

## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA ALTERNATIVA**

#### **6.1. Título de la propuesta.**

**MANUAL DE SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL ILUSTRE MUNICIPIO DE IBARRA.**

#### **6.2. Justificación e Importancia**

Es difícil lograr que en el proceso comunicacional se integren todos los funcionarios del Ilustre Municipio de Ibarra, para formar un equipo de trabajo, cada grupo se desenvuelve dentro de los límites de su propio campo, y pocas veces se deja ver un esfuerzo mancomunado. Las responsabilidades de estos ambientes están estrechamente relacionadas, a tal punto que lo que ocurre en uno de estos lugares puede incidir enormemente en el otro.

Esta propuesta fue diseñada con la finalidad de perfeccionar “La comunicación organizacional”, para mejorar la calidad de servicio. Intentamos demostrar las necesidades de los funcionarios en el campo laboral como personal, conociendo la falta de motivación que existe en el personal administrativo del IMI.

Realizamos un análisis de la situación del IMI, en cuanto al contexto geográfico, económico y social de los funcionarios, conformando así el diagnóstico situacional, detectando las manifestaciones del problema, recolectando opiniones de la comunidad institucional para tener una

perspectiva de las necesidades y rescatarlas de manera efectiva para seguir el plan de diagnóstico y la elaboración del Manual de Sugerencias para mejorar la Comunicación Organizacional.

Planteamos esta propuesta alternativa con un enfoque “Situacional”, porque el sujeto de la formación es el centro de este enfoque y las diferentes situaciones son las que nos dieron la pauta para iniciar este trabajo.

Al aplicar la propuesta alternativa se realizarán los ajustes necesarios para su efectividad, los resultados dependerán de cómo manejen dicha propuesta los funcionarios del IMI, demostrando sus debilidades y fortalezas.

Todo ello viene a justificar la elaboración de un “Manual de Sugerencias para mejorar la Comunicación Organizacional”, que servirá a los funcionarios del IMI, y a toda persona que desee mejorar la Comunicación Organizacional dentro de una institución sea pública o privada.

Para que haya un adecuado aprovechamiento de los conocimientos que se les presentan a los funcionarios cabe recalcar además que el IMI, no cuenta con un Manual de Sugerencias para mejorar la Comunicación Organizacional; de la problemática antes expuesta. El presente trabajo será de gran ayuda para mejorar y fortalecer el rol que deben desempeñar los funcionarios del IMI, y la responsabilidad que deben

asumir. Esperando un cambio de actitud frente a los problemas comunicacionales.

La propuesta fue factible, gracias al apoyo de autoridades, jefes, directores departamentales y personal administrativo. Para la realización de esta propuesta contamos con los materiales que facilitó el IMI.

### **6.3. Fundamentación**

#### **❖ Fundamentación Psicológica**

La fundamentación de la propuesta de Sugerencias para mejorar la Comunicación Organizacional, se basó en los aportes de **Petrovski** considerando el modo social de vida de los seres humanos; **“el desarrollo de las personas depende en gran medida de la asimilación de la experiencia social”**, fijada en los medios de producción, en los libros, el lenguaje. El hombre no nace con modos ya listos de pensamiento, con conocimientos sobre el mundo; todo ello lo asimila como experiencia de las generaciones que le preceden. Este proceso de asimilación, en el que también hay que tener en cuenta las emociones y la creatividad, juega un papel fundamental así como: La naturaleza social del desarrollo psíquico del hombre, uno de los principios más importantes de la psicología dentro de la comunicación.

Todo ello se hace posible gracias a que en dicho proceso de transmisión de la experiencia se producen en los sujetos aquellas modificaciones adecuadas y estables de la actividad, que surgen, a su

vez, de una actividad precedente, y que no son provocadas directamente por las reacciones fisiológicas innatas del organismo. El hombre aprende, de ese modo, todo un caudal de conocimientos, habilidades, formas de conductas y valores. Podríamos definir a la comunicación humana, según lo hace **Petrovski**, como: “la necesidad por el hombre de comunicarse y relacionarse con otras personas con el fin de intercambiar conocimientos, acciones y comportamientos. “

Para **L. S. Vigotski**: la concepción histórica cultural del desarrollo humano. Se fundamenta en que **“el desarrollo psicológico del hombre es un proceso complejo que tiene su origen en condiciones sociales de existencia, en el contexto histórico cultural que influye en el sujeto, el cual acumula la experiencia de generaciones precedentes, la transforma y se transforma a sí mismo en función de la actividad y la comunicación que establece con los otros a partir de sus vivencias.”**

#### ❖ **Fundamentación Social**

Según **Vygotsky**, “la psicología social es uno de los campos científicos dedicados al estudio objetivo de la conducta humana”. Su enfoque particular está orientado hacia la comprensión de la conducta social, sobre la base del proceso de influencia social. De fenómenos tales como la conformidad, el liderazgo, el prejuicio, la moral colectiva y el conflicto intergrupales.

Todos nacemos en una sociedad humana organizada, un medio social. En el proceso de crecimiento dentro de este ambiente aprendemos a adoptar los usos y costumbres de otros individuos. El contenido de este

proceso varía enormemente según las personas y las circunstancias con las que establecemos contacto.

Los otros individuos con quienes mantenemos contacto son parte de una sociedad; su cultura, representada en las pautas de vida que aplican, consiste en las prácticas y las instituciones vigentes, transmitidas de generación en generación. En nuestra sociedad la comunicación, el lenguaje, la familia monógama, la propiedad privada representan pautas culturales ilustrativas.

En la influencia Social, los seres humanos estamos necesariamente orientados hacia otros seres humanos dentro de su medio, y la influencia social se manifiesta cada vez que un individuo responde a la presencia real o implícita de otro u otros. Las relaciones de influencia que existen entre un grupo y un individuo son: la conformidad, el liderazgo, el prejuicio, la moral colectiva y otros fenómenos propios de los grupos.

La conformidad y el liderazgo: en este caso la fuente o el agente de influencia es aquí un individuo capaz de dirigir y modificar los comportamientos y las actitudes de los otros. El prejuicio es un fenómeno intergrupar cuyo origen se halla en los efectos de la identificación de grupo. La moral colectiva es una actitud compartida por el grupo que influye sobre otros resultados individuales.

Este capítulo fue dirigido a conocer el desarrollo de la comunicación y autoestima de los funcionarios del IMI desde diferentes enfoques, así como aspectos fundamentales a la hora de poner en práctica la comunicación organizacional dentro de la institución.

## **Reflexión**

- Cada funcionario administrativo debería tener el mejor comienzo posible en la vida
- Cada funcionario debe tener la oportunidad de desarrollar su potencial y contribuir significativamente a la sociedad.

### **6.4. Objetivos**

#### **General**

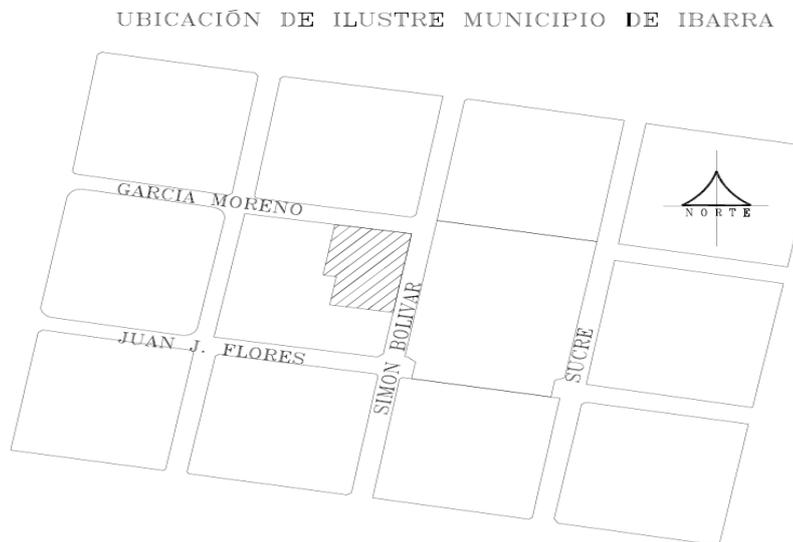
Conocer la interrelación que existe entre la comunicación organizacional, gracias a la utilización de un manual de sugerencias, logrando mejorar la calidad de la comunicación en el medio que se desenvuelve cada funcionario.

#### **Específico**

- Conocer las necesidades de los funcionarios mediante la aplicación del manual de sugerencias.
- Lograr una comunicación de calidad, mediante la concientización de los empleados sobre la importancia de la comunicación organizacional.

- Conseguir que los empleados administrativos se interesen por conocer los problemas que genera una deficiente comunicación organizacional.
- Sugerir a los funcionarios del IMI, que apliquen el manual de sugerencias dentro de las labores administrativas que ellos realizan

### 6.5. Ubicación sectorial y física.



El Ilustre Municipio de Ibarra (IMI), es una institución que brinda servicios a la comunidad ibarreña, cuenta con varias coordinaciones locales en el cantón Ibarra como: Patronato Municipal, Comisariatos, Dispensario Médico y Centros de Capacitación. Atendiendo las demandas colectivas de la población, proporcionando un verdadero desarrollo humano preservando un equilibrio social.

## **6.6. Desarrollo de la Propuesta**

Los problemas de comunicación que existen dentro de las empresas en la actualidad constituyen un factor muy importante ya que de la forma como se comuniquen los clientes internos de las instituciones dependerá la calidad de servicio que se brinde a los clientes externos dentro y fuera de la misma.

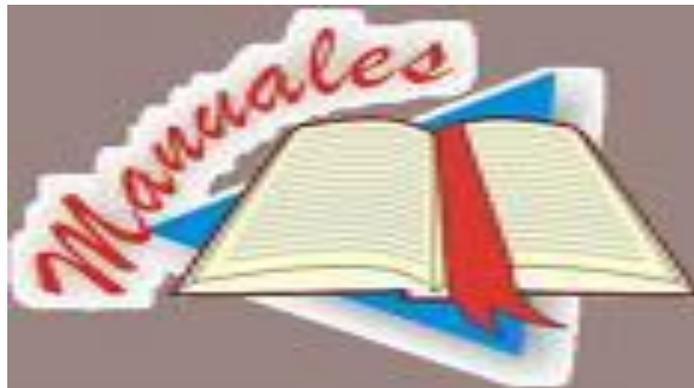
Para superar este problema que existe dentro del IMI, se propuso un manual de sugerencias, como instrumento de ayuda para los empleados, jefes departamentales y directores; que favorezca la eficiencia y eficacia en el servicio que se brinde dentro y fuera de esta institución.

La finalidad de este manual de sugerencias fue crear un clima organizacional de intercambio y participación, que motive a los empleados; a la vez que estimule sus competencias, técnicas desarrolle su capacidad de trabajo colaborativo fundado en el respeto y la tolerancia hacia las ideas de los otros. Mediante esta herramienta se pretenderá observar, analizar, comprender y evaluar las conductas individuales y de grupo. Así como así también la solución de problemas y desarrollo de trabajos colaborativos en grupos.

Con este manual de sugerencias se espera que el personal administrativo aproveche sus valiosos contenidos y les sirva de beneficio para sus labores diarias. También permitirá la socialización de trabajos, producciones individuales y grupales, favoreciendo la comunicación, el trabajo en grupo y el intercambio de ideas a partir de la socialización.

Nuestro trabajo viene a contribuir en los problemas de comunicación que existe dentro del IMI, por tal motivo creemos conveniente y necesario exponer nuestro Manual de Sugerencias para mejorar la Comunicación Organizacional en las Actividades que realiza el Personal Administrativo del IMI.

#### 6.6. Desarrollo de la Propuesta.



#### QUE ES UN MANUAL?

**Según A. Reyes Ponce.** Un manual es "Es un folleto, libro, carpeta, en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa".

"El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". **Graham Kellog.**

### **OBJETIVOS DE LOS MANUALES:**

- ✚ Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, Políticas, procedimientos, normas, etc.
- ✚ Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar Responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- ✚ Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas Administrativas.

### **VENTAJAS DE UN MANUAL:**

- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del Personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la Organización.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los Procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

## COMO GENERAR UNA EXCELENTE COMUNICACIÓN.



Para entenderse con los demás, primero hay que saber escucharse uno mismo.

Es muy importante saber manejar la comunicación, expresarse con eficacia a fin de alcanzar resultado favorable cuando hacemos uso de ella. La comunicación eficaz entre dos personas se produce cuando el receptor interpreta el mensaje en el sentido que pretende el emisor.

Por tanto, comunicarnos no significa hablar mucho, sino expresarnos como quienes somos, con un lenguaje entendible, sencillo, respetando nuestra personalidad, autenticidad sin imitar a nadie, saber utilizar técnicas de persuasión, entonación de la voz, gesticulación. Cuando nos comunicamos, escuchamos y emitimos una respuesta acorde a nuestros propios sentimientos y pensamientos. Esta conducta responde a nuestros estados internos. Ing. Carlos Mora Vanegas en su obra **Consejos para lograr una buena comunicación 2000**

## **CONSEJOS PARA LOGRAR UNA BUENA COMUNICACIÓN:**

- Los gestos cobran gran importancia para reforzar la persuasión. Hay que tomar muy en cuenta y descifrar los movimientos del interlocutor y el control de los propios.
- Un buen comunicador jamás se encuentra sin palabras. Trate de evitar los silencios, de rellenar cada pausa con un incesante bla-bla.
- Las conversaciones que no crean realidad, no generan acción.
- Evite usar palabras inútiles, aprovechar bien su energía. Utilizada con cuidado y atención la conserva y refuerza. Use entonaciones adecuadas y pausas como instrumentos de bienestar.
- Obsérvese. Significa centrarse en uno mismo, no en lo que pueda pensar la persona que tiene enfrente.
- Libérese de las tensiones, relájese, El cerebro se atormenta para encontrar las palabras justas y el cuerpo se carga de tensión, cuando está estresado.
- No haga uso de palabras inútiles.
- Cuando se habla mucho no se dice nada.
- Sepa escuchar La falta de comunicación que se sufre hoy día se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás. Se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás. Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye.

- Maneje exitosamente la escucha activa. Esta, significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.
- Tenga bien claro la diferencia entre oír y escuchar. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.
- Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de "meternos en su pellejo" y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos y hacerle saber que "nos hacemos cargo", intentar entender lo que siente esa persona. No se trata de mostrar alegría, si siquiera de ser simpáticos. Simplemente, que somos capaces de ponernos en su lugar. Sin embargo, no significa aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro. **www.Psicología on-line.com**
- La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continúa y vuelve a ascender hacia el final del mensaje, Hay que tratar de combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje con objeto de que nuestra atención no decaiga.
- Emitir palabras de refuerzo o cumplidos. Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir. Algunos ejemplos serían: "Esto es muy divertido"; "Me encanta hablar contigo" o "Debes ser muy bueno jugando

al tenis". Otro tipo de frases menos directas sirven también para transmitir el interés por la conversación: "Bien", "umm" o "¡Estupendo!".

- Saber resumir
- No hablar del pasado
- Evitar las generalizaciones
- Ser específico.
- Cuidar la comunicación no verbal. Para ello, tendremos en cuenta lo siguiente:
  - La comunicación no verbal debe de ir acorde con la verbal. Decir " ya sabes que te quiero" con cara de fastidio dejará a la otra persona peor que si no se hubiera dicho nada.
  - Contacto visual. Es el porcentaje de tiempo que se está mirando a los ojos de la otra persona. El contacto visual debe ser frecuente, pero no exagerado.
  - Afecto. Es el tono emocional adecuado para la situación en la que se está interactuando. Se basa en índices como el tono de voz, la expresión facial y el volumen de voz (ni muy alto ni muy bajo).

Tenga presente como se comenta, que no todos los seres humanos somos iguales, por lo tanto no respondemos de igual manera a los mismos estímulos, eso implica que no podemos tratar a todas las personas del mismo modo. Sólo si estamos atentos a las respuestas que generamos y somos lo suficientemente flexibles para modificar nuestro comportamiento cada vez que nos alejamos de la meta podremos aumentar las posibilidades de alcanzarla.**Ing. Carlos Mora Vanegas**

## PENSAR ANTES DE HABLAR



Dentro de la habilidad de escuchar hay ciertos elementos que debemos mejorar nuestro nivel de escuchar. El primer elemento es la percepción (hay que prestar total atención a lo que la otra persona expresa), luego las distracciones (se debe estar enfocado en la persona que habla) y por último la evaluación (se debe analizar lo que escuchamos para extraer lo más importante).

Debemos saber cómo preguntar, que vocabulario debemos utilizar, realizar preguntas abiertas u ofrecer distintas alternativas para contestar. Esta es la manera más importante y más directa y sencilla para comunicarnos con las personas que nos rodean.

Saber comunicarnos es demostrar empatía y ponernos en el lugar de los otros para entender mejor la situación. Antes de todo debemos saber diagnosticar, escuchar y preguntar, además de conocernos muy bien a

nosotros mismos para entonces conocer y entender mejor las situaciones y problemas que nos enfrentemos y que se enfrenta la otra persona.

[www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/)

### MEJORANDO NUESTRA COMUNICACIÓN.



- Comprender que, con buena comunicación cada empleado/a logrará entender su papel dentro de la unidad donde se desempeña y se motivara para realizar mejor su trabajo.
- Escuchar los intereses de todos.
- Aprender y aceptar nuevas ideas y recomendaciones
- La eficiencia de un grupo depende de cuán satisfactoria sea la comunicación.
- La existencia de un buen flujo de información e ideas disminuyen el surgimiento de problemas.

- Mantener a los empleados informados acerca de decisiones y acciones que toma la administración crea en los individuos un sentido de pertenencia y mucha motivación.

La comunicación efectiva es un componente esencial del éxito organizacional por lo que no tan sólo el administrador debe colaborar para mantener el mismo, sino todos los miembros de la unidad de trabajo.

**Carlos López. Septiembre del 2006.**

### **CUMPLIENDO OBJETIVOS.**



Todas las empresas deben establecer un plan de comunicación para influir de manera positiva, remitir mensajes de forma proactiva que permitan conocer su actividad y estar en campaña de forma permanente, mediante:

**Control:**

Constante comunicación entre los empleados, se facilita la labor de respetar los límites y reglas fijados previamente. Uno de los derechos primordiales que tiene el personal es el de recibir oportunamente información sobre la empresa y su trabajo específico.

**Motivación:**

En la medida en que los empleados conozcan sus objetivos y actividades, así como la eficiencia con que los están alcanzando, sabrán qué medidas deberán tomar para mejorar su desempeño.

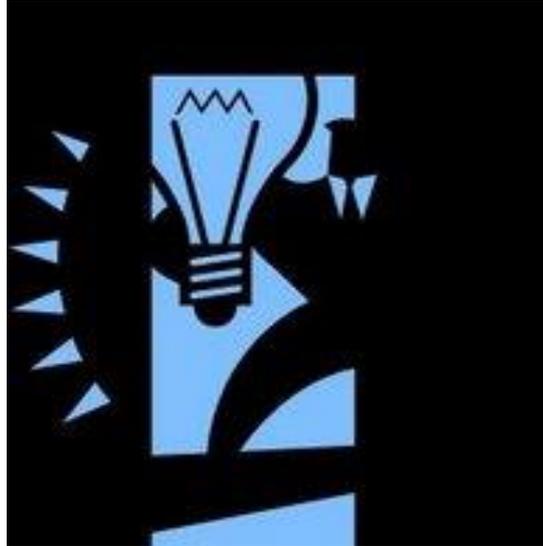
**Expresión emocional:**

Como parte del equilibrio entre la organización y las personas, es importante cultivar, además de las metas organizacionales, la autorrealización del personal, porque a mediano plazo resulta el modelo más productivo y sano.

**Integración:**

La comunicación organizacional tiene injerencia sobre distintas áreas de una compañía para promover su integración, superación y lograr los objetivos institucionales. Sin intervenir directamente en sus funciones, mejora los flujos de comunicación para hacer más efectivas las actividades de cada departamento. **Carlos López. Septiembre del 2006.**

## COMO LOGRAR UNA COMUNICACIÓN CLARA.



Los mensajes deben ser transmitidos con claridad, especificidad y coherencia. La comunicación confusa y ambigua es su peor enemigo en una comunicación. Por lo tanto, tómese el tiempo necesario para asegurarse que sus mensajes sean planteados de forma clara y precisa y en consecuencia, sean más fácilmente entendidos.

Cuando le sea posible, reúname directamente con su equipo de trabajo. Mejor aún, si lo hace más de una vez. En situaciones de stress, un interlocutor puede no escuchar cuando un mensaje es dicho por primera vez, o puede no leer el material impreso entregado en una primera reunión. Las sesiones de seguimiento le dan la oportunidad de repetir la información hasta que todos la incorporen. Multiplicar los encuentros también brinda a los oyentes más oportunidades de evaluar -y expresarle- qué tan bien Ud. está encaminando el mensaje.

## **CLAVES PARA SER UN BUEN LÍDER**

- Conoce tus puntos fuertes y débiles y busca mejorar continuamente, es decir, estudia, haz cursos, reflexiona, etc.
  
- Conoce bien tu trabajo y tus metas.
  
- Hazte responsable de tus acciones y haz que los demás se hagan responsables de las suyas, pero siempre centrándote en el futuro. Es decir, cuando algo se haga mal (que sin duda sucederá alguna vez), no evites responsabilidades, pero tampoco busques culpables.
  
- Céntrate en lo que ha de hacerse para resolver el problema y ponte en marcha, o empuja suavemente a la persona responsable a reconocer su error y subsanarlo, admitiendo que todo el mundo comete errores.
  
- Sé un ejemplo para los demás. No sólo deben escuchar lo que se espera de ellos, sino también verlo.
  
- Conoce a las personas que integran tu equipo y preocúpate por ellas, por su bienestar general, cómo se sienten en la empresa, dificultades que puedan estar teniendo, etc. Conoce quienes son los líderes no oficiales, posibles problemas entre compañeros, cómo soportan el estrés, etc.
  
- Mantén informados a tus trabajadores.

- Ayuda a tus trabajadores a desarrollar comportamientos y actitudes que les ayudarán a realizar sus responsabilidades laborales.
- Asegúrate de que las tareas se entienden, se supervisan y se realizan.
- La confianza es la base de un clima motivador y positivo. Desde la confianza y la sinceridad es más fácil que las personas se desarrollen y aumente el potencial y el rendimiento a largo plazo.

**Carlos López. Septiembre del 2006.**

## **EMPATÍA E INFLUENCIA DE LIDERAZGO**



Liderazgo implica influir en el comportamiento de los demás, la empatía y la influencia son competencias claves.

## **Empatía.**

Se asienta en el autoconocimiento y es la capacidad de escuchar y comprender los valores, intereses y emociones de los demás y de responder a ellos, algunas conductas empáticas serían:

- Comprende tanto los puntos fuertes como las limitaciones de los demás.
- Conoce lo que motiva y lo que desagrade a los demás.
- Percibe e interpreta adecuadamente la comunicación no verbal y el tono emocional de los demás.

## **Influencia.**

Es la capacidad de conseguir que los demás sigan un plan o línea de acción. Algunas conductas en este sentido podrían ser:

- Su comunicación resalta los beneficios que pueden obtener los demás.
- Transmite una visión atrayente.
- Hace un esfuerzo para explicar las cosas de forma que la gente las entienda.
- Genera ilusión y compromiso entre los miembros de su equipo.

## QUIEN PUEDE SER UN BUEN LÍDER



Al hablar de liderazgo, surge una espontánea pregunta. Quién puede ser un buen líder? La respuesta: Únicamente aquel cuyos " pensamientos, palabras y obras" estén en plena armonía. En otras palabras el que dice lo que piensa y hace lo que dice, en total concordancia, transparencia y honestidad entre sus palabras y su conducta. Todos podemos llegar a ser eficientes líderes, como un buen atleta, a través del tiempo podemos desarrollar y perfeccionar nuestras aptitudes con entrenamiento intensivo y dedicado.

Existe una infinidad de definiciones de Liderazgo. En general, podemos decir que el liderazgo es la capacidad de hacer que otras personas trabajen de manera entusiasta y competente con dirección al objetivo. El Líder será entonces, aquel que pueda ejercer cierta influencia sobre esas personas.

Al actuar como líderes, nos identificamos con alguno de los estilos de liderazgo:

### **Estilo Autocrático.**

En general son de personalidad fuerte, dominante y hasta cierto punto agresivos. Quieren ver las cosas hechas a su propio modo, siendo para ellos la única manera. Concentra el poder de decisión. No oyen puntos de vista o sugerencias. Son proclives al auto elogio. No promueve el liderazgo ni estimula la iniciativa del grupo. Solamente manda, prohíbe, amenaza, exige y castiga. Es el tipo dictador.

### **Estilo paternalista**

Opta por la súper protección y asistencialismo. Quiere hacer todo él solo. No valora la iniciativa ajena. Tampoco promueve el liderazgo. Tiende a crear y mantener individuos infantiles, indecisos e inseguros. Todo el mundo debe recurrir a él para solucionar sus problemas.

### **Estilo Anárquico**

Al contrario de los dos anteriores, no toma ninguna iniciativa. No asume nada, ni tampoco dirige ni coordina. Es inseguro y desunido. El grupo se desintegra por falta de interés o por los conflictos que se crean.

### **Estilo Democrático**

Valora las ideas e iniciativas del grupo. Coordina, anima, promueve la participación y la cooperación. Favorece el nacimiento de liderazgos. Comparte el poder de decisión. Crea un clima de libertad, de comunicación y de integración.

Está demostrado que los líderes no usan un mismo estilo de liderazgo todo el tiempo. Los líderes eficientes cambian de estilo según el caso. Cuando la situación

exige un estilo autocrático, ellos lo emplean. Pero pueden volverse fácilmente hacia el democrático. . A veces los líderes necesitan actuar con cierto rigor para provocar el interés y lograr el compromiso de los participantes. En otras oportunidades, se valen solamente del silencio y la observación. En la práctica, cualquier cambio en el estilo será solo una variación intuitiva. Hay momentos en que se necesita persuasión para motivar para que se haga lo que haya de hacer. El ejemplo personal es el más potente de los factores de ánimo al grupo. Si el líder puede trabajar 12 a 14 horas por día, el mensaje será recibido.

El secreto para liderar reside en HACER lo que se predica. El liderazgo exige mucho, implica una enorme responsabilidad, pero al mismo tiempo es estimulante.  
**Goleman Boyatzis y Mckee (2002) empatía e influencia de liderazgo**

### **SECRETOS PARA SER UN BUEN JEFE**



Cuando alguien llega a jefe en una organización, **se encontrará con la mala fama y los malos sentimientos en contra de jefes** que había antes de llegar y heredará estos sentimientos.

Hay posibilidad de mitigar estos, de cambiar la impresión de que todos los jefes son malos y de mejorar la situación pero **hay que actuar rápidamente**.

### **SECRETOS PARA SER UN BUEN JEFE:**

- Ya no eres su amigo.
- No se están riendo de tus chistes.
- Tus sospechas son correctas, tus trabajadores están malgastando su tiempo.
- Trabajadores aceptan cambios si son consultados antes.
- No tienes que ser tu el que queda bien.
- Tu equipo no comparte tus objetivos.
- ¿Piensas que no puedes cumplir?, no eres el único.
- No te preocupes de los trabajadores
- Fijar objetivos claros y relevantes
- Elogiar el trabajo bien hecho
- Corregir sin humillar
- Saber escuchar
- Dejarse aconsejar
- Ayudar, estimular y, si es necesario colaborar en el desarrollo del trabajo.
- Mostrar cercanía y respeto en el trato personal
- No perder el sentido del humor
- Dar ejemplo: trabajar con la misma calidad que se exige
- Controlar el seguimiento de los encargos

### **CÓMO CONVERTIRSE EN UN BUEN JEFE?**

Tratando de ser el jefe que le hubiera gustado tener y aprendiendo cada día de lo bueno y lo malo que ve hacer a otros superiores. Además,

debe formarse para entender los secretos de la dirección. Es necesario aprender a tratar a las personas y ser consciente de la influencia que ejerce desde su puesto, donde cualquier gesto va a ser interpretado. Como consejo universal: ser siempre respetuoso con todos, pensar antes de hablar y medir cada una de las actuaciones.

### **COMO SER UN BUEN EMPLEADO Y ASUMIR RETOS**



Entendiendo la calidad y el trabajo bien hecho como algo natural, adaptarse y evolucionar a diferentes culturas, puestos, proyectos y circunstancias. Al mismo tiempo, tener capacidad de relación con los demás, voluntad de ganarse, por su forma trabajar, el respeto profesional de los compañeros, de los jefes y de los clientes (y de su equipo si es jefe), junto con un permanente espíritu de aprendizaje y cumplimiento de compromisos. Publicado el **05-09-2007** por **Carlos García-León / Madrid**.

### **¿Cuáles son las condiciones necesarias para ser un buen empleado?**

Siempre y cuando tenga un jefe correcto, hay que ser leal al proyecto, ayudar al superior comentándole lo que se debería mejorar, ser proactivo y asumir tareas y retos hasta el final; no generar conflictos ni participar en “pasillos negativos” y esforzarse en ayudar a que se mantenga un buen clima en el equipo. También hay que preguntarse sin temor lo que se desee saber y tener la iniciativa para resolver los temas por sí mismo.

### **¿Cuál es la mejor manera de motivar a los empleados?**

Hay que tratar de alcanzar, y mantener, el mayor nivel de motivación posible en un entorno de exigencia. Para ello todo el equipo debe sentirse bien tratado. También es importante que piensen que el trabajo que cada uno hace tiene sentido. Debe haber una percepción generalizada de logros y de nuevos retos y respetados por sus jefes. Hay que evitar las injusticias y cuidar en extremo la comunicación de calidad. Además, no se debe permitir que alguien que no quiere respetar la cultura y criterios de la empresa se dedique a minar la moral de los demás generando mal ambiente.

### **¿Cómo se concilia la vida personal y profesional con los horarios de trabajo?**

A la empresa le debe importar el bienestar de las personas que viven en ella. Para lograrlo, se debe cuidar que todos sepan que cuentan con el respaldo de la compañía para atender problemas familiares o personales puntuales, o que se buscan formas para hacer más compatible las

obligaciones familiares y las laborales. Esto parte de un compromiso mutuo de dar calidad en el trato y flexibilidad a los profesionales a cambio de un altísimo rendimiento y alineamiento con el proyecto empresarial. Sólo con ambos compromisos es posible mantener las políticas de conciliación y flexibilidad con la competitividad que garantice la supervivencia de la organización.

## **6.7. Impactos**

Con nuestra investigación lograremos que tanto el personal administrativo, como los directores y jefes departamentales vayan interviniendo en los cambios que se den dentro de la institución; teniendo relaciones personales positivas con todos los clientes internos, que entiendan y acepten sus errores para de esta manera lograr tener una buena Comunicación Organizacional.

Con estas sugerencias se pretende que los funcionarios, jefes y directores departamentales:

- ✚ Mejoren la calidad de atención al cliente.
- ✚ Mayor aceptación, estabilidad, desarrollo y mejoramiento de la institución en beneficio de la comunidad ibarreña
- ✚ Proyecten una mayor y mejor imagen institucional.
- ✚ Reforzar el posicionamiento y consolidar la imagen y prestigio de la institución para la competitividad de la misma

- ✚ Lograr que los directivos y funcionarios se comprometan con la institución
- ✚ Motivar al personal para que sean colaboradores responsables con iniciativa propia.

### **6.8. Difusión.**

La presente investigación se entregó a la jefatura de personal del Ilustre Municipio de Ibarra, el mismo que tendrán acceso todos los directivos y personal administrativo, que se interesen por ser funcionarios de calidad.

## 6.9. Bibliografía.

1. Abraham N. (2002). "Comunicación Efectiva", octava edición. México
2. ARDILA r. (1986) "Psicología del Trabajo en Motivación" Editorial Universitaria, Santiago de Chile,
3. ARRIETA batista, (2000) "Motivación", Editado Facultad de Ciencia Social y Humanística, Santiago de Cuba Bonilla C. (2007). "Comunicación Organizacional", segunda edición. España.
4. BENALCAZAR Marco y otros, (2005). "Guía para Realizar Monografías, Tesinas y Tesis de Grado", edición 01, editorial CREATE, Ibarra.
5. Bolmal y Deal. (1991) "Claves para ser un buen líder"
6. Carlos López. (2006). "Mejorando nuestra comunicación"
7. Carlos Mora Vanegas (2000) en su obra "Consejos para lograr una buena comunicación".
8. Carlos Mora Vanegas (2000) en su obra "Consejos para lograr una buena comunicación"
9. Chiavetano L. (2000) "Administración de Recursos Humanos" quinta edición. Bogota Colombia.
10. Chiavetano L. (2002) "Proceso Administrativo", tercera edición. Bogota Colombia.

11. Fernández M. (2000) "Relaciones Públicas", México
12. Franklin Fincowsky Z (2000). "Guía para la elaboración de manuales", México.
13. Giuot M. (2000) "Agresión a la comunicación", cuarta edición. España,
14. Goleman Boyatzis y Mckee (2002) "Empatía e influencia de liderazgo"
15. González (2000) "Comunicación", México.
16. HERNANDEZ SAMPIERI r. (1991) "Metodología de la Investigación" edición 01, editorial Panamericana Formas e impresos S.A. Colombia.
17. <http://icarito>. Tercera. Publicación
18. Jorge A. Mendoza Publicado: (2001) "Como cumplir objetivos"
19. L. S. Vigotski (2000) "Fundamentación Psicológica"
20. Napoleón Hill. "Quien puede ser un buen líder".
21. Petrovski (2000) "Fundamentación Psicológica"
22. Poso Yopez M. (2006) "Metodología para el trabajo de grado", tercera edición, Ibarra Ecuador
23. Reinoso U. (2000) "Organización"
24. Reyes Ponce y Graham Kellog. (Psicología on-line.com). "Que es un manual"
25. Robbins. S (1999) "Proceso de la Comunicación"

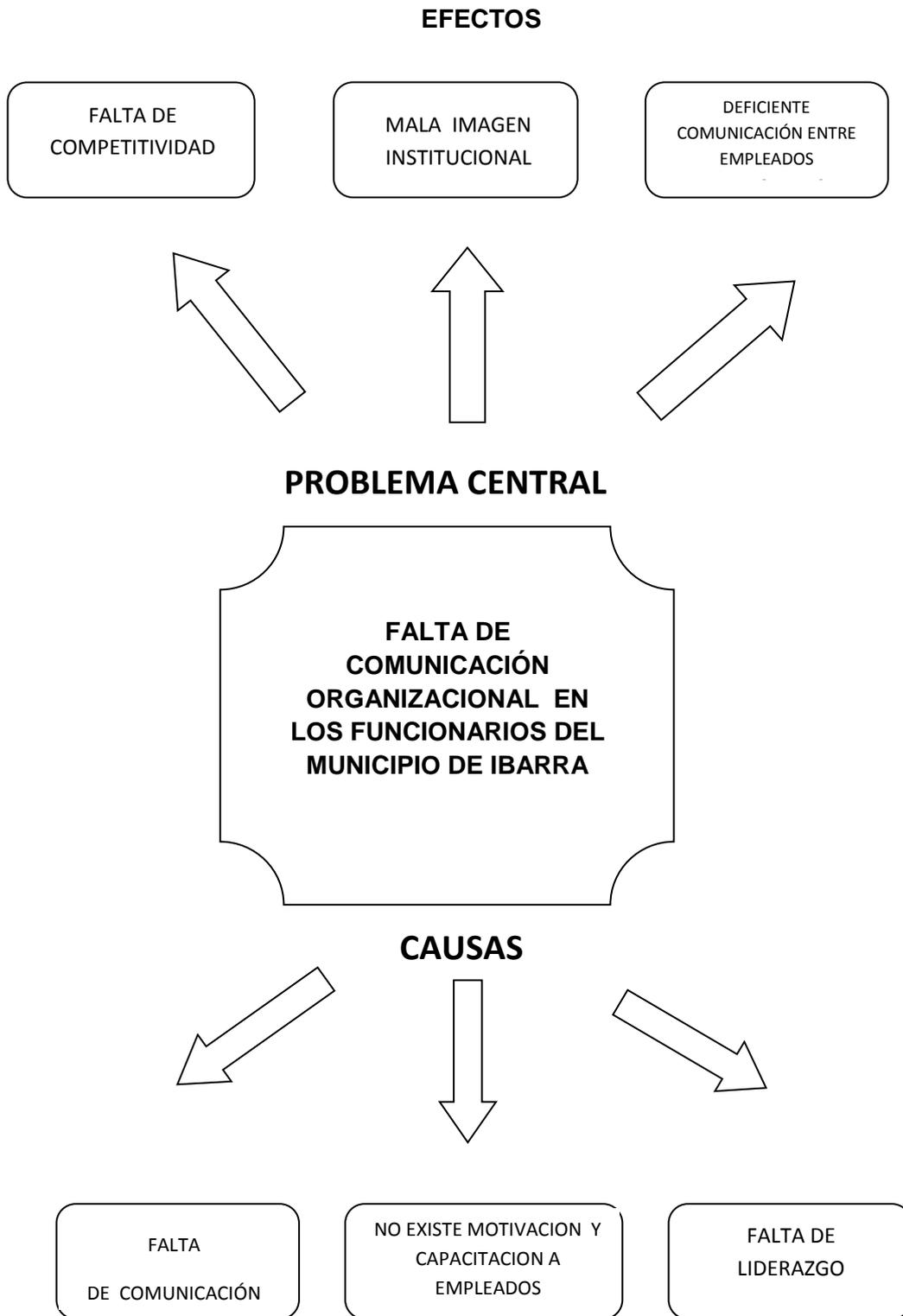
26. Sánchez (2000) "Capacitación de empleados" segunda edición.  
México.
27. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
28. [www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/)
29. [www.latinpedia.net/.../comunicación/Como-mejorar-nuestra-comunicacion-ad564.htm](http://www.latinpedia.net/.../comunicación/Como-mejorar-nuestra-comunicacion-ad564.htm)
30. [www.latinpedia.net/.../comunicación/Como-mejorar-nuestra-comunicacion-ad564.htm](http://www.latinpedia.net/.../comunicación/Como-mejorar-nuestra-comunicacion-ad564.htm)
31. [www.Psicología on-line.com](http://www.Psicología on-line.com)
32. [www.rae.es/](http://www.rae.es/) (Real Academia Española).
33. [www.uch.edu.ar](http://www.uch.edu.ar)
34. [www.uch.edu.ar](http://www.uch.edu.ar)

## **Anexo 1 certificaciones**

## **Anexo 2 certificaciones**

## **Anexo 3 certificaciones**

### Anexo 3 Árbol de problemas



#### Anexo 4.

#### Matriz de Coherencia

FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL
¿Cómo incide la Comunicación Organizacional en las actividades que desempeña el personal administrativo dentro del Ilustre Municipio de Ibarra (IMI)?	Analizar y determinar de qué manera se desarrolla la comunicación organizacional en las actividades administrativas que realiza el Ilustre Municipio de Ibarra.
SUBPROBLEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS
<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Qué tipo de comunicación organizacional existe dentro del Ilustre Municipio de Ibarra?</li><li>2. ¿Cómo mejorar la comunicación interna en los funcionarios del Ilustre Municipio de Ibarra?</li><li>3. ¿Cómo afecta la mala comunicación organizacional en los clientes internos y externos de la institución?</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. definir cómo se desarrolla el clima organizacional dentro del Ilustre Municipio de Ibarra</li><li>2. detectar la efectividad de la comunicación organizacional en la atención al cliente dentro de la institución.</li><li>3. Motivar a los funcionarios para que sean colaboradores responsables con criterio e iniciativa propia.</li><li>4. Proponer un manual de sugerencias</li></ol>

## Anexo 5

### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGIA

#### PROGRAMAS ESPECIALES EN SECRETARIADO EJECUTIVO EN ESPAÑOL

Encuesta dirigida a los Jefes y Directores departamentales del Ilustre Municipio de Ibarra (IMI).

La siguiente encuesta servirá de base para preparar el proyecto de tesis, la información será confidencial y de conocimiento único y exclusivo de quien la realice.

**1. ¿Qué grado de conocimiento tiene usted sobre la Comunicación Organizacional?**

Excelente  Muy bueno  Bueno  Regular

**2. ¿En qué grado considera importante la Comunicación Organizacional?**

Muy Importante  Importante  Poco Importante  Nada Importante

**3. ¿Cómo calificaría la Comunicación Organizacional dentro de su institución?**

Excelente  Muy bueno  Bueno  Regular

**4. ¿Cómo es la Comunicación Laboral con el personal administrativo?**

Excelente  Muy bueno  Bueno  Regular

**5. ¿Cómo percibe la imagen institucional dentro de su empresa?**

Excelente  Muy bueno  Bueno  Regular

**6. ¿Qué opinión cree usted que tiene la comunidad sobre la institución?**

Excelente       Muy bueno       Bueno       Regular

**7. ¿Cómo calificaría las actividades administrativas que se realizan dentro y fuera de su institución?**

Excelente       Muy bueno       Bueno       Regular

**8. ¿Califique el clima laboral en el cual se desenvuelve?**

Excelente       Muy bueno       Bueno       Regular

**9. ¿Conoce las Disposiciones y Reglamentos internos de su institución?**

Bastante       Mucho       Poco       Nada

**10. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales entre los administrativos y directores de su institución?**

Excelente       Muy bueno       Bueno       Regular

**11. ¿Dentro de su institución se estimula la labor que realizan los empleados administrativos?**

Siempre       Casi siempre       A veces       Nunca

**12. ¿Qué grado de compromiso institucional tienen sus colaboradores?**

Bastante       Mucho       Poco       Nada

**GRACIAS POR SU COLOBORACIÓN**

Fecha: 2009-03-02

**Anexo 6**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGIA**

**PROGRAMAS ESPECIALES EN SECRETARIADO EJECUTIVO EN ESPAÑOL**

Encuesta dirigida a los funcionarios que trabajan en el Ilustre Municipio de Ibarra (IMI).

La siguiente encuesta servirá de base para preparar el proyecto de tesis, la información será confidencial y de conocimiento único y exclusivo de quien la realice.

**1.- ¿Qué grado de conocimiento tiene usted sobre la Comunicación Organizacional?**

Excelente  Muy bueno  Bueno  Regular

**2.- ¿En qué grado considera importante la Comunicación Organizacional?**

Muy Importante  Importante  Poco Importante  Nada Importante

**3.- ¿Cómo calificaría la comunicación organizacional dentro de su institución?**

Excelente  Muy bueno  Bueno  Regular

**4.- ¿Cómo calificaría las actividades administrativas que se realizan dentro de su institución?**

Excelente  Muy bueno  Bueno  Regular

**5.- ¿Su opinión es tomada en cuenta para la realización de las actividades administrativas?**

Siempre                      Casi siempre                      A veces                      Nunca

**6.- ¿Dentro de su institución se planifica las Actividades Administrativas?**

Siempre                       Casi siempre  veces                       nunca                     

**7.- ¿Existe socialización de las actividades administrativas planificadas dentro de su institución?**

Siempre                       Casi siempre                       A veces                                            Nunca                     

**8.- ¿Cree usted que la actividad que desempeña actualmente, aporta a su crecimiento personal?**

Siempre                       Casi siempre                       A veces                                            Nunca                     

**9.- ¿Las relaciones interpersonales con sus compañeros influyen en sus labores diarias?**

Siempre                       Casi siempre                       A veces                                            Nunca                     

**10.- ¿Considera usted que las capacitaciones son necesarias para desarrollar mejor sus labores diarias?**

Siempre                       Casi siempre                       A veces                                            Nunca                     

**11.¿Cree usted que la estabilidad emocional juega un papel importante para mantener una buena comunicación en su trabajo?**

Siempre                       Casi siempre                       A veces                                            Nunca                     

**GRACIAS POR SU COLOBORACIÓN**

Fecha: 2009-03-02

**Anexo 7**



**LICENCIAD PABLO JURADO MORENO ALCALDE DE IBARRA**



**MUNICIPIO DE SAN MIGUEL DE IBARRA**



**JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS**



**DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

