



**Escuela de Graduados**

**Trabajo final para optar por el título de:**

**Maestría en Gerencia de Recursos Humanos**

**TÍTULO:**

**Propuesta para el Desarrollo del Liderazgo en el  
Departamento de Tecnología e Información de la  
Comunicación del Consejo Nacional para la Niñez y la  
Adolescencia, CONANI, Enero-Abril 2014**

Sustentante:

Ryan López            2001-3176

Tutora:

María Sevilla Quintana

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

Abril 2014

## **TÍTULO:**

**Propuesta para el Desarrollo del Liderazgo en el  
Departamento de Tecnología e Información de la  
Comunicación del Consejo Nacional para la Niñez y la  
Adolescencia, CONANI, Enero-Abril 2014**

## **RESUMEN**

El objetivo general de esta investigación fue analizar la necesidad de una propuesta para el fortalecimiento de liderazgo sobre el Departamento de Tecnología e Información de la Comunicación del Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia, CONANI, con el fin de ver que poder implementar mejoras dentro del departamento que permita mejorar el clima laboral y así los empleados tenga un mejor desenvolvimiento que pueda repercutir con las políticas y la visión del departamento y así tener un mejor desarrollo en el mismo. En este trabajo de investigación empezara en el contenido tres capítulos que permitirán conocer a profundidad los diferente esquemas en que se desenvuelve el clima laboral y sus factores, el capítulo uno hace referencia al concepto del clima laboral y su impacto en las organizaciones, el capítulo dos se trató de un elemento fundamental dentro del clima laboral que es liderazgo como herramienta fundamental que debe tener un líder en la organización y los departamentos para hacer cumplir su metas y ser más productivo en la institución, en el capítulo tres se reflejara el conocimiento de la institución donde sea aplico una encuesta y entrevista con el fin de conocer la situación actual del clima laboral que pasa el departamento TIC del CONANI y así tener un breve análisis que nos permita implementar cambios positivos con el fin de un mejor desarrollo y productividad del departamento.

## AGRADECIMIENTOS

**A la Universidad:** Por aceptarme como estudiante y salir como profesional a aportar las ideas de la institución en el saber vivir.

**A mis profesores:** A todos esos agentes del por ayudar a levantarme en este camino. (Miguel puente, Yolanda Rivera, José de Paula, Águeda Herrera, Manuel Molina, Rommel Marra, Marisela Ligthow, Republica Domínguez, Victoria Contreras, Rhadames Mateo, María Dolores Sevilla)

**A Licda. Kirsys Fernández:** En su condición de Presidenta Ejecutiva del CONANI, Por darme la oportunidad de elegir y a su vez desarrollar este trabajo de monografía.

**A Sheila Hiciano:** Por tu apoyo incondicional, con tu motivación y ánimo, me apoyaste y diste un gran soporte en todo para realizar este trabajo, gracias por todo.

**A mis compañeros de estudios:** Sugeiry Díaz, Hilkania Martínez, Heidi Compres, Yulisis Guzmán, Josefina Colon, Jency Mateo y todos los demás), Por soportarme y brindarme una amistad, por ser más que compañeros ser buenos amigos, por todo lo que pasamos juntos, muchas gracias por esta etapa en nuestra vida.

**A mis Amigos:** Alicia Medina, Carlos de los Santos (el pash), Cristian Pellerano (el pinto), Amaury Jiménez (el lethal), Francisco Santos (perrinchely). Todos mis amigos gracias por su apoyo y motivación, por preguntar y saber, gracias.

## DEDICATORIAS

**A Dios**, por ser el motor elemental en toda una vida por seguir.

**A mi familia, especialmente a mi madre Dorita, mi abuela Thelma (la doctora), mi segunda madre Jacoba, mis tíos**, por hacerme la vida más agradable.

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla No.1.</b> Sexo .....	72
<b>Tabla No.2.</b> Nivel Educativo.....	73
<b>Tabla No.3.</b> Antigüedad en la Institución .....	74
<b>Tabla No.4.</b> Antigüedad en el Departamento.....	75
<b>Tabla No.5.</b> Edad.....	76
<b>Tabla No.6.</b> Comunicación oportuna sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de la gerencia TIC .....	77
<b>Tabla No.7.</b> Consideración sobre si los medios de comunicación de la gerencia son efectivo.....	78
<b>Tabla No.8.</b> La comunicación existente con el jefe inmediato es efectiva .....	79
<b>Tabla No.9.</b> Retroalimentación clara por parte mi jefe acerca del trabajo .....	80
<b>Tabla No.10.</b> La comunicación con los compañeros de trabajo es buena .....	81
<b>Tabla No.11.</b> El jefe inmediato conoce los problemas de trabajo .....	82
<b>Tabla No.12.</b> El trabajo me permite conocer y fomentar amistad con Los compañeros.....	83

<b>Tabla No.13.</b> Motivación en la Gerencia TIC .....	84
<b>Tabla No.14.</b> Orgulloso de pertenecer a la Gerencia TIC .....	85
<b>Tabla No.15.</b> En el área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo .....	86
<b>Tabla No.16.</b> Si hay problemas en el trabajo, puedo contar con los compañeros .....	87
<b>Tabla No.17.</b> Me llevo bien con los compañeros de trabajo .....	88
<b>Tabla No.18.</b> Consideración de los compañeros de trabajo como amigos .....	89
<b>Tabla No.19.</b> Mi jefe se interesa por escuchar .....	90
<b>Tabla No.20.</b> Se puede hablar libremente con el jefe cuando se esta desacuerdo con él .....	91
<b>Tabla No.21.</b> El jefe está al corriente de las actividades que desarrollo .....	92
<b>Tabla No.22.</b> Cuando se logra un buen resultado en el trabajo el jefe reconoce mi aportación .....	93
<b>Tabla No.23.</b> Consideración si el jefe es justo con sus decisiones .....	94
<b>Tabla No.24.</b> El jefe está comprometido con su trabajo y con sus empleados .....	95
<b>Tabla No.25.</b> Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área del CONANI en igualdad de condiciones, me quedaría donde estoy .....	96

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Grafico No.1.</b> Sexo.....	72
<b>Grafico No.2.</b> Nivel Educacional.....	73
<b>Grafico No.3.</b> Antigüedad en la Institución .....	74
<b>Grafico No.4.</b> Antigüedad en el Departamento.....	75
<b>Grafico No.5.</b> Edad.....	76
<b>Grafico No.6.</b> Comunicación oportuna sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de la gerencia TIC .....	77
<b>Grafico No.7.</b> Consideración sobre si los medios de comunicación de la gerencia son efectivo.....	78
<b>Grafico No.8.</b> La comunicación existente con el jefe inmediato es efectiva .....	79
<b>Grafico No.9.</b> Retroalimentación clara por parte mi jefe acerca del trabajo .....	80
<b>Grafico No.10.</b> La comunicación con los compañeros de trabajo es buena.....	81
<b>Grafico No.11.</b> El jefe inmediato conoce los problemas de trabajo .....	82
<b>Grafico No.12.</b> El trabajo me permite conocer y fomentar amistad con los compañeros.....	83

<b>Grafico No.13.</b> Motivación en la Gerencia TIC .....	84
<b>Grafico No.14.</b> Orgulloso de pertenecer a la Gerencia TIC.....	85
<b>Grafico No.15.</b> En el área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo .....	86
<b>Grafico No.16.</b> Si hay problemas en el trabajo, puedo contar los compañeros....	87
<b>Grafico No.17.</b> Me llevo bien con los compañeros de trabajo .....	88
<b>Grafico No.18.</b> Consideración de los compañeros de trabajo como amigos .....	89
<b>Grafico No.19.</b> Mi jefe se interesa por escuchar .....	90
<b>Grafico No.20.</b> Se puede hablar libremente con el jefe cuando se esta desacuerdo con él .....	91
<b>Grafico No.21.</b> El jefe está al corriente de las actividades que desarrollo.....	92
<b>Grafico No.22.</b> Cuando se logra un buen resultado en el trabajo el jefe reconoce mi aportación .....	93
<b>Grafico No.23.</b> Consideración si el jefe es justo con sus decisiones.....	94
<b>Grafico No.24.</b> El jefe está comprometido con su trabajo y con sus empleados.....	95
<b>Grafico No.25.</b> Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área del CONANI en igualdad de condiciones, me quedaría donde estoy.....	96

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIAS .....</b>	<b>iii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
 <b>CAPÍTULO I: CLIMA LABORAL</b>	
1.1 Origen .....	4
1.2 Concepto General Clima Laboral .....	6
Dimensiones básicas .....	7
1.3 Relación del Clima Laboral con otras variables .....	8
Motivación .....	9
Liderazgo.....	12
Satisfacción Laboral .....	16
Actitudes.....	17
Compromiso Organizacional .....	19
1.4 Medición y Metodología del Clima Laboral.....	21
Capacitación y adecuación.....	22
Aplicación y resultados.....	23
Priorización.....	24
Dimensiones.....	25
Característica de composición del Clima Laboral.....	26
 <b>CAPÍTULOII: LIDERAZGO COMO ELEMENTO DEL CLIMA LABORAL</b>	
2.1 Concepto de Liderazgo .....	27
Cinco elementos clave de conceptos .....	28
Característica del significado de liderazgo .....	29
2.2 La importancia del Liderazgo como elemento del Clima Laboral .....	31
El liderazgo y sus razones.....	32
2.3 Los Líderes se hacen .....	34

Dos enfoques de cualidades de un líder .....	35
Enfoque funcional del líder .....	36
2.4 Estilos y Factores del liderazgos .....	37
Tipos de liderazgo carismático .....	38
Efectos del liderazgo carismático y líder transformacional .....	39
Atributos del líder transformacional .....	41
Estrategias gerenciales del líder transformacional y líder transaccional .....	42
Liderazgo de apoyo y servicio .....	43
Factores que determinan el liderazgo .....	44
2.5 Los 5 Niveles del Liderazgo .....	47
Niveles .....	48
2.6 Nuevas Tendencias del Liderazgo .....	49
Trabajo y estilo de vida digital y líderes desplegados en todos los ámbitos de la organización .....	50
Redes sociales al servicio de un modelo de liderazgo distribuido y Mindfulness o las terapias de atención plena .....	51
Liderar el cambio como coaches y mentores .....	52
Mapas de talento para garantizar un flujo continuo de líderes .....	53
Gestión del desempeño y nuevas políticas retributivas .....	54
Inteligencia emocional y psicología positiva al servicio de un liderazgo más humano .....	55

### **CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL TIPO DE LIDERAZGO DEL DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA Y COMUNICACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL CONANI**

3.1 Semblanza de la Institución .....	58
Historia .....	59
Misión, visión y valores .....	64
3.2 Departamento RR.HH .....	66
Objetivo general y funciones .....	67
Organigrama institucional .....	68
3.3 Aspectos metodológicos de la investigación .....	70
3.4 Análisis de los cuestionarios .....	71

3.5 Análisis de la entrevista.....	97
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>99</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>104</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>111</b>

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones están teniendo falta de dirección, planeación, ejecución y control de actividades que pretendan el desarrollo de un grupo y el logro de unas metas en común. Básicamente esta falta se encuentra en la falta de liderazgo, y no tener un clima laboral positivo y sobre todo de personas con talento para la administración y potencializarían en todos los departamentos de una institución. Es ahí donde se hace necesario, que surjan personas capacitadas y motivadas para facilitar procesos de cambio y desarrollo social, económico y laboral que implique mejoras trabajo de equipos y liderazgo más efectivo para la consecución de las metas.

Este informe se presentara a continuación es el efecto de una íntegra investigación con el objeto de conocer el desarrollo de liderazgo respecto al clima laboral que presenta el departamento de tecnología e información de la comunicación del Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia, CONANI, abriendo sus características, y conociendo su ambiente laboral.

Una de las principales características de clima laboral es que interviene en el comportamiento de los miembros, es decir los empleados que prestan el servicio y el grado de compromiso y actitudes que pueden tener, afectado también por diferentes variables como el ambiente físico en que se desenvuelven.

Este trabajo de grado se realizará con el intento de penetrar nuestros conocimientos en la aplicación e importancia del clima laboral dentro de una organización, a la vez proponer soluciones a futuros problemas laborales que pueden existir dentro de la Institución.

Las fuentes de información es el efecto de los diversos tipos de texto, páginas web, informes, revistas, que han aportado para el desarrollo del trabajo.

Todo este trabajo tiene como intención dar a conocer la verdadera importancia del clima laboral dentro de la organización, para que esta pueda cumplir sus objetivos y mejorar el desarrollo de liderazgo en el clima laboral del departamento TIC.

Las nuevas tendencias laborales hoy en día y la necesidad de reducir costos, de mejorar los servicios que ofrecen las empresas e instituciones han creado a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista. La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como desarrollo de liderazgo, la calidad de los servicios, manejar e innovar los departamentos para que todo esté en sintonía y cumplan con sus objetivos. Los sistemas de hoy en día son más integrados en las organizaciones, con constante procesos de cambios e integridad.

La motivación principal este trabajo es mejorar y aporta soluciones a un mejor desarrollo de liderazgo que implique hacer cambios en el departamento TIC de visión y retos que pueda responder las pregunta en el planteamiento del problema y así ser más eficiente y productivo el departamento y sus integrantes.

En virtud de que el fenómeno del liderazgo es entendido como un constructo complejo y multideterminado, se abordarán las diferentes corrientes teóricas que han tratado de explicarlo los autores. Así mismo se intenta responder al interrogante planteado en el problema de investigación de la propuesta acerca de la posibilidad de evaluar el mencionado constructo. Para responder a esta inquietud se presentarán las distintas metodologías empleadas en investigación.

El presente trabajo está dividido en tres capítulos para profundizar, analizar y establecer propuesta de mejora de liderazgo y clima laboral en el departamento TIC de la institución, el primer capítulo profundiza el clima laboral su importancia y efecto dentro de la organizaciones, el segundo capítulo hace referencia al liderazgo como elemento del clima laboral y se denotara el efecto que puede tener el liderazgo en los servicios que puede ofrecer un miembro de la institución y la faculta que puede tener en un medio ambiente de trabajo y el tercer y último capítulo constará del análisis de los datos obtenidos a partir de encuesta realizada en el departamento para medir el clima laboral y entrevista al gerente TIC, para ello observaremos los resultados y con la información así obtenida conseguiremos contrastar las diversas opiniones acerca de este tema de propuesta de desarrollo de liderazgo, y será ver cómo se podrá dar recomendaciones para cambiar las perspectivas sobre un concepto tan amplio de clima y liderazgo dentro del departamento TIC del CONANI.

**CAPÍTULO I**  
**CLIMA LABORAL**

## 1.1 Origen

Desde principios de la admiración y sistemas económicos del siglo XX, en las década de los 50 el clima laboral era algo nuevo y no existía una medición que permitiera estar orientada a lo que siente y piensa un empleado dentro de una organización.

Según Navarro (2007), El origen del clima laboral y muestra que el interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

La importancia de clima laboral esta centra en la filosofía de pensar y sentir de los empleados y desde sus inicios ha sido una instrumento básico en el ambiente de trabajo de los empleados.

*Según Fernández y Sánchez (1996), "En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización". (Navarro, 2007, pág. 31)*

Este concepto instalara en la investigación la noción de que el estudio está centrado en el sentir de las personas que trabajan y por consiguiente será un punto importante conocer las percepciones de los empleados y saber cómo se siente en su ambiente laboral.

*"Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. La preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se*

*desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva".* (Furnham, 2001, pág. 605)

Como bien dice el autor, la psicología en las organizaciones es un determinante a la hora de conocer las percepciones y como se siente un empleado dentro de su trabajo y su representación cognoscitiva que presta en su entorno y como estudio no solo es conoce la percepción sino que demuestra que cada persona piensa de un modo diferente en el contexto donde se desenvuelve y sus comportamiento son variados por lo que este trabajo permitirá conocer cómo piensa cada persona única e individual en el medio ambiente laboral.

*Según Fernández y Sánchez (1996), "Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral".* (Navarro, 2007, pág. 31)

El comportamiento humano es parte fundamental de la actitud del ser humano, nos denota En el trabajo la importancia favorecer un buen comportamiento, por lo que hay que crear unos buenos vínculos cordiales y respetuosos con los demás miembros de la empresa independientemente de su función y jerarquía.

Se pudo apreciar en los diferentes autores que existe una correlación entre los conceptos y opiniones sobre el origen del clima laboral como es que el clima laboral en tal sentido explica la percepción del comportamiento humano desde la perspectiva laboral en las empresas y que cada persona percibe de un modo distinto el medio ambiente de trabajo. El clima como tal viene de una corriente psicológica y de sistema de admiración que permitieron conocer el clima laboral como una herramienta fundamental en el desarrollo de las empresas.

Si bien es cierto según citado por los autores, el clima laboral desde sus origen en la filosofía administrativa ha tomado importancia desde un punto de vista humano en cómo nos desenvolvemos y actuamos en nuestro trabajo hoy en día.

Como puede observarse, el clima como medio ambiente laboral realmente implica que sea considerado como elemento de estructura que pueda aplicarse en todas las organizaciones y sus tipos, divisiones y departamentos.

## **1.2 Concepto General Clima Laboral**

Es de manera prescindible conocer el concepto del clima laboral y su objetivo principal ya que este de vital importancia que hoy en día las empresa tenga como parte de su estrategia el conocimiento y la aplicación de clima como elemento fundamental de los recursos humanos y el medio de tener un capital intelectual activo y motivado, conociendo así sus percepciones para sobrellevar la empresa y mejorar su productividad.

Es importante que las empresas cuenten con un departamento de Gestión Humana que se preocupe y que tenga pendiente trabajar el clima laboral en la organizaciones que permitan conocer los aspecto de cada empleado en su totalidad.

*“El clima laboral es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. Por razones evidentes, el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral”.* (Gan, 2006, pág. 275)

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, ya que está estrechamente relacionado con su grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre lo miembros.

*“El clima laboral organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa”.* (Chiavenato, 2000, pág. 86)

*“El clima es la percepción compartida entre los empleados respecto a su entidad de trabajo, una organización, división, departamento o grupo de trabajo”.* (Landy, 2005, pág. 522)

Según Locke (1976), concluyó que cuando “los empleados perciben a la organización buscan cuatro dimensiones básicas:

- ✓ Claridad, armonía y justicia
- ✓ Desafío, independencia y responsabilidad
- ✓ Facilidad de la tarea, apoyo y reconocimiento
- ✓ Relaciones sociales calidad y amigables”. (Landy, 2005, pág. 522)

Como se ha apreciado es el clima laboral es una herramienta importante en saber las necesidades y la forma en que los empleados se sienten dentro de la organización y que imagen pueden proyectar para hacer cumplir sus metas, el clima siempre será un factor fundamental a la hora de conocer el medio ambiente y las percepciones que un equipo, área, o empresa en general que te permita conocer las diferentes inquietudes y necesidades de cada empleado.

Se tiene que tener en cuenta que estudiando este concepto que es responsabilidad de todos, no sólo de los jefes, que el ambiente laboral sea lo más positivo posible para el mejor funcionamiento del negocio. Una empresa que lo tiene bien encaminado rendirá mejor y producirá mejores resultados, con su consecuente continuidad y aseguramiento de los puestos de trabajo. En los tiempos que corren, mejor ayudar a que las cosas anden bien que no.

### **1.3 Relación del Clima Laboral con otras variables**

Existen factores que se relacionan con distintas variables dentro de las organizaciones que permitan dar fruto y tener un papel fundamental en el clima laboral, donde cada factor tiene una función determinante en la percepción de los empleados.

## Motivación

*Según Kossen, (1995) define motivación como “los impulsos diferentes internos o las fuerzas ambientales alrededor, que estimulan a los individuos a comportarse de una forma específica. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto”. (Navarro, 2007, pág. 34)*

*Según (Zepeda 1999), “Muchas organizaciones en algunos países intentan implementar mecanismos diferentes para mantener motivados a sus empleados y trabajadores. El mejor método para mantener motivados a sus trabajadores es analizar juntos, en forma individual, cuales son los elementos que más valoran en un momento dado y que les permiten sentirse motivados, indagar qué es lo que busca en ese momento de su vida, o sea qué es lo que los anima o los hace sentir mejor consigo mismos. Ayudarlos a encontrar el vínculo de sus expectativas con las de la organización”. (Navarro, 2007, pág. 35)*

*Según Peiró y Prieto (1996), “se debe tomar en cuenta que la actividad laboral no se da en un vacío, sino en un contexto que hace referencia aquellas tareas, situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que de algún modo influyen en la conducta de las personas dentro del trabajo. Por ello, se hace necesario identificar los aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral, estos recursos pueden ser utilizados por las empresas para motivar a sus trabajadores. De ahí que los autores proponen algunos para ser considerados dentro de las instituciones”. (Navarro, 2007, pág. 35)*

- ✓ Dinero. Las personas consideran el dinero como el aspecto más valorado del trabajo. El dinero es algo que se desea, puesto que, puede proporcionar otros bienes materiales, además sirve como unidad de valor social, ya que proporciona estatus y prestigio social.
- ✓ Estabilidad en el empleo. La estabilidad laboral también resulta muy valorado por las personas, el contar con unos ingresos de por vida resulta muy satisfactorio para la persona; además de que se siente segura y con la sensación de ser competente, porque sus esfuerzos contribuyen en algún modo a la sociedad, y en general puede planificar su vida fuera del trabajo.
- ✓ Oportunidades de ascenso y promoción. La importancia concedida a los ascensos y promociones lleva consigo la posibilidad de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos tareas y habilidades por parte de la institución ; mayores ingresos económicos, el deseo de un desarrollo o crecimiento psicológico, el deseo de justicia y equidad, el aumento de la responsabilidad y autonomía laboral y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas; sin embargo en este punto es importante resaltar que algunos trabajadores no desean ser promovidos o ascendidos porque implica mayor responsabilidad.
- ✓ Condiciones de trabajo. Las condiciones de trabajo representan un amplio rango de circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo, entre las que cabe mencionar, la disposición de recursos materiales y técnicos, las buenas condiciones físicas de trabajo (iluminación, ventilación, espacios, entre otros.) y el horario regular del trabajador

- ✓ Posibilidades de participación en el trabajo. Ofrece a sus empleados la posibilidad de participar en decisiones relativas a su propio trabajo. Con ello se permite a los trabajadores satisfacer la necesidad de autorrealización, se promueve el sentimiento de competencia, facilita la identificación con los objetivos de la empresa y una mayor implicación en su logro.
  
- ✓ Ambiente social de trabajo. El grupo social resulta ser un motivador importante, cada vez es más frecuente que las personas trabajen en grupos, desarrollando en los trabajadores una conducta social. Cuando se trabaja en grupo se va consolidando la cohesión, la participación, la colaboración, el establecimiento de objetivos comunes como resultados motivaciones en sus integrantes.
  
- ✓ Oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas. Es el equilibrio entre los conocimientos, habilidades, competencias y destrezas de la persona y las que requiere el puesto; es decir que no sea una tarea demasiado retadora que el trabajador no pueda realizarla, ni tampoco que sea una demasiado fácil que le sea aburrida y tediosa.

*Según Zepeda (1999), afirma que “los empleados que trabajan en una atmósfera de temor, son únicamente productivos en un corto plazo y posiblemente a largo plazo su moral se afecte en una forma adversa y vaya en detrimento de la calidad y cantidad de sus resultados. A menudo, los subordinados que trabajan bajo la dirección de líderes negativos dedican más tiempo a protegerse del jefe, llevando registros innecesarios en el caso de que tengan que probar posteriormente, algún error, no necesariamente de ellos; los que sufren los efectos de la motivación negativa pueden parecer cooperativos , pero realmente lo que buscan es ganarle una a los jefes. Los índices de rotación de personal son considerablemente más altos en las*

*organizaciones donde el clima de trabajo es de tensión y miedo, incrementando los costos de operación sustancialmente al igual que la capacitación al trabajo". (Navarro, 2007, Pag.38)*

Como bien dice Navarro en la afirmación de Zepeda es importante saber que el departamento de Gestión Humana tiene que conocer cada empleado y el ambiente en donde trabajan ya que cada empleado es una persona con su diferente temores y su filosofía de vida distinta a los demás y es necesarios que esos efecto negativos pueda convertirse un factor positivo y eliminar todos los temores que pueda tener y así fortalecerlos y capacitándolos de manera tal que sean de capital de rendimiento en la organización.

Es importante que las empresas de hoy en día tenga en cuenta los diferente recursos que puede tener para ofrecerle a los empleados un motivación que los mantenga productivo y satisfecho para tener un mejor rendimiento laboral, la motivación es una pieza fundamental dentro del clima laboral para que la empresa tenga empleados que tenga incentivos para así tener un capital intelectual más competente en el mercado.

## Liderazgo

El liderazgo es un componente de vital importancia en el día a día dentro de las organizaciones, implica una dirección y ejemplo de trabajo para los empleados pueda ser más productivos y se sienta seguro y firme en todo su trabajo diario en las empresas.

*"El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para conseguir sus metas". (Robbins, 2004, pág. 314).*

*“Los líderes formales e informales de la organización son los que crean o limitan los espacios en los que el personal de la misma, encuentra las condiciones ambientales necesarias para su desarrollo como trabajadores y como personas; asimismo son ellos, quienes apoyan o limitan la integración, quienes se aferran al control o permiten una mayor participación de los integrantes de la organización, castigan o premian el avance de sus trabajadores”.* (Navarro, 2007, Pág. 39)

*Según Sikula (1991), “el liderazgo es la cualidad o capacidad de influir y dirigir para lograr objetivos, se hace necesario, para la supervivencia de cualquier institución u organización. Pues, cualquier empresa puede tener una planeación, organización y control adecuados, y no sobrevivir debido a una falta de liderazgo adecuado. Muchas empresas que utilizan técnicas de planeación, organización y control ineficaces han sobrevivido debido a una dirección dinámica”.* (Navarro, 2007, Pág. 39).

Diferente autores se relación con el liderazgo como pilar de clima laboral, si bien es cierto cada concepto tiene su correlación donde su base principal es la capacidad de un empleado pueda influir y dirige según su filosofía un grupo de persona con el fin de cumplir metas propuesta, el liderazgo hoy en día es determinante en el éxito de una empresa por que denota lo que los empleados reflejan dentro de la misma.

## Comunicación

Hoy en día lo que no se comunica no existe por lo tanto es imprescindible tener una comunicación que permita dar a conocer todos los aspecto y metas que pueda tener cada departamento y los empleados a cumplir, la comunicación organizacional es de vital importancia dentro de los empleados en el clima laboral.

*Chester I., citado por Koontz y Wehrich (1990), “consideró la comunicación como el medio a través del cual las personas se vinculan en una organización para alcanzar un fin común. Esta sigue siendo la función fundamental de la comunicación. Sin la comunicación en la actividad de un grupo, no se puede lograr la coordinación ni el cambio”. (Navarro, 2007, Pág. 42)*

*Zúñiga Bernal (2003), “conceptualizó a la Comunicación Organizacional, como el sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una misión y visión institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo”. (Navarro, 2007, Pág. 42)*

“La comunicación es esencial para el funcionamiento de todas las empresas. Toda institución u organización, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno conforman la entidad y la proyectan hacia su área de influencia”. (Navarro, 2007, pág. 43)

*Según Hellriegel y colbs (1999), “la gente aumenta su propio sentido de bienestar y se vuelve más productiva cuando entabla una comunicación interpersonal eficaz, propiciando un clima laboral agradable. Lo que permite generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual y futuro”. (Navarro, 2007, pág. 43)*

“La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra, es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. Es una manera de relacionarse con los demás”. (Chiavenato, 2000, Pág. 87)

Según (Chiavenato, 2000 pág. 87), para la perfecta comprensión de la comunicación es necesario tener en cuenta tres elementos:

- Dato. Registro de determinado evento o suceso.
- Información. Conjunto de datos con determinado significado, es decir que reduce la incertidumbre respecto de algo o que permite conocimiento respecto de algo.
- Comunicación. Información transmitida a alguien, con quien entra a compartirse. Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de esta la reciba y la comprenda. La simple transmisión de la información, sin recibirla, no es comunicación. Comunicar significa volver común a una o varias personas determinada información.

En el proceso de comunicación están presentes cinco elementos fundamentales:

- Emisor o fuente. Persona, cosa o proceso que emite un mensaje a alguien, es decir, hacia un destinatario.
- Transmisor o codificador. Equipo que conecta la fuente con el canal, es decir que codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuado y esté disponible en el canal.
- Canal. Parte del sistema que establece el contacto entre la fuente y el destino, que están físicamente próximos o distantes.
- Receptor o decodificador. Equipo situado entre el canal y el destino, decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
- Destino. Persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.

Es importante destacar que la comunicación es un sistema que une los empleados y se convierte en una herramienta de compartir ideas y soluciones que permita cumplir los objetivos, según los autores es preciso

conocer que todas se correlacionan con la consecución de las metas propuestas.

Cada persona dentro de una institución tiene su propio sistema que conecte con su percepciones, y los valores que motiven a tener un mejor clima laboral, que sea este facto referente en cada departamento y donde gestión humana tiene un papel fundamental de medir y estudiar la comunicación de los empleados y por consiguiente de la empresa para conocer la forma en que sus metas son cumplidas.

### Satisfacción Laboral

La satisfacción es un elemento del ser humano que permite está dispuesto a realizar un trabajo, es un motor que encamina al empleado a realizar su trabajo, y es parte de su funcionamiento.

*Según Hernández (2003), “El hecho de que un trabajador pueda desarrollarse Como persona a través del propio trabajo y encontrarse satisfecho con la ocupación que desempeña viene siendo objeto de preocupación no sólo de los estudiosos del comportamiento, la satisfacción laboral es de gran interés en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales”.* (Navarro, 2007, pág. 45).

*Según Salinas y cols (1994), “indican que la satisfacción laboral guarda una estrecha relación con determinados aspectos del desempeño, y se reconoce una vinculación causa-efecto positiva entre el clima organizacional y las actitudes favorables y desfavorables del trabajador no*

*obstante, todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, comunican, respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trabajo es indispensable como lo es el oxígeno, para el normal funcionamiento de los pulmones y la respiración".* (Navarro, 2007, Pág. 46)

*"La satisfacción laboral es la actitud general de un empleado hacia su trabajo".* (Robbins, 2000, Pág. 78)

Como bien exponen en el tema, cabe destacar que la satisfacción laboral hoy en día es más que las actividades diarias tradicionales, requiere la forma en cómo se llevan con los compañeros de trabajos, como forma los equipos y como se lleva con los jefes, la satisfacción laboral amerita obedecer las reglas, comportarse, cumplir con los criterios de poder tener un mejor desempeño en el medio ambiente laboral, lo que esto implica una gran satisfacción y expone como puede sentirse un empleado con la empresa y con los compañeros de trabajo ya que no todo el mundo dentro de la empresa está satisfecho en el trabajo y eso parte del departamento de Gestión Humana fomentar un buen clima laboral y conocer sus empleados para saber qué tan satisfecho están y su rendimiento laboral en la consecución de sus objetivos.

## Actitudes

Hoy día muchas empresas se enfocan en muchos factores del clima laboral para medir sus empleados, uno de ellos son las actitudes que pueden tener los empleados dentro de la organización es necesario tener conocimiento previo de las actitudes que puede tener un empleado.

*Según Guillén y Guil (2000), “el estudio de las actitudes sociales es uno de los principales temas de interés de la psicología social de las organizaciones, pues supone que es uno de los fenómenos psicológicos que mejor pueden ayudar a predecir, modificar y/o controlar el comportamiento humano en los distintos contextos en los que éste se produce”. (Navarro, 2007, Pág. 47)*

*Según Hellriegel y cols (1999), definen a “las actitudes como las tendencias relativamente duraderas de sentimientos creencias y comportamientos dirigidos hacia personas, grupos, ideas, temas u objetos específicos”. (Navarro, 2007, Pág. 47)*

*“Las actitudes son aquellas que manifiestan un valor fundamental e interés personal o identificación con grupos o individuos que valora una persona”. (Robbins, 2000, Pág. 75)*

*Según Hellriegel y cols (1999) “las actitudes se constituyen de tres componentes interrelacionados entre sí: el cognoscitivo, afectivo y el de comportamiento. Componente cognoscitivo. Son los conocimientos, opiniones, creencias e información acerca de la persona, acontecimiento u objeto. Componente afectivo. Se refiere a los sentimientos, emociones, sensibilidades, disposición de ánimo sobre alguna persona, idea, acontecimiento u objeto. Componente de comportamiento. Es la predisposición a actuar de acuerdo a una evaluación favorable o desfavorable de algo. Al respecto cabe mencionar que el componente del comportamiento de la actitud no implica, necesariamente, una conducta abierta, sino que se refiere, fundamentalmente, a una tendencia o intención de conducta. Estos componentes no existen o funcionan por separado. Una actitud representa la interacción entre los sentimientos, conocimientos e intención del comportamiento en relación con algo”. (Navarro, 2007, Pág. 48)*

Mientras más sea la actitud laboral y la conducta del empleado, que más tenga reflejo de facultades más los une al equipo y a los jefes. Las actitudes son factores que ayudan a predecir el comportamiento de un empleado dentro de una organización, cada empleado tiene su actitud dentro de su desempeño y puede haber confusión con el comportamiento, Recursos Humanos pues tener un papel importante en la medición de este factor sobre todo cuando los empleados puedan tener diferentes presiones que pueda conducir a una actitud positiva o negativa.

La relación según los autores puede referirse a algo en que el un empleado tenga una experiencia personal ya que eso puede conducir características intensas diferentes de cada empleado en sus consecuciones de las metas.

### Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional dentro del clima laboral es de gran interés en la gestión humana, porque es un factor que dirige los esfuerzos, medición y visión que puede tener la empresa y los empleados con la organización. Hoy en día la empresa tiene que velar que el empleado se sienta comprometido y que cumple con sus metas, y se parte de la organización.

*“El compromiso organizacional, es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”.* (Robbins, 1999, Pág. 142)

*Según Hellriegel y cols, “Para efectos de este estudio se utilizó la definición de compromiso institucional de la cual consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización, el compromiso organizacional se caracteriza por: Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y El deseo de pertenecer a la organización”. (Navarro, 2007, Pág. 52)*

*“El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional; una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad”. (Navarro, 2007, Pág. 54)*

*“El compromiso organizacional contribuye al estudio del comportamiento del capital humano, de una manera completa, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia”. (Robbins, 1999, Pág. 143)*

Cabe destacar que este estudio como bien dice los autores presente el compromiso es conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa en particular, y todos concuerdan en que el empleado debe estar integrado en su totalidad con la empresa y una respuesta válida que se sienta satisfecho en el trabajo.

El estudio del compromiso organizacional ha podido predecir con mayor certidumbre el buen desempeño de un colaborador. Hoy en día las organizaciones son más exitosas y cumple con su misión siempre u cuando tengas sus empleados con un alto nivel de compromiso ya que registran mejor nivel de desempeño y denotan un mejor clima laboral.

El gran reto actual de la dirección y gestión de los Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

## **1.4 Medición y Metodología del Clima Laboral**

La medición del clima laboral es saber diferenciar la satisfacción y la motivación, que son dos conceptos frecuentemente utilizados como sinónimos, pero que implican temáticas distintas y estrategias de gestión diferenciadas. El hecho de estar satisfecho no asegura que la persona se encuentre motivada, pero ciertamente si te encuentras motivado es un signo de que estás satisfecho. La satisfacción puede disminuir el ausentismo en el trabajo, debido a que los colaboradores se sienten satisfechos con la labor que desempeñan, en el caso de la motivación hace que los colaboradores lleguen más allá de solo disminuir el ausentismo, sino que le ponen empeño a las labores que realizan, pudiendo dar más de lo solicitado.

Copeme (2009, pág. 3), se identifica 5 pasos para una mejor metodología y medición dentro del clima laboral, tales como:

- ✓ Capacitación. Es necesario como primer paso realizar un pequeño taller de capacitación, cuyo objetivo es mostrar los temas que intervienen en la problemática del comportamiento organizacional, es decir: la diferencia de

la satisfacción y motivación del personal, las implicancias de la aplicación de las encuestas de Clima Laboral, las expectativas que genera en los colaboradores, la necesidad de llevar a cabo los planes de acción, etc. La importancia de la capacitación se centra también en solicitar el apoyo y compromiso de todo el personal a lo largo del proceso completo.

- ✓ Adecuación de Encuesta de Clima Laboral. Se debe contar con el equipo responsable de hacer la medición del clima laboral. El equipo debe tener un conocimiento previo y acumulado de los principales temas que aquejan al personal. Es necesario tomar un modelo de encuesta de este tipo y que aborda los principales aspectos a evaluar como son remuneraciones, ambiente de trabajo, carga laboral, relación con los jefes, compañeros, etc.

En base a este modelo de encuesta, el equipo de la organización debe adecuar las preguntas de acuerdo a las particularidades de la organización y sobre todo asegurarse que estén incluidos todos los aspectos de los que con mayor frecuencia se realizaron las quejas en el pasado. Dos preguntas clave que deben incluirse son: ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización? y ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?, en base a estas dos preguntas se evalúa de manera integral la satisfacción con la organización.

Se debe de tener en cuenta que las preguntas que se realicen no creen expectativas sobre aspectos que no se están dispuesto a cambiar.

Una vez desarrollada la encuesta debe probarse el entendimiento de las preguntas con el personal, para lo cual se puede aplicar la encuesta en una pequeña muestra. La encuesta debe estar en términos claros y sencillos pues finalmente ésta encuesta será aplicada a todo el personal.

- ✓ Aplicación de la encuesta de Clima Laboral. Es la aplicación de la encuesta de clima laboral a todo el personal, para ello se debe tener en cuenta lo siguiente: La encuesta deberá ser anónima para asegurar la confiabilidad de los resultados, para ello se requiere de un mecanismo para asegurar tal anonimato, por ejemplo la elaboración de ánforas para depositar las encuestas, se debe contar con un ambiente agradable y tranquilo para la realización de la encuesta y debe realizarse en una fecha en la que no haya alguna variable que pueda intervenir en los resultados, por ejemplo si se realiza la encuesta después de alguna fiesta realizada por la organización o luego de un recorte de personal, ya que los resultados se verían sesgados por estos eventos.

Adicionalmente a los resultados generales de la organización en cada uno de los aspectos evaluados, se puede medir específicamente cómo se encuentra el clima laboral por agencia o área, colocando un ánfora por cada agencia o área de tal manera que al final se tenga resultados globales y por áreas. Esta precisión de hallar el clima laboral por área permitirá realizar planes de acción más específicos

- ✓ Resultados. Una vez realizada la encuesta se deberá procesar los resultados a nivel de la organización y por áreas o agencias. El ingreso de datos en una hoja Excel permitirá un manejo amplio de la información recogida. Aquí es importante señalar que las preguntas que mostrarán el nivel de satisfacción general son: ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización? y ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?, en base a estas dos preguntas se evalúa de manera integral la satisfacción con la organización. Las demás preguntas permitirán medir los demás factores que se están evaluando de manera específica.

- ✓ Priorización. Es prevalecer y establecer planes de acción, para ello es necesario involucrar a todos los niveles de colaboradores de la organización.

Para establecer y priorizar planes de acción no basta con los resultados de la encuesta de clima laboral, puesto que la encuesta no define los aspectos que el personal considera más relevante, por lo que, luego de la encuesta y antes de realizar los planes de acción se debe profundizar respecto a ello. Entonces se procederá a identificar cuáles serían los aspectos sobre los que se va a realizar los planes de acción mediante tres tipos de metodología entrevistas, reuniones de grupos focales y por medio de una encuesta de salida (solo al personal que se retira voluntariamente). En dichas entrevistas o encuesta se les solicitará que cuenten problemas reales, quejas frecuentemente escuchadas, En base a la información relevada se procederá a contabilizar la frecuencia de cada uno de los aspectos y de ésta manera priorizar sobre qué aspectos se realizará el(los) plan(es) de acción.

Es importante recordar que las encuestas de clima laboral solo miden el grado de satisfacción en cada aspecto, más no el grado de importancia de uno u otro aspecto.

Se puede entender mediante este artículo que la medición de la satisfacción laboral se puede considerar frecuentemente como un equivalente a evaluación del clima laboral. De hecho, al referirse este artículo a la satisfacción laboral es muy importante reflexionar el tratamiento que los referentes que pueden dar un criterio relacionado con los resultados que la organización puede obtener con relación a los empleados y si opta por medir el clima organizacional.

La encuesta como herramienta de medición del Clima Laboral permitirá medir el nivel de satisfacción del personal en general, y en el caso de la motivación se requiere de un trabajo de profundización con cada uno de los colaboradores y desde el inicio de sus labores en la organización, conociendo que aspectos son los que lo motivan.

Tener una retroalimentación y seguimiento a la forma de pensar y saber cómo andan los empleados permite a recursos humanos poder desarrollar medidas que mejoren la productividad de cada empleado en la organización.

Para Cortés, (2003, Pag. 1), las dimensiones que se deben considerar a la hora de analizar el clima laboral:

- ✓ Flexibilidad: el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.
- ✓ Responsabilidad: el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.
- ✓ Recompensas: el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.
- ✓ Claridad: el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y a relación que estos guarda con los objetivos generales de la organización.

- ✓ Espíritu de equipo: el grado en la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común.

Otro grupo de características es el que considera que el clima se compone de:

- Autonomía / Conflicto
- Relaciones sociales / Estructura
- Calidad de recompensa / retribución
- Relaciones rendimiento / retribución
- Motivación / Polarización del estatus
- Flexibilidad / innovación

Según se refiere Cortes, en su artículo, hace referencia las diferentes dimensiones es que toda empresa debe tener a la hora de medir y trabajar el clima organizacional, aquí el recurso humano juega un papel muy importante como gestor humano ya que en situaciones donde la empresa debe ser analizada internamente el medio ambiente en que sus empleados se desenvuelven, medir con flexibilidad y responsabilidad un departamento puede influir en los resultados que pueden esperar.

Cada empresa es necesaria tener en cuenta que estas dimensiones son de carácter humano que expresa el manejo de sobrellevar una medición del clima laboral de una empresa. Las encuestas como herramienta de medición tiene que ser precisas y claras, que sean comprensivas ya que no todos los empleados tienen la misma capacidad de conocimiento por lo tanto es importante tener en cuenta que la hora de medir el clima estas dimensiones ayudan a la medición cumplir sus objetivos y poder ser más efectivos para adquirir los datos necesarios para así tener una base a la hora de hacer cambios que sean positivos en las organizaciones de hoy en día.

**CAPÍTULO II**  
**LIDERAZGO COMO ELEMENTO DEL CLIMA LABORAL**

## 2.1 Concepto de Liderazgo

El liderazgo en su forma más simple se basa en la relación de guiar a una persona en la consecución de las metas, desde diferentes culturas y épocas el liderazgo de a ha manifestado como una necesidad de sentir que una persona sea dirigible y manejable con orden en los ambientes en que cada ser humana puede desempeñarse.

En las organizaciones modernas, el liderazgo debe esforzarse en ganar cada día más el carisma, la obediencia y el ejemplo con que se pueda mostrar, y ser un líder no es tener un título o por decreto es hacer las cosas con ejemplo que muestren significado con los empleados, es liderazgo es un factor elemental dentro del clima laboral que representa de manera activa la dirección de los empleados y la motivación que representa para que los empleados dentro del medio ambiente laboral se sienta dirigible y animados a la consecución de sus metas.

Según Landy (2005, pág. 440), explica algunas distinciones conceptuales del liderazgo como son:

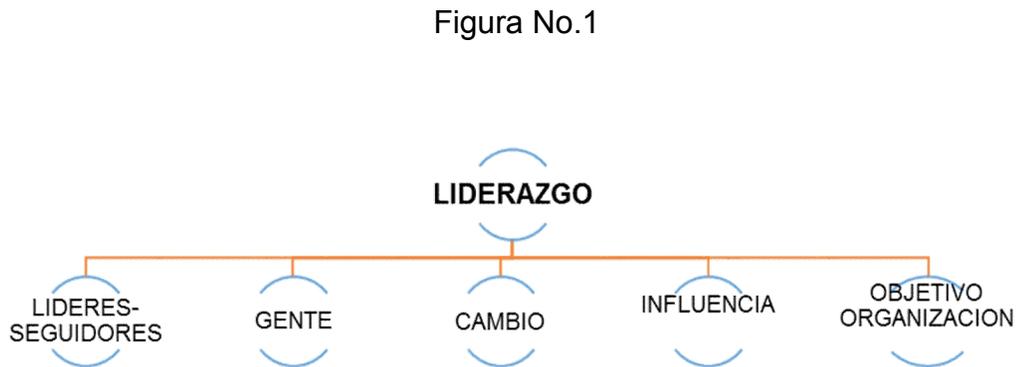
- ✓ El surgimiento de un líder. Es el estudio de las características de los individuos que se convierten en líderes, analizando la base sobre el cual son elegidos, designados o simplemente aceptados.
- ✓ Efectividad de un líder. Son los estudios de las conductas de un líder designado (sin importar como se haya llegado a tan posición) que conducen a un resultado valioso para el grupo de trabajo o la organización.

*“El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. (Lussier, 2005, Pag.5)*

Según Lussier, (2005, Pag.5), existen cinco elementos clave para tener un mejor concepto:

- ✓ Líderes y seguidores. Es un proceso de influencia, ya que un líder siempre puede influir sobre los demás y un seguidor es alguien que recibe influencia de un líder, puede ser un administrador o subordinado.
- ✓ La influencia. Es el proceso de comunicar ideas por parte de un líder, obtener su aceptación y motivar a sus seguidores para apoyar y llevar a la práctica las ideas mediante el cambio. Es la parte medular del liderazgo.
- ✓ Objetivos de la organización. Los líderes eficaces influyen en los seguidores para que no piensen en función de sus propios intereses, sino en los de la organización. El liderazgo ocurre cuando los seguidores aceptan la influencia de alguien que los motiva a hacer las cosas de manera ética y benéfica para ellos y la organización.
- ✓ Cambio. Influir y establecer objetivos son acciones inherentes al cambio, las organizaciones necesitan modificarse de continuo para que puedan adaptarse a un ambiente global que se transforma con rapidez.
- ✓ Gente. Liderar es sinónimo de dirigir gente, individuos pensantes, y para ser eficaz un liderazgo debe llevarse bien con los demás, capaz de disfrutar con otras personas y coadyuvar a que tengan éxito.

Figura 1-1. Elementos clave de la definición de Liderazgo.



Fuente: Lussier, 2005, Pág. 6

*“El líder es alguien que atrae la gente hacia él como si fuera un imán, por obra del carisma. Es la persona a quien otros quieren seguir, es aquel que atrae su confianza y su respeto, así como su lealtad”.* (Fiedler, 1985, Pág. 13)

Según Fiedler, (1985, Pág. 13), existen dos características importantes en el significado de liderazgo que son:

- El liderazgo es una relación entre personas en la cual la influencia y el poder están distribuidos en forma desigual sobre una base legítima. El poder puede ser el líder por el consentimiento de los miembros del grupo, un convenio contractual de trabajo, por ley, pero corresponde al ejercerlo.
- En el liderazgo no puede haber líderes aislados. Si desea saber si se es líder, véase si alguien lo sigue. Y como nadie puede realmente obligar a la gente para que se comporten en forma apropiada, el liderazgo implica que los seguidores deben consentir, en forma explícita o implícita, en esta relación de influencia.

*“El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer. El líder ejerce influencia en las personas orientando hacia sus objetivos las percepciones de los objetivos de aquéllas. La definición de liderazgo incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquel lo que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales. En consecuencia, el liderazgo se apoya en dos aspectos: ninguna persona puede ser líder, a menos que logre que las personas hagan lo que ella pretende hacer, ni será exitosa, a menos que sus subordinados o seguidores la perciban como medio de satisfacer sus aspiraciones personales. El líder debe ser capaz; los seguidores deben aportar voluntad”.* (Chiavenato, 2001, pág. 315).

*“El liderazgo es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo”.* (Alles, 2004, Pág. 114)

El liderazgo puede ser estudiado en términos de estilos del comportamiento del líder frente a los subordinados, es decir, maneras como el líder orienta su conducta. Mientras el enfoque de los rasgos se refiere a lo que el líderes, el enfoque de los estilos de liderazgo se refiere a lo que el líder hace, es decir, a su estilo de comportamiento para liderar.

Como bien mencionan los autores en su mayoría concuerdan que el liderazgo es una forma de influir en los demás, hoy en día las organizaciones necesitan líderes que estén activos para que pueda emplear iniciativa y puedan estos establecer estructuras y estrategia que sea consecuentes con sus metas.

El liderazgo es imprescindible en el clima laboral no solo por ser un factor importante sino que es la guía donde los empleados dentro de una empresa se sientan motivados a cumplir con sus metas y estar seguros de ser un representante activo dentro de la organización.

## **2.2 La Importancia del Liderazgo como elemento del Clima Laboral**

Según Gadea, (1983, pág. 15), el liderazgo está disperso en todos los segmentos de la sociedad: gobierno, sindicatos, profesionales, comunidades minoritarias, universidades, organizaciones sociales y está también dispersado hacia abajo, en todos los niveles del funcionamiento social, desde los más altos de nuestra vida nacional hasta un líder sindical o supervisor de venta de un negocio.

La mayor parte de hoy en día del liderazgo es un intento del lograr metas a través de grandes sistemas organizados, los individuos en todos los segmentos y en todos los niveles deben estar preparados para ejercitar la iniciativa y responsabilidad propias de un líder, usando su conocimiento local para resolver los problemas en su nivel.

La importancia del liderazgo ser radica en la responsabilidad que deben tener los líderes de hoy en día y como se desempeñan. El concepto de responsabilidad es tan importante como el concepto de liderazgo por lo tanto es un cofactor relevante en la importancia del liderazgo como herramienta de competencia dentro de las organizaciones.

*“El liderazgo es el proceso de persuasión o el ejemplo por el que un individuo o equipo de liderazgo induce al grupo a perseguir objetivos sostenidos por el líder o compartidos por sus seguidores”.* (Gadea, 1983, pág. 15)

Según Gadea, (1983, pág. 16), los líderes no pueden ser analizados fuera del contexto histórico del que surgieron, el medio circundante en el que funcionan y el sistema sobre el que preside. Ser parte integral de ese sistema, estar sujeto a las fuerzas que lo afectan, desempeñan ciertas tareas o funciones que son esenciales para que el grupo logre sus objetivos.

Las personas tienden a agrandar el rol de los líderes. Tiende a exagerar la capacidad de los líderes para influir sobre los hechos. Los líderes actúan en la corriente de la historia. Mientras trabajan para producir un resultado, múltiples fuerzas que escapan a su control, aun su conocimiento, están moviéndose para apresurar o entorpecer el resultado.

Según Lussier, (2005, pág. 4), el liderazgo es importante por las siguientes razones:

- ✓ El liderazgo ha adquirido mayor importancia en situaciones de crisis, pero las dificultades no crean líderes, solo muestran la clase de líderes que tenemos.
- ✓ Se ha reconocido, en general, que las organizaciones bien dirigidas tienen alto niveles de desempeño, algo de los que carecen las organizaciones mal dirigidas.
- ✓ Los que quedan en el empleo con malos jefes se sienten menos satisfechos con su trabajo y con su vida, se siente menos comprendidos con la empresa y tienen más conflictos en el trabajo y la familia, en consecuencia experimentan angustia psicológica.

Según se puede percibir muchos autores hacen hincapié en la responsabilidad como cofactor importante de un liderazgo, siempre será una hermanita importante dentro del clima laboral por que cada ser humano ejerce algún tipo de liderazgo, cada empleado dentro del medio ambiente siempre involucrara otras personas, a los empleados o seguidores.

Los miembros del grupo dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. No se debe ignorar punto competente en la vida laboral por que este define el manejo de los empleados y todos los empleados por consiguiente son seres humanos que siente y perciben y tiene capacidad de razonar por lo tanto un líder que influya positivamente es de gran importancia en el manejo de desempeño que puede tener los trabadores en el clima laboral donde se desenvuelve.

Hay que hacer pleno ejercicio de la importancia que tiene el liderazgo en las organizaciones, para tener una mejor admiración eficaz en todos sus plenos elementos que la confirman. Los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos.

Hoy en día una organización debe tener una planeación adecuada, control y procedimiento pero no puede sobrevivir a la falta de un líder apropiado. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización y por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

La importancia en el conocimiento sobre el Liderazgo es de gran utilidad para las empresas de hoy para reconocer los retos que pueden que afrontar. Reconocer la importancia del liderazgo al máximo, hace partícipe a todo el personal que este influya como tal a la gran competitividad en un mundo globalizado.

### **2.3 Los Líderes se hacen**

En el presente la psicología ha tratado de buscar una respuesta adecuada a la pregunta si los líderes nacen o se hacen, pero hay que tender que la capacidad de liderazgo se desarrolla durante la infancia y la adolescencia en los seres humanos. En los primeros grupos que se forman en la escuela, ya se puede detectar la presencia del líder de grupo, que, de forma espontánea, empieza a marcar las relaciones del resto de componentes.

Se ha tratado en muchas discusiones también si el liderazgo puede transferirse genéticamente por lo que implica estudios y dilema sobre si el liderazgo puede crear o nacer una persona por medio de la herencia genética, es importante destacar que el ser humano es un ente social sostenible que desde que se va criando y según sus circunstancias va adquiriendo conocimiento y experiencia que puede adquirir el talento de ser un líder que guie tanto fuera como dentro de las organizaciones.

Según Gadea (1983, pág. 11), explica como la historia del ser humano está saturada de ejemplos de liderazgos, de hombres que se distinguieron como dirigentes de sus pueblos y de los grupos a que pertenecías, y que con su acción dejaron una huella positiva o negativa. En el pasado existía la idea de que los líderes nacían con la cualidad y la capacidad de dirigir.

En el liderazgo existen dos tipos de situaciones: la primera, en el cual el líder surge en una forma natural o espontánea para ponerse al frente a su grupo, y la segunda, que es aquella en que el líder es nombrado o elegido para cumplir sus funciones, convirtiéndose de esa forma en dirigente por voluntad de sus electores o por mandato de la autoridad que lo nombra para ocupar un puesto directivo.

Según Gadea (1983, pág. 11), explica dos enfoques de casualidades de un líder:

Enfoque situacional de liderazgo. La evidencia de la vida diaria nos demuestra que algunas personas se convierten en líderes debido a las circunstancias sociales, y en general, a las presiones, exteriores que pueden colocar a esa persona en la situación de conducir a su grupo, o a sus semejantes en general, pero que en otras circunstancias esa persona no asumiría necesariamente el papel de líder.

Señala que las cualidades del líder por sí sola no constituye una base suficiente para desarrollar un programa de entrenamiento de líderes, pero si tienen otra utilidad como son:

- ✓ Sirven para recordarnos que el potencial natural del liderazgo varía de una persona a otra.
- ✓ Muchas veces necesitamos del lenguaje de las cualidades del líder para transferir conocimientos a otras personas, y en particular, para resaltar aquellas que son características de un liderazgo adecuado.
- ✓ Este enfoque también hace énfasis en el hecho de que el líder, como individuo, en algunos casos puede inclinarse hacia un temperamentalismo que lo induzca a darle más importancia a su carácter, que al real desarrollo de su personalidad.

Enfoque funcional del líder. Existen grupos que al reunirse lo hacen consciente o inconscientemente, porque los integrantes de ese grupo no pueden alcanzar su objetivo separadamente. El enfoque funcional del proceso de líderes de toma en cuenta las necesidades propias de cada uno de los miembros del grupo, siendo ellas físicas, sociales y vocacionales. Fueron las necesidades físicas las que primeramente se manifestaron en el ser humano para incluirlo a formar grupos de trabajo. Sin embargo, existen otras necesidades menos visibles, aparte de las físicas, como las sociales del individuo, y dentro de ellas la de auto-respeto, el sentido de pertenecer en el grupo, y el deseo de ser amado y tener desarrollo personal.

*“El líder es el individuo al que se encomienda la tarea de dirigir actividades relevantes de trabajo de un grupo o, en ausencia del líder designado, lleva la responsabilidad de desempeñar tales funciones en el grupo”.* (Lanyer, 2005, pág. 441)

Según Como se expresa el autor, se pudo observar como existe una explicación llana sobre el entrenamiento de los líderes y de romper el paradigma de que pueden ser líderes los que han nacido con la capacidad de serlo. El ser humano para ser líder debe entrenarse, educarse para que pueda jugar un papel importante en la tarea de guiar y ser un líder de ejemplo que pueda ser consecuente dentro y fuera de una organización.

Para aquello que se define como Liderazgo, ha estado tradicionalmente asociado a la casi infinita polémica que postula si el Liderazgo es un atributo innato, que se despliega en ciertos individuos privilegiados; o si por lo contrario, es una competencia que puede ser aprendida, practicada y desarrollada.

El único requisito para llegar a ser un buen líder es la voluntad de serlo, si se tiene voluntad, se puede emprender una autoformación y las empresas hoy en día demandan más líderes y sobre todo capacitado, aun mas en países como República Dominicana que son países en vía de desarrollo, todos los sectores de la vida nacional, económica, política, social, se enfrentan a un mercado cada vez más competitivo y por lo tanto reclaman mejores líderes.

## **2.4 Estilos y Factores del Liderazgo**

En un clima laboral el liderazgo es el principal motor que impulsa a los empleados dentro del medio ambiente en que se desenvuelven a ayudar e influir sobre el poder realizar sus objetivos y tener una motivación que los impulse a trabajar cada día mejor.

Las formas en que los jefes, gerentes, supervisores, se comporten y se maneja es importante dentro del clima laboral, ya que implica una filosofía de cómo hacer llegar el ejemplo y la motivación hacia sus empleados, se su estilo su forma de pensar y actitud incluye en cómo puede cada miembro de una organización llegar a ser cumplidor de sus metas.

Según Chiavenato, (2001, pág. 317), existen diferentes tipos de estilos de liderazgos y puede ser estudiado según el comportamiento del líder frente a los subordinados, de decir, maneras como el líder orienta su conducta.

- Líder Autoritario. Es un líder duro e impositivo, establece directrices sin la participación del grupo, toma las medidas necesarias y determina las técnicas para la ejecución de las tareas, es dominante y personal en los elogios y en las críticas al trabajo de cada miembro.

- Líder Democrático. Es un líder activo, consultivo y orientado, debate y decide las decisiones con el grupo. Estimulándolo y ayudándolo, la división de las tareas queda a cargo del grupo y cada miembro tiene libertad de escoger sus compañeros de trabajo.
- Líder Liberal (Faissez-Faire). El líder deja que todos hagan a su voluntad. Existe una completa libertad en las decisiones grupales o individuales, la participación de un líder es mínima y limitada, la división de las tareas están a cargo del grupo, el líder no intenta evaluar ni regular el curso de los acontecimientos.

En las últimas décadas ha sido de gran interés y sobre todo de gran atención en las organizaciones conocer y llevar los estilos de liderazgo como herramienta competente de la organización, ya que el clima laboral se caracteriza por niveles de turbulencia, incertidumbre y cambios discontinuos y sobre todo competencia global que amerita trabajar las metas planteadas.

Según Lanyer, (2005, pág. 443), hace referencia a cuatro estilos de liderazgo en el cual está enfocado en los nuevos líderes de hoy en día que sea sean ejemplares y con efectos extraordinarios entre sus seguidores y en los sistemas sociales, culturales, económicos y políticos, de acuerdo a este nuevo grupo de estilos de liderazgos, se detallan los siguientes:

- Liderazgo Carismático. Es el liderazgo que se ejerce con una visión o curso de acción trascendental sin ayuda de otra persona, que no solo es capaz de atraer los seguidores potenciales, sino de impulsarlos de actuar sobre esta misión o curso de acción alentando a ellos con sus acciones, la creencia de que tiene dones extraordinarios.

*“El carisma es una relación social distinta entre el líder y el seguidor, en la que el líder presenta una idea revolucionaria, una imagen o idea trascendental que va más allá de lo inmediato o lo razonable, mientras que el seguidor acepta este curso de acción, no por su probabilidad racional de éxito, sino porque cree en las cualidades extraordinarias del líder”.* (Lussier, 2005, pág. 341)

Esta definición como se refiere el autor hace vínculo con el liderazgo carismático porque se necesite tener atributos de inspiración e ideales que conlleven a la defensa de los miembros y la habilidad de mantener una símbolo de ejemplo que transpire dentro la organización como herramienta elemental en el clima laboral.

Los líderes carismáticos construyen hoy en día un significado entre sus seguidores que le produzca un significado personal como papel que este pueda desempeñar.

*“El significado personal es el grado en que la vida de la gente tiene sentido emocional y que las demandas que enfrentan se perciben como dignas de energía y compromiso”.* (Lussier, 2005, Pág. 342)

Con base a estas nociones, (Lussier, 2005, pág. 342), identifica dos tipos de liderazgo carismático que son:

- ✓ Liderazgo Carismático Socializado. Es el líder que posee una personalidad igualitaria, auto trascendente y delegadora de autoridad.
- ✓ Liderazgo Personalizado. Es el líder que posee una personalidad dominante, maquiavélica y narcisista.

Es importante entender que todos los líderes carismáticos hoy en día buscan deliberadamente difundir compromiso con sus objetivos ideológicos y la dependencia de sus seguidores.

El carisma ayuda a comprender la influencia excepcional que no todos los líderes pueden ejercer entre sus seguidores desde una óptica diferente. Dentro del clima laboral se puede destacar la importancia de los sentimientos de los empleados y sus reacciones emocionales hacia sus líderes ya que esto repercute en sus acciones y consecución de sus metas. Pero no cabe duda que el carisma como herramienta puede ayudar a mejorar el desempeño de los empleados y así ser más productivos.

## **Figura No.2**

### **Efectos del Liderazgo Carismático**

- 
- ✓ Los seguidores confían en lo “correcto” de la visión del líder.

---

  - ✓ Hay similitud entre las creencias y valores del seguidor y los del líder.

---

  - ✓ Los seguidores confían más en que pueden contribuir al logro de la misión.

---

  - ✓ Los seguidores aceptan metas más elevadas y desafiantes.

---

  - ✓ Los seguidores se identifican con el líder y lo imitan.

---

  - ✓ Los seguidores aceptan al líder de manera incondicional.

---

  - ✓ Los seguidores sienten fuerte afecto por el líder.

---

  - ✓ Los seguidores participan de manera emocional en la misión.

---

  - ✓ Los seguidores ofrecen al líder obediencia y lealtad sin restricciones.

Fuente: Lussier, 2005, Pág. 349

Líder Transformacional. Es un liderazgo que se centra en las capacidades transformacionales de los líderes, más que en sus características y en sus relaciones con sus seguidores. Se conoce a los líderes transformacionales por mover y cambiar cosas a lo grande al comunicar a sus seguidores, aprovechando los más altos ideales y motivos de estos, una visión especial del futuro.

*“El líder transformacional sirve para cambiar el status quo, pues articula para los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización”.* (Lussier, 2005, Pág. 356)

Según Lussier, (2005, Pág. 356), los líderes transformacionales poseen los siguientes atributos

- ✓ Se conciben como agentes de cambio.
- ✓ Son visionarios que confían mucho en su intuición.
- ✓ Corren riesgos, pero no son temerarios.
- ✓ Son capaces de articular un conjunto de valores medulares que guían su comportamiento.
- ✓ Poseen capacidades cognitivas excepcionales y antes de actuar analizan minuciosamente las situaciones.
- ✓ Creen en la gente y muestran sensibilidad a sus necesidades.
- ✓ Son flexibles y están abiertos a aprender de la experiencia.

*“El líder transformacional describe la conducta de líderes políticos inspiradores que transforman a sus seguidores atrayéndolos con motivos nobles tales como justicia, moralidad y paz”.* (Landy, 2005, pág. 462)

Según Landy, (2005, pág. 462), el liderazgo transformacional es la interacción entre líderes y seguidores en la que cada uno eleva al otro a niveles de moralidad y motivación más altos. El líder transforma a los seguidores apelando a sus motivos más nobles como la justicia, la ética, y la paz.

Según Bass y Avolio, (1997, pág. 133), propusieron que los líderes transformacionales usan una de cuatro estrategias gerenciales. Estas aparecen junto a una descripción de las características más importante de cada una.

- ✓ Influencia idealizada. Los líderes demuestran convicción, enfatizan la confianza, toman una posición en el aspecto difícil, enfatizan la importancia y propósito del compromiso y están conscientes de las consecuencias éticas de sus decisiones.
- ✓ Motivación por inspiración. Los líderes articulan una visión atractiva del futuro, desafían a sus seguidores a obtener estándares altos, hablan con entusiasmo y optimismo y motivan y dan significado a lo que es necesario hacer.
- ✓ Estimulación intelectual. Los líderes cuestionan los viejos supuestos, valores y creencias, estimulan nuevas formas de hacer las cosas y motivan la expresión de ideas y razones.
- ✓ Consideración individualizada. Los líderes tratan a los demás como individuos, toman en cuenta las necesidades individuales, las capacidades y las aspiraciones, escuchan con atención y aconsejan y enseñan.

El liderazgo transaccional desde un punto de vista conceptual, es similar a la forma de mantenimiento de la cultura pro parte del liderazgo, que actúa para reforzar las estructuras, estrategias y cultura existentes en una organización.

*“El liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio, en una organización mediante intercambios económicos y sociales regulares con lo que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores”.* (Lussier, 2005, pág. 358)

Según Burns (1978), “contrasto el liderazgo transformacional con el liderazgo transaccional, el proceso más tradicional por el que los líderes muestran a sus seguidores como alcanzar las metas personales adoptando un patrón particular de la conducta”. (Lanyer, 2005, pág. 462)

*“El liderazgo transaccional es el proceso donde los líderes muestran a los seguidores como lograr las metas personales adoptando un patrón de conducta particular, el líder desarrolla contratos sociales con los seguidores en los cuales se determina las conductas que serán reforzadas”.* (Lanyer, 2005, pág. 462)

Según Lussier, (2005, pág. 358), el liderazgo transaccional es distinto del liderazgo transformacional. El primero tiene ser transitorio, pues que, una vez realizada una negociación, la relación entre las parte terina o se redefine. El segundo es más duradero, en especial cuando el proceso de cambio está bien diseñado e instrumentado.

Liderazgo de Apoyo y de Servicio. Estos liderazgos se relacionan con el liderazgo carismático y transformacional, en tanto que se enfocan en delegar autoridad en los seguidores, no en los líderes, para que ejerzan el liderazgo con el fin de alcanzar las metas de la organización.

Por lo tanto estos liderazgos representan un cambio en el paradigma de liderazgo hacia los seguidores. Esta modificación consiste en que el liderazgo tiene menos que ver con dirigir a los otros y más con servicios.

*“El liderazgo de apoyo es un estilo enfocado en el empleado, que delega autoridad en los seguidores para que tomen decisiones y ejerzan control sobre su trabajo”. (Lussier, 2005, pág. 362)*

*“El liderazgo de servicio trasciende el interés personal para resolver las necesidades de los demás, ayudándolos a crecer profesional y emocionalmente”. (Lussier, 2005, pág. 362)*

Como bien se refiere Lussier estos liderazgos muestran un estilo único y diferencial en muchos otros y es enfocado en apoyar y dar facultad al equipo de trabajo para poder tomar las decisiones correspondientes en sus días laborales y con miras de hacer referencia al servicio sin pensar más en el grupo de trabajo, son muy importantes según sea la naturaleza de las empresas que existan líderes que den apoyo y muestren interés en los servicios y las emociones de los empleados.

Según Lussier, (2005, pág. 363), muestra dos esquemas en cada liderazgo:

Esquema del liderazgo de apoyo

- ✓ Fuerte orientación al trabajo.

- ✓ Toma de decisiones y poder descentralizados.
- ✓ Premisa de igualdad.
- ✓ Premisa de recompensas.

#### Esquema de liderazgo de servicio

- ✓ Ayudar a los demás a descubrir su espíritu.
- ✓ Ganarse y mantener la confianza de los demás.
- ✓ Servir a otros por encima del interés personal.
- ✓ Ser buenos escuchas.

Según Hernández y Rodríguez, (2011, pág. 239) menciona a Fiedler, en su modelo matricial y expresa tres Factores fundamentales que determinan el estilo de liderazgo:

- ✓ Relaciones líder-colaborador. Ambiente y camaradería en una relación de jefe y colaborador.
- ✓ Poder del líder o superior. Apoyo con que cuenta una autoridad por la estructura formal y su vinculación con niveles superiores que le permiten utilizar la autoridad para alinear las conductas de los colaboradores.
- ✓ Medición del trabajo del colaborador o grado de estructuración de la tarea. Elementos de control formales para evaluar el desempeño objetivo del cumplimiento o incumplimiento de la tarea.

Según Hernández y Rodríguez, (2011, pág. 239) menciona las causas de fracaso del liderazgo.

- ✓ No se presta suficiente atención a situaciones críticas a tiempo.
- ✓ Los directivos o jefes de área son incapaces de operar más allá de su zona de comodidad.
- ✓ Los estilos de liderazgo tienen un sesgo ideológico.

- ✓ El estilo de liderazgo dominante en la empresa no es el adecuado para las necesidades de la estrategia.
- ✓ El directivo o gerente carece de flexibilidad y sensibilidad de las necesidades de sus colaboradores.
- ✓ El titular de un área no cuida el desarrollo de habilidades en sus colaboradores o, por lo menos, no desarrolla a su suplente.
- ✓ Los líderes están más motivados por el deseo de que se les aprecie y se reconozcan sus méritos que por los resultados.
- ✓ Los directivos consideran que su puesto es de poder personal, cuando en realidad se trata de un poder delegado por la organización.

Después de estudiar diferentes autores es necesario entender que los estilos de liderazgo son forma en que cada administrador y/o responsable de una función jerárquica expresan su inquietud y su manera de cómo manejar los objetivos que presenta cada departamento para cumplirlo.

Muchos autores se relacionan con en que todos los admiradores puede combinar diferente tipos de liderazgo para la ejecución de sus trabajos ya que los estilo de liderazgo influyen de una manera en el clima laboral y puede ser de manera positivo o negativa pero no cabe duda de que los empleados que dirigen personas deben tener facultad y decisiones para hacer lo mejor por un departamento y mantener un medio ambiente de trabajo digno, motivado ya que esto puede mejorar sustancialmente el desempeño de miembros de los grupos y así ser más productivos.

## 2.5 Los 5 Niveles del Liderazgo

Según Manzanilla, (2014, pág. 1), los 5 niveles del liderazgo se destacan los siguientes

Líder Nivel 1: Individuo de Alta Capacidad. Es un individuo talentoso. Le entrega a la organización importantes contribuciones debido a su talento, maestría, conocimiento, habilidades, fortalezas y buenos hábitos de trabajo.

Todos conocemos personas así. Grandes contribuidores a la organización. Son excelentes activos que si no evolucionan se convierten en individualistas incapaces de trabajar en equipo.

Líder Nivel 2: Gran Contribuidor al Equipo. Debido a que tiene grandes capacidades (está evolucionando del nivel 1), está dispuesto a entregarlas al máximo para ayudar al equipo a lograr sus metas y resultados. Trabaja efectivamente con otros miembros del equipo. Tiene una gran capacidad de relaciones interpersonales y sabe cómo moverse efectivamente entre varios tipos de personas con diferentes personalidades, metas y objetivos.

Líder Nivel 3: Gerente Competente. Adicionalmente a ser un individuo de alta capacidad que se entrega al máximo a su equipo, es capaz de organizar personas y gerenciar recursos hacia el cumplimiento de metas predeterminadas de una forma efectiva y eficiente.

En el nivel 3 el individuo lidera un equipo y maneja recursos de la organización.

Líder Nivel 4: Líder Efectivo. Es capaz de transformar metas y objetivos en una visión clara que motive al equipo. Es un ejemplo en la organización por sus altos estándares de rendimiento. Es capaz de motivar a su equipo dándole libertad de acción para su desarrollo.

Aunque su enfoque sigue estando en los resultados del negocio, dedica una gran cantidad de tiempo en el desarrollo del nuevo liderazgo. Detecta nuevos talentos y se invierte en ellos para llevarlos más allá de donde él ha llegado.

Líder Nivel 5: Líder Ejecutivo. Construyen una grandeza duradera a través de una mezcla paradójica entre humildad personal y voluntad profesional. Recuerda que el líder nivel 5 es el agregado del nivel 1 al 4 con la adición de una pasión por la construcción de la empresa y un legado duradero.

Estos líderes son capaces de anular su ego por la visión superior de construir la empresa. No es que los líderes nivel 5 no tienen ego o necesidades personales. Por el contrario, son increíblemente ambiciosos, pero su ambición es primeramente direccionada a la institución, no a ellos.

Los líderes de nivel 5 son rápidos en asumir la responsabilidad por los fracasos y las decisiones erróneas mientras que saben atribuir los éxitos a su equipo”.

Según como indica el autor, es importante destacar que una de las razones del por qué las empresas pueden sobresalir y otras no, es que las mismas están lideradas por ser humanos que tienen su nivel de liderato que aplica en su empresa, departamento con su equipo de trabajo.

Cada líder dentro de una empresa debe ser mensurable en sus acciones, y construcción una visión por encima de toda la empresa y su departamento, que le permita comparar, conocer y atacar el mercado y hacer junto a un equipo trabajar para ser el mejor cada día, un líder refleja confianza, trabajo en equipo y flexibilidad, porque cada empresa tiene que parametrizar sus objetivos.

## 2.6 Nuevas Tendencias del Liderazgo

Las tendencias examinadas no sólo están transformando a los gobiernos y sociedades, sino que también afectan y muy especialmente a las empresas, teniendo un particular impacto en los nuevos líderes. Líderes que tendrán que ser suficientemente flexibles y ágiles para poder guiar a las organizaciones hacia las nuevas estructuras, sistemas y procesos.

Para Dulquesa (2012, Pág., 1), entre las nuevas tendencias se destacan:

- ✓ “Globalización 2.0: en la medida en que la globalización se acelera, el mundo de los negocios va a requerir cada vez más equipos humanos diversos, al tiempo que se debilitará la lealtad entre organizaciones y empleados. El equilibrio de poder tenderá a desplazarse hacia Asia, surgirá una clase media global y la mayor interconexión generará una mayor volatilidad en los mercados económicos.

Impacto en el Liderazgo: las empresas necesitarán ser más ágiles y enfocarse en la colaboración para gestionar la conexión entre lo global y lo local; sus líderes deberán ser flexibles, con movilidad internacional y culturalmente sensibles. Estos líderes requerirán una importante capacidad de pensamiento conceptual y estratégico a fin de gestionar los riesgos y lidiar con los riesgos e incertidumbres asociados a la globalización.

- ✓ Cambio Climático: el problema creciente de las emisiones de CO<sub>2</sub> y el calentamiento global se verá agravado por el impacto de los mayores desechos que producirán las naciones en vías de desarrollo. La carencia de recursos estratégicos como agua, minerales y combustibles fósiles llevarán una escalada de precios y conflictos violentos.

Impacto en el Liderazgo: las organizaciones se verán forzadas a reducir su huella medioambiental y a adaptar los crecientes costes operacionales para conseguir una mayor sostenibilidad; para ello los líderes en las empresas necesitarán excelentes capacidades cognitivas que les permitan equilibrar la exigencia de éxito financiero, la responsabilidad social y el cuidado medioambiental. Deberán en consecuencia actuar como agentes del cambio propiciando prácticas de negocio responsables con el medioambiente.

- ✓ Cambios demográficos: al tiempo que la población mundial crece y envejece se producen desequilibrios demográficos que llevarán a carencias de capacidades en algunas áreas y a una creciente migración.

Impacto en el Liderazgo: las organizaciones tendrán que afrontar una continuada guerra por el talento como consecuencia de una menor disponibilidad de personas con elevada capacidad; por ello, los líderes tendrán que atraer, motivar y retener equipos cada vez más diversos, así como encontrar formas de desarrollo y promoción para un creciente número de trabajadores inmigrantes, mujeres y personas mayores.

- ✓ Trabajo y estilo de vida digital: la tecnología continuará difuminando las fronteras entre vida privada y vida laboral, ampliará el salto generacional y trasladará el poder a los empleados con mayores capacidades digitales; y será así en particular para la creciente clase de “trabajadores del conocimiento”, que podrán trabajar en cualquier parte.

Impacto en el Liderazgo: dado que las organizaciones se transformarán de manera paulatina en entornos virtuales, los líderes deberán reconocer y aprovechar las capacidades de los empleados que dominen el mundo digital e impulsar su interacción con el resto de trabajadores; propiciando altos

niveles de apertura, integridad y sinceridad sobre los que se asentará la reputación en las organizaciones del futuro.

Según Ballesta, (2013, Pag.1) Explica diferentes tendencias donde el liderazgo juega un papel importante en la organización como son:

- ✓ Líderes desplegados en todos los ámbitos de la organización.

Se plantea una reflexión acerca del hecho más que evidente, de que un modelo de liderazgo tradicional operando desde el tope de una estructura jerárquica, ya no es relevante ni suficiente para gestionar la complejidad, volatilidad e incertidumbre de un entorno de negocios tan centrado a la gestión del conocimiento y a la transformación, como el actual.

El liderazgo ha de distribuirse progresivamente en los diferentes ámbitos donde la empresa opera y genera valor de negocios. Cada instancia de liderazgo se articula en torno a un equipo de alto desempeño cuyos integrantes pueden eventualmente asumir roles de liderazgo contextual, al ser habilitados por sus líderes naturales, en función de su talento y de sus competencias específicas.

- ✓ Redes sociales al servicio de un modelo de liderazgo distribuido.

Si ha habido un enfoque de tan mayúsculo impacto en la forma en la que las organizaciones se gestionan a través de un liderazgo transformador, ha sido el de las tecnologías sociales aplicadas al ámbito corporativo.

Aunque la organización obviamente preserve su estructura basada en niveles, geografías y funciones; la introducción de las redes sociales en la empresa, tiene el potencial de generar un flujo de conversaciones e interacciones desplegándose en múltiples direcciones, y entre diversos

nodos cuya relación, no está necesariamente asociada a la estructura organizativa formal.

En una organización que desarrolla múltiples proyectos, opera en diversas geografías y atiende distintas líneas de negocios, el uso intensivo de las tecnologías sociales, promueve el desarrollo de una cultura de colaboración, donde líderes transformadores despliegan su visión y quehacer, para influir en el entorno de una red, cuyos nodos pueden estar ubicados en distintas geografías, pertenecer a varias generaciones, acreditar experiencias disimiles, y corresponder a diferentes áreas funcionales.

✓ Mindfulness o las terapias de atención plena.

Asumir el rol de líder en entornos dinamizados por eventos disruptivos e incertidumbre en los mercados, requiere aplicar capacidades superlativas de control emocional mediante actividades de concentración introspectiva, para minimizar los siempre perjudiciales efectos del estrés, sobre los procesos de creatividad individual, análisis de problemas y toma de decisiones.

El mindfulness es una práctica útil para generar bienestar, potenciar la conciencia de sí mismo, y fortalecer el equilibrio emocional en colaboradores que trabajan en ambientes de altas exigencias intelectuales y emocionales, como suele ser el caso de los proyectos de innovación continua y disruptiva, de importante impacto social

Desde la perspectiva de potenciar la productividad y el bienestar de líderes inmersos en entornos de elevada exigencia emocional, se aplican terapias de Mindfulness con 5 objetivos en mente:

➤ Foco en lo importante, más que en lo urgente: Reduciendo los niveles de estrés, la persona está en condiciones de centrarse en actividades y objetivos importantes para su proyecto, en lugar de correr el riesgo de

paralizarse ante la ocurrencia de eventos imprevistos que monopolicen su atención.

- Desarrollo de la Inteligencia Emocional: Gracias a la introspección consciente e inducida, se adquiere un mejor y más completo conocimiento de sí mismo, que es útil para promover relaciones profesionales basadas en la confianza y la empatía.
  - Reforzamiento de la Visión Estratégica: Reduciendo el ruido cognitivo que dispersa la atención y dificulta el pensamiento creativo, se logra una mejor y más completa comprensión acerca de cómo plasmar la visión estratégica de la empresa en los proyectos en desarrollo.
  - Flexibilidad ante al cambio: Una mente más maleable, un horizonte de atención expandida, y una mayor conciencia de sí mismo, fortalecen la autoestima, y mejoran la disposición a asumir el cambio, más como una oportunidad que como una amenaza.
  - Creatividad e innovación: Una mente más abierta y atenta, estimulada por procesos cognitivos que inducen a estados de conciencia ampliada, estará proclive a desarrollar procesos de pensamiento lateral y a expresar una mayor creatividad, para los efectos de impulsar el desarrollo de procesos de innovación de importante valor de negocios.
- ✓ Liderar el cambio como coaches y mentores.

En una cultura que estimula el aprendizaje en red, el trabajo colaborativo, y la interacción a diferentes niveles; los líderes transformadores pueden potenciar su rol de agentes de cambio siendo mentores o coaches, para acompañar al talento más joven, en el desarrollo acelerado de competencias relevantes para impulsar la innovación empresarial, garantizando al mismo tiempo, su progreso y crecimiento en la empresa.

Líderes emocionalmente inteligentes, de sólido pensamiento estratégico, y fuertemente comprometidos a su empresa, apoyan como mentores el desarrollo de los miembros de su equipo, al ofrecerles acceso a oportunidades para aprender, potenciar su desarrollo, y ampliar su ámbito de decisión e influencia. Comparten conocimientos, ideas y experiencias con los miembros de su equipo, a quienes apoyan en la construcción de entornos personales de aprendizaje, y acompañan en la toma de decisiones relevantes para la operación y ejecución de la estrategia empresarial.

Líderes inspiradores motivan a sus colaboradores a que aprendan por iniciativa propia en áreas complementarias a las de su especialización. Buscan así comprometerlos en el desarrollo de procesos de innovación, que requieren aplicar un enfoque conceptual más amplio e integrador.

✓ Mapas de talento para garantizar un flujo continuo de líderes

En organizaciones conscientes de la relevancia estratégica de preservar, desarrollar y promover a quienes están llamados a ser los próximos líderes empresariales, es usual desarrollar planes de sucesión y mapas de talento, para garantizar el flujo continuo de líderes que la organización precisará para desarrollar, sin mayores sobresaltos su plan de negocios.

Hablamos de prácticas instauradas como políticas de gestión de personas destinadas a desarrollar internamente a los talentos que la empresa precisará en roles de liderazgo.

El desarrollo continuo de líderes, ahora potenciado por tecnologías sociales como soporte a una cultura de innovación, ha de ocupar un lugar primordial en la agenda estratégica del Comité de Dirección; ha de ser una prioridad del área de Recursos Humanos, y ha de ser explotada como una

ventaja competitiva, derivada del desarrollo de una arquitectura organizativa tan ágil, como dinámica y flexible.

✓ Gestión del desempeño y nuevas políticas retributivas

En organizaciones conformadas en red, los procesos de evaluación por desempeño y por competencias pueden apoyarse en la red social corporativa para desarrollarlos en dinámicas de 360 grados, donde los integrantes de los equipos, los líderes respectivos, los clientes internos, y otros líderes, participan en la red de evaluación.

Una práctica innovadora en esta materia es la de evaluar a equipos asignados a proyectos en función de los logros alcanzados de manera colectiva. Estos logros se dimensionan apropiadamente tras una comparación con los resultados obtenidos por otros equipos, de manera de calcular un ajuste en la retribución como componente variable del salario integral.

De esta manera se fomenta el espíritu de colaboración entre los integrantes de cada equipo, sin subestimar la sana competencia propiciada entre equipos asignados a distintos proyectos empresariales.

El salario emocional juega un papel importante como motivador intrínseco para atraer, preservar y desarrollar a los talentos que precisa la operación de la empresa.

✓ Inteligencia emocional y psicología positiva al servicio de un liderazgo más humano.

Las prácticas tradicionales de liderazgo enfatizan la importancia de alcanzar resultados y de apegarse a indicadores de gestión, sin importar las sensaciones, emociones y sentimientos de colaboradores que pudiesen estar

desmoralizados, emocionalmente desconectados a sus empresas, y pobremente implicados a sus proyectos.

Hablamos de líderes que desestiman la expresión de las emociones de los integrantes de sus equipos. No logran inspirar un sentido de urgencia para ir en pos de una visión significativa, que instigue a la acción efectiva y coordinada. Lideran en entornos laborales tóxicos donde prima el estrés y la incertidumbre. Fallan una y otra vez, en alinear la ejecución de los proyectos a los vectores que alimentan la estrategia empresarial.

Una función de Recursos Humanos, consciente de que para atraer y conservar al mejor talento del mercado, es pertinente generar ambientes de trabajo, donde un profesional no solo tenga oportunidad de desarrollarse en aquello que puede hacer con pasión y compromiso, sino que pueda relacionarse con otros profesionales, que son personas, que tienen sentimientos, expresan emociones, y persiguen sueños.

Es en este contexto, donde gestionar la felicidad y el compromiso, como parte de una estrategia de reputación de la marca empresarial, ayuda, y en mucho en la conformación de equipos de alto rendimiento, con líderes influyentes, creíbles, y respetados; y colaboradores talentosos que expresan con satisfacción y compromiso su orgullo de pertenecer a una empresa donde tiene sentido trabajar, permanecer y desarrollarse.

Se ha podido apreciar que tan importante es la tecnología como herramienta de cambio en todas los aspecto de la vida humana y en las empresas como sistemas sociales, cabe destacar que a medida que los tiempo van avanzado, así mimos, pues se va creando nuevas necesidades y formar de hacer las tareas aún más flexible.

Es importante destacar que a medida que las tendencias puedan surgir, el liderazgo juega un papel importante en la adaptación de los nuevos cambios, debido a todas las variables extrínsecas que las empresas presencia es donde un líder tiene que estar orientado a la adaptabilidad y manejar los conflictos de tal manera que pueda ser flexible con los nuevos cambios que hoy en día están surgiendo.

Hay que mostrarse conforme de la realidad en que las organizaciones serán referentes de éxito en la era del conocimiento, y muchas otras, que gracias a apostar por el cambio, quizá no sobrevivan para contarlo.

Un líder es un ser humano que da ejemplo, por lo tanto la nuevas tendencias implica trabajar las emociones de los empleados y su situación en diferentes ámbitos psicológico ya que forma parte de su desempeño en el clima laboral, ya un líder debe gestionar esos parámetros con sus empleados para conocer y darle seguimiento continuo que permita manejar conflictos y dar seguimiento a las metas propuestas.

Cabe destacar que durante las crisis que puede pasar una organización, el reto principal de los líderes es movilizar a la organización para que identifique los retos adaptativos que enfrenta y desarrolle la capacidad para enfrentarlos. Es muy importante que un líder tenga como visión de cambio esa capacidad de hacer frente a nuevos retos y estar orientado a la adaptabilidad y flexibilidad que le permita sobrellevar un cambio en una empresa.

El reto del diagnóstico y de la actitud; de la coalición; la visión y la estrategia; de la comunicación persuasiva; del adiestramiento y la facultación y el reto de arraigar la nueva cultura. Por ello el reto final del liderazgo es movilizar a la organización para identificar los retos adaptativos que enfrenta, y al desarrollar la capacidad para enfrentarlos, crear su propio futuro.

**CAPÍTULO III**  
**ANÁLISIS DEL TIPO DE LIDERAZGO DEL**  
**DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA Y COMUNICACIÓN**  
**DE LA INFORMACIÓN DEL CONANI**

### **3.1 Semblanza Institucional**

Según el portal del Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia, CONANI, está dividido en cuatro páginas que argumenta lo siguientes:

En la página dos habla de su historia, la primera página expresa: El CONANI emerge de la situación económica, social, educacional y de salud por la que atravesaba la Niñez en ese entonces. El Estado Dominicano sin evadir esta situación creó, por intervención del Poder Ejecutivo, mediante el decreto No. 426, el 23 de noviembre del 1978, el Consejo Nacional para la Niñez (CONANI), con el objetivo de asumir el diseño de una política de Estado coherente y que sus acciones concretas eludieran toda improvisación.

Un poco de historia. Inicialmente asumió la función de promocionar el bienestar infantil, investigar sobre las diferentes temáticas que afectaban a la niñez, recomendar políticas de acción al Poder Ejecutivo y prestar servicios a los niños, niñas y adolescentes. Para lograr con eficiencia sus acciones el CONANI estableció una estructura organizativa que contaba con un directorio, el mismo estuvo integrado por una Presidenta, un Vicepresidente, un Secretario General y dos miembros, designados por el Presidente de la República. De la misma dependería la estructura general y administrativa para ofrecer soporte técnico al quehacer de los programas y departamentos. A nivel Operativo, la Dirección Ejecutiva asumió la responsabilidad de impulsar las acciones tendentes a cumplir la misión del CONANI. El CONANI desarrolló dos programas de atención directa, CIANI (Centro Infantil de Atención Integral) y PASN (Programa Ayúdame a ser Niño), y dos programas de apoyo, Salud - Nutrición, y Educación Masiva.

Las actividades educativas de los CIANI empezaron a apoyar el desarrollo intelectual, emocional y psico-motor de la población Infantil dirigida a niños y niñas de 3 a 6 años de edad, garantizando un personal multidisciplinario ideal para la atención de la Niñez. Trabajando en el país desde la denominación educación pre-escolar, como complemento los CIANI fueron pioneros en el seguimiento de la situación de salud de la Niñez, originando la articulación con la Secretaría de Estado de Salud Pública y Asistencia Social (SESPAS). El “Programa Ayúdame a ser Niño” (PASN) dirigido a la población que comprende a niños y adolescentes de 7 a 16 años de edad, dentro de sus objetivos principales estuvo la de detectar a los niños, niñas y adolescentes que deambulaban en las calles, estos se llevaban a una unidad de servicios múltiples (salud, educación, psicología y trabajo social), al mismo tiempo concientizaban a los padres promoviendo la atención y el cuidado de los niños, niñas y adolescentes.

Toda esta visión de atención integral se realizó exitosamente siguiendo el compromiso inicial de su Fundadora Doña Renee Klang Vda. Guzmán, y expresado en el Decreto 426 en el artículo 1 donde planteaba como objetivo principal “la promoción del bienestar de los niños, dentro de un plan general de desarrollo del país, mediante el estudio, la coordinación, la eventual ejecución y el apoyo a los proyectos y programa que beneficien a la niñez.

La iniciativa de los CIANI y PASN, fueron una respuesta a demandas sociales consideradas en ese entonces impostergables. En función de la rica experiencia institucional y como seguimiento a las acciones del Consejo Nacional para la Niñez se realizaron varios seminarios, uno de ellos sobre formulación de políticas para la niñez, el mismo surgió como consecuencia del aprendizaje que había proporcionado el trabajo directo con los niños. A raíz del mismo se elaboraron guías de trabajo y documentos de planificación para darle continuidad a la labor que habían emprendido un conjunto de instituciones que trabajaban por el bienestar de los niños y las niñas.

Más adelante fue aprobada La Convención sobre los Derechos del Niño, en 1989, por la Asamblea General de las Naciones Unidas. Dos años después fue ratificada por el Estado Dominicano, esto facilitó la orientación de las políticas nacionales hacia la construcción de un Sistema de Protección y Garantía de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes. La ratificación de la Convención comprometió a los Estados partes a adoptar medidas educativas, administrativas, de movilización social y normativa encaminadas a la divulgación y aplicación de su contenido. Desde entonces se inició una nueva época en la historia de la infancia dominicana, cancelándose definitivamente la imagen del “menor” como sujeto de la “compasión – represión” y convirtiéndose en niños, niñas y adolescentes como sujeto de derechos. Dando continuidad a ese compromiso, en 1994, República Dominicana promulgó la Ley 14-94 que creó el Código para la protección del menor, con el cual se inició el proceso de adecuación del marco jurídico a los requerimientos de la convención. La Ley 14-94 entró en vigencia el mes de enero del 1995, introduciendo importantes cambios en las formas en que los individuos, las familias, las instituciones y el sistema de justicia debían de relacionar con la infancia y adolescencia.

En el artículo 320 de la referida Ley se creó el Organismo Rector del Sistema de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes cuya función principal es: Formular y ejecutar las políticas nacionales de protección y asistencia a los niños, niñas y adolescentes. Aunque la Ley 14-94 fue un avance significativo en materia de niñez hubo aspectos que se dejaron de contemplar para su total y eficiente aplicación, esto trajo como consecuencia que, el 26 de abril del 2001, se realizara un Consejo de Gobierno a favor de la infancia y la adolescencia y se elaborara una propuesta de reforma a la ley 14-94 Código para la Protección del Menor.

Su implementación se hizo en coordinación con la Secretaría de Estado de Educación (SEE), la Secretaría de Estado de Salud Pública y Asistencia Social (SESPAS), así como también con otras instituciones gubernamentales, no gubernamentales y la sociedad civil. A raíz de la propuesta de reforma del Código para la Protección del Menor - Ley 14-94 un conjunto de instituciones gubernamentales como Consejo Nacional para la Niñez (CONANI), la Dirección Técnica Ejecutiva del Organismo Rector, la Secretaría de Estado de Trabajo (SET), la Secretaría de Estado de la Mujer (SEM), la Secretaría de Estado de Cultura (SEC), la Secretaría de Estado de Salud Pública y Asistencia Social (SESPAS), la Procuraduría General de la República, así como organizaciones no gubernamentales, tales como Niños del Camino, Visión Mundial, Acción Callejera, Muchachos y Muchachas con Don Bosco, Caminante, el Instituto de la Familia, CIPAF, en representación de la Coalición de ONG por la infancia, con la asesoría de la Suprema Corte de Justicia y UNICEF asumieron un rol protagónico durante dos (2) años para la elaboración de una propuesta de ley que fuera consensuada y sobre todo legitimada y coherente con los principios y fundamentos de la Convención Internacional Sobre los Derechos del Niño.

La aprobación y posterior promulgación el 7 de agosto del 2003 del Código para el Sistema de Protección y los Derechos Fundamentales de los Niños, Niñas y Adolescentes (Ley 136-03) va acorde con el cumplimiento del compromiso con los Derechos Humanos que debidamente tienen reconocidos los Niños, Niñas y Adolescentes, quedando derogada la Ley 14-94 y la ley 985 de Filiación Hijos Naturales del año 1945. El CONANI ha recorrido un extenso camino desde sus orígenes en la búsqueda del cumplimiento de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes. En el año 2000, se puso en marcha el proyecto (CEDI), el cual atendió a Niños y Niñas desde 3 meses de nacidos hasta cumplir los dos (2) años de edad; continuando con la labor de los Centros Infantiles de Atención Integral (CIANI) cuya misión es atender niños desde los dos (2) años hasta cumplir

los cinco (5) años de edad y posteriormente entrar a la educación básica , este último inició sus servicios conjuntamente con la fundación del CONANI; estos centros tenían una cobertura de más de doscientos cinco (205) centros en todo el país en el año 2004.

La responsabilidad y ejecución del proyecto, se asignó al Consejo Nacional para la Niñez (CONANI) dada su misión de atender integralmente a la infancia. Esto no hubiese sido posible sin la fe de personas que como Doña Renée Klang Vda. Guzmán en el periodo 1978-1982, en ese entonces primera Dama de la República, quien dio origen a esta trascendental obra de sensibilidad y amor.

Según el portar (Ibídem, Pag.1) expresa la Misión, Visión y Valores.

El nuevo Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI) es el órgano administrativo del Sistema Nacional de Protección de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia, se trata de una institución descentralizada del Estado Dominicano con personalidad jurídica y patrimonio propio.

Dentro de la estructura del CONANI, la Oficina Nacional es el principal órgano técnico de rectoría del Directorio Nacional que es la instancia de máxima decisión.

El Artículo 51 de la Ley 136-03 define el Sistema Nacional de Protección como el conjunto de instituciones, organismos y entidades, tanto gubernamentales como no gubernamentales que formulan, coordinan, integran, supervisan, ejecutan y evalúan las políticas públicas, programas y acciones en los niveles nacional, regional y municipal para la protección integral de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes.

El Art. 52 explica que el Sistema tiene por prioridad garantizar los Derechos de la Niñez y la Adolescencia y la promoción de su desarrollo

integral mediante la coordinación de políticas y acciones intersectoriales e interinstitucionales.

La Ley busca que... El presente Código tiene por objeto garantizar a todos los niños, niñas y adolescentes que se encuentren en el territorio nacional el ejercicio y el disfrute pleno y efectivo de sus derechos fundamentales. Para tales fines, este Código define y establece la protección integral de estos derechos regulando el papel y la relación del Estado, la sociedad, las familias y los individuos con los sujetos desde su nacimiento hasta cumplir los 18 años de edad.

El Sistema de Protección regula la protección integral que la familia, la sociedad, el estado e instituciones privadas deben brindar a los Niños, Niñas y Adolescentes. Su cumplimiento debe ser una prioridad de nuestra vida cotidiana. Hace falta que la población en su conjunto lo conozca y promueva su puesta en práctica. La Ley 136-03, Código para el Sistema de Protección de los Derechos Fundamentales de los Niños, Niñas y Adolescentes entró en vigencia plena el 17 de Octubre del 2004 y desde entonces se encuentra inmerso en el proceso de divulgación e implementación de la misma.

La Licda. Kirsys Fernández, actual Presidenta Ejecutiva del CONANI, inició en el año 2004, posteriormente a ello, entra en vigencia plena el 7 de octubre del 2004, el nuevo marco jurídico “Código para el Sistema de Protección y los Derechos Fundamentales de los Niños, Niñas y Adolescentes – Ley 136-03”. A su gestión le ha tocado una labor titánica con la implementación plena de la Ley y la creación de las condiciones adecuadas para su correcta aplicación, al igual que la coordinación y articulación con todo el Sistema de Protección.

La Ley 136-03 creó el nuevo Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (**CONANI**), como el órgano administrativo del Sistema Nacional de Protección de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia.

Se trata de una institución descentralizada del Estado Dominicano con personalidad jurídica y patrimonio propio. Dentro de la estructura del CONANI, la Oficina Nacional es la instancia encargada de dar apoyo técnico y ejecutar las decisiones emanadas del Directorio Nacional que es la instancia de máxima decisión.

El artículo 51 de la Ley 136-03 define El Sistema Nacional de Protección: como el conjunto de instituciones, organismos y entidades, tanto gubernamentales como no gubernamentales que formulan, coordinan, integran, supervisan, ejecutan y evalúan las políticas públicas, programas y acciones, en los niveles nacional, regional y municipal para la protección integral de los derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes.

A partir de la implementación de la Ley, en coherencia con los lineamientos de la democracia participativa, el enfoque de derechos, el método de gestión pública descentralizada y la desconcentración de las acciones se han creado las estructuras a nivel regional y municipal, que nos permiten llegar a los lugares más remotos donde haya presencia de Niños, Niñas y Adolescentes.

#### Misión

“Garantizar los derechos fundamentales de los niños, niñas y adolescentes, y promover su desarrollo integral en la República Dominicana”.  
(Ibídem)

#### Visión

“Liderar el sistema nacional de protección de los niños, niñas y adolescentes. (Ibídem)

## Valores

- ✓ “Liderazgo: incidir en la regulación en el conjunto de procesos y toma de decisiones a favor de la infancia.
- ✓ Integridad: Claridad, responsabilidad y honradez en los hechos y decisiones que se tomen sobre niñez y adolescencia.
- ✓ Protección: Promover acciones de protección para todos los niños, niñas y adolescentes.
- ✓ Atención: Asegurar y procurar eficiencia en la prestación de servicios de calidad a favor de la niñez y la adolescencia”. (ibídem)

Según como se ha apreciado es importante destacar la labor que el CONANI como institución encargada de preservar y defender los derechos de la niñez y la adolescencia, es de gran orgullo en nuestro país, es un órgano rector completamente organizado con una estructura funcional que trabaja horizontalmente sus funciones en cada departamento, sus programas son de gran ayuda para el país ya que forman en sus centros niños, niñas y adolescentes que se encaminan y se educarán con la visión de ser líderes del mañana.

Es una institución que ofrece programa de atención y salud integral con propósito de que la población infantil se sienta integrada y en pleno desarrollo de su salud y educación. Esta institución se preocupa cada día que los derechos no sean violados ni vulnerables en toda geografía nacional con el fin de preservar el ejemplo de bienestar y progreso que necesitan los niños de hoy en día.

### **3.2 Departamento de Recursos Humanos del CONANI**

*“La administración de recursos humanos es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones”.* (Chiavenato, 2009, pág. 10)

Como bien expresa el autor en todas las instituciones de vital importancia tener un departamento de gestión humana que estimule el personal y lo asocie con la empresa como un capital intelectual fundamental que permita a la empresa ser más competitiva, hoy en día muchas empresas carecen del departamentos pero se envuelven la necesidad de tener la administración de los recursos humanos como una necesidad básica y un reto dentro de la empresa tener una gerencia estratégica dentro de la organización.

Según el Manual Institucional del CONANI, reorganizado por el Ministerio de Administración Pública, en año 2013, en el área de Recursos Humanos explica que la Gerencia de Recursos Humanos es el departamento que sé que se encarga de seleccionar, contratar, formar y retener a los trabajadores de CONANI.

Su Objetivo General:

*“Asesorar a todas las áreas de la Institución con relación al desarrollo de los subsistemas de Recursos Humanos, en cuanto a registro, control e información de personal, capacitación, evaluación del desempeño, reclutamiento y selección de personal; conforme a las normativas establecidas en la Ley Núm. 41-08, de Función Pública”.* (Manual Institucional, 2013, Pág. 56)

Funciones Principales: (Manual Institucional, 2013, Pág. 57)

- ✓ Dirigir el desarrollo de los subsistemas y elementos que conforman la gestión de Recursos Humanos del CONANI.
- ✓ Programar, coordinar y supervisar la clasificación y valoración de puestos, sueldos e incentivos; reclutamiento, selección e inducción de personal; evaluación del desempeño; adiestramiento y desarrollo, y otras actividades relacionadas al departamento.
- ✓ Planificar las estrategias en base a las necesidades del Departamento de Recursos Humanos, a corto, mediano y largo plazo y según el logro de los objetivos institucionales; realiza esta actividad en coordinación con el Departamento de Planificación y Desarrollo.
- ✓ Definir y mantener actualizado el Manual de cargos y el catálogo de puestos de la Institución.
- ✓ Asegurar la aplicación y el buen desempeño del Sistema de Seguridad Social dentro de la Institución.
- ✓ Orientar a las unidades dependientes en la detección de necesidades, y determinar en base a ello, la implementación de planes estratégicos dirigidos al mejoramiento continuo y logro de los objetivos institucionales.
- ✓ Manejar la prevención y atención conflictos laborales, a fin de contribuir al bienestar emocional y productivo del empleado.

- ✓ Realizar actividades de integración y conciliación laboral para los empleados de la Institución.
- ✓ Implementar y mantener sistemas de control de la entrada y salida del personal, y registros de permisos concedidos a los empleados para ausentarse en horas laborables.
- ✓ Desarrollar programas de compensaciones y beneficios que permitan estimular al personal, para mantener la eficiencia en el ejercicio de sus labores.
- ✓ Medir a través de evaluaciones de desempeño, la contribución de los empleados al logro de los objetivos institucionales.
- ✓ Medir de forma periódica las condiciones de clima organizacional, a fin de detectar la situación del ambiente laboral y proponer programas de mejora.

Según su organigrama institucional, en el CONANI, el departamento de Recursos Humanos está compuesto por: (Ver Anexo 5)

- ✓ Encargada del Departamento de Recursos Humanos
- ✓ División de Capacitación y Desarrollo
- ✓ Sección de Reclutamiento y Selección de personal
- ✓ Sección de Nómina y Beneficios
- ✓ Analista de Capacitación
- ✓ Analista de Recursos Humanos
- ✓ Auxiliar de Nomina

Como se pudo observar el CONANI cuenta con un departamento Recursos Humano completo en todos los sub-sistemas que amerita la institución para trabajar con eficacia en sus procesos, es un departamento que estandariza sus procesos con un sistema integral de Recursos Humanos que le permite ser más flexible en la automatización de todos su procesos y datos para trabajar con el personal del a institución.

Es un departamento que ha crecido considerablemente y se mantiene innovando con las diferentes áreas que le permita estar actualizada y conocer las diferentes medidas y sistemas que hoy en día le permitan ser más competente e innovador y así tener un capital intelectual de primera mano y ser reconocido con el ejemplo de más que un departamento de gestionar personal sino de desarrollo como el activo más importante que tiene la institución para brindar el mejor servicio que se merece la niñez dominicana.

Es necesario reconocer el hecho fundamental del departamento de recursos humanos ha contribuido con el éxito de la institución apoyando en todo momento todos los departamento que conforman el CONANI en del desempeño de sus integrantes y equipos, recursos humanos es un departamento que poya la labor de los dirigentes den la institución.

La institución ha podido mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización como prioridad absoluta. El departamento de recursos humanos ha sabido responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la institución y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la institución.

### **3.3 Aspectos Metodológicos de la Investigación**

#### **Tipos de Estudios**

Según los objetivos que se han planteado, dicha investigación está fundada en 3 tipos de estudios como son: descriptivo, exploratorio, y explicativo. Se pretenderá estudiar los factores que aporten al estudio del departamento del clima laboral actual y así contribuir con datos estudiados para tener una mejor percepción real de los empleados. Estas informaciones de la gerencia TIC del CONANI proyectara informaciones de factores determinantes del clima laboral y el impacto que tiene en el departamento.

Estará el estudio exploratorio porque indagará la problemática desde adentro permitiendo ver de diferente punto de vista el objeto estudiado que presenta el departamento y poder resolverlo y un estudio descriptivo puede especificar ser más mensurable en el conocimiento de los elementos que llevan a ser un departamento sin liderazgo y clima laboral tenso. Estos estudios permitirán hacer un análisis de cómo anda el clima laboral y explicara con detalles una justificación del proceso de trabajo de investigación.

#### **Métodos de Estudio**

Dentro los métodos más importantes se utilizaran el análisis, síntesis, observación, inducción, y deducción. El método de análisis y síntesis permitirán poder ilustrarse de las perspectivas de los empleados del departamento TIC ascendiendo a emparejar las insuficiencias laborales que existe dentro del clima laboral actual que puedan ser beneficiadas y poder lograr un buen desarrollo del liderazgo en el medio ambiente de trabajo.

Con la observación se podrá tener una visión general de los elementos que puedan ayudar hacer un cambio en el clima laboral del departamento, así poder indagar sobre las actitudes, ver el manejo de las acciones y servicios ofrecidos y el tipo de comunicación entre los colaboradores.

La inducción y deducción son métodos que trabajaran las áreas que puedan ver dentro de la institución similar o casos que puedan ocurrir entre los empleados que afecten negativamente el clima y puedan bajar el rendimiento laboral.

### **3.4 Análisis de los Cuestionarios**

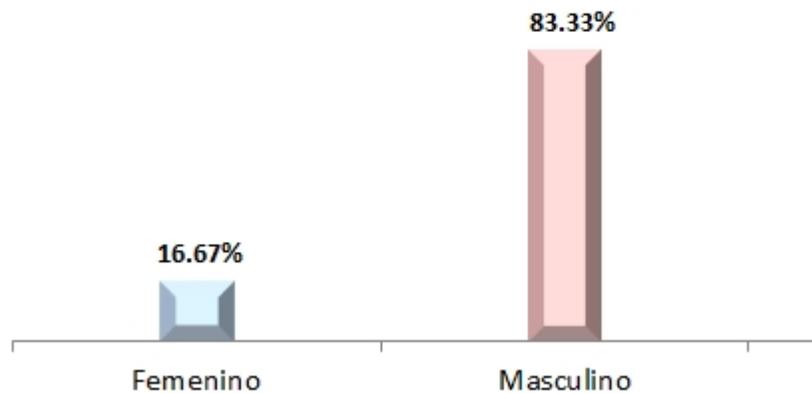
Resultados encuesta de clima laboral, aplicada a los empleados del departamento TIC, fueron encuestadas seis (6) colaboradores, con veinte (20) preguntas por cuestionario.

**TABLA I**  
**SEXO DE LOS ENCUESTADOS**

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Femenino	1	16.67%
Masculino	5	83.33%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del departamento TIC, realizada el lunes 25 de marzo del 2014.

**GRAFICO NO. I**  
**SEXO DE LOS ENCUESTADOS**



Fuente: cuestionario aplicado el lunes 25 de marzo del 2014.

**COMENTARIO:** El sexo masculino en esta parte se manifestó con un porcentaje mayor que el sexo femenino es decir un 83.33% contra un 16.67% respectivamente, lo que indica que el departamento TIC del CONANI por su naturaleza laboral el sexo masculino predomina más que el femenino.

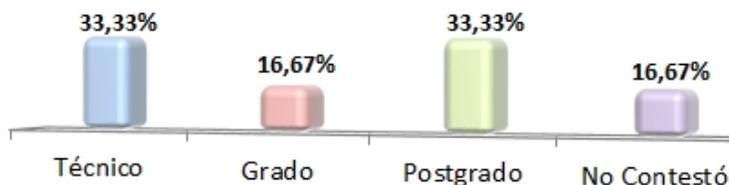
**TABLA II  
NIVEL EDUCACIONAL DE LOS ENCUESTADOS**

	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
Técnico	2	33.33%
Grado	1	16.67%
Postgrado	2	33.33%
No Contestó	1	16.67%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal del departamento TIC, realizada el lunes 25 de marzo del 2014.

**GRAFICO NO. II**

**NIVEL EDUCACIONAL DE LOS ENCUESTADOS**



Fuente: cuestionario aplicado el lunes 25 de marzo del 2014.

**COMENTARIO:** En el nivel educacional de los encuestados se puede apreciar que entre el nivel técnico y postgrado existe un 66.66% predominante frente a un 16.67% con un nivel de grado, a pesar de que uno de los encuestado no contestó por lo cual se refleja un 16.67%, esto manifiesta la importancia de que cada empleado debe tener un nivel

educacional competente que le permita tener los conocimiento básico para seguir desarrollándose y mejorar los servicios.

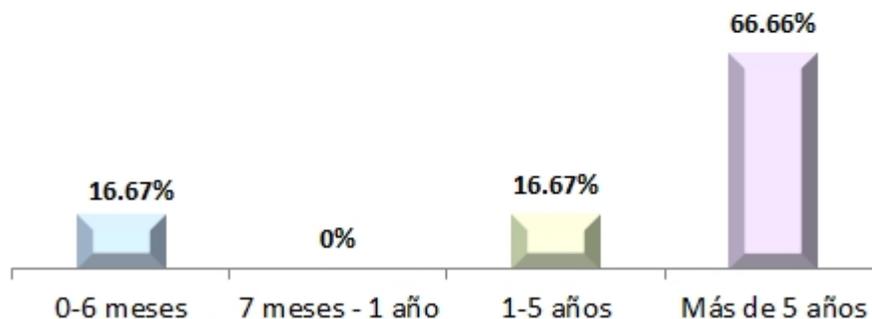
**TABLA III  
ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCION**

	Valor Absoluto	Valor Porcentual
0-6 meses	1	16.67%
7 meses - 1 año	0	0%
1-5 años	1	16.67%
Más de 5 años	4	66.66%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del departamento TIC, realizada el lunes 25 de marzo del 2014.

**GRAFICO NO. III**

**ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN**



Fuente: cuestionario aplicado el lunes 25 de marzo del 2014.

**COMENTARIO:** Cabe destacar que la aintigüedad e sun factor importante para reconocer la trayectoria y desarrollo que ha venido teniendo el empleado, en un 66.66% corresponde a una trayectoria de mas de 5 años,

tambien un 16.67% entre un periodo de uno a cinco años y por ultimo un 16.67% corresponde de cero a seis meses en la institucion.

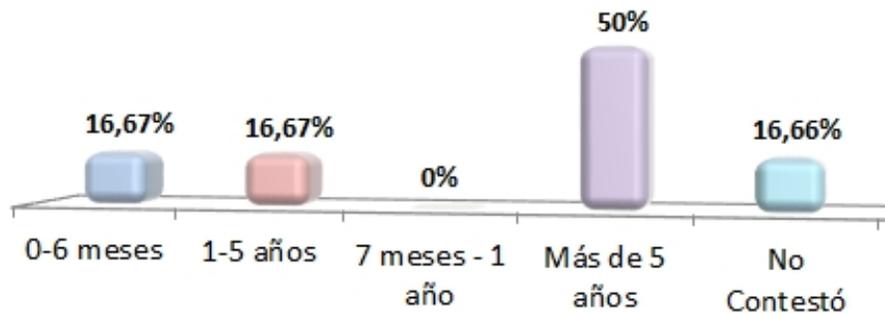
**TABLA IV  
ANTIGÜEDAD EN EL DEPARTAMENTO**

	Valor Absoluto	Valor Porcentual
0-6 meses	1	16.67%
7 meses - 1 año	0	0%
1-5 años	1	16.67%
Más de 5 años	3	50%
No Contestó	1	16.66%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del departamento TIC, realizada el lunes 25 de marzo del 2014.

**GRAFICO NO. IV**

**ANTIGÜEDAD EN EL DEPARTAMENTO**



Fuente: cuestionario aplicado el lunes 25 de marzo del 2014.

**COMENTARIO:** Según la antigüedad de los empelados el 50% corresponde a una duración de más de cinco años en el departamento, versus un 16.67%

con una antigüedad de cero a seis meses, un 16.67% corresponde a una antigüedad de uno a cinco años y un 16.66% lo cual no contesto.

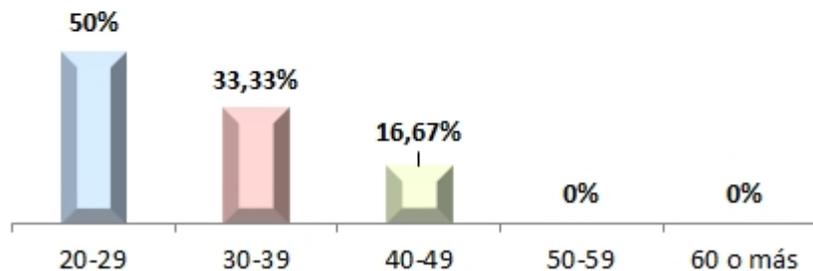
**TABLA V**  
**EDAD DE LOS ENCUESTADOS**

	Valor Absoluto	Valor Porcentual
20-29	3	50%
30-39	2	33.33%
40-49	1	16.67%
50-59	0	0%
60 o más	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal del departamento TIC, realizada el lunes 25 de marzo del 2014.

**GRAFICO NO.V**

**EDAD DE LOS ENCUESTADOS**



Fuente: cuestionario aplicado el lunes 25 de marzo del 2014.

**COMENTARIO:** El factor edad es importante en el departamento ya que por su naturaleza denota ser determinante en las acciones de los servicios que ofrece, el mayor porcentaje lo obtuvo el renglón de veinte a veintinueve con

un 50%, un 33.33% corresponde a el renglón treinta a treinta nueve y un 16.67% a cuenta y cuarenta nueve.

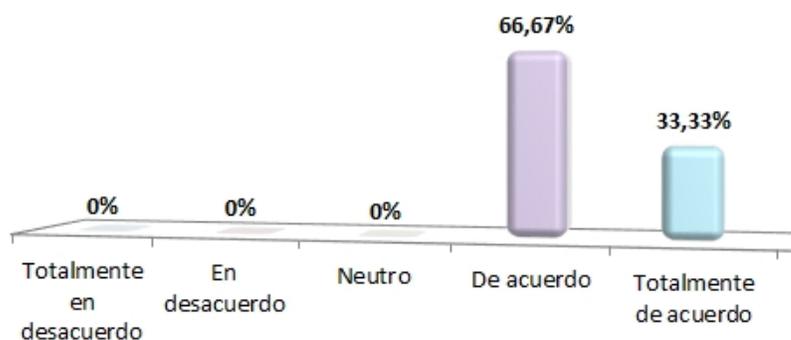
**TABLA VI**  
**COMUNICACIÓN OPORTUNA SOBRE LOS OBJETIVOS,**  
**CAMBIOS, LOGROS, Y/O ACTIVIDADES DE LA GERENCIA**  
**TIC**

	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	0	0%
De acuerdo	4	66.67%
Totalmente de acuerdo	2	33.33%
Total	6	100%

Fuente: pregunta No.1 de la encuesta aplicado al personal del departamento TIC, realizada el lunes 25 de marzo del 2014.

**GRAFICO NO. VI**

**COMUNICACIÓN OPORTUNA SOBRE LOS**  
**OBJETIVOS, CAMBIOS, LOGROS, Y/O ACTIVIDADES**  
**DE LA GERENCIA TIC**



Fuente: cuestionario aplicado el lunes 25 de marzo del 2014.

**COMENTARIO:** El 66.67% de los empleado indican que están comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de la gerencia tic contra

un 33.33% que no lo está, es un factor indispensable que los empleados conozca los objetivos y políticas de su departamento.

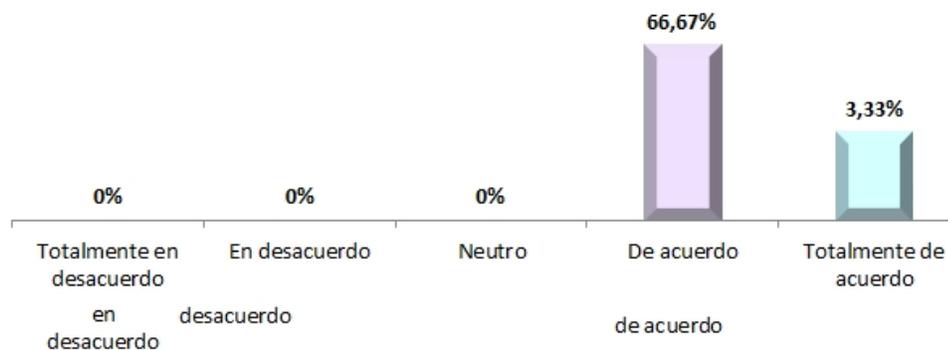
**TABLA VII**  
**CONSIDERACIÓN SOBRE SI LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE LA GERENCIA SON EFECTIVOS**

	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	0	0%
De acuerdo	4	66.67%
Totalmente de acuerdo	2	33.33%
Total	6	100%

Fuente: pregunta No .2 de la encuesta aplicado al personal del departamento TIC, realizada el lunes 25 de marzo del 2014.

**GRAFICO NO.VII**

**CONSIDERACION SOBRE SI LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE LA GERENCIA SON EFECTIVOS**



Fuente: cuestionario aplicado el lunes 25 de marzo del 2014.

**COMENTARIO:** Un 66.67% indica que está de acuerdo que los medios de comunicación de la gerencia TIC son efectivo frente a un 33.33% que está

totalmente de acuerdo en su efectividad. Es importante saber que los medios de comunicación tienen que ser efectivos y que produzcan resultados válidos.

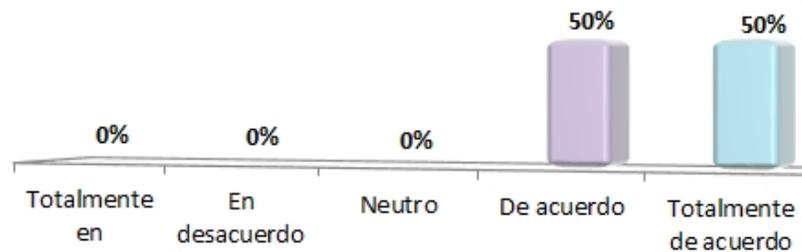
**TABLA VIII**  
**LA COMUNICACIÓN EXISTENTE CON EL JEFE INMEDIATO ES EFECTIVA**

	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	0	0%
De acuerdo	3	50%
Totalmente de acuerdo	3	50%
Total	6	100%

Fuente: pregunta No .3 de la encuesta aplicada al personal del departamento TIC, realizada el lunes 25 de marzo del 2014.

**GRAFICO NO. VIII**

**LA COMUNICACIÓN EXISTENTE CON EL JEFE INMEDIATO ES EFECTIVA**



Fuente: cuestionario aplicado el lunes 25 de marzo del 2014.

**COMENTARIO:** Este punto indica que un 50% está de acuerdo que la comunicación con el jefe del departamento es efectiva frente a un 50% que

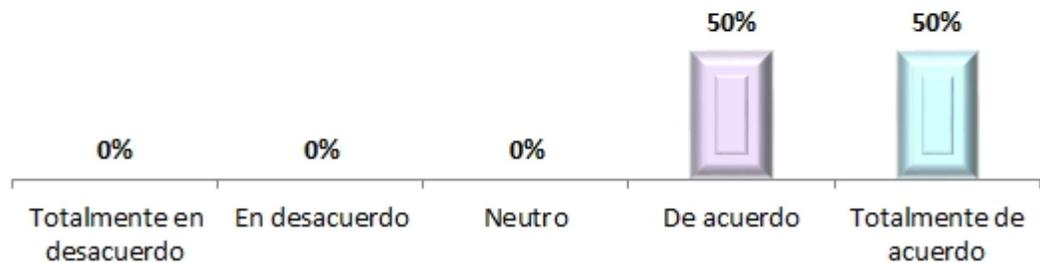
indica que está totalmente de acuerdo en su efectividad, eso señala que existe comunicación efectiva en el departamento.

**TABLA IX  
RETROALIMENTACIÓN CLARA POR PARTE DE MI JEFE  
ACERCA DEL TRABAJO**

	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	0	0%
De acuerdo	3	50%
Totalmente de acuerdo	3	50%
Total	6	100%

Fuente: pregunta No .4 de la encuesta aplicado al personal del departamento TIC, realizada el lunes 25 de marzo del 2014.

**GRAFICO NO. IX  
RETROALIMENTACIÓN CLARA POR PARTE DE MI JEFE  
ACERCA DEL TRABAJO**



Fuente: cuestionario aplicado el lunes 25 de marzo del 2014.

**COMENTARIO:** Este espacio indica que un 50% está de acuerdo que recibe retroalimentación clara por parte de mi jefe acerca del trabajo frente a un 50% que indica que está totalmente de acuerdo en la retroalimentación, la

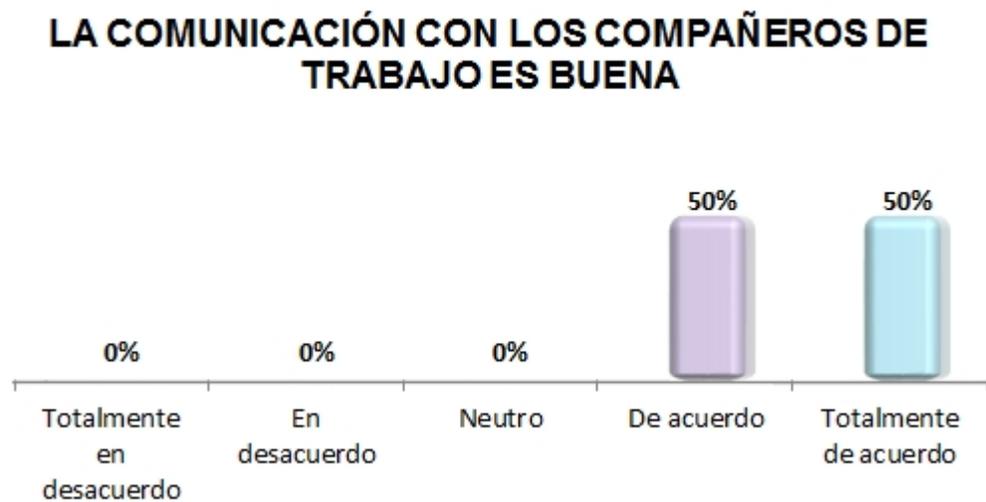
retroalimentación es un factor importante en el desempeño de los empleados y la percepción en su entorno laboral.

**TABLA X**  
**LA COMUNICACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO ES BUENA**

	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	0	0%
De acuerdo	3	50%
Totalmente de acuerdo	3	50%
Total	6	100%

Fuente: pregunta No .5 de la encuesta aplicado al personal del departamento TIC, realizada el lunes 25 de marzo del 2014.

**GRAFICO NO. X**



Fuente: cuestionario aplicado el lunes 25 de marzo del 2014.

**COMENTARIO:** Considera un 50% de los empleados estar de acuerdo en que la comunicación con sus compañeros la consideran buena frente un 50%

que esta totalmente de acuerdo, lo que indica entre los compaños existe una comunicaci3n laboral buena.

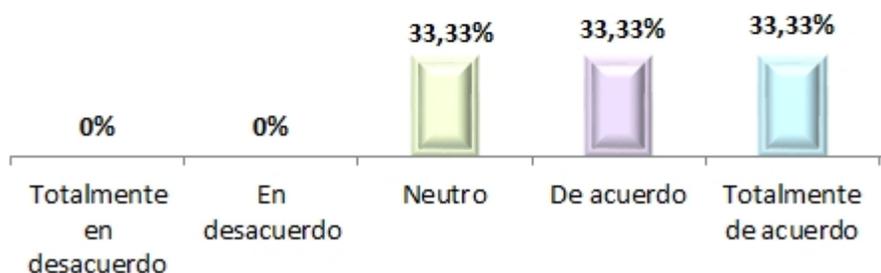
**TABLA XI**  
**EL JEFE INMEDIATO CONOCE LOS PROBLEMAS DE TRABAJO**

	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	2	33.33%
De acuerdo	2	33.33%
Totalmente de acuerdo	2	33.34%
Total	6	100%

Fuente: pregunta No .6 de la encuesta aplicado al personal del departamento TIC, realizada el lunes 25 de marzo del 2014.

**GRAFICO NO. XI**

**MI JEFE INMEDIATO CONOCE LOS PROBLEMAS DE TRABAJO**



Fuente: cuestionario aplicado el lunes 25 de marzo del 2014.

**COMENTARIO:** Este rengl3n considera que un 33.33% est3 de acuerdo en que el jefe conoce sus problema de trabajo, un 33.33% est3 totalmente de acuerdo y un 33.34% se considera neutro.

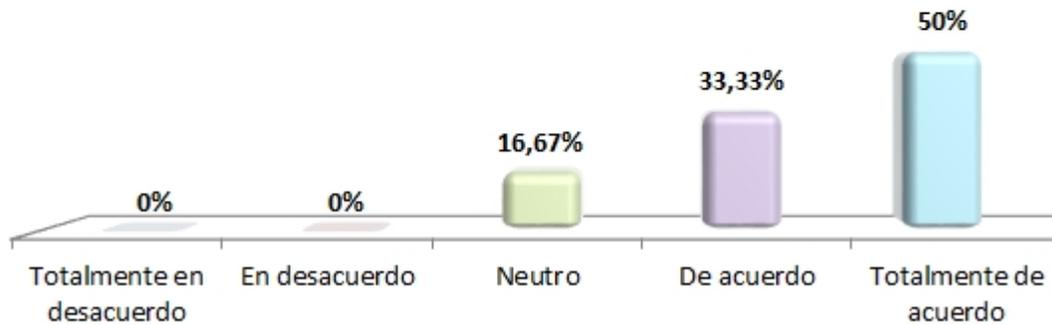
**TABLA XII  
EL TRABAJO PERMITE CONOCER Y FOMENTAR AMISTAD  
CON LOS COMPAÑEROS**

	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	1	16.67%
De acuerdo	2	33.33%
Totalmente de acuerdo	3	50%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: pregunta No .7 de la encuesta aplicado al personal del departamento TIC, realizada el lunes 25 de marzo del 2014.

**GRAFICO NO. XII**

**EL TRABAJO PERMITE CONOCER Y FOMENTAR AMISTAD  
CON LOS COMPAÑEROS**



Fuente: cuestionario aplicado el lunes 25 de marzo del 2014.

**COMENTARIO:** Un 50% está totalmente de acuerdo que su trabajo le permite fomentar Amistad con los compañeros de trabajo, un 33.33% señalan que está de acuerdo y un 16.67% se mantiene neutro.

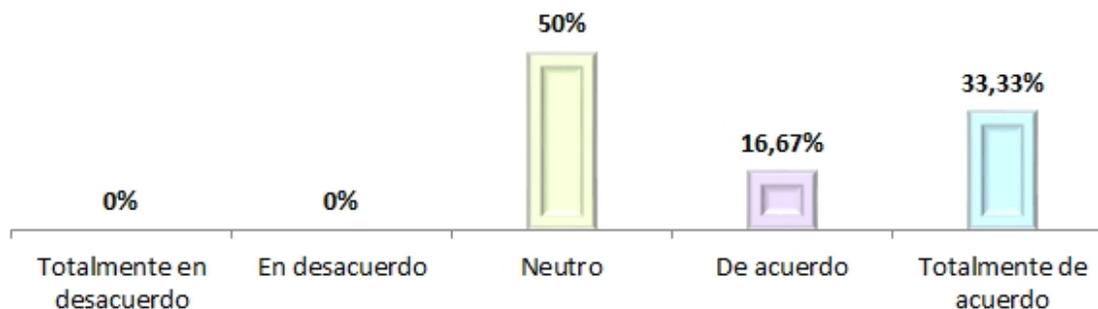
**TABLA XIII  
MOTIVACIÓN EN LA GERENCIA TIC**

	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	3	50%
De acuerdo	1	16.67%
Totalmente de acuerdo	2	33.33%
Total	6	100%

Fuente: pregunta No .8 de la encuesta aplicado al personal del departamento TIC, realizada el lunes 25 de marzo del 2014.

**GRAFICO NO. XIII**

**MOTIVACIÓN EN LA GERENCIA TIC**



Fuente: cuestionario aplicado el lunes 25 de marzo del 2014.

**COMENTARIO:** Este análisis muestra que un 50% predomina en estar neutro si son motivados en la gerencia, un 33.33% considera que está totalmente de acuerdo y un 16.67% señala que está de acuerdo.

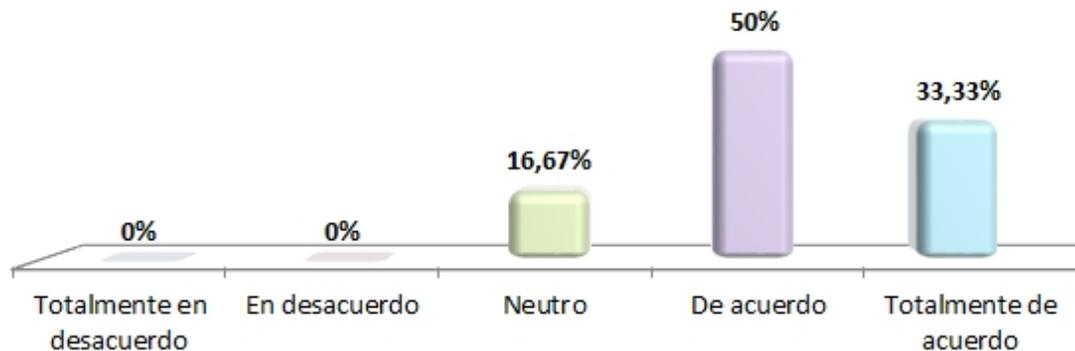
**TABLA XIV  
ORGULLOSO DE PERTENECER A LA GERENCIA TIC**

	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	1	16.67%
De acuerdo	3	50%
Totalmente de acuerdo	2	33.33%
Total	6	100%

Fuente: pregunta No .9 de la encuesta aplicado al personal del departamento TIC, realizada el lunes 25 de marzo del 2014.

**GRAFICA NO. XIV**

**ORGULLOSO DE PERTENECER A LA GERENCIA TIC**



Fuente: cuestionario aplicado el lunes 25 de marzo del 2014.

**COMENTARIO:** Un 50% se considera de acuerdo estar orgullo de pertenecer a la gerencia, un 33.33% considera que está totalmente de acuerdo frente un 16.67% considera estar neutro.

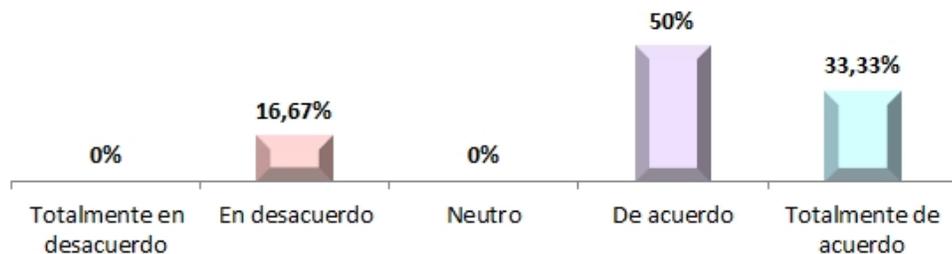
**TABLA XV  
EN EL ÁREA DE TRABAJO SE FOMENTA EL TRABAJO EN EQUIPO**

	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	16.67%
Neutro	0	0%
De acuerdo	3	50%
Totalmente de acuerdo	2	33.33%
Total	6	100%

Fuente: pregunta No.10 de la encuesta aplicado al personal del departamento TIC, realizada el lunes 25 de marzo del 2014.

**GRAFICO NO. XV**

**EN EL ÁREA DE TRABAJO SE FOMENTA EL TRABAJO EN EQUIPO**



Fuente: cuestionario aplicado el lunes 25 de marzo del 2014.

**COMENTARIO:** El trabajo en equipo es fundamental en el clima laboral, este región demuestra que un 50% está de acuerdo que se fomenta el trabajo en equipo, un 33.33% considera que está totalmente de acuerdo frente a un 16.67% menciona que está en desacuerdo.

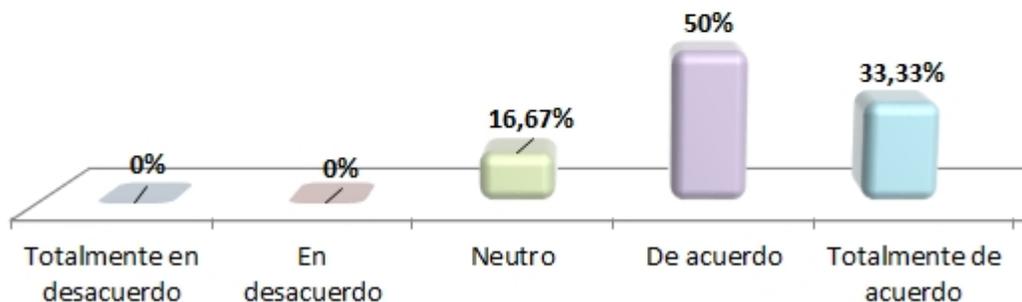
**TABLA XVI**  
**SI HAY PROBLEMAS EN EL TRABAJO, SE PUEDE CONTAR**  
**CON LOS COMPAÑEROS**

	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	1	16.67%
De acuerdo	3	50%
Totalmente de acuerdo	2	33.33%
Total	6	100%

Fuente: pregunta No.11 de la encuesta aplicado al personal del departamento TIC, realizada el lunes 25 de marzo del 2014.

**GRAFICO NO. XVI**

**SI HAY PROBLEMAS EN EL TRABAJO, SE PUEDE CONTAR**  
**CON LOS COMPAÑEROS**



Fuente: cuestionario aplicado el lunes 25 de marzo del 2014.

**COMENTARIO:** Un 50% está de acuerdo con contar con sus compañeros en situaciones de problemas, un 33.33% menciona que esta totalmente de acuerdo frente a un 16.67% considera que se siente neutro.

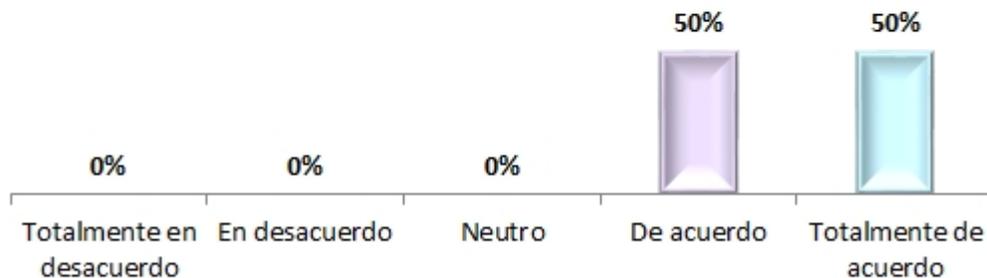
**TABLA XVII  
ME LLEVO BIEN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO**

	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	1	16.67%
De acuerdo	3	50%
Totalmente de acuerdo	2	33.33%
Total	6	100%

Fuente: pregunta No.12 de la encuesta aplicado al personal del departamento TIC, realizada el lunes 25 de marzo del 2014.

**GRAFICO NO. XVII**

**ME LLEVO BIEN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO**



Fuente: cuestionario aplicado el lunes 25 de marzo del 2014.

**COMENTARIO:** Este renglón indica que un 50% de los empleados está de acuerdo con que se lleva bien con sus compañeros frente a un 50% está totalmente de acuerdo.

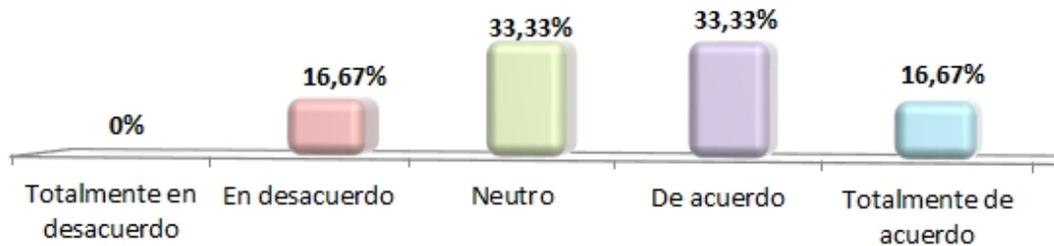
**TABLA XVIII  
CONSIDERACIÓN A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO  
COMO AMIGOS**

	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	16.67%
Neutro	2	33.33%
De acuerdo	2	33.3%
Totalmente de acuerdo	1	16.67%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: pregunta No.13 de la encuesta aplicado al personal del departamento TIC, realizada el lunes 25 de marzo del 2014.

**GRAFICO NO. XVIII**

**CONSIDERACIÓN A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO COMO MIS AMIGOS**



Fuente: cuestionario aplicado el lunes 25 de marzo del 2014.

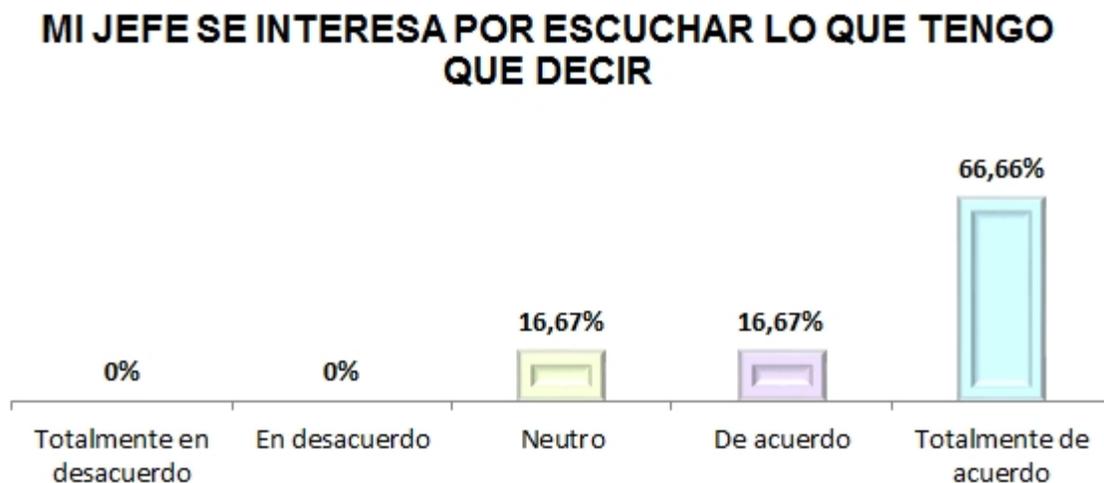
**COMENTARIO:** En un 33.33% considera que está de acuerdo en considerar sus compañeros de trabajo como amigos, un 33.33% se considera neutro, un 16.67% está totalmente de acuerdo y un 16.67% está en desacuerdo.

**TABLA XIX  
MI JEFE SE INTERESA POR ESCUCHAR LO QUE TENGO  
QUE DECIR**

	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	1	16.67%
De acuerdo	1	16.67%
Totalmente de acuerdo	4	66.66%
Total	6	100%

Fuente: pregunta No.14 de la encuesta aplicado al personal del departamento TIC, realizada el lunes 25 de marzo del 2014.

**GRAFICO NO. XIX**



Fuente: cuestionario aplicado el lunes 25 de marzo del 2014.

**COMENTARIO:** En un 66.66% considera que está totalmente de acuerdo en que su jefe se interesa por escuchar sus opiniones en el trabajo, un 16.67% está de acuerdo frente un 16% considera neutro.

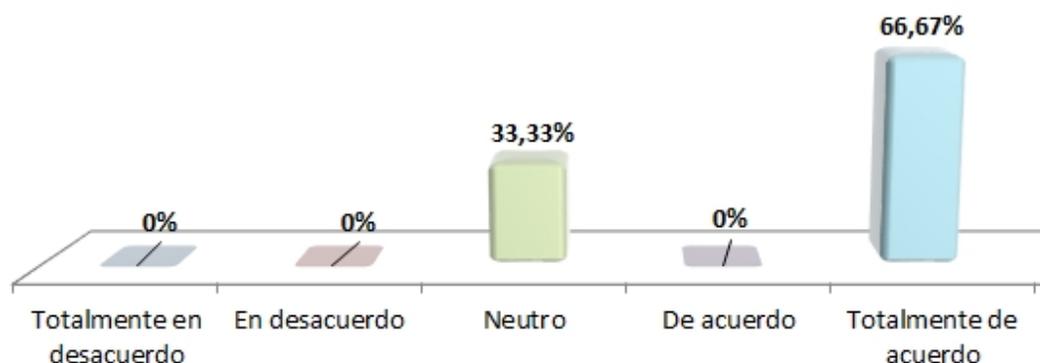
**TABLA XX**  
**SE PUEDE HABLAR LIBREMENTE CON EL JEFE CUANDO SE ESTA EN DESACUERDO CON ÉL**

	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	2	33.33%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	4	66.67%
Total	6	100%

Fuente: pregunta No.15 de la encuesta aplicado al personal del departamento TIC, realizada el lunes 25 de marzo del 2014.

**GRAFICO NO. XX**

**SE PUEDE HABLAR LIBREMENTE CON EL JEFE CUANDO SE ESTA EN DESACUERDO CON ÉL**



Fuente: cuestionario aplicado el lunes 25 de marzo del 2014.

**COMENTARIO:** En un 66.67% considera que está totalmente de acuerdo en hablar libremente con su jefe cuando está en desacuerdo con él, frente a un 33.33% que considera que esta neutro.

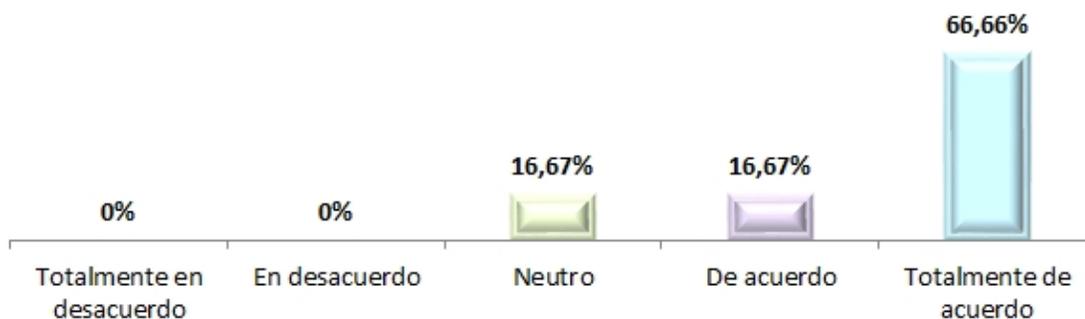
**TABLA XXI  
EL JEFE ESTÁ AL CORRIENTE DE LAS ACTIVIDADES QUE  
DESARROLLO**

	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	1	16.67%
De acuerdo	1	16.67%
Totalmente de acuerdo	4	66.66%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: pregunta No.16 de la encuesta aplicado al personal del departamento TIC, realizada el lunes 25 de marzo del 2014.

**GRAFICO NO. XXI**

**MI JEFE ESTÁ AL CORRIENTE DE LAS ACTIVIDADES QUE  
DESARROLLO**



Fuente: cuestionario aplicado el lunes 25 de marzo del 2014.

**COMENTARIO:** Un 66.66% considera que está totalmente de acuerdo en que el jefe este al corriente de las actividades del departamento, un 16.67% está de acuerdo frente a un 16.67% que esta neutro.

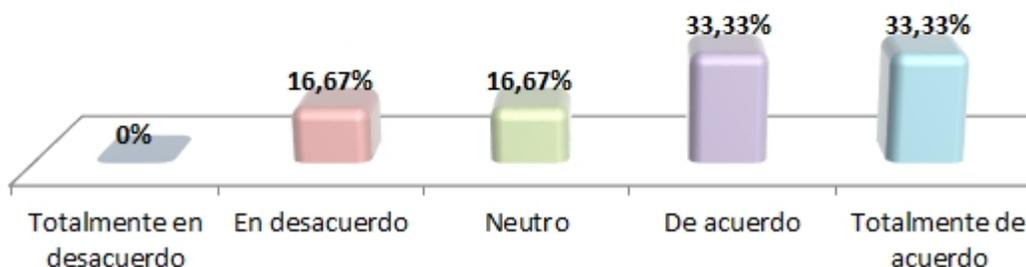
**TABLA XXII  
CUANDO SE LOGRA UN BUEN RESULTADO EN EL  
TRABAJO, EL JEFE RECONOCE MI APORTACIÓN**

	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	16.67%
Neutro	1	16.67%
De acuerdo	2	33.33%
Totalmente de acuerdo	2	33.33%
Total	6	100%

Fuente: pregunta No.17 de la encuesta aplicado al personal del departamento TIC, realizada el lunes 25 de marzo del 2014.

**GRAFICO NO. XXII**

**CUANDO SE LOGRA UN BUEN RESULTADO EN EL  
TRABAJO, EL JEFE RECONOCE MI APORTACIÓN**



Fuente: cuestionario aplicado el lunes 25 de marzo del 2014.

**COMENTARIO:** Un 33.33% se considera totalmente de acuerdo, en el reconocimiento del jefe frente a sus acciones, un 33.33% considera de acuerdo, un 16.67% considera neutro frente a un 16.67% considera que está en desacuerdo.

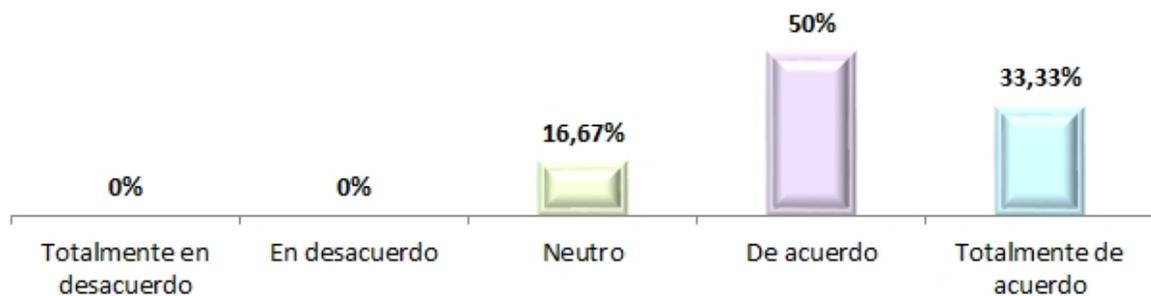
**TABLA XXIII  
CONSIDERACIÓN SOBRE SI EL JEFE ES JUSTO CON LAS  
DECISIONES**

	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	1	16.67%
De acuerdo	3	50%
Totalmente de acuerdo	2	33.33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: pregunta No.18 de la encuesta aplicado al personal del departamento TIC, realizada el lunes 25 de marzo del 2014.

**GRAFICO NO. XXIII**

**CONSIDERACIÓN SOBRE SI EL JEFE ES JUSTO CON LAS  
DECISIONES**



Fuente: cuestionario aplicado el lunes 25 de marzo del 2014.

**COMENTARIO:** Este renglón indica que un 50% está de acuerdo con el jefe es justo con sus decisiones, un 33.33% considera que está totalmente de acuerdo frente a un 16.67% considera que esta neutro.

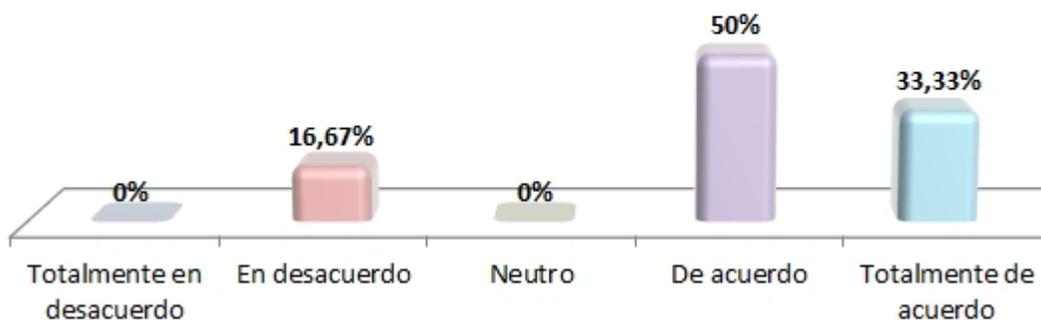
**TABLA XXIV  
EL JEFE ESTÁ COMPROMETIDO CON SU TRABAJO Y CON  
SUS EMPLEADOS**

	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	16.67%
Neutro	0	0%
De acuerdo	3	50%
Totalmente de acuerdo	2	33.33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: pregunta No.19 de la encuesta aplicado al personal del departamento TIC, realizada el lunes 25 de marzo del 2014.

**GRAFICO NO.XXIV**

**EL JEFE ESTÁ COMPROMETIDO CON SU TRABAJO Y CON  
SUS EMPLEADOS**



Fuente: cuestionario aplicado el lunes 25 de marzo del 2014.

**COMENTARIO:** Un 50% considera que está de acuerdo que el jefe este comprometido con el departamento, un 33.33% considera que está totalmente de acuerdo frente un 16.67% considera que está en desacuerdo.

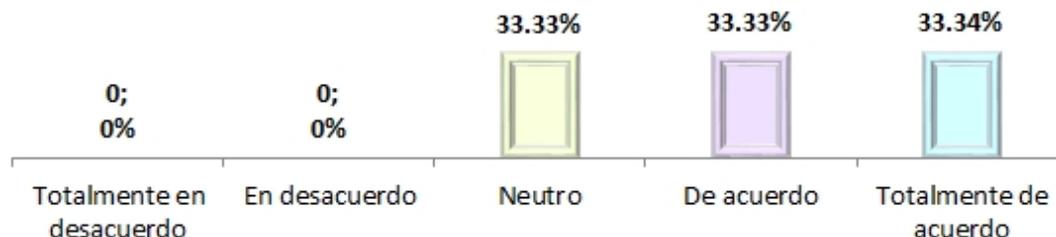
**TABLA XXV**  
**SI TUVIERA LA OPORTUNIDAD DE TRABAJAR EN OTRA**  
**ÁREA DEL CONANI EN IGUALDAD DE CONDICIONES, ME**  
**QUEDARÍA DONDE ESTOY**

	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Neutro	2	33.33%
De acuerdo	2	33.33%
Totalmente de acuerdo	2	33.34%
Total	6	100%

Fuente: pregunta No.20 de la encuesta aplicado al personal del departamento TIC, realizada el lunes 25 de marzo del 2014.

**GRAFICO NO.XXV**

**SI TUVIERA LA OPORTUNIDAD DE TRABAJAR EN OTRA**  
**ÁREA DEL CONANI EN IGUALDAD DE CONDICIONES, ME**  
**QUEDARÍA DONDE ESTOY.**



Fuente: cuestionario aplicado el lunes 25 de marzo del 2014

**COMENTARIO:** Un 33.33% considera que está de acuerdo con tener la oportunidad de trabajar en otra área con igualdad de condiciones, un 33.33% esta totalmente de acuerdo frente a un 33.34% que considera que esta neutro.

### **3.5 Análisis de la Entrevista**

La entrevista se inició el viernes 28 de marzo del 2014, con su percepción actual sobre el liderazgo, lo cual arrojó una respuesta refiriéndose a ser un líder en vez de jefe para ser identificado con su trabajo con sus subordinados. Con relación a su estilo de liderazgo menciona que considera que es democrático por sus acciones que hace a todo el equipo a pesar de que considera que no existen líderes perfecto pero trata de que los problemas los pueda resolver de manera intrínseca, conociendo este la profundidad y tratándolo sin prejuicio y que no pueda afectar la institución siempre y cuando tomando medidas preventivas y correctivas para que no vuelva a ocurrir.

Al referirse a su percepción de lo que significa trabajo en equipo entendió que es ver la tarea del otro, como parte de la mía para cumplir un objetivo común, ya que prefiere trabajar con personas disciplinada que se integren con facilidad al grupo de trabajo, y que sean organizadas.

Con respecto a su respuesta sobre la peor falla de un líder fue un específico haciendo hincapié en la falta de confianza de su equipo, a pesar de que todos los impases que han pasado en el departamento entienden que lo resuelve siendo empático y mostrando el camino correcto.

En su última respuesta explicó que para despedir un empleado entendió que lo correcto sería explicándoles con sinceridad los motivos de su despido y motivándole a superarlo.

Según la entrevista realizada se pudo percatar que a pesar de entender que su liderazgo como democrático, existe una intrínseca negatividad y preocupación en trabajar la confianza de sus subordinados ya que es una fuente fundamental que pesa en el liderazgo sobre todo en el democrático dentro de un clima organizacional es importante tener presente la confianza y motivación de los empleados como variables elementales en el medio ambiente laboral.

## CONCLUSIONES

Como conclusión del trabajo de investigación, se procederá a presentar la siguiente propuesta de desarrollo de liderazgo del departamento TIC del CONANI, con el fin de hacer un cambio, mejorar los servicios y tener un clima laboral positivo con más rendimiento y productividad en los colaboradores.

La meta principal es desarrollar el liderazgo del departamento de tal manera pueda mejorar la eficiencia en los servicios que ofrece y tener un mejor clima laboral.

Este plan utilizara los métodos de investigación mencionados en el trabajo, así proyecto lograra con planes de ejecución coordinados con el departamento de Recursos Humanos que puedan coordinar las actividades referente al departamento TIC, se creara un cronograma para hacer un levantamiento de información diagnostica y así crear un grupo de enfoque y coordinar las actividades y poder así cumplir con la meta propuesta.

Se propone la creación de un subsistema en el Departamento de Recursos Humanos.

- ✓ Subsistema de Desarrollo de Personal. Que tenga como propósito plantear políticas, procedimientos y métodos encaminados al fortalecimiento de los procesos administrativos para el desarrollo de la institución y capital humano, así poder trabajar, evaluar los planes de formación, potencializar y motivar al personal y su medio ambiente laboral.

Después de crear la propuesta es necesario tener un seguimiento a las actividades para poder tener un nivel de efectividad satisfactorio con el fin de

poder cumplir la meta y hacer frente a estas necesidades para tener un cambio dentro de la institución y mejorar los servicios que necesita el departamento TIC.

Es necesario en esta propuesta tener en cuenta que abarca todo el personal de TIC, se podrá mejorar lo siguientes factores en el departamento:

✓ Ergonomía

Una vez estudiado el departamento, necesita trabajar las condiciones del clima laboral en que los empleados están trabajando, ya que como parte del medio ambiente de trabajo, se debe propiciar las comodidades y todas las facilidades y medios técnicos, iluminación, adecuación de las oficinas, es decir optimizar las características fisiológicas, anatómicas y capacidades del trabajador, así poder realizar su trabajo con más comodidad y entusiasmo.

✓ Planeación y Adaptación

Es necesario que el departamento se centre en planear sus acciones y que su personal este orientado a la adaptación como competencia, así planear ajustes y necesidades para así con su liderazgo integro pueda una persona mantener en la línea de lo que se establece.

✓ Administración de la Información

Es preciso que el departamento TIC cuente con un esquema de administración de información, ya que la comunicación entre todos es un factor importante para mejorar el clima laboral y desarrollar un buen liderazgo que influya positivamente en los colaboradores, contar con un buen equipo es esencial, y sobre todo un líder que fomente el libre flujo de datos e información, alentando la aportación de ideas y desarrollando ese estilo de

liderazgo determinará las formas para que sean analizadas, implementadas, reconocidas y recompensadas. Los resultados se podrán ver reflejado en el análisis, adaptación de conductas y toma de decisiones con información oportuna y de calidad en el departamento.

#### ✓ Trabajo en Equipo

El esfuerzo de un líder se debe reflejar en el manejo de capacidades y talentos del personal, a la par que logras que sean capaces de trabajar en equipo, implica discernir hasta dónde cada uno está dispuesto a dejar a un lado sus intereses particulares y reemplazarlos por los intereses del equipo. Es imprescindible que el personal del departamento trabaje en equipo ya que como factor es más un reto organizacional entender que el trabajo en equipo es poseer un objetivo común ya que ese objetivo le da cohesión al grupo de trabajo, y permite que los intereses de los trabajadores se puedan alinear detrás del mismo, tratando de alcanzarlo. El objetivo tiene que ser lo más concreto posible, comprensible y alcanzable por medio del trabajo del equipo.

#### ✓ Motivación

Como elemento del clima laboral, parte de los colaborado no están siendo motivados, esto deja mucho que decir respecto a la falta de motivación que el departamento necesita, la gran habilidad del líder puede facilitar que los colaboradores los valores, objetivos e idea central del departamento. Tener integridad con su colaboradores y fijar una comunicación asertiva que permita ver más que un jefe una ser humano ayudando a otro tanto en lo personal como en el área de trabajo, motivar a los empleados contribuye a un mejor rendimiento en sus servicios de tal manera que haya una mejor productividad y eficiencia en sus actividades.

### ✓ Receptividad Humana

La clave en un desarrollo de liderazgo está en entender que los colaboradores son seres humanos con emociones y que tienen sus percepciones y filosofía de vida diferente a cada trabajador por lo que es importante que entender las emociones fuera de lo laboral y conocer a los colaboradores más que empleados tener una relación asertiva y a mantenerse con una mentalidad abierta que te permita ser receptivo respecto de lo que sucede en el entorno, en el interior del departamento y en los pensamientos, habilidades y pensamientos del personal.

### ✓ Fomentar la Integridad y Confianza

En un clima laboral es necesario que el líder fomente la amistad y trabajar la parte integral de cada empleado ya que en ocasiones un empleado por cuestión personal no está siendo efectivo en sus servicios y por falta de conocimiento entre los compañeros puede repercutir en sus actividades. Un factor importante es que el líder se sienta en confianza entre sus colaboradores y que tenga la seguridad de contar con ello, ya que la desconfianza en un liderazgo dentro de un departamento puede romper paradigmas en los empleados y generar ambiente de impases, desarrollar la confianza es un reto de un líder hoy en día y así poder cambiar la percepción de ver el líder como jefe sino como un amigo integro que pueda ayudar e influencia en las decisiones del personal.

### ✓ Promover el compromiso

Un líder debe conocer todo lo que hace su personal, saber sus actividades y estar actualizado en su metas y tareas para que as si se pueda crear un compromiso moral en su entorno y facilitar un cultura de crecimiento

en el departamento que sea en un desempeño de mentor guiar y tutor tanto en lo personal como en lo laboral, así los colaboradores puedan desarrollar su creatividad y se sienta libre y seguro de tener un liderazgo que permita tener ruta de sus tareas y proyecto en el departamento.

✓ Reconocimiento en el Trabajo

Es importante que un líder reconozca el trabajo de un trabajador que haya sido sobresaliente en una tarea, es fundamental que dentro del departamento el liderazgo pueda reconocer la aportación de un empleado ya que es parte de las variables del clima laboral que permita al trabajador estar motivado y comprometido con la empresa y el departamento, un líder tiene que ser justo con sus decisiones y reconocer todo lo positivo que un trabajador pueda brindar al departamento.

## **RECOMENDACIONES**

Después de analizar la encuesta y conocer la situación actual que presenta el departamento y aplicado los diferentes aspecto metodológicos plantados en este trabajo de investigación, se recomienda implementar de forma inmediata la propuesta realizada con el fin de establecer un cambio positivo que amerite cambios que puedan mejorar los servicios y el clima del departamento TIC, así se busca dar a conocer nueva forma de poder mejorar el desarrollo de liderazgo en los departamentos y de manera objetiva ser más competitivo como capital intelectual y pueda dar cabalidad a las estrategias de la institución.

## BIBLIOGRAFIA

Alles, Martha Alicia (2004). *Diccionario de Comportamientos, Gestión por Competencias*. 1ra Edición Buenos Aires: Granica.

Acosta, s (1996). *El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. 1ra. Edición. Colombia: Universidad Santo Tomas.

Álvarez, g (1992). *El Constructo Clima Organizacional. Concepto, Teorías, Investigaciones y Resultados Relevantes*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11, No. 1 y 2.

Bass (1997). *Liderazgo y más allá de toda Expectativa*. 1ra Edición. Ilustrada, Free Prees, USA.

Blanch, R. et al. (2003). *Teoría de las Relaciones Laborales. Fundamentos*. Ed. UOC.

Bohlander, George y Scott Snell, Arthur Sherman (2008). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta Edición. Bogotá: Thomson Learning.

Brunet, L (1992). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. 1ra Edición México: Trillas.

Cummings, Thomas y Worley, Christopher (2009). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. 8va edición. México: Thomson.

Cópeme (2009). *Medición del Clima Laboral*. 1ra Edición, Revista No. 1, México.

Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3era Edición. México: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta Edición. Bogotá: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, Idalberto (2001). *Administración, Teoría, Procesos y Prácticas*. 3ra Edición. Bogotá: Mc Graw-Hill.

Delgado, José (2011). *Ergonomía en los Sistemas de Trabajo*. 1ra Edición. Universidad de Granada, España.

Denison, D.R (1991). *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. 1ra Edición. Ed. Serie Empresarial.

Dessler, Gary (1996). *Administración de Personal*. 1ra Edición. Prentice-Hall – México.

Fiedler, Fred (1985). *Liderazgo y Administración Efectiva*. 1ra Edición. México D.F, Trillas Editorial.

Fernández M. y Sánchez J. (1996). *Manual de Prácticas de Psicología Organizacional*". 1ra Edición. España: Ediciones Amarú.

Furnham, Adrián (2001). *Psicología Organizacional: El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*", 2da Edición. Alfaomega Grupo Editor.

Gadea, Jorge (1983). *Los Líderes se hacen, no nacen*. 2da Edición. República Dominicana.

Gan, Federico (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*. 1ra Edición Ediciones Díaz de Santos. A. Madrid España.

Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. 5ta Edición. México: Prentice Hall, Hispanoamérica.

Goleman, Daniel (1998). *La práctica de la Inteligencia Emocional*. Kairós. S.A. 1ra Edición, España.

Edel Navarro, Rubén; García Santillán, Arturo y Casiano Bustamante, Rocío (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. 1ra Edición. Biblioteca Nacional Española.

Edel, R. (2004). *Diseño de Proyectos de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*. 3ra Edición México. Universidad Cristóbal Colón.

Hellriegel (1999). *Comportamiento Organizacional*. 8va Edición. México: Thomson editores.

Hernández y Rodríguez (2011). *Introducción a la Administración*. 5ta Edición, McGraw-Hill/interamericana editores, s.a. de C.V.

Mondy, Wayne y Noe, Robert (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 9na Edición. México: Thomson Learning. México.

Monrroy, M. Pedraza, F (1990). *Diseño y Aplicación de un Instrumento para medir Clima Organizacional*. 1ra Edición Santa Fe de Bogotá. Universidad Nacional, Facultad de Psicología.

Mc Farland (1996). *Liderazgo para el siglo XXI*. 1ra Edición Bogotá: McGraw-Hill.

Landy, Frank (2005). *Psicología Industrial*. 1ra Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

Lussier, Robert (2005). *Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. 2da Edición, México. DF. Internacional Thomson Editores, S.A.

Pujols, Francesc (2013). *Motivación Laboral, Psicología de las Organizaciones*. 3ra Edición. España.

Peiró y Prieto (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo I: La Actividad Laboral en su contexto*. 1ra Edición, Síntesis, S.A, Madrid España.

Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ma Edición. México: Pearson – Prentice Hall.

Robbins, Stephen P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. 8va Edición, México: Pearson – Prentice Hall.

Robbins, Stephen P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13era Edición. México: Pearson – Prentice Hall.

Sayles, Leonard (1982). *Liderazgos, Estilos y Técnicas*. 1ra Edición. México S.A, McGraw-Hill.

Toro, F. (1998). *Predicción del Compromiso del Personal a partir del Análisis del Clima Organizacional*, Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones. Vol. 14, No.3.

## INTERNEGRAFIA

Ballesta, Octavio (2013). *Tendencias en el Liderazgo del Imperio de la Jerarquía a la Flexibilidad de la Organización*, recuperado el 28 Marzo 2014.

<http://talentoenexpansion.com/2013/11/28/tendencias-en-liderazgo-del-imperio-de-la-jerarquia-a-la-flexibilidad-de-la-organizacion-en-red/>

Cópeme (2009). *Medición del Clima Laboral*, recuperado el 4 Febrero 2014.  
[http://mision.redcamif.org/fileadmin/usuarios/documentos/Herramientas/Medicion\\_del\\_Clima\\_Laboral.pdf](http://mision.redcamif.org/fileadmin/usuarios/documentos/Herramientas/Medicion_del_Clima_Laboral.pdf)

Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia, CONANI, Pagina Web Oficial, recuperado el 18 de Marzo 2014.  
([www.conani.gov.do](http://www.conani.gov.do))

De Gerencia.com (2013). *Definición del Clima Laboral*, recuperado el 30 Enero 2014.  
[http://www.degerencia.com/articulo/definicion\\_del\\_clima\\_laboral](http://www.degerencia.com/articulo/definicion_del_clima_laboral)

Dulquesa, Elsa (2012). *Liderazgo 2030: Nuevas Tendencias para los Nuevos Tiempos*, recuperado el 30 de Marzo 2014.  
<http://newjobsnewtimes.blogspot.com/2012/03/liderazgo-2030-nuevas-tendencias-para.html>

Gueb.org. (2007). *El líder nace o se hace*, recuperado el 20 de Marzo 2014.  
<http://www.gueb.org/liderazgo/el-lider-nace-o-se-hace>

Manzanilla, Hugo (2014). *Los 5 Niveles del Liderazgo*, recuperado el 29 Marzo 2014  
<http://www.liderazgohoy.com/los-5-niveles-del-liderazgo/>

Ley 136-03, *Código para El Sistema de Protección y los Derechos Fundamentales de los Niños, Niñas y Adolescentes*, recuperado el 18 de Marzo del 2014.  
[http://www.conani.gov.do/conani/pdf/marco\\_legal/conani/LEY%20136-03.pdf](http://www.conani.gov.do/conani/pdf/marco_legal/conani/LEY%20136-03.pdf)

Ley 14-94, *Código para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes*.  
recuperado el 18 de Marzo del 2014.

<http://docs.republica-dominicana.justia.com/nacionales/leyes/ley-14-94.pdf>

## **ANEXOS**



## **Maestría en Gerencia de Recursos Humanos**

Trabajo Final (PMA668)

### **Asesora:**

María Dolores Sevilla Quintana

### **Anteproyecto**

Propuesta para el Desarrollo del Liderazgo en el Departamento de Tecnología e Información de la Comunicación del Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia, CONANI, Enero-Abril 2014

### **Sustentante:**

Ryan López

2001-3176

Santo Domingo, Distrito Nacional  
República Dominicana

## **Título**

Propuesta para el desarrollo del liderazgo en el Departamento de Tecnología e Información de la comunicación del Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia, CONANI, Enero-Abril 2014.

## **Planteamiento del Problema**

El departamento TIC actualmente no tiene un liderazgo desarrollado que permite tener una comunicación más integrada y la comunicación es vertical lo cual implica que los empleados no están siendo motivados, ni existe una satisfacción plena de cada uno, el trabajo del equipo es unilateral y cada colaborador hace su trabajo por su cuenta en muchos casos, el medio ambiente es tenso y apagado, sin armonía.

El único Liderazgo que impulsa la innovación es el capaz de conseguir que los empleados se sientan responsables de pensar y añadir valor. Lo que el departamento frena es la creatividad y solo se preocupa cada persona en sí misma y en su bienestar sin pensar en equipo ni en un futuro del departamento.

En el departamento existe una mala comunicación donde no se expresa la visión del departamento y esto como resultado, el departamento pierde moral, enfoque y rendimiento por no tener una comunicación eficaz y un liderazgo que impulse el respecto al trabajo en equipo y el bienestar dentro del departamento.

## **Formulación del Problema**

¿Porque en el departamento de Tecnología e Información de la Comunicación del Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia no hay un liderazgo durante el periodo Enero-Abril 2014?

## **Sistematización del Problema**

¿Cuáles son las causas que por las cuales existen ese tipo de liderazgo?

¿Cómo afecta la falta de liderazgo en el departamento?

¿Porque el departamento no influye en sus empleados?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar la necesidad de una propuesta para el fortalecimiento de liderazgo sobre el departamento de tecnología e información de la comunicación del Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia, CONANI, durante el periodo Enero-Abril 2014.

### **Objetivos Específicos**

Identificar cual es el clima laboral en el departamento.

Medir el grado de liderazgo en el departamento de TIC.

Cuantificar las causas y consecuencias que afecta el liderazgo dentro del departamento.

## **Justificación de la Investigación**

### **Justificación Teórica**

Para el desarrollo de la investigación se tomará en cuenta materiales documentales como libros, revistas, páginas web, que abarcarán ampliamente sobre el tema del clima laboral y satisfacción.

### **Justificación Metodológica**

Para el estudio adecuado se realizara una investigación que nos arroje las informaciones que nos permita obtener un diagnóstico de la situación actual y que permita ver la necesidad de proponer una mejoría y nuevo enfoque del clima laboral en el departamento.

Esta investigación se demostrará con entrevista y encuesta tanto a los empleados del departamento y al gerente para poder indicar con mayor certeza las razones del problema.

## **Justificación Práctica**

Al poner en práctica lo investigado se contribuirá a mejorar el medio ambiente en los empleados del departamento TIC del CONANI, se obtendrá una mejor satisfacción y comunicación interna.

## **Marco de Referencia**

### **Marco Teórico**

“El clima laboral es el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización”. (Edel Navarro 2007, p 31)

Esta teoría llevara a buscar y entender la percepción que se comparte en el departamento respecto a los servicios realizados, el ambiente físico en que se desenvuelve para estudiar la efectividad que se realiza en dicho momento.

“El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales.” (García Santillán 2007, p 39)

Esto conlleva a formar parte de la institución, y comprender el liderazgo como factor indispensable dentro del clima laboral que permita influir en el desempeño de los empleados.

“La participación en el trabajo es grado en el que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente y considera que su desempeño es importante para su sentimiento en su valía personal”. (Stephen 2004, p 72)

Esta teoría conlleva a que los empleados tienen que estar identificados con el trabajo que realizan y con una participación constante que agregue valor a su desempeño diario en la institución.

“El Comportamiento organizacional es el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones”. (Stephen 2004, p 8)

Esto se aplicara con el fin de obtener conocimientos que permitan mejorar la eficiencia y la conducta de los empleados de la institución.

“La Ergonomía es una disciplina científica relacionada con la comprensión de las interacciones entre los seres humanos y los elementos de un sistema de trabajo”. (Delgado 2002, p 13)

Esta disciplina nos comunica con el empleado ayudando entender sus interacciones y factores del medio ambiente que los rodea y su actitud en base a su rendimiento laboral.

### **Marco Conceptual**

**Liderazgo:** proceso mediante el cual una persona influye sobre los demás para alcanzar una meta. (Hellriegel 1999)

**Clima Laboral:** cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. (Chiavenato 2009)

**Comportamiento organizacional:** campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones. (Stephen 2004)

**Motivación Laboral:** impulsa directa o indirectamente a las personas a realizar un trabajo. (Pujol 2013)

**Trabajo en Equipo:** Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. (Alles 2004)

**Habilidades físicas:** capacidad de realizar tareas que exigen vigor, destreza, fuerza y característica semejante. (Stephen 2004)

### **Marco Temporal**

Investigación transversal con una duración de unos 4 meses y es prospectivo, ya que se investigará y se llevará la propuesta desde enero a abril 2014.

### **Marco Espacial**

El ámbito donde la investigación se realizara es en el departamento TIC del Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia, CONANI. Ubicado en la Avenida Máximo Gómez, esquina Republica de Paraguay, No.152, Ens La Fe, Santo Domingo República Dominicana.

### **Metodología de la Investigación**

#### **Tipos de Estudios**

Según los objetivos que se han planteado, dicha investigación está fundada en 3 tipos de estudios como son: descriptivo, exploratorio, y explicativo. Se pretenderá estudiar los factores que aporten al estudio del departamento del clima laboral actual y así contribuir con datos estudiados para tener una mejor percepción real de los empleados. Estas informaciones de la gerencia TIC del CONANI proyectara informaciones de factores determinantes del clima laboral y el impacto que tiene en el departamento. Estará el estudio exploratorio porque indagará la problemática desde adentro permitiendo ver de diferente punto de vista el objeto estudiado que presenta el departamento y poder resolverlo y un estudio descriptivo puede especificar ser más mensurable en el conocimiento de los elementos que llevan a

ser un departamento sin liderazgo y clima laboral tenso. Estos estudios permitirán hacer un análisis de cómo anda el clima laboral y explicara con detalles una justificación del proceso de trabajo de investigación.

### **Métodos de Estudio**

Dentro los métodos más importantes se utilizaran el análisis, síntesis, observación, inducción, y deducción. El método de análisis y síntesis permitirán poder ilustrarse de las perspectivas de los empleados del departamento TIC ascendiendo a emparejar las insuficiencias laborales que existe dentro del clima laboral actual que puedan ser beneficiadas y poder lograr un buen desarrollo del liderazgo en el medio ambiente de trabajo.

Con la observación se podrá tener una visión general de los elementos que puedan ayudar hacer un cambio en el clima laboral del departamento, así poder indagar sobre las actitudes, ver el manejo de las acciones y servicios ofrecidos y el tipo de comunicación entre los colaboradores.

La inducción y deducción son métodos que trabajaran las áreas que puedan ver dentro de la institución similar o casos que puedan ocurrir entre los empleados que afecten negativamente el clima y puedan bajar el rendimiento laboral.

### **Fuentes de Información**

Las fuentes que serán utilizadas en la investigación son primarias como son: periódicos, revistas, artículos de internet, documentos oficiales de instituciones públicas y las secundarias serán directorios, libros y artículos que interpreten los trabajos que avalan la investigación.

### **Técnicas de Investigación**

Entre las técnicas de investigación serán utilizadas la entrevista y la encuesta como herramientas que permitirán la medición y la percepción del estado actual del departamento TIC.

## **Tratamiento de la Información**

El departamento TIC está conformado por una población de 8 colaboradores que brindan el servicio a la institución, a quienes se les aplicará una encuesta a 6 personas para medir el clima laboral actual que presenta el departamento y una entrevista que se le realizará al gerente TIC con el fin de medir el liderazgo que este ejecuta en su labor. Se utilizará el programa de Microsoft Office Excel estadístico para tabular la información primaria obtenida, luego utilizando técnicas estadísticas se elaborarán tablas y gráficas que muestren los resultados cuantitativos de la investigación, para proceder a interpretar y analizar dicha información desde la óptica cualitativa, con base a la filosofía del marco teórico, las disposiciones legales vigentes y la necesidad vivida por el universo de la población encuestada, dando lugar finalmente a una identificación formal de las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades que tiene el liderazgo como elemento del clima laboral del departamento TIC del CONANI. Por medio de las herramientas utilizadas se busca como fin presentarle al público de forma tabulada, gráfica y con representación de valores que permita dar a conocer y comprender los resultados de la investigación de forma coherente y precisa.

## **TABLA DE CONTENIDO**

**DEDICATORIAS**  
**AGRADECIMIENTO**  
**RESUMEN**  
**INTRODUCCION**

### **CAPÍTULO I CLIMA LABORAL**

- 1.1 Origen
- 1.2 Concepto General Clima Laboral
- 1.3 Relación del Clima Laboral con otras variables
- 1.4 Medición y Metodología del Clima Labora

### **CAPÍTULO II LIDERAZGO COMO ELEMENTO DEL CLIMA LABORAL**

- 2.1 Concepto de Liderazgo
- 2.2 La Importancia del Liderazgo como elemento del Clima Labora
- 2.3 Los Líderes se hacen
- 2.4 Estilos y Factores del Liderazgos
- 2.5 Los 5 Niveles del Liderazgo
- 2.6 Nuevas Tendencias del Liderazgo

### **CAPÍTULO III ANÁLISIS DEL TIPO DE LIDERAZGO DEL DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA Y COMUNICACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL CONANI DURANTE ENERO-ABRIL 2014**

- 3.1 Semblanza de la institución
- 3.2 Departamento RR.HH
- 3.3 Aspectos metodológicos de la investigación
- 3.4 Análisis de los cuestionarios
- 3.5 Análisis de la entrevista

**CONSLUSIONES**  
**RECOMENDACIONES**  
**BIBLIOGRAFIA**  
**ANEXOS**

(Anexo 1, Anteproyecto)

## ENCUESTA DE CLIMA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO TIC

### INSTRUCCIONES

En escala del 1 al 5, favor de marcar con una 'X' el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada, se solicita contestarla en función del lugar en el que se encuentra laborando.

### OBJETIVO

Medir el clima laboral del departamento TIC

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

### DATOS DEMOGRÁFICOS

Sexo _____
Nivel educacional _____
Antigüedad en la institución _____
Antigüedad en el departamento _____
Edad (20-29) _____ (30-39) _____ (40-49) _____ (50-59) _____
60 o más _____

**1. Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de la Gerencia TIC.**

Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Neutro\_\_\_\_\_

De acuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_\_\_\_

**2. Considero que los medios de comunicación de la Gerencia son efectivo.**

Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Neutro\_\_\_\_\_

De acuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_\_\_\_

**3. La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva.**

Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Neutro\_\_\_\_\_

De acuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_\_\_\_

**4. Recibo retroalimentación clara por parte de mi jefe acerca del trabajo realizado.**

Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Neutro\_\_\_\_\_

De acuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo\_

**5. La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.**

Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Neutro\_\_\_\_\_

De acuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_\_\_\_

**6. Mi jefe inmediato conoce mis problemas de trabajo.**

Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Neutro\_\_\_\_\_

De acuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_\_\_\_

**7. Mi trabajo me permite conocer y fomentar amistad con mis compañeros.**

Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Neutro\_\_\_\_\_

De acuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_\_\_\_

**8. Me siento motivado(a) en la Gerencia TIC.**

Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Neutro\_\_\_\_\_

De acuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_\_\_\_

**9. Me siento orgulloso de pertenecer a la Gerencia TIC**

Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Neutro\_\_\_\_\_

De acuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_\_\_\_

**10. Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo.**

Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Neutro\_\_\_\_\_

De acuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_\_\_\_

**11. cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros.**

Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Neutro\_\_\_\_\_

De acuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_\_\_\_

**12. Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.**

Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Neutro\_\_\_\_\_

De acuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_\_\_\_

**13. Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos.**

Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Neutro\_\_\_\_\_

De acuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_\_\_

**14. Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.**

Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Neutro\_\_\_\_\_

De acuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_\_\_

**15. Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él.**

Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Neutro\_\_\_\_\_

De acuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_\_\_

**16. Mi jefe está al corriente de las actividades que desarrollo.**

Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Neutro\_\_\_\_\_

De acuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_\_\_

**17. Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.**

Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Neutro\_\_\_\_\_

De acuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_\_\_\_

**18. Considero que mi jefe es justo con sus decisiones.**

Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Neutro\_\_\_\_\_

De acuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_\_\_\_

**19. Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros.**

Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Neutro\_\_\_\_\_

De acuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_\_\_\_

**20. Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área del CONANI en igualdad de condiciones, me quedaría donde estoy.**

Totalmente en desacuerdo\_\_\_\_\_

En desacuerdo\_\_\_\_\_

Neutro\_\_\_\_\_

De acuerdo\_\_\_\_\_

Totalmente de acuerdo\_\_\_\_\_

(Anexo 2)

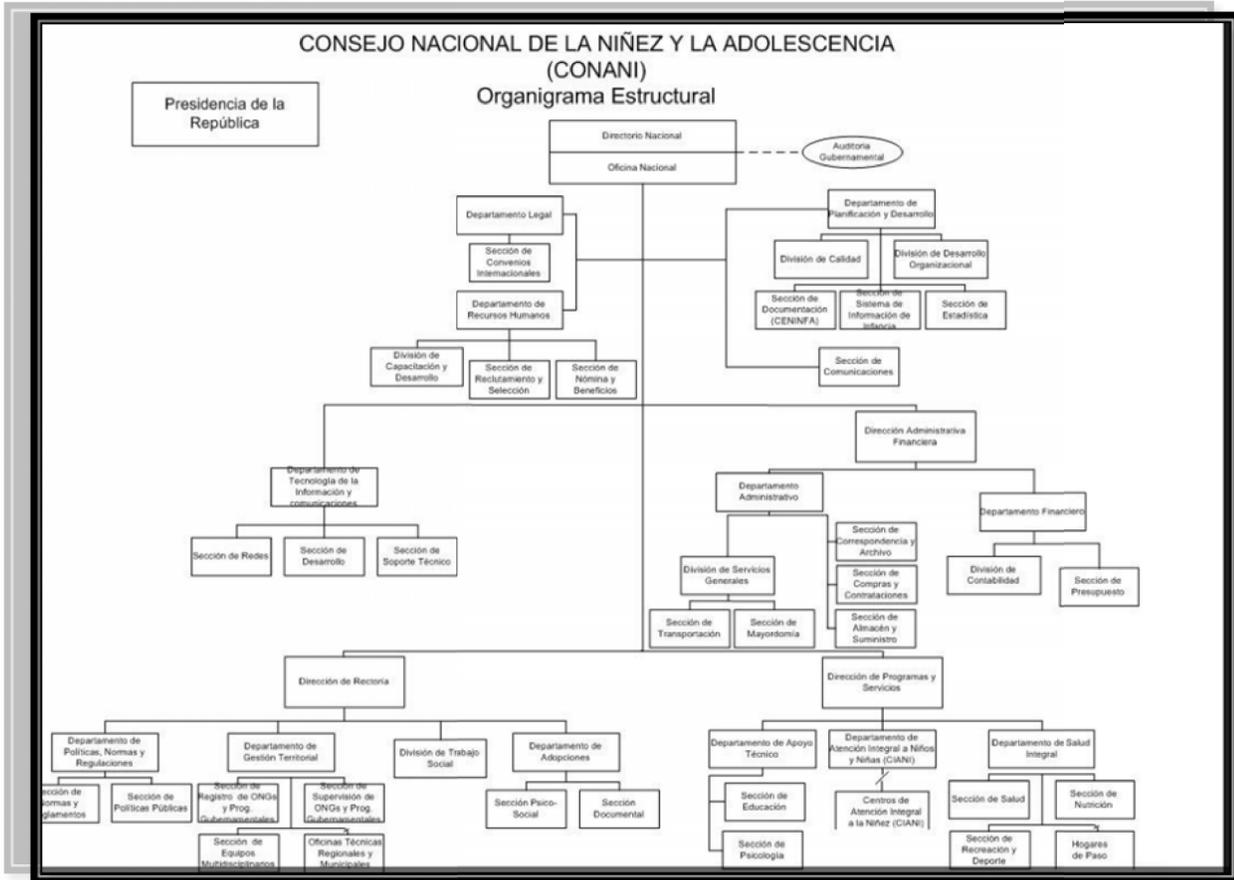
## **ENTREVISTA GERENTE TIC DEL CONANI SOBRE LIDERAZGO**

**Entrevistado: Gerente de Tecnología y Comunicación de la Información del CONANI.**

1. ¿Se considera usted un líder o un jefe a seguir y por qué?
2. ¿De todos los tipos de liderazgo que existen como son el autoritario, el permisivo, el participativo, el democrático, transformacional entre otros, cual considera usted que es su estilo de liderazgo en el departamento?
3. ¿Considera usted que puede haber líderes perfectos?
4. ¿De qué manera actúa cuando debe enfrentar un problema?
5. ¿Defina qué es para usted trabajar en equipo?
6. ¿Con qué tipo de personas prefiere trabajar?
7. ¿Con qué tipo de personas le resulta difícil trabajar?
8. ¿Cuál es la peor falla que puede tener un líder?
9. ¿Cómo ha afrontado impases con sus subordinados?
10. ¿Cómo despediría a un empleado que no se desempeña adecuadamente en del departamento?

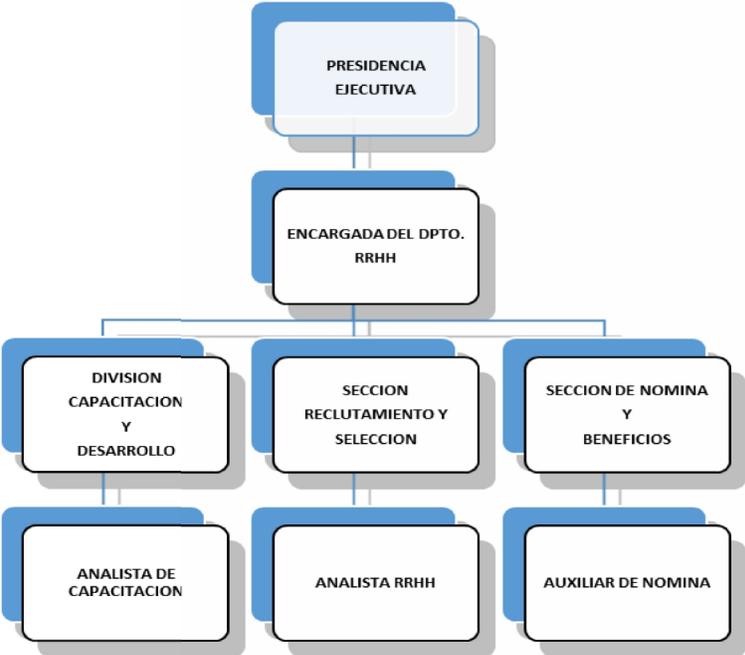
(Anexo 3)

# Organigrama Institucional del CONANI



(Anexo 4)

Organigrama del Departamento de Recurso Humanos.



(Anexo No.5)