún cambio/ innovación dentro del área? ¿Cómo qué?

-Sí, me gustaría pero necesito personal y maquinarias, como por ejemplo los medidores de contaminación de gases que emiten los colectivos.

¿Sus colaboradores son proactivos, generan ideas o propuestas nuevas para mejorar el trabajo?

-No.

¿Existen reuniones de trabajo para promover el bienestar laboral?

-Sí, entre el Director y yo.

¿Considera que es importante que el empleado se sienta feliz realizando su tarea?

-Sí, pienso que podría realizar mejor sus tareas y no habría conflictos.

¿Usted se siente feliz en su puesto? ¿Porque?

-Sí, porque sé hacer mi trabajo y no necesito que me digan lo tengo que hacer.

ENCUESTA N° 2

Nombre: GRISELDA **Edad:** 50 años

Estudios: Secundarios Completos.

Tipo de cargo / Función (carrera o político): Encargada de Inhabilitados y Legales de Carrera

Antigüedad en el área: 32 años.

Conocimientos previos a la función: No.

Tipo de planta (permanente-contratado-temporario): Permanente.

Recibió capacitación en el cargo: No.

Desempeño actual: Tareas Administrativas en Licencias de Conducir.

	Marque con un cruz (X) la opción que corresponda	
Nro. Pregunta	**SI**	**NO**

1)Soy Feliz en el trabajo	**X**	
2)Existe un buen clima entre pares	**X**	
3)Me siento valorado/reconocido por mis superiores		**X**
4)Tengo los recursos físicos necesarios para realizar mis tareas		**X**
5)El desarrollo de carrera es viable dentro de esta Organización		**X**
6)Puedo crecer personal y profesionalmente		**X**
7)Los ascensos son equitativos		**X**
8)La felicidad laboral depende de cada persona	**X**	
9)La felicidad laboral depende de la Promoción de bienestar de la Organización	**X**	
10)La felicidad laboral es una relación dinámica entre El individuo y su organización	**X**	

¿Cuáles eran sus expectativas en el cargo desde su nombramiento? ¿Las pudo concretar?

-Como expectativas, no tenía demasiadas porque la tarea no es específica del cargo, en base a eso, no hubo incentivo de progreso o concretar ideas de trabajo en relación al mismo.

¿Le gustaría realizar algún cambio/ innovación dentro del área? ¿Cómo qué?

-No.

¿Sus colaboradores son proactivos, generan ideas o propuestas nuevas para mejorar el trabajo?

-No, ninguno.

¿**Existen reuniones de trabajo para promover el bienestar laboral?**

-No.

¿Considera que es importante que el empleado se sienta feliz realizando su tarea?

Sí, no sería feliz la palabra, sino que sienta cómodo, después de tantos años.

¿Usted se siente feliz en su puesto? ¿Porque?

-Sí, porque conozco lo que hago, lo único que queda es esperar la jubilación.

ENCUESTA N°3

Nombre: FRANCISCO **Edad:** 45años

Estudios: Universitarios Incompletos (Ingeniería Industrial).

Tipo de cargo / Función (carrera o político)): Jefe de División de Inspectores de Tránsito de Carrera, el ingreso fue político.

Antigüedad en el área: 20 años.

Conocimientos previos a la función: No.

Tipo de planta (permanente-contratado-temporario): Permanente.

Recibió capacitación en el cargo: No, es por antigüedad.

DESEMPEÑO ACTUAL: Acorde al cargo.

	Marque con un cruz (X) la opción que corresponda	
Nro. Pregunta	**SI**	**NO**
1)Soy Feliz en el trabajo	**X**	
2)Existe un buen clima entre pares	**X**	
3)Me siento valorado/reconocido por mis superiores	**X**	
4)Tengo los recursos físicos necesarios para realizar mis tareas	**X**	
5)El desarrollo de carrera es viable dentro de esta Organización	**X**	
6)Puedo crecer personal y profesionalmente	**X**	
7)Los ascensos son equitativos	**X**	
8)La felicidad laboral depende de cada persona	**X**	
9)La felicidad laboral depende de la Promoción de bienestar de la Organización	**X**	
10)La felicidad laboral es una relación dinámica entre El individuo y su organización	**X**	

¿Cuáles eran sus expectativas en el cargo desde su nombramiento? ¿Las pudo concretar?

-Mis expectativas eran llegar a Director, pero es un cargo político o a Jefe de Departamento, que hasta ahí se puede llegar siendo de carrera.

¿Le gustaría realizar algún cambio/ innovación dentro del área? ¿Cómo qué?

Sí, un montón, más personal, más tecnología, mejor edificio.

¿Sus colaboradores son proactivos, generan ideas o propuestas nuevas para mejorar el trabajo?

-Sí, a veces.

¿Existen reuniones de trabajo para promover el bienestar laboral?

-Sí, existen reuniones entre los directivos.

¿Considera que es importante que el empleado se sienta feliz realizando su tarea?

-Es ambiguo, hay gente que no le gusta su trabajo y lo hace excelente y al revés, no sé si tiene que ver con que sea feliz.

¿Usted se siente feliz en su puesto? ¿Porque?

Sí, porque me gusta mi trabajo.

ENCUESTA N° 4

Nombre: JIMENA **Edad**: 58 años

Estudios: Terciarios (Administración de Empresas).

Tipo de cargo /Función (carrera o político): Jefa de División de Inhabilitados y Legales.

Antigüedad en el área: 36 años.

Conocimientos previos a la función: Sí, Curso sobre Seguridad Vial.

Tipo de planta:(permanente-contratado-temporario): Permanente.

Recibió capacitación en el cargo: No.

Desempeño actual: La función del cargo y tareas administrativas.

	Marque con un cruz (X) la opción que corresponda	
Nro. Pregunta	**SI**	**NO**
1)Soy Feliz en el trabajo	**X**	
2)Existe un buen clima entre pares	**X**	
3)Me siento valorado/reconocido por mis superiores		**X**
4)Tengo los recursos físicos necesarios para realizar mis tareas	**X**	
5)El desarrollo de carrera es viable dentro de esta Organización	**X**	
6)Puedo crecer personal y profesionalmente	**X**	
7)Los ascensos son equitativos	**X**	
8)La felicidad laboral depende de cada persona	**X**	

9)La felicidad laboral depende de la Promoción de bienestar de la Organización		**X**
10)La felicidad laboral es una relación dinámica entre El individuo y su organización		**X**

¿Cuáles eran sus expectativas en el cargo desde su nombramiento? ¿Las pudo concretar?

-El trabajo lo conocía, así que no tenía algún tipo de expectativa particular y algunas cosas pude hacer, otras ya no, porque dependían de mí.

¿Le gustaría realizar algún cambio/ innovación dentro del área? ¿Cómo qué?

-Sí, cambios en el personal, de reubicación.

¿Sus colaboradores son proactivos, generan ideas o propuestas nuevas para mejorar el trabajo?

-Más o menos.

¿Existen reuniones de trabajo para promover el bienestar laboral?

-No.

¿Considera que es importante que el empleado se sienta feliz realizando su tarea?

-Sí.

¿Usted se siente feliz en su puesto? ¿Porque?

- Sí, soy feliz porque me gusta lo que hago.

ENCUESTA N°5

Nombre: MARCELA **Edad:** 55años

Estudios: Universitarios Incompletos (Contador Público).

Tipo de cargo / Función (carrera o político): Jefe de división de Licencias de Conducir. Carrera. [Delegada Gremial].

Antigüedad en el área: 23 años.

Conocimientos previos a la función: No.

Tipo de planta:(permanente-contratado-temporario): Permanente.

Recibió capacitación en el cargo: No.

Desempeño actual: Acorde al cargo.

	Marque con un cruz (X) la opción que corresponda	
Nro. Pregunta	**SI**	**NO**
1)Soy Feliz en el trabajo	**X**	
2)Existe un buen clima entre pares		**X**
3)Me siento valorado/reconocido por mis superiores	**X**	
4)Tengo los recursos físicos necesarios para realizar mis tareas	**X**	
5)El desarrollo de carrera es viable dentro de esta Organización	**X**	
6)Puedo crecer personal y profesionalmente	**X**	
7)Los ascensos son equitativos		**X**
8)La felicidad laboral depende de cada persona	**X**	
9)La felicidad laboral depende de la Promoción de bienestar de la Organización	**X**	
10)La felicidad laboral es una relación dinámica entre El individuo y su organización	**X**	

¿Cuáles eran sus expectativas en el cargo desde su nombramiento? ¿Las pudo concretar?

-Sí, pude concretar mis expectativas, que eran llegar al cargo.

¿Le gustaría realizar algún cambio/ innovación dentro del área? ¿Cómo qué?

-Sí, me gustaría que se realicen algunos cambios como el edificio y el personal.

¿**Sus colaboradores son proactivos, generan ideas o propuestas nuevas para mejorar el trabajo?**

-Sí.

¿Existen reuniones de trabajo para promover el bienestar laboral?

-No.

¿Considera que es importante que el empleado se sienta feliz realizando su tarea?

-Sí.

¿Usted se siente feliz en su puesto? ¿Porque?

-Soy feliz porque me gusta mi trabajo, yo vengo contenta a la oficina.

ENCUESTA N° 6

Nombre: Martin **Edad:** 55 años

Estudios: Universitarios Incompletos (Ciencias Políticas).

Tipo de cargo / Función (carrera o político): Director de Control e Inspección del Transporte Público. Político.

Antigüedad en el área: 19 años.

Conocimientos previos a la función: Sí.

Tipo de planta:(permanente-contratado-temporario): Temporario.

Recibió capacitación en el cargo: Experiencia previa, dentro del Gremio de Transporte, como Asesor de la Comisión de Transporte del Concejo Deliberante de Morón.

Desempeño actual: Acorde al cargo.

	Marque con un cruz (X) la opción que corresponda	
Nro. Pregunta	**SI**	**NO**
1)Soy Feliz en el trabajo	**X**	
2)Existe un buen clima entre pares	**X**	
3)Me siento valorado/reconocido por mis superiores		**X**
4)Tengo los recursos físicos necesarios para realizar mis tareas		**X**
5)El desarrollo de carrera es viable dentro de esta Organización		**X**
6)Puedo crecer personal y profesionalmente	**X**	
7)Los ascensos son equitativos	**X**	
8)La felicidad laboral depende de cada persona	**X**	
9)La felicidad laboral depende de la Promoción de bienestar de la Organización	**X**	
10)La felicidad laboral es una relación dinámica entre El individuo y su organización	**X**	

¿Cuáles eran sus expectativas en el cargo desde su nombramiento? ¿Las pudo concretar?

- Mis expectativas en el cargo, eran poder acomodar/ordenar lo mejor posible el transporte público, y las pude concretar.

¿Le gustaría realizar algún cambio/ innovación dentro del área? ¿Cómo qué?

-Sí, algunas sí, otras no, ya que hay cosas que no depende sólo del nivel municipal, sino del provincial y nacional. Por ejemplo, se pueden hacer calles exclusivas para el transporte público, eso debería coordinarse con otras áreas; se puede incrementar la frecuencias de ramales, que se ingresen a los barrios más alejados.

¿Sus colaboradores son proactivos, generan ideas o propuestas nuevas para mejorar el trabajo?

-Muy poco.

¿Existen reuniones de trabajo para promover el bienestar laboral?

-Sí, me reúno con los que sirven….

¿Considera que es importante que el empleado se sienta feliz realizando su tarea?

-Sí.

¿Usted se siente feliz en su puesto? ¿Porque?

-Sí, por el trabajo, luche para estar aquí.

ENCUESTA N°7

Nombre: PATRICIA **Edad:** 50 años

Estudios: Terciario Completos, (Obstetra).

Tipo de cargo / Función: (carrera o político): Coordinadora General. Político.

Antigüedad en el área: 27 años.

Conocimientos previos a la función: Experiencia previa en Administración en el Senado de la Provincia de Buenos Aires.

Tipo de planta:(permanente-contratado-temporario): Temporaria.

Recibió capacitación en el cargo: No, por la experiencia anterior.

Desempeño actual: Administrativa en la Subsecretaria.

	Marque con un cruz (X) la opción que corresponda	
Nro. Pregunta	**SI**	**NO**
1)Soy Feliz en el trabajo		**X**
2)Existe un buen clima entre pares	**X**	
3)Me siento valorado/reconocido por mis superiores		**X**
4)Tengo los recursos físicos necesarios para realizar mis tareas	**X**	
5)El desarrollo de carrera es viable dentro de esta Organización	**X**	
6)Puedo crecer personal y profesionalmente	**X**	
7)Los ascensos son equitativos		**X**
8)La felicidad laboral depende de cada persona		**X**
9)La felicidad laboral depende de la Promoción de bienestar de la Organización	**X**	
10)La felicidad laboral es una relación dinámica entre El individuo y su organización	**X**	

¿Cuáles eran sus expectativas en el cargo desde su nombramiento? ¿Las pudo concretar?

-Sí, mis expectativas siempre fueron poder ayudar a las personas y lo puedo hacer, me encanta resolver, trato siempre de ayudar a todos.

¿Le gustaría realizar algún cambio/ innovación dentro del área? ¿Cómo qué?

-Me gustaría tener personal capacitado, que no exista tanta competencia entre iguales.

¿Existen reuniones de trabajo para promover el bienestar laboral?

-No.

¿Considera que es importante que el empleado se sienta feliz realizando su tarea?

-Si, por supuesto, pero es un entorno difícil, de mucha competencia.

¿Usted se siente feliz en su puesto? ¿Porque?

-En mi puesto, sí soy feliz, no soy feliz en general con las condiciones de trabajo, creo que se podría estar mejor, hay muchas cosas que son muy fáciles de resolver, y no dependen de mí.

ENCUESTA N° 8

Nombre: PEDRO **Edad:** 38 años

Estudios: Terciarios Completos. Técnico Superior en Seguridad Pública.

Tipo de cargo/Función (carrera o político): Coordinador General de la Dirección de Licencias de Conducir. Político.

Antigüedad en el área: 3 años y 9 en el municipio.

Conocimientos previos a la función: Experiencia anterior como Supervisor de grupos.

Tipo de planta:(permanente-contratado-temporario): Permanente.

Recibió capacitación en el cargo: Sí, en la Dirección Provincial de Licencias (curso de Seguridad Vial).

DESEMPEÑO ACTUAL: Acorde al cargo.

	Marque con un cruz (X) la opción que corresponda	
Nro. Pregunta	**SI**	**NO**
1)Soy Feliz en el trabajo	**X**	
2)Existe un buen clima entre pares	**X**	
3)Me siento valorado/reconocido por mis superiores	**X**	
4)Tengo los recursos físicos necesarios para realizar mis tareas	**X**	

5)El desarrollo de carrera es viable dentro de esta Organización	**X**	
6)Puedo crecer personal y profesionalmente	**X**	
7)Los ascensos son equitativos	**X**	
8)La felicidad laboral depende de cada persona	**X**	
9)La felicidad laboral depende de la Promoción de bienestar de la Organización	**X**	
10)La felicidad laboral es una relación dinámica entre El individuo y su organización	**X**	

¿Cuáles eran sus expectativas en el cargo desde su nombramiento? ¿Las pudo concretar?

-Mis expectativas en el cargo se puede decir que en líneas generales se cumplieron, porque ya veníamos con un objetivo de ordenar algunas cosas y lo logramos.

¿Le gustaría realizar algún cambio/ innovación dentro del área? ¿Cómo qué?

El material humano, no lo cambiaria, sí algunos recursos como materiales y de tecnología.

¿Sus colaboradores son proactivos, generan ideas o propuestas nuevas para mejorar el trabajo?

-Más o menos…. hay gente que sí.

¿Existen reuniones de trabajo para promover el bienestar laboral?

Tenemos reuniones permanentemente, para resolver temas de trabajo, pero no con el personal, es con la dirección, coordinadores, jefes, supervisores.

¿Considera que es importante que el empleado se sienta feliz realizando su tarea?

Sí, es súper importante que el empleado se sienta feliz, pero personalmente creo que es subjetivo, es "la persona", más que el ambiente laboral, yo sino soy feliz, me buscaría otro trabajo.

-Soy feliz porque me gusta lo que hago y la felicidad laboral para mí depende más de uno que de los demás.

ENCUESTA N° 9

Personal Administrativo

Nombre: KARINA **Edad:** 36 años

Estudios: Universitarios Inc. (Profesorado Educación Física).

Tipo de cargo / Función (carrera o político): Inspector de Tránsito. Político.

Antigüedad en el área: 13 años.

Conocimientos previos a la función: No.

Tipo de planta (permanente-contratado-temporario): Contratado.

Recibió capacitación en el cargo: No.

Desempeño actual: Administrativo en Licencias de Conducir.

	Marque con un cruz (X) la opción que corresponda	
Nro. Pregunta	**SI**	**NO**
1)Soy Feliz en el trabajo		**X**
2)Existe un buen clima entre pares	**X**	
3)Me siento valorado/reconocido por mis superiores	**X**	
4)Tengo los recursos físicos necesarios para realizar mis tareas		**X**
5)El desarrollo de carrera es viable dentro de esta Organización		**X**
6)Puedo crecer personal y profesionalmente		**X**
7)Los ascensos son equitativos		**X**
8)La felicidad laboral depende de cada persona		**X**
9)La felicidad laboral depende de la Promoción de bienestar de la Organización	**X**	
10)La felicidad laboral es una relación dinámica entre El individuo y su organización	**X**	

¿Te gustaría ampliar tu respuesta, sobre alguna de las afirmaciones?

-Sobre la última, creo que debería ser así. Pero no se dan las condiciones, no sé porque, es como si da todo igual, que tu trabajo no es importante.

ENCUESTA N°10

Nombre: IGNACIO **Edad:** 41 años

Estudios: Universitarios. Lic. En Ciencias Políticas. Docente.

Tipo de cargo / Función (carrera o político): Empleado administrativo. Carrera.

Antigüedad en el área: 4 años en el área, 21 años en total dentro del municipio.

Conocimientos previos a la función: No.

Tipo de planta (permanente-contratado-temporario): Permanente.

Recibió capacitación en el cargo: Una vez, en otra área.

Desempeño actual: Acorde a la función.

	Marque con un cruz (X) la opción que corresponda	
Nro. Pregunta	**SI**	**NO**
1)Soy Feliz en el trabajo	**X**	
2)Existe un buen clima entre pares	**X**	
3)Me siento valorado/reconocido por mis superiores	**X**	

4)Tengo los recursos físicos necesarios para realizar mis tareas	**X**	
5)El desarrollo de carrera es viable dentro de esta Organización	**X**	
6)Puedo crecer personal y profesionalmente		**X**
7)Los ascensos son equitativos		**X**
8)La felicidad laboral depende de cada persona	**X**	
9)La felicidad laboral depende de la Promoción de bienestar de la Organización	**X**	
10)La felicidad laboral es una relación dinámica entre El individuo y su organización	**X**	

¿Te gustaría ampliar tu respuesta, sobre alguna de las afirmaciones?

Me quede pensando en la de crecer personalmente y profesionalmente, creo que depende adonde quieras llegar desde lo profesional, quizá trabajando en política es donde uno puede tener mayores posibilidades, es lo que creo yo; sí sos personal de carrera tenés un tope, y creo que se puede crecer personalmente, haciendo lo que te gusta por fuera de la organización.

ENCUESTA N°11

Nombre: SOLEDAD **Edad:** 34 años

Estudios: Universitarios. Inc. (Administración de Empresas).

Tipo de cargo/ Función (carrera o político): Administrativa. Carrera.

Antigüedad en el área: 9 años, pero 15 en el municipio.

Conocimientos previos a la función: No.

Tipo de planta (permanente-contratado-temporario): Permanente.

Recibió capacitación en el cargo: No.

Desempeño actual: Acorde al cargo.

	Marque con un cruz (X) la opción que corresponda	
Nro. Pregunta	**SI**	**NO**
1)Soy Feliz en el trabajo	**X**	
2)Existe un buen clima entre pares	**X**	
3)Me siento valorado/reconocido por mis superiores		**X**

4)Tengo los recursos físicos necesarios para realizar mis tareas		**X**
5)El desarrollo de carrera es viable dentro de esta Organización	**X**	
6)Puedo crecer personal y profesionalmente		**X**
7)Los ascensos son equitativos		**X**
8)La felicidad laboral depende de cada persona	**X**	
9)La felicidad laboral depende de la Promoción de bienestar de la Organización	**X**	
10)La felicidad laboral es una relación dinámica entre El individuo y su organización	**X**	

¿Te gustaría ampliar tu respuesta, sobre alguna de las afirmaciones?

No, no se me ocurre nada.

ENCUESTA N°12

Nombre: LORENZO **Edad:** 36 años

Estudios: Terciarios (Visitador Médico) .

Tipo de cargo / Función (carrera o político): Inspector de Transporte. Carrera.

Antigüedad en el área: 5 años.

Conocimientos previos a la función: No.

Tipo de planta (permanente-contratado-temporario): Contratado.

Recibió capacitación en el cargo: No.

Desempeño actual: Acorde al cargo.

	Marque con un cruz (X) la opción que corresponda	
Nro. Pregunta	**SI**	**NO**
1)Soy Feliz en el trabajo	**X**	
2)Existe un buen clima entre pares	**X**	
3)Me siento valorado/reconocido por mis superiores	**X**	
4)Tengo los recursos físicos necesarios para realizar mis tareas	**X**	
5)El desarrollo de carrera es viable dentro de esta Organización	**X**	
6)Puedo crecer personal y profesionalmente	**X**	
7)Los ascensos son equitativos		**X**
8)La felicidad laboral depende de cada persona	**X**	
9)La felicidad laboral depende de la Promoción de bienestar de la Organización	**X**	
10)La felicidad laboral es una relación dinámica entre El individuo y su organización		**X**

¿Te gustaría ampliar tu respuesta, sobre alguna de las afirmaciones?

-No.

ENCUESTA N° 13

Nombre: MALENA **Edad:** 41 años

Estudios: Secundarios Completos.

Tipo de cargo / Función (carrera o político): Administrativa. Carrera.

Antigüedad en el área: 7 años en el área, más 4 años en otra dependencia, 11 años en el municipio en total.

Conocimientos previos a la función: No.

Tipo de planta (permanente-contratado-temporario): Permanente.

Recibió capacitación en el cargo: Como operadora, la explicación sobre el trabajo fue a través de un par y 2 capacitaciones sobre seguridad vial al ser asignada como examinadora.

Desempeño actual: Examinadora/ Administrativa. Evaluación teórica dentro de una franja horaria, luego continúa con otras funciones administrativas.

	Marque con un cruz (X) la opción que corresponda	
Nro. Pregunta	**SI**	**NO**

1)Soy Feliz en el trabajo	**X**	
2)Existe un buen clima entre pares		**X**
3)Me siento valorado/reconocido por mis superiores		**X**
4)Tengo los recursos físicos necesarios para realizar mis tareas		**X**
5)El desarrollo de carrera es viable dentro de esta Organización		**X**
6)Puedo crecer personal y profesionalmente		**X**
7)Los ascensos son equitativos		**X**
8)La felicidad laboral depende de cada persona	**X**	
9)La felicidad laboral depende de la Promoción de bienestar de la Organización	**X**	
10)La felicidad laboral es una relación dinámica entre El individuo y su organización	**X**	

¿Te gustaría ampliar tu respuesta, sobre alguna de las afirmaciones?

-Me gustaría que cambien las cosas para bien, pero en todos los años que estoy en el municipio, las cosas varían de mal en peor en cada lugar, yo por eso me ocupo sólo de mi trabajo y las actividades que me gustan las hago por fuera del trabajo.

ENCUESTA N°14

Nombre: GERMAN **Edad:** 30 años

Estudios: Secundarios Completos.

Tipo de cargo/función (carrera o político): Operador (Data Entry). Político.

Antigüedad en el área: 3 años.

Conocimientos previos a la función: No, fue ubicado frente a una computadora y un par le explico cómo usar el sistema, lo básico. El aprendizaje fue adquirido por la experiencia, y en cuanto a leyes a través de la consulta a compañeros más antiguos.

Tipo de planta:(permanente-contratado-temporario): Contratado.

Recibió capacitación en el cargo: No.

Desempeño actual: Acorde al cargo.

	Marque con un cruz (X) la opción que corresponda	
Nro. Pregunta	**SI**	**NO**
1)Soy Feliz en el trabajo		**X**
2)Existe un buen clima entre pares	**X**	
3)Me siento valorado/reconocido por mis superiores	**X**	

4)Tengo los recursos físicos necesarios para realizar mis tareas		**X**
5)El desarrollo de carrera es viable dentro de esta Organización	**X**	
6)Puedo crecer personal y profesionalmente		**X**
7)Los ascensos son equitativos		**X**
8)La felicidad laboral depende de cada persona	**X**	
9)La felicidad laboral depende de la Promoción de bienestar de la Organización	**X**	
10)La felicidad laboral es una relación dinámica entre El individuo y su organización	**X**	

¿Te gustaría ampliar tu respuesta, sobre alguna de las afirmaciones?

-La capacitación no existe en toda la organización y creo que es importante, para poder desempeñarte mejor, por suerte siempre hay un compañero con más experiencia que te saca las dudas, y así vas aprendiendo.

ENCUESTA N°15

Nombre: DANTE **Edad:** 41 años

Estudios: Secundarios Completos.

Tipo de cargo / Función :(carrera o político) Administrativo. Carrera.

Antigüedad en el área: 16 años en el Municipio, 6 en el área.

Conocimientos previos a la función: Sí, en otras áreas de administración.

Tipo de planta (permanente-contratado-temporario): Permanente.

Recibió capacitación en el cargo: No.

Despeño actual: Acorde al cargo.

	Marque con un cruz (X) la opción que corresponda	
Nro. Pregunta	**SI**	**NO**
1)Soy Feliz en el trabajo		**X**
2)Existe un buen clima entre pares	**X**	
3)Me siento valorado/reconocido por mis superiores	**X**	
4)Tengo los recursos físicos necesarios para realizar mis tareas		**X**
5)El desarrollo de carrera es viable dentro de esta Organización	**X**	
6)Puedo crecer personal y profesionalmente		**X**
7)Los ascensos son equitativos		**X**
8)La felicidad laboral depende de cada persona	**X**	
9)La felicidad laboral depende de la Promoción de bienestar de la Organización		**X**
10)La felicidad laboral es una relación dinámica entre El individuo y su organización	**X**	

¿Te gustaría ampliar tu respuesta, sobre alguna de las afirmaciones?

No sobre las afirmaciones específicamente, es sobre la capacitación sobre la que me preguntaste al principio, cuando ingrese me ocupe de adquirir conocimientos y tomé varios cursos gratuitos que brindaba el municipio sobre el área de Administración e Informática que me fueron de mucha utilidad, para realizar mis tareas. Existen capacitaciones, no en el lugar de trabajo como tal, sí de manera más general. Las dan pero las tenés que buscar por tu cuenta y hay mucha gente que desconoce.