



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**MODALIDAD PRESENCIAL**

**TEMA:**

---

INFLUENCIA DE TIPOS DE LIDERAZGO EN LA SATISFACCION LABORAL  
DE LOS/AS TRABAJADORES DEL INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA  
- DIRECCIÓN PROVINCIAL DE TUNGURAHUA EN LA CIUDAD DE  
AMBATO

---

**AUTOR:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

**TUTORA:** Psc.Edu.Mg Elena del Rocio Rosero Morales

**Ambato – Ecuador**

**2013**

## **APROBACIÓN DE LA TUTORA**

En mi calidad de tutora de investigación sobre el tema **INFLUENCIA DE TIPOS DE LIDERAZGO EN LA SATISFACCION LABORAL DE LOS/AS TRABAJADORES DEL INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA - DIRECCIÓN PROVINCIAL DE TUNGURAHUA EN LA CIUDAD DE AMBATO** ,de la señorita Gloria Elizabeth Carvajal Bustos , egresada de la carrera de Psicología Industrial de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación , considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador designado por el H. Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación .

**Ambato, Marzo, 2013.**

**LA TUTORA**

---

Psc.Edu.Mg Elena del Rocio Rosero Morales

## **AUTORÍA DE LA TESIS**

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación: **INFLUENCIA DE TIPOS DE LIDERAZGO EN LA SATISFACCION LABORAL DE LOS/AS TRABAJADORES DEL INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA - DIRECCIÓN PROVINCIAL DE TUNGURAHUA EN LA CIUDAD DE AMBATO**. Como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de tesis.

**Ambato, Marzo, 2013**

---

Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

**AUTOR**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

---

Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

180446621-5

**AUTORA**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

El presente trabajo investigativo: **INFLUENCIA DE TIPOS DE LIDERAZGO EN LA SATISFACCION LABORAL DE LOS/AS TRABAJADORES DEL INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA - DIRECCIÓN PROVINCIAL DE TUNGURAHUA EN LA CIUDAD DE AMBATO** desarrollado por la señorita Gloria Elizabeth Carvajal Bustos ha sido dirigida en todas sus partes, cumpliendo con las disposiciones emitidas por la Universidad Técnica de Ambato a través de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.

Por lo expuesto:

Se autoriza su presentación ante los organismos concernientes para la sustentación del mismo.

**Ambato, Junio 13 del 2013.**

### **LA COMISIÓN**

.....

Dr. Mg. Marcelo Núñez Espinoza

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

.....

Dr.Mg Rocio Núñez López

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

.....

Psc Ind. Andrea Tello de la Torre

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo primero a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto de mi vida.

A mis padres Luis y María, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación, entrega.

Y especialmente con todo mi corazón quiero dedicarle este trabajo al amor de mi vida mi Anny, mi negrita por ser la razón de mi vivir, de lucha y persistencia, por ella estoy aquí, y seguiré avanzando mucho más.

A mis hermanos Belén y José por su apoyo que de una u otra manera me lo hacen sentir.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Técnica de Ambato por haber consentido ingresar, y continuar mis estudios superiores, a todos y cada uno de mis profesores que gracias a su sabiduría y experiencia me han sabido transmitir los conocimientos a lo largo de mi carrera y que hoy hacen de mí un profesional competente.

Agradezco de igual manera a mi estimada tutora Psc.Edu.Mg Elena del Rocio Rosero Morales, quien supo tutelar y enfocar mis ideas y pensamientos para el desarrollo de este trabajo durante toda la trayectoria de la tesis gracias por el apoyo recibido.

## ÍNDICE GENERAL

| <b>CONTENIDO</b>                | <b>Pág.</b> |
|---------------------------------|-------------|
| <b>A.- PAGINAS PRELIMINARES</b> |             |
| TITULO O PORTADA                |             |
| APROBACIÓN DE LA TUTORA         | II          |
| AUTORÍA DE LA TESIS             | III         |
| DERECHOS DE AUTORIA             | IV          |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL         | V           |
| DEDICATORIA                     | VI          |
| AGRADECIMIENTO                  | VII         |
| ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS    | VIII        |
| ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS    | XIII        |
| RESUMEN EJECUTIVO               | XV          |

|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>B.-TEXTO</b> |   |
| INTRODUCCIÓN    | 1 |

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

| <b>CONTENIDO</b>               | <b>Pág.</b> |
|--------------------------------|-------------|
| 1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN      | 3           |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 3           |
| 1.2.1 Contextualización        | 3           |
| 1.2.2 Árbol de problemas       | 12          |

|   |    |
|---|----|
| 1.2.3 Análisis Crítico                            | 13 |
| 1.2.4 Prognosis                                   | 14 |
| 1.2.5 Formulación de Problema                     | 14 |
| 1.2.7 Delimitación del Objeto de la Investigación | 15 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN                                 | 15 |
| 1.4 OBJETIVOS                                     | 16 |
| 1.4.1 Objetivo General                            | 16 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos                       | 17 |

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

| <b>CONTENIDO</b>                                  | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS                   | 18          |
| 2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA                     | 20          |
| 2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL                          | 22          |
| 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES                      | 27          |
| 2.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE (TIPOS DE LIDERZGO)  | 28          |
| Desarrollo Organizacional                         | 28          |
| Cultura Organizacional                            | 30          |
| Desarrollo Personal                               | 33          |
| Tipos de Liderazgo                                | 35          |
| 2.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE (SATISFACCION LABORAL) | 38          |
| Gestión del Talento Humano                        | 38          |
| Clima Organizacional                              | 40          |
| Motivación Personal                               | 44          |
| Satisfacción Laboral                              | 46          |
| 2.5 Formulación de Hipótesis                      | 49          |

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

| <b>CONTENIDO</b>  | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| 3.2 ENFOQUE   | 50          |
| 3.3 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN                  | 51          |
| 3.4 NIVEL O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN                      | 51          |
| 3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA                                   | 52          |
| 3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES(variable dependiente) | 54          |
| 3.7 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN                    | 56          |
| 3.8 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN               | 57          |

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

| <b>CONTENIDO</b>                            | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | 58          |
| 4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS            | 86          |
| 4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis        | 86          |

## **CAPÍTULO V**

| <b>CONTENIDO</b>                      | <b>Pág.</b> |
|---------------------------------------|-------------|
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> |             |
| 5.1 .CONCLUSIONES                     | 87          |
| 5.2. RECOMENDACIONES                  | 88          |

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

| <b>CONTENIDO</b>                        | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| 6.1 DATOS INFORMATIVOS                  | 89          |
| 6.1.1 Tema                              | 89          |
| 6.1.2 Institución ejecutora             | 89          |
| 6.1.3 Beneficiarios                     | 89          |
| 6.1.4 Ubicación                         | 89          |
| 6.1.5 Tiempo Estimado para la Ejecución | 89          |
| 6.1.6 Equipo Técnico Responsable        | 90          |
| 6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA        | 90          |
| 6.3 JUSTIFICACIÓN                       | 93          |
| 6.4 OBJETIVOS                           | 94          |
| 6.4.1 Objetivo general                  | 94          |
| 6.4.2 Objetivos específicos             | 95          |
| 6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD            | 95          |
| 6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA              | 95          |
| 6.7 METODOLOGÍA                         | 118         |
| 6.81. Modelo Operativo                  | 120         |
| 6.9 Previsión de la Evaluación          | 124         |

## ÍNDICE DE ANEXOS

| <b>CONTENIDO</b>  | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| ANEXO 1. Cuestionario sobre tipos de Liderazgo y satisfacción laboral | 129         |
| ANEXO 2. Cuestionario sobre tipos de Liderazgo y satisfacción laboral | 130         |
| ANEXO 3. Observación de campo   | 131         |

### C. ÍNDICE DE CUADROS

| <b>CONTENIDO</b>                    | <b>Pág.</b> |
|-------------------------------------|-------------|
| CATEGORÍAS FUNDAMENTALES            | 27          |
| OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES | 54          |
| TABULACIÓN DE RESULTADOS            | 58          |

### D. MATERIAL DE REFERENCIA

| <b>CONTENIDO</b> | <b>Pág.</b> |
|------------------|-------------|
| BIBLIOGRAFIA     | 125         |
| ANEXOS           | 128         |

## E. ÍNDICE DE GRÁFICOS

| <b>CONTENIDO</b>   | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| GRÁFICO N°. 01: Árbol de Problemas                           | 12          |
| GRÁFICO N°. 02: Categorías Fundamentales                     | 27          |
| GRÁFICO N°. 03: Líderes Conductores de Trabajo               | 59          |
| GRÁFICO N°. 04: Líder adiestra Habilidades y Destrezas       | 60          |
| GRÁFICO N°. 05: Sus compañeros Actúan como Líderes           | 61          |
| GRÁFICO N°. 06: Apoyo entre Líderes y Trabajadores           | 62          |
| GRÁFICO N°. 07: Información Necesaria de los Líderes         | 63          |
| GRÁFICO N°. 08: Buena relación comunicativa                  | 64          |
| GRÁFICO N°. 09: Tareas bien Repartidas                       | 65          |
| GRÁFICO N°. 10: Inducción Adecuada                           | 66          |
| GRÁFICO N°. 11: Formación externa para un mejor Rendimiento  | 67          |
| GRÁFICO N°. 12: Comunicación Adecuada                        | 68          |
| GRÁFICO N°. 13: Reconocimiento por los Objetivos Alcanzados  | 69          |
| GRÁFICO N°. 14: Oportunidades de Desarrollo                  | 70          |
| GRÁFICO N°. 15: Usted e buen conductor de trabajo            | 71          |
| GRÁFICO N°. 16: Usted adiestra habilidades y destrezas       | 72          |
| GRÁFICO N°. 17: Sus trabajadores pueden llegar a ser líderes | 73          |
| GRÁFICO N°. 18: Tiene apoyo de sus trabajadores              | 74          |
| GRÁFICO N°. 19: Entrega la información suficiente            | 75          |
| GRÁFICO N°. 20: Tengo una relación comunicativa              | 76          |
| GRÁFICO N°. 21: Las tareas está bien repartidas              | 77          |
| GRÁFICO N°. 22: Doy una inducción adecuada                   | 78          |
| GRÁFICO N°. 23:Facilito y autorizo la formación externa      | 79          |
| GRÁFICO N°. 24:Comunicación adecuada                         | 80          |
| GRÁFICO N°. 25: Reconozco a mis trabajadores                 | 81          |
| GRÁFICO N°. 26:Doy la oportunidad para desarrollarse         | 82          |

## F. ÍNDICE DE CUADROS

### CONTENIDO

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| CUADRO N°. 01: Población y Muestra            | 53          |
| CUADRO N°. 02: Variable Independiente         | 54          |
| CUADRO N°. 03 Variable Dependiente            | 55          |
| CUADRO N°. 04: Recolección de Información     | 56          |
| CUADRO N°. 05: Pregunta 1                     | 59          |
| CUADRO N°. 06: Pregunta 2                     | 60          |
| CUADRO N°. 07: Pregunta 3                     | 61          |
| CUADRO N°. 08: Pregunta 4                     | 62          |
| CUADRO N°. 09: Pregunta 5                     | 63          |
| CUADRO N°. 10: Pregunta 6                     | 64          |
| CUADRO N°. 11: Pregunta 7                     | 65          |
| CUADRO N°. 12: Pregunta 8                     | 66          |
| CUADRO N°. 13: Pregunta 9                     | 67          |
| CUADRO N°. 14: Pregunta 10                    | 68          |
| CUADRO N°. 15: Pregunta 11                    | 69          |
| CUADRO N°. 16: Pregunta 12                    | 70          |
| CUADRO N°. 17: Pregunta 1                     | 71          |
| CUADRO N°. 18: Pregunta 2                     | 72          |
| CUADRO N°. 19: Pregunta 3                     | 73          |
| CUADRO N°. 20: Pregunta 4                     | 74          |
| CUADRO N°. 21: Pregunta 5                     | 75          |
| CUADRO N°. 22: Pregunta 6                     | 76          |
| CUADRO N°. 23: Pregunta 7                     | 77          |
| CUADRO N°. 24: Pregunta 8                     | 78          |
| CUADRO N°. 25: Pregunta 9                     | 79          |
| CUADRO N°. 26: Pregunta 10                    | 80          |
| CUADRO N°. 27: Pregunta 11                    | 81          |
| CUADRO N°. 28: Pregunta 12                    | 82          |
| CUADRO N°. 29: Frecuencias Observadas         | 83          |
| CUADRO N°. 30: Matriz de Recolección de Datos | 83          |
| CUADRO N°. 31: Calculo Matemáticos            | 84          |
| CUADRO N°. 32: Metodología                    | 118         |
| CUADRO N°. 33: Modelo Operativo               | 120         |
| CUADRO N°. 34: Previsión de la Evaluación     | 124         |

## **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

### **FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN.**

#### **CARRERA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.**

**Tema:**

INFLUENCIA DE TIPOS DE LIDERAZGO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS/AS TRABAJADORES DEL INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE TUNGURAHUA EN LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERÍODO JUNIO – 2012 MARZO - 2013.

- **Autor:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos
- **Tutora:** Psc.Edu.Mg Elena del Rocio Rosero Morales
- **Fecha:** Ambato, Marzo 2013

#### **RESUMEN EJECUTIVO**

El proyecto elaborado fue un estudio investigativo, el cual tuvo como objetivo principal determinar los tipos de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral Del Instituto De La Niñez y La Familia En La Ciudad De Ambato, Dirección Provincial De Tungurahua.

La investigación se efectuó en el Instituto de la Niñez y la Familia en la ciudad de Ambato, Dirección Provincial de Tungurahua durante el periodo Junio 2012 – Marzo 2013. Los participantes que forman parte de la investigación son un total de 60 integrantes. La información obtenida se la recolecto a través de un cuestionario de doce preguntas seis enfocadas en

tipos de liderazgo y las restantes en la satisfacción laboral. Los resultados obtenidos fueron tabulados analizados e interpretados en este proceso.

Mediante la investigación realizada se pudo comprobar disminución en la satisfacción laboral en los trabajadores, por la existencia de tipos de liderazgo que afectan la misma, en El Instituto De La Niñez y De La Familia, ya que así lo respaldan los datos estadísticos obtenidos a través del cuestionario aplicado a los trabajadores de la institución. La técnica utilizada para la mencionada investigación es un taller participativo para controlar los tipos de liderazgo y mejorar la satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de la Niñez y la Familia.

Para obtener un buen resultado y que la satisfacción laboral en el personal sea la apropiada se estableció un taller participativo en el cual se dio a conocer los tipos de liderazgo.

Una vez conocido los tipos de liderazgo desplegamos cómo influyen cada uno de estos en los trabajadores de la institución.

(INFA). PALABRAS CLAVES:

Liderazgo Autoritario, Liderazgo Complaciente, Liderazgo por Conveniencia, Liderazgo Independiente, Liderazgo Comprometido.

Recurso Humano, Desempeño, Clima Organizacional, Cooperación, Identidad.

## INTRODUCCIÓN

El presente tema de investigación tiene la finalidad de detectar los tipos de liderazgos existentes en el Instituto De La Niñez y De La Familia y a su vez la influencia de estos en la satisfacción laboral de cada uno de los trabajadores.

El proyecto brindará al Instituto, alternativas de mejora en el desempeño laboral de los trabajadores y estos a su vez permitirá que exista una buena satisfacción laboral por este motivo es importante conocer los tipos de liderazgo que perturban la Satisfacción Laboral, que presenta los trabajadores del Instituto de la Niñez y la Familia que de manera silenciosa afectan su desempeño laboral, psicológico, personal y social.

**EL CAPITULO I** está compuesto por el tema, el planteamiento del problema, la contextualización (macro, meso, micro) , árbol del problema, análisis crítico, prognosis , formulación del problema ,delimitación de los objetivos de la investigación la justificación donde se explica por qué se realiza esta investigación para luego identificar el objetivo general como también los objetivos específicos.

**EL CAPITULO II** se encuentra todo lo concerniente al marco teórico, dentro de ello antecedentes investigativos los fundamentos que se basa la investigación relacionada al tema, fundamentación filosófica, fundamentación legal. Las categorías donde contienen los contenidos de la variable independiente y la variable dependiente más la hipótesis.

**EL CAPITULO III** corresponde a la metodología de la investigación, el paradigma, enfoque, la modalidad básica de la investigación, los niveles o tipos de la investigación, la aplicación de técnicas como es la encuesta que se aplicó mediante un cuestionario de preguntas cerradas la operacionalización de las variables, el plan de recolección de información y finalmente el plan de procesamiento de la información

**EL CAPITULO IV** se denomina análisis e interpretación de resultados, incluye la organización de resultados en forma estadística con sus porcentajes además se da la verificación de la hipótesis.

**EL CAPITULO V** se describe las conclusiones y recomendaciones que se han obtenido del tema de estudio.

**EL CAPITULO VI** esta es la parte esencial y culminante de este trabajo y se resume en la propuesta de soluciones que planteamos de los tipos de liderazgo como incidencia de la satisfacción laboral.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“INFLUENCIA DE TIPOS DE LIDERAZGO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS/AS TRABAJADORES DEL INSTITUTO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE TUNGURAHUA EN LA CIUDAD DE AMBATO EN EL PERÍODO JUNIO 2012 - MARZO 2013.”

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 Contextualización**

**En el mundo** Se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral (percepciones construidas y compartidas por los miembros de una organización, respecto de sus políticas) se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los siguientes indicadores: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo), entre otros.

En relación a este último, se señala que goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima En esta misma perspectiva, se indica que el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad. Además, los

líderes transformacionales comunican una visión a sus subordinados e incrementan el compromiso de éstos con la visión, mediante la calidad de las relaciones interpersonales. La apertura y la cercanía serían un resultado de éstas y deberían tener un efecto sustancial en el clima percibido.

En otra investigación se encontraron correlaciones significativas entre clima y liderazgo transformacional (0,67), clima y liderazgo transaccional (0,57), clima y consideración (0,66) y clima e iniciación de estructura (0,56). Otro estudio examinó las relaciones entre estilos de liderazgo –transformacional y transaccional– y calidad de clima, entre otros, en contextos administrativos.

Los resultados indican que el liderazgo transformacional en contextos de equipos y unidades de investigación y desarrollo (I+D) explica significativamente la calidad del clima (0,65), mientras que el componente transaccional no logró tener significación estadística. En los ambientes administrativos, el estilo transformacional logró dar cuenta de la calidad del clima (0,47), pero en menor grado que el contexto anterior. El componente transaccional también lo hizo, pero en menor medida.

La satisfacción laboral (o satisfacción con el trabajo) es una actitud relacionada con el trabajo, que ha sido objeto de muchas investigaciones.

Dicha actitud puede referirse al trabajo en general o a facetas específicas del mismo.

Dentro de esta última postura, se establece que este es un constructo multidimensional que comprende aspectos particulares de la satisfacción relacionada con el pago, el trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las prácticas organizacionales y las relaciones con los demás trabajadores.

En la actualidad también se tiene en cuenta la naturaleza claramente psicosocial de este proceso, es decir, la interacción del individuo con los factores de su ambiente. De esta manera, se manifiesta que frente a los que defienden que la satisfacción laboral es una cuestión que depende de la personalidad de los trabajadores, hay autores que postulan que lo que realmente influye en el grado de satisfacción es la interpretación que hace el sujeto de las circunstancias de su ambiente de trabajo, interpretación en la que tienen injerencia tanto los factores personales como los del entorno, entre ellos la calidad del liderazgo.

Dentro de los estudios realizados que analizan la relación entre las variables objeto de este apartado, se tiene una investigación meta analítica que recopila una vasta cantidad de estudios sobre el tema (87), en la que se examinó la relación de los estilos transformacional, transaccional y *laissez-faire* con seis criterios de liderazgo.

Entre ellos se encontraba satisfacción del seguidor con el trabajo y satisfacción con el líder. De acuerdo con los resultados, los autores encontraron que, por una parte, la correlación entre la estrategia transformacional y satisfacción del colaborador con el trabajo fue de 0,58 Y, por otra, la correlación entre el estilo transaccional y satisfacción laboral del colaborador fue de 0,64, siendo ambas significativas.

Otro resultado de interés es la relación entre estos dos estilos de liderazgo y la satisfacción del seguidor respecto del líder. Así se tiene que la fuerza de interacción entre el estilo transformacional y la satisfacción con el líder fue de 0,71 y la correlación entre el estilo transaccional y la variable aludida fue de 0,55. Por otra parte, la relación de *laissez-faire* con satisfacción laboral fue de -0,28 y de -0,58, respecto de satisfacción con el líder.

Estos resultados son concordantes con otros estudios, que habían evidenciado que las dimensiones de liderazgo transformacional y transaccional se podían considerar como predictores válidos de la satisfacción laboral del seguidor, así como de su rendimiento en el trabajo.

Las dimensiones de Consideración y Estructura con satisfacción del seguidor con su trabajo y satisfacción con el líder, se reportó que la correlación entre Consideración y satisfacción del seguidor con su trabajo fue de 0,46 y para satisfacción con el líder fue de 0,78. Para Iniciación de Estructura fue de 0,22 y 0,33 respectivamente, siendo todas significativas.

En otras dos investigaciones que exploraban la injerencia de los comportamientos del jefe sobre tres resultados organizacionales deseables en los empleados, a saber, satisfacción, compromiso organizacional y productividad, se encontró que la primera fue la más influenciada por el jefe. Verbigracia, en el primer estudio, los análisis de regresión múltiple arrojaron un 29%, 22% y 9%, respectivamente.

Estudios más recientes, igualmente, dan cuenta de la relación entre liderazgo y satisfacción. Es así que en una investigación sobre el rol de la supervisión y liderazgo se encuentra una asociación significativa entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral general (0,29).

Asimismo, en otro trabajo, se encuentran las siguientes correlaciones con satisfacción: liderazgo transformacional 0,53, transaccional 0,48, consideración 0,53 e iniciación de estructura 0,46, siendo todas estadísticamente significativas.

En conjunto con la satisfacción laboral, también se ha estudiado el efecto del liderazgo sobre la motivación de los trabajadores, encontrándose una sólida relación en múltiples estudios, con correlaciones que van de 0,32 a 0,59, dependiendo de las diferentes dimensiones o tipo de liderazgo con la cual se estudia.

### **Correlación de liderazgo con satisfacción laboral, clima organizacional y motivación organizacional**

| <b>Dimensión o tipo de liderazgo</b> | <b>Satisfacción laboral</b> | <b>Motivación laboral</b> | <b>Clima organizacional</b> |
|--------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Consideración                        | 0,53 (a); 46 (b)            | 0,49 (a); 50 (b)          | 0,67 (a)                    |
| Estructura                           | 0,56 (a); 0,22 (b)          | 0,46 (a); 0,40 (b)        | 0,56 (a)                    |
| Liderazgo Transformacional           | 0,67 (a); 0,58 (c)          | 0,48 (a); 0,53 (c)        | 0,67 (a)                    |
| Liderazgo Transaccional              | 0,48 (a); 0,64 (c)          | 0,32 (a); 0,59(c)         | 0,57 (a)                    |
| Liderazgo General                    | 0,70 (a)                    | 0,49 (a); 0,53 (c)        | 0,70 (a)                    |

#### **Datos obtenidos del meta análisis de Judge, Piccolo y Ilies**

**FUENTE:** <http://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v18n1/art03.pdf>.

**En el Ecuador** se está viviendo un momento de transición muy interesante en el que pese a que la autoridad y el poder son aún muy respetados, ya no es con ese tipo de líder con el que la gente se siente cómoda. Sin embargo, todavía no se llega al punto de debatir o desafiar a esa autoridad. La competitividad que las empresas ecuatorianas están enfrentando y entender que el mundo moderno está pidiendo un liderazgo que ya no está basado en la autoridad y en el poder.

En esta investigación se pretende dilucidar si los estilos de liderazgo transformacional y transaccional tienen o no un impacto sobre la eficacia de las empresas privadas.

En este tema existen dos posiciones contrapuestas en la literatura académica. Por un lado, la ecología de las organizaciones plantea que el sector industrial marca la conducta y los resultados y, por lo tanto, los directivos tienen escasa influencia sobre los resultados de las empresas.

Alternativamente, la teoría de los escalafones superiores plantea que en un contexto de racionalidad limitada, la perspectiva de los directivos es fundamental para tomar las decisiones y las acciones subsecuentes que conducen al éxito o fracaso de la empresa (**Hambrick y Mason**).

Algunas investigaciones recientes en Ecuador han probado la supremacía de la teoría de los escalafones superiores, encontrando que los estilos de liderazgo son importantes en las pequeñas y medianas empresas (**Rodríguez-Ponce, 2007**), y en las organizaciones públicas (**Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2004**).

Esta investigación permite distinguir los efectos de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional sobre la eficacia tanto en grandes como en pequeñas y medianas empresas en este país, siendo uno de los primeros trabajos que aborda y desarrolla la temática en países Latinoamericanos con evidencia empírica obtenida en empresas de distintos tamaños, que permite distinguir el impacto de los estilos de liderazgo sobre la eficacia organizacional, considerando como variable clave el tamaño de las firmas.

Para tal fin, se aplicó un cuestionario a 318 gerentes y administradores de pequeñas y medianas empresas, y a 35 gerentes y administradores de grandes empresas que operan en el extremo norte de Chile. Se consiguieron 98 respuestas de directivos de pequeñas empresas (tasa de respuesta del 30.8%) y 21 respuestas de directivos de grandes empresas (tasa de respuesta del 60.0%).

Estas tasas de respuestas son altas comparadas con investigaciones, equivalentes realizadas en países emergentes en el campo de las ciencias. La unidad de análisis es la empresa, tanto las grandes como las pequeñas y medianas empresas. El nivel de análisis estuvo constituido por los gerentes de las empresas analizadas, es decir, por el ápice estratégico de la institución.

Para llevar a cabo la investigación se generó un cuestionario en qué se preguntó en forma específica a administradores y gerentes sobre las variables: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, y eficacia. Para el caso de las pequeñas y medianas empresas los resultados de las principales estadísticas descriptivas son los siguientes

| <b>Variables</b>           | <b>Media</b> | <b>Desviación Estándar</b> | <b>Muestra</b> |
|----------------------------|--------------|----------------------------|----------------|
| Eficacia                   | 4.1327       | 1.7447                     | 98             |
| Liderazgo transformacional | 4.4082       | 1.8547                     | 98             |
| Liderazgo transaccional    | 3.3265       | 1.6546                     | 98             |

Estos resultados ilustran que los niveles de eficacia en las pequeñas y medianas empresas de la muestra alcanzan sólo 4.1 sobre un máximo de 7.0, pudiendo ser calificados como niveles sólo regulares. Asimismo, se puede plantear que los niveles de liderazgo transformacional son regulares

(promedio 4.4 sobre un máximo de 7), pero mayores que los de liderazgo transaccional (promedio 3.3). Las desviaciones estándares muestran que existe una variación significativa en las observaciones individuales.

| <b>Variables</b>      | <b>Eficacia</b> | <b>Lid. Transformacional</b> | <b>Lid. Transaccional</b> |
|-----------------------|-----------------|------------------------------|---------------------------|
| Eficacia              | 1.000           | .200 **                      | -0.469***                 |
| Lid. Transformacional | 0.200           | 1.000                        | 0.054                     |
| Lid. Transaccional    | -0.469          | 0.054                        | 1.000                     |

Finalmente se presenta la incidencia estadística de cada uno de los estilos de liderazgo.

| <b>Modelo</b>              | <b>Coficiente no estandarizado</b> | <b>Error estándar</b> | <b>Coficiente estandarizado</b> | <b>Test t</b> | <b>Significancia</b> |
|----------------------------|------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|---------------|----------------------|
| Constante                  | 4.884                              | 0.488                 |                                 | 10.004        | 0.000                |
| Liderazgo Transformacional | 0.212                              | 0.083                 | 0.225                           | 2.569         | 0.012                |
| Liderazgo Transaccional    | -0.507                             | 0.093                 | -0.481                          | -5.478        | 0.000                |

Los resultados son concluyentes para mostrar que en el caso de las pequeñas y medianas empresas:

- Los estilos de liderazgo tienen una capacidad explicativa del 27.0% de la eficacia, altamente significativa desde el punto de vista estadístico.
- El estilo de liderazgo transformacional influye positiva y significativamente sobre la eficacia en las pequeñas empresas (Test t= 2.569; p< 0.012).

- El estilo de liderazgo transaccional influye negativa y significativamente sobre la eficacia en las pequeñas empresas (Test t= - 5.478; p< 0.000).

**FUENTE:**[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182008000100003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182008000100003&script=sci_arttext)

**A nivel de la provincia de Tungurahua** especialmente en el Instituto de la Niñez y la Familia - Dirección Provincial de Tungurahua en la ciudad de Ambato, no se ha encontrado estudios acerca del problema planteado los tipos de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral , siendo ésta la precursora en establecer parámetros que incentiven a nuevas investigaciones, debido a la importancia del tema, en donde los trabajadores de la institución tanto administradores, contadores, abogados, psicólogos, trabajadores sociales ,secretarias, personal de limpieza, choferes auxiliares, etc. están proclives a obtener un mala satisfacción laboral debido a los tipos de liderazgo que existen en la institución pudiendo agravar el ambiente interpersonal de los miembros de la institución provocando una mala relación entre los colaboradores.

El trabajo diario acarrea una gran demanda de actividades y responsabilidad por, los trabajadores que se ven afectadas por agentes estresores que perturban su vida diaria en aspectos, no sólo laboral sino social y personal, desencadenando enfermedades físicas de origen psicológico.

### 1.2.2 Árbol de Problemas.



Gráfico N°: 01

Tema: Árbol de problemas

Elaborado por: Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

### **1.2.3 ANÁLISIS CRÍTICO**

Los tipos de liderazgo de una u otra forma provocan un mal ambiente de trabajo, en la institución, incitando conflictos de liderazgo los que afectan profesionalmente, tomando en cuenta que el líder juega un papel vital en el manejo y resolución de conflictos entre los miembros y los jefes de la institución. El líder debe mantenerse informado e involucrado en los asuntos diarios del equipo a fin de comprender la razón del conflicto y lograr comprender la forma para encontrar una solución.

El desorden de liderazgos induce que un grupo de trabajo no funcione correctamente, y en muchas de las ocasiones, que el personal comience a intentar obtener ese lugar de trabajo, creando inestabilidad laboral, se presentaran envidias por obtener ese puesto de trabajo la competencia no será sana, más bien será un una competencia si buscar el bien común.

El desinterés laboral ocasionara que los trabajadores tengan un bajo rendimiento en sus tareas diarias, teniendo como consecuencia la improductividad y la insatisfacción del personal, conllevando que el trabajador no se sienta a gusto en su área de trabajo creyendo que es incompetente para el desarrollo del mismo.

Esto a su vez nos lleva a una descompensación entre fuerza y mente es decir que el trabajador no se encuentra satisfecho consigo mismo descuidando su aspecto laboral, personal y familiar, por este motivo el trabajador disminuirá su rendimiento poniendo en riesgo su lugar de trabajo.

#### **1.2.4. PROGNOSIS**

De no tomar los correctivos necesarios sobre los efectos que causan los tipos de liderazgo en la satisfacción laboral se encaminará al agotamiento laboral de los trabajadores del instituto provocando a su vez una mala comunicación no solo entre compañeros si no también con los usuarios de la institución, esto a su vez originará el bajo desempeño laboral de los trabajadores decayendo en la desmotivación.

#### **1.2.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera los tipos de liderazgo inciden en la satisfacción laboral de los/as trabajadores del Instituto de la Niñez y la Familia - Dirección Provincial de Tungurahua en la ciudad de Ambato en el período Junio 2012 Marzo 2013?

**Variable Independiente:** Tipos de liderazgo

**Variable Dependiente:** Satisfacción Laboral

#### **1.2.6 PREGUNTAS DIRECTRICES.**

1.- ¿Cuáles son los tipos de liderazgo más influyentes en la satisfacción laboral de los/as trabajadores del instituto de la Niñez y la Familia?

2.-¿De qué manera podemos mejorar la satisfacción laboral ocasionados por los diferentes tipos de liderazgo existente en el instituto de la niñez y de la familia?

3.- ¿Cuáles son las alternativas de solución más viables para contrarrestar los tipos de liderazgo en la satisfacción laboral?

### 1.2.7. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

#### Delimitación del contenido.

|                 |                       |
|-----------------|-----------------------|
| <b>CAMPO:</b>   | Psicología Industrial |
| <b>ÁREA:</b>    | Laboral               |
| <b>ASPECTO:</b> | Tipos de Liderazgo    |

#### Delimitación Espacial:

La investigación se realizara con los/as trabajadores del Instituto de la Niñez y la Familia - Dirección Provincial de Tungurahua en la ciudad de Ambato.

#### Delimitación Temporal:

Período Junio 2012 – Marzo 2013.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se presenta ante la **necesidad** del estudio de los tipos de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral del personal del Instituto de la Niñez y la Familia Dirección Provincial de Tungurahua en la ciudad de Ambato demostrando así el **interés** del estudio por la ausencia de la misma en esta área.

Los tipos de liderazgo es un fenómeno que se presenta cuando el trabajador se expone ante una dificultad y debe tomar un decisión adecuada ya sea para el beneficio de la personal, del grupo de trabajo y

de la institución, es por esto que a lo largo de las siguientes páginas, trato de reflejar cómo el recurso humano ha ido adquiriendo esta problemática dentro del grupo laboral, desde esta perspectiva intento realizar una visión panorámica, aunque no exhaustiva, de los tipos de liderazgos que existen en la institución.

Con el objetivo de alcanzar el **impacto esperado**, aquellos aspectos que me han parecido más **importantes** y de aportar un pequeño avance en el cambio de liderazgos negativos hacia a liderazgos apropiados y convenientes para la realización personal y laboral que contribuyan a un mejor ambiente, permitiendo un mayor grado de desarrollo laboral siendo **beneficiarios** todos los trabajadores de la institución.

El presente trabajo tiene como **interés** mejora la actividad laboral de los trabajadores del instituto de la niñez y de la familia mediante el desenvolvimiento de los tipos de liderazgo y la influencia en la satisfacción laboral

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar la influencia de tipos de liderazgo en la satisfacción laboral de los/as trabajadores del Instituto de la Niñez y la Familia Dirección Provincial de Tungurahua en la ciudad de Ambato en el período Junio 2012 Marzo 2013.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

- Fundamentar los tipos de liderazgo que existe en los/as trabajadores del Instituto de la Niñez y la Familia Dirección Provincial en la ciudad de Ambato.
- Analizar al grado de satisfacción laboral de los trabajadores de la Instituto de la Niñez y de la Familia.
- Proponer alternativas de satisfacción aboral.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Una vez realizadas investigaciones previas se ha encontrado estudios relacionados que servirán de base para el desarrollo del tema propuesto.

**En La Universidad De Oriente Cumanda, Estado Sucre Año 2008.**

**Tema:**

Satisfacción laboral de los empleados del instituto de previsión social del personal docente y de investigación de la universidad de oriente Cumaná, estado sucre, año 2008.

**Autor:** Br. Berelis arnedo. Br. Mileidy castillo.

**Manifiesta que:**

- El factor retribución económica está generando insatisfacción entre los empleados del IPSPUDO, debido a que las dimensiones correspondencia entre salario y esfuerzo, superioridad del salario en comparación con otros cargos y capacidad del salario para cubrir necesidades, fueron percibidas por los empleados como insatisfactorias.
- Las condiciones físicas del entorno de trabajo están generando satisfacción, ya que los empleados del IPSPUDO consideran que la distribución, las condiciones y la limpieza y orden del espacio de trabajo son satisfactorias.

## **En La Universidad De Granada 2006**

### **Tema:**

La Formación Del Clima Psicológico Y Su Relación Con Los Estilos De Liderazgo Universidad De Granada 2006.

**Autor:** Inmaculada García García.

### **Manifiesta que:**

En relación con esta última delimitación, así como las planteadas con anterioridad, debe tener en cuenta la posibilidad de investigación futura utilizando metodología cualitativa a través de entrevista.

## **En La Universidad Privada De Tacna Facultad De Educación, Ciencias De La Comunicación y humanidades.**

### **Tema:**

Influencia Del Liderazgo De Los Directivos Y Jerárquicos En La Satisfacción Laboral De Los Docentes Y Administrativos De La Institución Educativa “Manuel A. Odria” Del Distrito De Ciudad Nueva, En El Año 2006.

**Autor:** Bach. Richard Abad Cortez Herrera

### **Manifiesta que:**

Se ha comprobado que la mayoría de los directivos y jerárquicos de la Institución Educativa “Manuel A. Odria” poseen bajo nivel de liderazgo

como para conducir adecuadamente a los docentes y administrativos de dicha instrucción.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Para la presente investigación utilizaremos el paradigma Crítico – Propositivo por las siguientes razones.

Porque se considera que el problema objeto de estudio se encuentra en constante evolución, este paradigma se caracteriza porque surge como una alternativa de superación a la visión tradicional.

Además permite la interpretación de los resultados en forma cualitativa, ya que los mismos servirán para tomar los correctivos necesarios, al mismo tiempo que guiarán al investigador para que sugiera de manera inmediata un cambio que permita la solución al problema y conlleve a una correcta toma de decisiones, beneficiando al instituto de la niñez y de la familia .en el proceso una buena satisfacción laboral según los tipos de liderazgos existentes , con una comunicación adecuada, una capacitación permanente del talento humano y de esta manera alcanzar el mejoramiento continuo.

### **Ontológica**

Este trabajo se fundamenta debido a los diferentes y constantes cambios del mundo, donde surgen nuevas investigaciones y se realizan muchos progresos científicos y tecnológicos; tanto de tipos de liderazgo y la satisfacción laboral relacionados entre sí tomando en cuenta que para el ser humano esta mezcla es algo nuevo y que tiene que asimilar y superar, de forma individual y grupal.

## **Epistemológica**

La siguiente investigación no sólo se basó en conocimientos adquiridos, sino que va más allá de la información obtenida bibliográficamente en busca de transformar a los/as trabajadores de la institución en elementos de interacción, Caracterizándose por ser proactivo, participando activamente, fortaleciendo su personalidad y su actitud laboral en bien de la sociedad y para su crecimiento personal y profesional.

## **Axiológica**

Se desea a través de esta investigación realizada, el desarrollo integral del ser humano en formación basado en la práctica de valores como; Responsabilidad, Honestidad, Honradez, Solidaridad y el sentido de Pertenencia; sin descuidar el desarrollo de la Inteligencia Emocional e Intelectual conjuntamente con su entorno, con el fin de realizar cambios en carácter y personalidad, además que estén en capacidad de administrar su vida asertivamente.

## **Sociológica**

La investigación se fundamentó en la teoría dialéctica del materialismo histórico pues se encuentra en constante cambio y transformación de la sociedad hacia el desarrollo y progreso. “Todo ser humano alcanza la transformación hacia la trascendencia en el tiempo y en el espacio”.

La sociedad es producto histórico de la interacción social de las personas, que es el proceso recíproco que obra por medio de dos o más factores sociales dentro del marco de un solo proceso, bajo ciertas condiciones de tiempo y lugar, siendo el aspecto económico un factor determinante.

Las relaciones humanas se basan en metas, valores y normas, su carácter y sustancia son influidas por formas sociales dentro de las cuales tienen efecto las actividades del ser humano en la vida familiar y laboral. Y todas estas consideraciones forman parte del sustento de beneficio de esta investigación para esta institución y la sociedad en general.

### **Psicológica**

La presente investigación está basada en la corriente cognitivo conductual que se desarrolla mediante el estudio de los procesos cognitivos esenciales que se fundamentan en la percepción, atención, memoria, pensamiento, proceso racional, lenguaje y la influencia de estos en la actitud y conducta del ser humano.

El problema central de esta corriente, fue en analizar y estudiar los procesos integrales de los trabajadores, ya que se consideró que la personalidad tiene estructura y organización en continuo proceso de desarrollo.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

De igual manera es necesario afianzarnos en poderes legales como es el CODIGO DE TRABAJO, en el cual propone niveles de satisfacción para los empleados desde el TITULO 1 DISPOSICIONES FUNDAMENTALES Art. 1.- **Ámbito de este Código.**- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a los que ellos se refieren.

Art. 2.- **Obligatoriedad del trabajo.**- El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3.- **Libertad de trabajo y contratación.**- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

A nadie se le puede exigir servicios gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la Ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 4.- **Irrenunciabilidad de derechos.**- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Art. 5.- **Protección judicial y administrativa.**- Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

Art. 6.- **Leyes supletorias.**- En todo lo que no estuviere expresamente prescrito en este Código, se aplicarán las disposiciones de los Códigos Civil y de Procedimiento Civil.

Art. 7.- **Aplicación favorable al trabajador.**- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

De igual forma esta investigación se basa en:

Instructivo para aplicación del subsistema de evaluación del desempeño para los servidores de las unidades de auditoría interna de las entidades del sector público.

Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo.

VI Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo.

### **Trabajo en Equipo:**

Es el interés que tiene el servidor para gestionar y cooperar de manera coordinada con los demás miembros del equipo, unidad o institución para incrementar los niveles de eficacia, eficiencia de las tareas encomendadas y generar nuevos conocimientos y aprendizajes compartidos.

### **Iniciativa:**

Es la predisposición para gestionar proactivamente ideas obtenidas de la realidad del entorno que a la vez impulsa la auto motivación hacia el logro de objetivos.

### **Liderazgo:**

Es la actitud, aptitud, potencial, habilidad comunicacional, capacidad organizativa, eficiencia administrativa y responsabilidad que tiene un servidor.

### **Aplicación:**

En esta sección, se incluyen las Competencias de Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo predeterminadas en el formulario SENRES, y se deberá registrar la

relevancia, comportamientos observables, y el nivel de desarrollo que el Evaluador deberá observar en el desempeño de las actividades, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos del Evaluado durante el período de evaluación

**Destreza:**

En este campo va incluido el nombre de la Competencia Universal a observar y evaluar.

**Relevancia:**

Nivel de profundidad de la competencia, o nivel requerido de competencia, siendo la escala cualitativa de 3 grados que corresponde a

Alta,  
Media o  
Baja.

**Comportamiento Observable:**

Frase descriptiva que permite identificar el nivel de la competencia requerida por observación, esta se encuentra directamente relacionada con la competencia y relevancia seleccionada.

**Frecuencia de Aplicación:**

Se refiere a la periodicidad de la destreza (Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo) evaluada siendo la escala cualitativa de 5 grados que corresponde a :

Siempre, Frecuentemente, Alguna vez, Rara vez, Nunca.

La Competencia de Liderazgo, se la considerará exclusivamente para la evaluación de desempeño de quienes tengan servidores subordinados bajo su responsabilidad de gestión.

Funcionario Responsable de la Evaluación

El responsable de la evaluación o Evaluador (Director Nacional / Director Regional / Delegado Provincial) deberá consignar su firma esta sección.

Ingresar la fecha en que se está realizando la evaluación, la misma que debe estar de acuerdo al período de evaluación.

## 2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

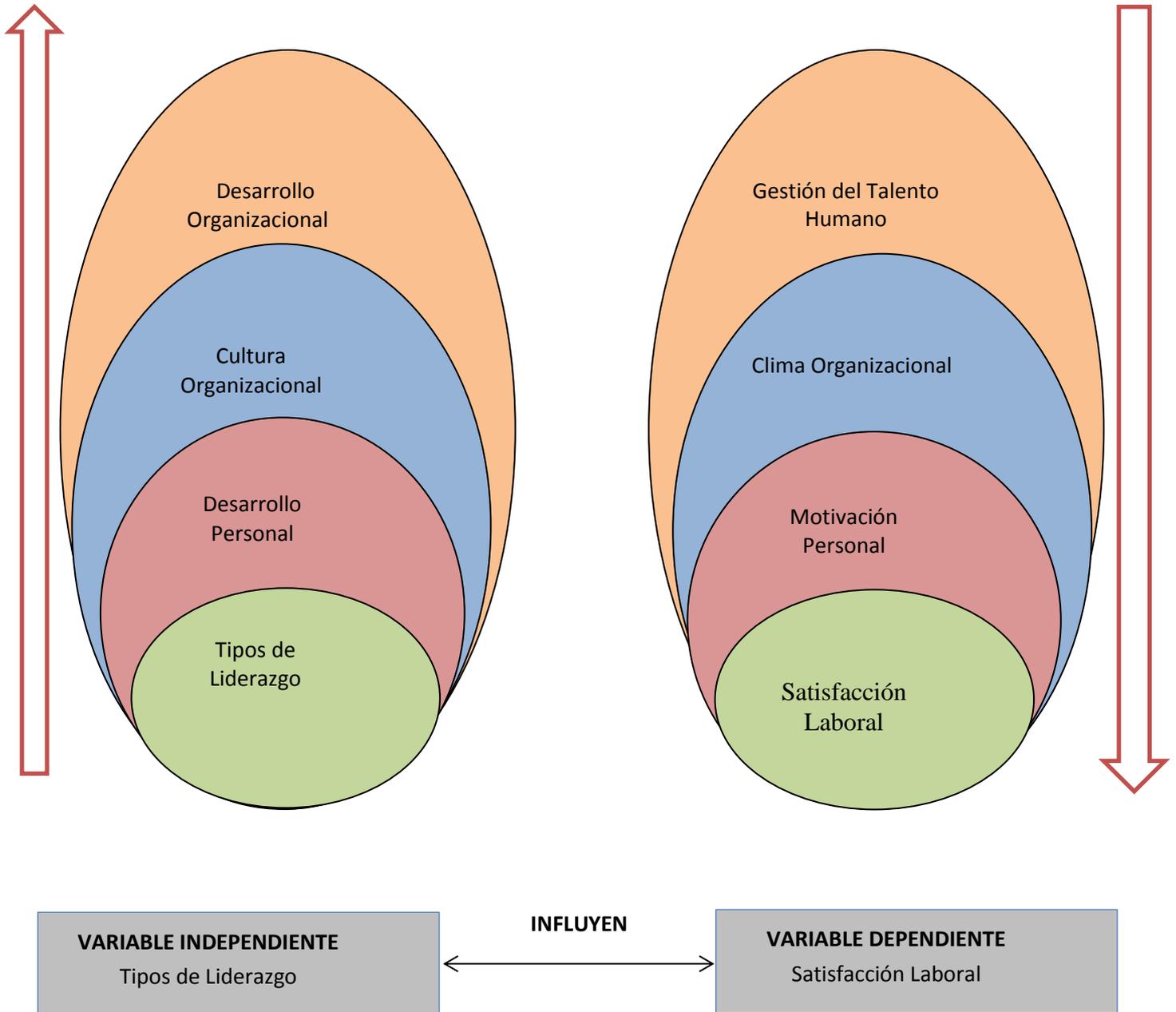


Gráfico N°: 02

Tema: Categorías fundamentales

Elaborado por: Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## **2.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE:**

### **TIPOS DE LIDERAZGO**

Existen varios tipos de liderazgo de acuerdo con ciertas características como por ejemplo: el modo de actuar, el modo de tomar decisiones y hasta el modo de interactuar en un equipo de trabajo. En esta oportunidad vamos a hacer un pequeño estudio sobre los tipos de liderazgo y sus características tales como:

- Liderazgo Autoritario
- Liderazgo Complaciente
- Liderazgo por Conveniencia
- Liderazgo Independiente
- Liderazgo Comprometido

### **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El desarrollo organizacional trata el análisis completo de la empresa, de sus departamentos, sus productos y servicios, sus procesos de fabricación y de formulación de los servicios, su infraestructura y sus recursos, tanto personales y financieros para hacer frente a las necesidades de los negocios de la empresa, tanto en el presente como en el futuro. Este análisis muchas veces utiliza herramientas de análisis corporativo, como son las del Profesor Michael Porter o de la empresa consultora Boston Consulting Group (BCG) con su matriz. (Empresa global líder en consultoría estratégica para la alta dirección. The Boston Consulting Group (BCG) colabora con las principales empresas de los distintos sectores para desarrollar e implantar estrategias que generen una importante ventaja competitiva.)

Con el objetivo de asegurar la efectividad y viabilidad del negocio, la evaluación de todos los aspectos de la organización es esencial en un entorno empresarial cambiante donde todos estos aspectos cambiarán con el tiempo y la parte fundamental del desarrollo organizacional es conducir los cambios en la cultura, estructura, formas de trabajar y de relacionarse para asegurar que la empresa mejor responda a su cada vez nuevo entorno.

El trabajo diario de los grupos encargados del desarrollo organizacional es el análisis de los distintos departamentos de la empresa y asegurar que estén adecuados con las necesidades operativas del negocio. Para eso necesitan asegurar que cada división, departamento, grupo de trabajo, etc., esté adecuadamente dotado de los recursos necesarios, económicos y otros, para hacer frente a las necesidades de sus actividades dentro de sus entornos. Como parte de este análisis, evalúan las carencias y las formas de cubrir estas carencias, en el contexto de los recursos disponibles de la empresa. También analizan las formas de trabajar entre los distintos departamentos y grupos de trabajo y diseñan formas de limar problemas.

Además, deben analizar todos los aspectos que puedan impactar a las distintas partes del negocio y sobre sus necesidades de recursos. Para eso, los equipos de desarrollo organizacional deben analizar todos los cambios y desarrollos potenciales, incluso los posibles imprevistos, que puedan impactar las actividades de la empresa y de su forma de trabajar. Estos cambios y desarrollos vienen de cualquier parte, tanto dentro como fuera de la empresa, incluyendo los siguientes:

- La competencia.
- La tecnología.
- La innovación.

- Las formas de hacer lo que cada departamento hace.
- La educación y la formación.
- Los clientes y su demanda.
- La cadena de suministro.
- Las alternativas tecnológicas.
- Las alternativas de proveedores, entre otras.
- La logística.
- La regulación y legislación.

El desarrollo organizacional es un proceso que nunca termina, ya que son cambiantes las empresas, los procesos, los entornos, local, nacional e internacional, la tecnología y las formas de trabajar. Todo cambio impacta el trabajo de la empresa y desarrollo organizacional debe medir estos impactos y responder a ellos dentro de la visión, los valores y la misión de la empresa.

**FUENTE:**<http://www.elblogsalmon.com/management/que-es-el-desarrollo-organizacional>.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones

Empresariales actualmente, y por tanto en los hospitales o cualquier organización sanitaria, es un término que debe tenerse en consideración.

**Una norma**, aplicado a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos

los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: Manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros.

**Un hábito**, para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización. Ejemplo: si en un establecimiento de salud, no se acostumbra fumar, pero no hay norma escrita que lo prohíba, sabiendo que puede ser molesto para algunos pacientes o trabajadores, este hábito de no fumar es una característica de la cultura organizacional de este establecimiento.

**Un valor**, es una cualidad que tiene una persona que integra una organización. Ejemplo: sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad, etc. Los valores también pueden ser negativos (algunos lo llaman antivalores).

### **IMPORTANCIA DE CONOCER LA CULTURA ORGANIZACIONAL:**

Es muy importante para:

Detectar problemas dentro de la organización (hospitales o cualquier otro establecimiento de salud) y luego poder ofrecer solución a estos problemas.

Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (bajo la misión que tiene esa organización) .Poder formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.

Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas en de la manera posible, para que se sientan motivados en su centro laboral.

## CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

Mencionaremos dos tipos de clasificaciones:

Una cultura organizacional puede ser: Débil o Fuerte. Una cultura fuerte es lo ideal de una organización. Una cultura débil es la que se debería de cambiar.

| CARACTERÍSTICAS                | DÉBIL   | FUERTE   |
|--------------------------------|---|--|
| <b>AUTONOMIA INDIVIDUAL</b>    | Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo   | Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo                |
| <b>ESTRUCTURA</b>              | Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados                                   | Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados                                |
| <b>APOYO</b>                   | La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal                        | La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.                                |
| <b>RECOMPENSA Y DESEMPEÑO</b>  | Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal | Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad. |
| <b>TOLERANCIA AL CONFLICTO</b> | La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la   | La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto                                     |

|                             |   |   |
|-----------------------------|---|---|
|                             | presencia de conflictos disfuncionales o destructivos                   | funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.    |
| <b>TOLERANCIA AL RIESGO</b> | Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador | Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal |

**FUENTE:** Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Octava edición.

## **DESARROLLO PERSONAL**

Según Brito Challa, especialista en relaciones humanas, el desarrollo personal es "una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones". Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano.

La idea de realizar esta actividad es lograr que la persona sea un ser más completo e íntegro. Al alcanzar esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo.

En este sentido, actualmente muchas de las grandes empresas están llevando a cabo la "consultoría psicológica", la cual desarrolla el bienestar individual y relacional del trabajador. Esta actividad contribuye a que la persona descubra y desarrolle sus potencialidades y destrezas, se valore a sí mismo, reconozca sus habilidades y se conecte con su "yo" interno.

### **Mejoramiento personal**

Esta experiencia contribuye e impulsa el crecimiento de la persona, en diferentes aspectos de su vida. A continuación mencionamos algunos:

**Autoestima.** Si la persona no cree en sí mismo y en sus capacidades, no podrá triunfar. El desarrollo personal promueve la autoestima. De esta forma el trabajador mejorará su desempeño y capacidad productiva. **Auto excelencia.** Logra que el individuo escale cada vez más y se preocupe por buscar siempre lo mejor. Con el desarrollo de este aspecto, la persona puede realizar un trabajo de calidad, demostrando al máximo su potencial.

**Auto eficiencia.** El individuo hará uso de sus habilidades y actitudes, de la mejor forma posible. Su nivel de seguridad y confianza aumentará, y de esta forma pensará con visión de futuro.

Cuando el individuo se siente tranquilo consigo mismo, es muy probable que también lo esté con su entorno personal y laboral. El trabajador debe gozar de salud y de equilibrio emocional, para poder rendir de forma más exitosa y productiva. Al sentirse incentivado, su esfuerzo se verá "justificado".

Hay personas que, en su ambiente laboral, cuentan insistentemente los minutos que faltan para culminar su jornada. Se sienten hastiados, desmotivados y sin ganas de trabajar, sin embargo, ¿cómo se puede mejorar esta actitud? El crecimiento o desarrollo personal impulsa la creatividad, liderazgo y organización de los individuos. Las empresas

deben impartir las herramientas y técnicas necesarias para potenciar el adiestramiento y la responsabilidad de sus trabajadores.

**FUENTE:** [http://www.degerencia.com/tema/desarrollo\\_personal](http://www.degerencia.com/tema/desarrollo_personal)

## **TIPOS DE LIDERAZGO**

Existen varios tipos de liderazgo de acuerdo con ciertas características como por ejemplo: el modo de actuar, el modo de tomar decisiones y hasta el modo de interactuar en un equipo de trabajo. En esta oportunidad vamos a hacer un pequeño estudio sobre los tipos de liderazgo y sus características.

### **Liderazgo Autoritario**

Este tipo de liderazgo se caracteriza por el líder que trata de mantener el cumplimiento de objetivos a través de una autoridad rigurosa. En este tipo de liderazgo los trabajadores o miembros que siguen al líder suelen seguir al pie de la letra las órdenes sin derecho a reclamos o explicaciones.

Este tipo de liderazgo suele crear notorios conflictos en el equipo de trabajo, creando de esta manera un ambiente de tensión y nerviosismo. Los líderes que mantienen un liderazgo autoritario suelen ser suplantados rápidamente por otro líder que sea más acorde a los a los requerimientos y demandas de la organización y del grupo.

### **Liderazgo Complaciente.**

En este tipo de liderazgo nos encontramos con el líder que intenta tener la aprobación de todos o de estar bien con todos. Este caso resulta

favorable para el líder en una etapa inicial. Pero Suele ocurrir, en este tipo de liderazgo, que los trabajadores o seguidores del líder suelen abusar de la confianza y muchas veces se sienten cómodos y seguros porque Saben que a cada demanda o requerimiento que hagan tendrán una aprobación casi segura por parte del líder.

Los que no están de acuerdo con este tipo de liderazgo son por lo general las personas que están altamente comprometidas con la organización como gerentes y altos ejecutivos que ven en este tipo de liderazgo estados de comodidad que van en contra de los cumplimiento de metas, logros y objetivos de la organización.

### **Liderazgo por Conveniencia.**

Este tipo de liderazgo se caracteriza por el líder que persigue sus objetivos personales antes que los objetivos del grupo o de la organización. No le interesa nada más que salir siempre con un beneficio personal. Es común que este tipo de líder no sea aceptado en un equipo u organización ya que la forma que toma las decisiones suele generar mucha desconfianza en los demás miembros del equipo.

### **Liderazgo Independiente.**

Este tipo de líder se caracteriza por hacer ser autosuficiente, suele hacer las cosas de manera aislada. Para que una organización crezca tiene que haber una interacción entre líderes y seguidores. Este tipo de líder no suele durar mucho en las organizaciones ya que no garantiza el éxito al equipo. Este tipo de líder suele crear un ambiente de desorden, confusión, caos y desmotivación que no van de acuerdo con los objetivos y metas que persigue la organización.

## **Liderazgo Comprometido.**

Este es el tipo de liderazgo que necesita toda organización. En este tipo de liderazgo, el líder está comprometido con pasión y vocación con las responsabilidades que tiene a su cargo. Las personas que siguen a este tipo de líder suelen sentir compromiso, seguridad, propósito y satisfacción. Todos estos sentimientos positivos se dan porque perciben en el líder claramente su propósito y visión con el equipo y con los objetivos de la organización.

**FUENTE:** Dave Ulrich, Jack Zenger LIDERAZGO BASADO EN RESULTADOS .

## **2.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE:**

### **SATISFACCION LABORAL**

La Satisfacción laboral debe constituir objetivo esencial de la organización. Resulta importante, por tanto, considerar diferentes y significativos aspectos tales como el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la capacitación de los recursos humanos, los sistemas de estimulación, entre otros.

Además, resulta decisivo que los directivos conozcan a su personal lo cual les permitirá no sólo tomar mejores decisiones para un desempeño superior de la organización sino actuar en función del mejoramiento estable de la satisfacción labora

### **GESTION DE TALENTO HUMANO.**

Para algunos es gerencia a individuos de alto-valor o “muy capaces,” mientras que para otros, es cómo se maneja el talento en general - es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial.

El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

Los aspectos principales de la gestión del talento dentro de una organización deben siempre incluir:

La gestión del desempeño

El desarrollo del liderazgo

La planificación de los recursos humanos identificar las brechas de talento.

Dicho término de la gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo. El sistema de competencias puede incluir conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales (demostrados por comportamientos definidos).

Los modelos más antiguos de competencias también incluían cualidades que raramente predicen el éxito (por ejemplo, la educación, la antigüedad, y factores de diversidad que hoy son considerados discriminatorios o poco ético dentro de organizaciones).

Un mercado del talento es una estrategia de la capacitación y desarrollo del empleado que se establece en una organización. Es de mayor beneficio para empresas en que el empleado más productivo puede escoger los proyectos y las asignaciones que son las más ideales para el empleado en particular.

Un sitio ideal es aquel en la productividad está centrada en el empleado y en que las tareas se denominan, “trabajo basado en el buen juicio;” por ejemplo, en las firmas de abogados. La razón de activar un mercado del talento dentro de un departamento es aprovechar y combinar las habilidades particulares de cada individuo (administración de proyectos o

conocimiento destacado en un campo en particular) con la tarea a realizarse.

Los ejemplos de las compañías que implementan la estrategia del mercado del talento son American Express y IBM. ( American Express Co. (AXP) is adding the former top executives of International Business Machines Corp. (IBM) and French nuclear-engineering firm Areva SA (AREVA.FR, ARVCY) to its board of directors.)

En las condiciones económicas actuales, muchas compañías han sentido la necesidad de bajar costos. Éste debe ser el ambiente ideal para ejecutar un sistema de gestión del talento como medio para optimizar el rendimiento de cada empleado y de la organización. Sin embargo, dentro de muchas compañías el concepto de la gestión del capital humano apenas empieza a desarrollarse.

**FUENTE:** Gestión Del Talento Humano Alberto Chiavenato Octava Edición.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL.**

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema

organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros.).

### **Características del clima organizacional**

Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

**Litwin y Stinger** postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

#### **Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.

#### **Responsabilidad (empowerment)**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

## **Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

## **Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

## **Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

## **Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

## **Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

## **Conflictos**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

## **Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

**FUENTE:**[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/climaorganizacional/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/)

## **MOTIVACION DEL PERSONAL**

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, cuanto más hambre tengamos, más directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado. Si tenemos hambre vamos al alimento; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad. La motivación también es considerada como el

impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. Entre otros.).

### **Aprendizaje De La Motivación**

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que

para alguien que tomó tres bebidas frías en el mismo desierto. E inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar.

La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

**FUENTE** : Wilard Spackman, Terapia Ocupacional, Octava edición.

## **SATISFACCION LABORAL**

La satisfacción del empleado se basa en un conjunto de actitudes que tiene ante el trabajo.

Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo. Se define como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo tanto como los factores concretos y la vida en general.

De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro de su trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos.

Otros factores que influyen de igual manera en la satisfacción laboral pueden ser la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio económica, tiempo libre, relaciones familiares entre otros.

“Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Las actitudes son afirmaciones de valores favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos.

Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo.

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (**Robbins**). A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos.

La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (**Shultz**).

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (**Blum y Naylor** ). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas.

Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (**Robbins**). Así mismo, las actitudes son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo me gusta mi empleo, estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

**FUENTE:**<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/122/7/CAPITULO%20I.pdf>.

## **2.5 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **2.5.1 Hipótesis**

Los tipos de liderazgo inciden en la satisfacción laboral de los/as trabajadores del Instituto de la Niñez y de la Familia Dirección Provincial de Tungurahua en la ciudad de Ambato en el periodo Junio 2012 Marzo 2013.

## **2.2 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

**Unidad de Observación:** Trabajadores del Instituto de la Niñez y la Familia - Dirección Provincial de Tungurahua en la ciudad de Ambato.

**Variable Independiente:**

- Tipos de Liderazgo

**Variable Dependiente:**

- Satisfacción Laboral

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Enfoque**

De acuerdo con el paradigma crítico propositivo descrito en la fundamentación filosófica, corresponde aplicar un enfoque cualitativo y cuantitativo; ya que se va hacer uso de técnicas cualitativas y estrategias para lograr solucionar el problema planteado.

El enfoque cualitativo permitirá que el estudio que se desarrollará en la presente investigación, procure lograr la comprensión del problema, que el instituto tiene al momento, y que amerita realizar un análisis minucioso, a fin de obtener resultados positivos y que den la pauta de las posibles soluciones.

El enfoque cuantitativo porque se consigue información que es sometido a un análisis matemático- estadístico.

El análisis de este trabajo de investigación fue realizado mediante el paradigma Crítico-propositivo. Además del enfoque cuantitativo-cualitativo:

Cuantitativo porque se consiguió información que fue sometido a un análisis matemático- estadístico.

Cualitativo porque los resultados obtenidos pasaron a la crítica e interpretación para así, observar la realidad y proponer alternativas de solución mejorando la calidad de vida de los/as trabajadores de esta institución.

### **3.3 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se enmarca en la modalidad de investigación es Crítico Propositivo el cual será enfocado desde la perspectiva cuantitativa y cualitativa.

#### **INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Se caracteriza porque permite realizar la investigación en el lugar de los hechos (instituto de la niñez y de la familia), tiene como finalidad recolectar datos concernientes al problema propuesto, aplicando como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario que resulte de la operación de las variables.

#### **INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Permite el enfoque científico pues se recurre a libros, textos, revistas, documentos que hagan relación directa o indirecta a las categorías fundamentales del problema, facilitando su comprensión.

### **3.4 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación avanzó hasta el nivel asociativo de variables, por cuanto se ambicionó relacionar la incidencia de los tipos de liderazgos en la satisfacción laboral en los/as trabajadores de la Institución perteneciente.

#### **INVESTIGACION ASOCIATIVA**

Busca establecer relación entre la variable dependiente y la variable independiente con la finalidad de establecer soluciones al problema.

## INVESTIGACION DESCRIPTIVA

Proporciona la descripción en el contexto de los alcances de los problemas y orienta a los investigados en la construcción de una propuesta para la solución del problema.

## INVESTIGACION EXPLORATIVA

Este nivel permite recoger la información que sirva para poner en marcha la investigación, almacena todos los datos que puedan servir para el desarrollo del trabajo, este e permite generar variables que busquen solucionar más adelante el problema.

### 3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

El presente estudio se realizó en el “Instituto de la Niñez y la Familia - Dirección Provincial de Tungurahua en la ciudad de Ambato”, con los/as trabajadores del Instituto de la Niñez y la Familia - Dirección Provincial de Tungurahua en la ciudad de Ambato en el período Junio 2012-Marzo 2013.

La población está distribuida de la siguiente manera:

| N° | INVOLUCRADO         | PARTICIPANTES     |
|----|---------------------|-------------------|
| 1  | DIRECTOR PROVINCIAL | <b>1</b> = 2%     |
| 2  | SECRETARIA GENERAL  | 1 =2%             |
| 3  | DEP. ADMINISTRATIVO | 11 <b>1</b> = 20% |
| 4  | DEP. FINANCIERO     | 6 <b>1</b> = 11%  |
| 5  | RECURSOS HUMANOS    | 1 = 2%            |

|              |                     |           |          |             |
|--------------|---------------------|-----------|----------|-------------|
| 6            | JURIDICO            | 3         |          | = 5%        |
| 7            | COMUNICACIÓN SOCIAL | 9         | 1        | = 17%       |
| 8            | SISTEMAS            | 2         |          | = 3%        |
| 9            | COOR. TERRITORIAL   | 9         | 1        | = 17%       |
| 10           | CPD                 | 12        | 1        | =22%        |
| <b>TOTAL</b> |                     | <b>54</b> | <b>6</b> | <b>100%</b> |

**Cuadro N°: 01**

**Tema:** Población y Muestra

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

**NUMERACION = JEFES DE AREAS**

**NUMERACION = TRABAJADORES**

Como la población de universo es finita toda ella se constituye en la muestra en cada uno de los estratos, se aplicara a toda la población debido a que su muestra es pequeña.

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

### Variable Independiente Tipos de Liderazgo

| CONCEPTUALIZACIÓN   | DIMENSIONES   | INDICADORES  | ITEMS BÁSICOS  | INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS                               |
|---|---|--|--|---|
| Existen varios tipos de liderazgo de acuerdo con ciertas características como por ejemplo: el modo de actuar, el modo de tomar decisiones y hasta el modo de interactuar en un equipo de trabajo. | Organigrama Institucional<br><br>Valores Institucionales<br><br>Comunicación y Coordinación | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Empresa</li> <li>•Jerarquización</li> <li>•Compañerismo</li> <li>•Colaboración</li> <li>•Relación Laboral</li> <li>•Desarrollo Grupal</li> </ul> | <p>¿Los líderes son conductores de grupos de trabajo?</p> <p>¿Un líder puede adiestrar habilidades y destrezas?</p> <p>¿Considera usted que sus compañeros de trabajo actúan como líderes?</p> <p>¿Existe apoyo entre líderes y trabajadores para el cumplimiento de objetivos en la institución?</p> <p>¿Existe información necesaria de los líderes hacia los trabajadores para desarrollar correctamente mi trabajo?</p> <p>¿Existe una buena relación comunicativa entre líderes y trabajadores de los diferentes departamentos?</p> | <p>Cuestionario</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> |

Cuadro N°: 02

Tema: Operacionalización De Las Variables: Variable Independiente

Elaborado por: Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

**Variable Dependiente: Satisfacción Laboral**

| CONCEPTUALIZACIÓN   | DIMENSIONES   | INDICADORES   | ITEMS BÁSICOS  | INSTRUMENTOS  |
|---|---|---|--|---|
| <p>La Satisfacción laboral debe constituir objetivo esencial de la organización. Resulta importante, por tanto, considerar diferentes y significativos aspectos tales como el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la capacitación de los recursos humanos.</p> | <p>Puesto de trabajo</p> <p>Ambiente de trabajo</p> <p>Formación y Motivación</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Comodidad en el lugar de trabajo</li> <li>•Desempeño personal</li> <li>•Jefes y Subordinados</li> <li>•Empresa</li> <li>•Reconocimiento</li> <li>•Coordinación Empresarial</li> </ul> | <p>¿En mi unidad de trabajo las tareas están bien repartidas?</p> <p>¿Tuve una inducción adecuada sobre mi puesto de trabajo?</p> <p>¿Cuándo es necesaria la Institución facilita o autoriza formación externa para un mejor rendimiento en mi departamento?</p> <p>¿La comunicación entre el personal de los departamentos y los usuarios es adecuada?</p> <p>¿Existe el reconocimiento de mi superior por los objetivos alcanzados?</p> <p>¿La Institución me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional?</p> | <p>Cuestionario</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> |

Cuadro N°: 03

Tema: Operacionalización De Las Variables: Variable Dependiente

Elaborado por: Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

### 3.6 Plan de recolección de Información

| PREGUNTAS BÁSICAS                 | EXPLICACIÓN  |
|-----------------------------------|--|
| 1.- ¿Para qué?                    | Para investigar incidencia de los tipos de liderazgo en la satisfacción laboral. |
| 2.- ¿De qué personas?             | Trabajadores del Instituto de la Niñez y la Familia Dirección Provincial Ambato  |
| 3.- ¿Sobre qué aspectos?          | Tipos de Liderazgo en la Satisfacción Laboral                                    |
| 4.- ¿Quién?                       | Gloria Elizabeth Carvajal Bustos   |
| 5.- ¿Cuándo?                      | Período Junio 2012 Marzo 2013  |
| 6.- ¿Dónde?                       | Dirección Provincial del Instituto de la Niñez y la Familia                      |
| 7.- ¿Cuántas veces?               | Una sola vez   |
| 8.- ¿Qué técnicas de recolección? | Cuestionario, Entrevista ,Encuesta   |
| 9.- ¿Con qué?                     | Preguntas de tipos de liderazgo ,encuesta de Satisfacción Laboral                |
| 10.- ¿En qué situación?           | En la Institución en sus momentos libres   |

**Cuadro N°:** 04

**Tema:** recolección de información

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

### **3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

- Los datos en bruto recogidos fueron revisados para detectar los cuestionarios que hubieren sido contestados correctamente.
- En caso de que los cuestionarios contestados fueron contestados incorrectamente se procuró encuestar nuevamente. Si insidia la incorrección iban a ser descartados.
- Se tabulo los datos de los cuestionarios contestados correctamente.
- Se realizó las frecuencias a porcentajes.
- Los cuadros estadísticos se representaron gráficamente.
- Se analizó los resultados de los datos tabulados a la luz del marco teórico, de los objetivos y de las hipótesis.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados obtenidos mediante el cuestionario de tipos de liderazgo y satisfacción laboral realizados al personal del instituto de la niñez dirección provincial de Tungurahua en la ciudad de Ambato en el periodo junio 2012 marzo 2013, con una población de 60 personas han sido clasificados numéricamente, de tal forma, que permita llegar a una visión frontal y concreta del problema, para posteriormente realizar conclusiones y recomendaciones las mismas que solucionarán estos inconvenientes.

El procesamiento de datos obtenidos, mediante la aplicación de instrumentos de investigación se realizó utilizando una hoja electrónica en Excel, en la misma que se construyó una base de datos y sirvió para la presentación de resultados en sus respectivos cuadros y gráficos estadísticos, los cuales fueron utilizados en su correspondiente análisis e interpretación.

Esta información está representada en cuadros organizados en filas y columnas que corresponden a las frecuencias y porcentajes de las categorías utilizadas en los ítems de los cuestionarios.

Con los resultados de la presente investigación permitirá que el instituto de la niñez y de la familia dirección provincial de Tungurahua en la ciudad de Ambato mejorar el la satisfacción laboral de los trabajadores mediante un adecuado comportamiento de los tipos de liderazgo.

## Encuesta dirigida a los trabajadores del instituto de la niñez y de la familia.

### PREGUNTA 1. ¿Los líderes son conductores de grupos de trabajo?

| INDICADORES | PARTICIPANTES | PORCENTAJE |
|-------------|---------------|------------|
| SI          | 21            | 39%        |
| NO          | 33            | 61%        |
| TOTAL       | 54            | 100%       |

Cuadro N°: 05

Tema: ¿Los líderes son conductores de grupos de trabajo?

Elaborado por: Gloria Elizabeth Carvajal Bustos



Gráfico N°: 03

Tema: ¿Los líderes son conductores de grupos de trabajo?

Elaborado por: Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## ANÁLISIS

La minoría de los trabajadores (21 personas) demuestra que los líderes son mentores del grupo de trabajo y su mayoría (33 personas) que no.

## INTERPRETACIÓN

En el gráfico se observa que los líderes no son guías de trabajo para el personal, cada quien se desenvuelve de la mejor manera provocando así una falta de integración laboral afectando al desempeño de cada trabajador.

## PREGUNTA 2. ¿Un líder puede adiestrar habilidades y destrezas?

| INDICADORES | PARTICIPANTES | PORCENTAJE |
|-------------|---------------|------------|
| SI          | 12            | 18%        |
| NO          | 42            | 82%        |
| TOTAL       | 54            | 100%       |

Cuadro N°: 06

Tema: ¿Un líder puede adiestrar habilidades y destrezas?

Elaborado por: Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

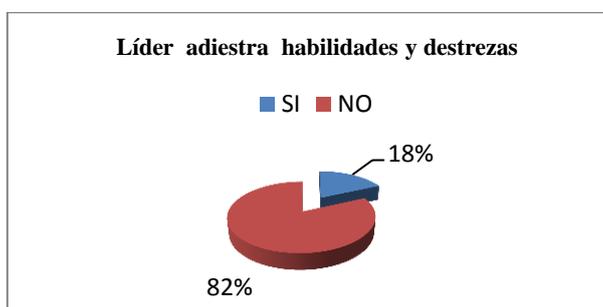


Gráfico N°: 04

Tema: ¿Un líder puede adiestrar habilidades y destrezas?

Elaborado por: Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## ANALISIS

El personal investigado la minoría (12 personas) nos dicen que si puede adiestrar las habilidades y destrezas y su mayoría (42 personas) nos dicen que no.

## INTERPRETACION

Del 100% de los trabajadores encuestados señala que un líder no puede enseñar al personal a ser continuo, sistemático y organizado el individuo ya posee los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo.

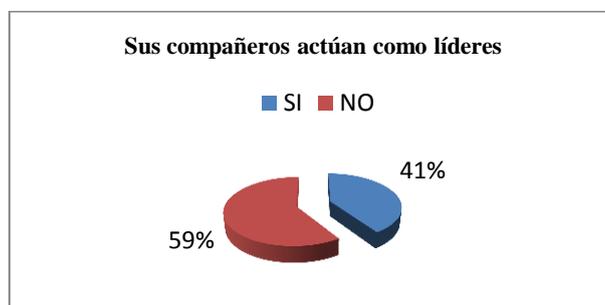
**PREGUNTA 3** ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo actúan como líderes?

| INDICADORES | PARTICIPANTES | PORCENTAJE |
|-------------|---------------|------------|
| SI          | 22            | 41%        |
| NO          | 32            | 59%        |
| TOTAL       | 54            | 100%       |

**Cuadro N°: 07**

**Tema:** ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo actúan como líderes?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos



**Gráfico N°: 05**

**Tema:** ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo actúan como líderes?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## ANALISIS

Del 100% de los trabajadores encuestados un minoría (22 personas) consideran que sus compañeros actúan como líderes mientras que su mayoría (32 personas) estiman que los compañeros de trabajo no son líderes.

## INTERPRETACION

Entre las personas encuestadas indican que de los trabajadores nos dan a conocer que no ven a sus compañeros guías de trabajo más bien los ven como competencia laboral o mucho pero como personas ineficientes.

**PREGUNTA 4.** ¿Existe apoyo entre líderes y trabajadores para el cumplimiento de objetivos en la institución?

| INDICADORES | PARTICIPANTES | PORCENTAJE |
|-------------|---------------|------------|
| SI          | 18            | 33%        |
| NO          | 36            | 67%        |
| TOTAL       | 54            | 100%       |

**Cuadro N°: 08**

**Tema:** ¿Existe apoyo entre líderes y trabajadores para el cumplimiento de objetivos en la institución?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos



**Gráfico N°: 06**

**Tema:** ¿Existe apoyo entre líderes y trabajadores para el cumplimiento de objetivos en la institución?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## ANALISIS

La minoría (18 personas) de los trabajadores siente que existe colaboración entre líderes para el desarrollo correcto de las actividades encomendadas. Mientras que su mayoría (36 personas) nos dicen que no hay colaboración entre líderes.

## INTERPRETACION

De las personas que trabajan en la institución nos dan a conocer que no existe colaboración entre líderes para un buen desarrollo de las actividades diarias. Por ende el trabajo será más molesto, causando una mala satisfacción labora.

**PREGUNTA 5.** ¿Existe información necesaria de los líderes hacia los trabajadores para desarrollar correctamente mi trabajo?

| INDICADORES | PARTICIPANTES | PORCENTAJE |
|-------------|---------------|------------|
| SI          | 22            | 41%        |
| NO          | 32            | 59%        |
| TOTAL       | 54            | 100%       |

**Cuadro N°: 09**

**Tema:** ¿Existe información necesaria de los líderes hacia los trabajadores para desarrollar correctamente mi trabajo?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos



**Gráfico N°: 07**

**Tema:** ¿Existe información necesaria de los líderes hacia los trabajadores para desarrollar correctamente mi trabajo?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## ANALISIS

Los datos recolectados nos indican que la minoría (22 personas) tiene la información necesaria para desarrollar sus funciones y en su mayoría (32 personas) no están de acuerdo con esto.

## INTERPRETACION

Se observa que de los trabajadores encuestados no poseen la información necesaria para cumplir sus actividades diarias de una forma correcta.

Llegando a la conclusión que sus actividades están siendo truncadas por una mala comunicación entre jefes, compañeros y subordinados.

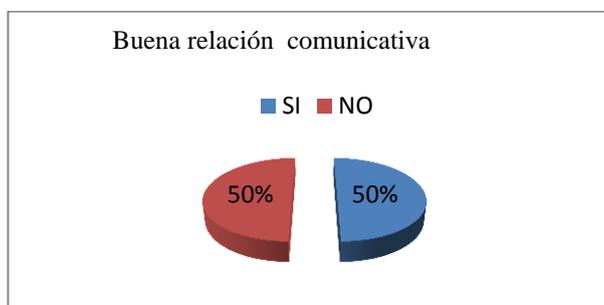
**PREGUNTA 6.** ¿Existe una buena relación comunicativa entre líderes y trabajadores de los diferentes departamentos?

| INDICADORES | PARTICIPANTES | PORCENTAJE |
|-------------|---------------|------------|
| SI          | 27            | 50%        |
| NO          | 27            | 50%        |
| TOTAL       | 54            | 100%       |

**Cuadro N°: 10**

**Tema:** ¿Existe una buena relación comunicativa entre líderes y trabajadores de los diferentes departamentos?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos



**Gráfico N°: 08**

**Tema:** ¿Existe una buena relación comunicativa entre líderes y trabajadores de los diferentes departamentos?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## ANALISIS

Entre los trabajadores el 50%(27 personas) nos dan a conocer que existe una buena relación entre los diferentes departamentos, mientras que su otra mitad es decir el 50% (27 personas) nos indican que no hay buena relación entre los departamentos de la institución.

## INTERPRETACION

Podemos comentar que la mitad de los trabajadores no sienten el comunicación adecuada entre los departamentos, es decir falta compañerismo en la institución.

### PREGUNTA 7. ¿En mi unidad de trabajo las tareas están bien repartidas?

| INDICADORES | PARTICIPANTES | PORCENTAJE |
|-------------|---------------|------------|
| SI          | 43            | 80 %       |
| NO          | 11            | 20 %       |
| TOTAL       | 54            | 100%       |

Cuadro N°: 11

Tema: ¿En mi unidad de trabajo las tareas están bien repartidas?

Elaborado por: Gloria Elizabeth Carvajal Bustos



Gráfico N°: 09

Tema: ¿En mi unidad de trabajo las tareas están bien repartidas?

Elaborado por: Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

### ANALISIS

La mayoría (43 personas) del grupo de trabajadores encuestados nos da a conocer que sus tareas de trabajo están bien dirigidas y su minoría (11 personas) nos dicen todo lo contrario.

### INTERPRETACION

Entre las personas encuestadas expone que sus tareas están bien repartidas, es decir esto les ayuda para que su desempeño laboral sea mucho más propicio

**PREGUNTA 8.** ¿Tuve una inducción adecuada sobre mi puesto de trabajo?

| INDICADORES | PARTICIPANTES | PORCENTAJE |
|-------------|---------------|------------|
| SI          | 31            | 57%        |
| NO          | 23            | 43%        |
| TOTAL       | 54            | 100%       |

Cuadro N°: 12

**Tema:** ¿Tuve una inducción adecuada sobre mí puesto de trabajo?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos



Gráfico N°: 10

**Tema:** Tuve una inducción adecuada sobre mí puesto de trabajo?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## ANALISIS

De la población investigada nos indican que la mayoría (31 personas) si tuvieron una inducción adecuada sobre su puesto de trabajo, y su minoría (23 personas) no tuvieron una buena inducción sobre cuáles serían sus funciones.

## INTERPRETACIO

De los trabajadores encuestados de la institución nos indica que la inducción sobre su puesto de trabajo no fu la adecuada, es decir sus funciones no estuvieron bien estipulas al momento de su contratación.

**PREGUNTA 9.**¿Cuándo es necesario la Institución facilita o autoriza formación externa para un mejor rendimiento en mi departamento?

| INDICADORES | PARTICIPANTES | PORCENTAJE |
|-------------|---------------|------------|
| SI          | 18            | 33%        |
| NO          | 36            | 67%        |
| TOTAL       | 54            | 100%       |

**Cuadro N°: 13**

**Tema:**¿Cuándo es necesario que la Institución facilite o autoriza formación externa para un mejor rendimiento en mi departamento?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos



**Gráfico N°: 11**

**Tema:** ¿Cuándo es necesario que la Institución facilite o autoriza formación externa para un mejor rendimiento en mi departamento?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## ANALISIS

Del grupo investigado la minoría (18 personas) nos indica que no se facilita una formación externa para su rendimiento laboral, y una mayoría (36 personas) nos dicen que si reciben el apoyo de la institución para mejorar su nivel de conocimiento.

## INTERPRETACION

Del personal encuestado nos indican que la institución no autoriza, capacitar a su personal teniendo como consecuencia una insatisfacción laboral.

**PREGUNTA 10.** ¿La comunicación entre el personal de los departamentos y los usuarios es adecuada?

| INDICADORES  | PARTICIPANTES | PORCENTAJE  |
|--------------|---------------|-------------|
| SI           | 40            | 74%         |
| NO           | 14            | 26%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>54</b>     | <b>100%</b> |

**Cuadro N°:** 14

**Tema:** ¿La comunicación entre el personal de los departamentos y los usuarios es adecuada?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos



**Gráfico N°:** 12

**Tema:** ¿La comunicación entre el personal de los departamentos y los usuarios es adecuada?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## ANALISIS

De los 54 participantes la mayoría (40 personas) nos indican que la comunicación entre departamento y usuarios es buena mientras que su minoría (14 personas) nos da a conocer que el servicio no es bueno.

## INTERPRETACION

De los trabajadores de la institución tiene una buena relación con los usuarios, están desempeñando de una forma correcta su trabajo.

**PREGUNTA 11.** ¿Existe el reconocimiento de mi superior por los objetivos alcanzados?

| INDICADORES | PARTICIPANTES | PORCENTAJE |
|-------------|---------------|------------|
| SI          | 12            | 18%        |
| NO          | 42            | 82%        |
| TOTAL       | 54            | 100%       |

**Cuadro N°: 15**

**Tema:** ¿Existe el reconocimiento de mi superior por los objetivos alcanzados?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos



**Gráfico N°: 13**

**Tema:** Existe el reconocimiento de mi superior por los objetivos alcanzados?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## ANALISIS

Del personal encuestado la minoría (12 personas) nos indican que son reconocidos por sus jefes y un su mayoría (42 personas) nos indican que no hay reconocimiento por parte de sus superiores.

## INTERPRETACION

De las personas encuestadas nos indican que sus superiores no reconocen el esfuerzo dado en su puesto de trabajando como consecuencia tendremos una mala satisfacción laboral.

**PREGUNTA 12.** ¿La Institución me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional?

| INDICADORES | PARTICIPANTES | PORCENTAJE |
|-------------|---------------|------------|
| SI          | 20            | 37%        |
| NO          | 34            | 63%        |
| TOTAL       | 54            | 100%       |

Cuadro N°: 16

**Tema:** ¿La Institución me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos



Grafico N°: 14

**Tema:** ¿La Institución me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## ANALISIS

La minoría (20 personas) nos indican que la institución les proporciona oportunidades para desarrollarse profesionalmente y su mayoría (34 personas) nos indican que no tiene todo el apoyo por parte de la institución.

## INTERPRETACION

De la población encuestada nos indican que la institución no les ofrece el apoyo necesario para poder desarrollarse profesionalmente siendo esto muy importante ya que mientras más nos vayamos involucrando con nuevos conocimientos mucho mejor será nuestro desempeño.

## Encuesta dirigida a los jefes del instituto de la niñez y familia.

### PREGUNTA 1 ¿Usted es buen conductor de su grupo de trabajo?

| INDICADORES | PARTICIPANTES | PORCENTAJE |
|-------------|---------------|------------|
| SI          | 4             | 67%        |
| NO          | 2             | 33%        |
| TOTAL       | 6             | 100%       |

Cuadro N°: 17

Tema: ¿Usted es buen conductor de su grupo de trabajo?

Elaborado por: Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

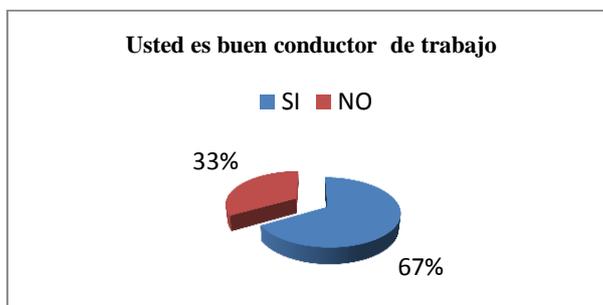


Gráfico N°: 15

Tema: ¿Usted es buen conductor de su grupo de trabajo?

Elaborado por: Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## ANALISIS

Del personal encuestado la mayoría (4 personas) se consideran buenos conductores de trabajo mientras que su minoría (2 personas) creen no ser buenos conductores de trabajo.

## INTERPRETACION

Podemos observar que los jefes o superiores de cada departamento, piensan que lideran de una manera adecuada a su grupo de trabajo, mientras que por las encuestas dirigidas hacia los trabajadores podemos interpretar todo lo contrario.

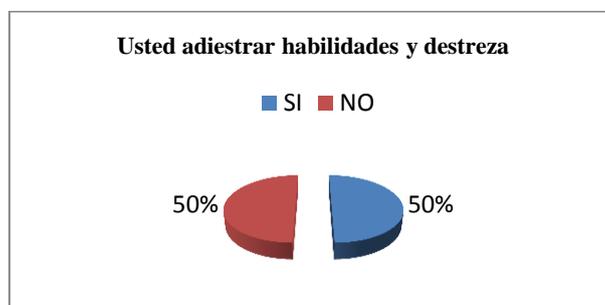
**PREGUNTA 2.** ¿Usted adiestrar habilidades y destrezas de sus trabajadores?

| INDICADORES | PARTICIPANTES | PORCENTAJE |
|-------------|---------------|------------|
| SI          | 3             | 50%        |
| NO          | 3             | 50%        |
| TOTAL       | 6             | 100%       |

**Cuadro N°:** 18

**Tema:** ¿Usted adiestrar habilidades y destrezas de sus trabajadores?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos



**Gráfico N°:** 16

**Tema:** ¿Usted adiestrar habilidades y destrezas de sus trabajadores?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## ANALISIS

Se identifica que un cincuenta por ciento de los jefes de área no seguros que explotan totalmente el potencial de sus trabajadores es decir sus destrezas y habilidades.

## INTERPRETACION

La participación de los jefes de área nos da a entender que no exploran total mente a su personal lo cual, también se complementa con la información obtenida a los trabajadores ya que ellos nos indican que sus jefes no les enseñan continuos y organizados desperdiciando así su potencial.

**PREGUNTA 3.** ¿Considera usted que sus trabajadores puede llegar a ser líderes?

| INDICADORES | PARTICIPANTES | PORCENTAJE |
|-------------|---------------|------------|
| SI          | 5             | 17%        |
| NO          | 1             | 83%        |
| TOTAL       | 6             | 100%       |

**Cuadro N°:** 19

**Tema:** ¿Considera usted que sus trabajadores puede llegar a ser líderes?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos



**Gráfico N°:** 17

**Tema:** ¿Considera usted que sus trabajadores puede llegar a ser líderes?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## ANALISIS

Del personal encuestado nos da a conocer la minoría (1 persona) creen que sus trabajadores no pueden llegar a liderar en la institución, mientras que la mayoría (5 personas) piensan que sus trabajadores si pueden llegar a liderar en la institución.

## INTERPRETACION

El 83% del personal encuestado nos da a entender que sus trabajadores si pueden llegar a ser líderes en sus áreas de trabajo, al contrario de lo que piensan sus trabajadores ya que ellos nos dicen que sus compañeros no actúan como líderes.

**PREGUNTA 4.** ¿Tiene el apoyo de sus trabajadores para el cumplimiento de objetivos en la institución?

| INDICADORES | PARTICIPANTES | PORCENTAJE |
|-------------|---------------|------------|
| SI          | 4             | 67%        |
| NO          | 2             | 33%        |
| TOTAL       | 6             | 100%       |

**Cuadro N°:** 20

**Tema:** ¿Tiene el apoyo de sus trabajadores para el cumplimiento de objetivos en la institución?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos



**Gráfico N°:** 18

**Tema:** ¿Tiene el apoyo de sus trabajadores para el cumplimiento de objetivos en la institución?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## ANALISIS

Del personal encuestado la mayoría (4 personas) consideran que si existe en apoyo de sus compañeros, mientras que su minoría (2 personas) nos dan a conocer que no existe el apoyo suficiente de sus compañeros.

## INTERPRETACION

El 67% de los trabajadores encuestados nos dan a conocer que si tiene el apoyo de sus trabajadores para el cumplimiento de los objetivos planteados en la institución, mientras que analizando las encuestas aplicadas a los trabajadores podemos interpretar que no tiene el apoyo de sus líderes para el cumplimiento de sus objetivos, esto a su vez llevándolos a una insatisfacción labora.

**PREGUNTA 5.** ¿Entrega la información suficiente a sus trabajadores para desarrollar que se desarrollen correctamente?

| INDICADORES | PARTICIPANTES | PORCENTAJE |
|-------------|---------------|------------|
| SI          | 6             | 100%       |
| NO          | 0             | 0%         |
| TOTAL       | 6             | 100%       |

Cuadro N°: 21

**Tema:** ¿Entrega la información suficiente a sus trabajadores para desarrollar correctamente?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos



Grafico N°: 19

**Tema:** ¿Entrega la información suficiente a sus trabajadores para desarrollar correctamente?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## ANALISIS

Del personal encuestado podemos observar mediante la interpretación de los datos que todos los jefes consideran que si entregan la información correcta a sus trabajadores.

## INTERPRETACION

Podemos decir que los jefes de la institución consideran que la información entregada a sus trabajadores es correcta para un buen desempeño de sus labores diarias mientras que, en las encuestas direccionadas a los trabajadores encontramos una insatisfacción con la información entregada, creen que falta mucho más por parte de sus jefes.

**PREGUNTA 6.** ¿Tengo una buena relación comunicativa con los trabajadores de los diferentes departamentos?

| INDICADORES | PARTICIPANTES | PORCENTAJE |
|-------------|---------------|------------|
| SI          | 4             | 67%        |
| NO          | 2             | 33%        |
| TOTAL       | 6             | 100%       |

**Cuadro N°: 22**

**Tema:** ¿Tengo una buena relación comunicativa con los trabajadores de los diferentes departamentos?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos



**Gráfico N°: 20**

**Tema:** ¿Tengo una buena relación comunicativa con los trabajadores de los diferentes departamentos?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## ANALISIS

De los datos recolectados nos indican que la mayoría (4 personas) tiene una buena comunicación con los diferentes departamentos, mientras que su minoría cree que no tiene buena relación con los otros departamentos.

## INTERPRETACION

Podemos comentar que el 67% de los jefes encuestados dicen tener una buena relación con los diferentes departamentos, mientras que en las encuestas direccionadas a los trabajadores una comunicación a medias.

**PREGUNTA 7.** ¿En mi unidad de trabajo las tareas están bien repartidas?

| INDICADORES | PARTICIPANTES | PORCENTAJE |
|-------------|---------------|------------|
| SI          | 6             | 100%       |
| NO          | 0             | 00%        |
| TOTAL       | 6             | 100%       |

**Cuadro N°:** 23

**Tema:** ¿En mi unidad de trabajo las tareas están bien repartidas?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos



**Gráfico N°:** 21

**Tema:** ¿En mi unidad de trabajo las tareas están bien repartidas?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## ANALISIS

Entre los jefes que todos consideran que las tareas de su departamento están bien dirigidas.

## INTERPRETACION

El 100% de los jefes encuestados nos dan a conocer que las tareas de sus departamento están bien repartidas, mientras que analizando las encuestas direccionadas a los trabajadores ellos nos indican que su mayoría piensan que si están bien repartidas pero un porcentaje mínimo creen que falta organización en las actividades.

### **PREGUNTA 8.** ¿Doy una inducción adecuada a mis trabajadores?

| <b>INDICADORES</b> | <b>PARTICIPANTES</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|----------------------|-------------------|
| <b>SI</b>          | 5                    | 83%               |
| <b>NO</b>          | 1                    | 17%               |
| <b>TOTAL</b>       | 6                    | 100%              |

**Cuadro N°:** 24

**Tema:** ¿Doy una inducción adecuada a mis trabajadores?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos



**Gráfico N°:** 22

**Tema:** ¿Doy una inducción adecuada a mis trabajadores?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

### **ANALISIS**

De la población investiga nos indican que su mayoría (5 personas) si dan una buena inducción a sus trabajadores, mientras que en su minoría (1 persona) piensa que no da una buena inducción a sus trabajadores.

### **INTERPRETACION**

El 83% de los jefes encuestados de la institución nos indican que los trabajadores si tiene una buena inducción sobre las labores que van a realizar en sus puesto de trabajo, mientras analizando las respuesta de los trabajadores tenemos que en su mayoría si creen haber tenido una buena inducción en su puesto de trabajo llevándonos así a una buena satisfacción laboral.

**PREGUNTA 9.** ¿Cuándo es necesario facilitar y autorizo la formación externa para un mejor rendimiento en mi departamento?

| INDICADORES | PARTICIPANTES | PORCENTAJE |
|-------------|---------------|------------|
| SI          | 3             | 50%        |
| NO          | 3             | 50%        |
| TOTAL       | 6             | 100%       |

**Cuadro N°:** 25

**Tema:** ¿Cuándo es necesario facilitar y autorizo la formación externa para un mejor rendimiento en mi departamento

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos



**Gráfico N°:** 23

**Tema:** ¿Cuándo es necesario facilitar y autorizo la formación externa para un mejor rendimiento en mi departamento

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## ANALISIS

Del grupo investigado tenemos una división de criterios en la cual la mitad nos dice que si es necesario si autoriza la formación de sus trabajadores para un mejor rendimiento, y la otra mitad nos da a conocer que no.

## INTERPRETACION

Mediante los datos obtenidos podemos interpretar que la mitad de los jefes si dan la autorización a sus trabajadores para una formación externa, y así su rendimiento sea mejor, pero analizando las respuestas de los trabajadores tenemos que los jefes no permiten esa formación, creando así en los trabajadores insatisfacción laboral.

**PREGUNTA 10.** ¿La comunicación entre el personal de los departamentos y los usuarios es adecuada?

| INDICADORES | PARTICIPANTES | PORCENTAJE |
|-------------|---------------|------------|
| SI          | 1             | 30%        |
| NO          | 5             | 70%        |
| TOTAL       | 6             | 100%       |

**Cuadro N°: 26**

**Tema:** ¿La comunicación entre el personal de los departamentos y los usuarios es adecuada?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos



**Gráfico N°: 24**

**Tema:** ¿La comunicación entre el personal de los departamentos y los usuarios es adecuada?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## ANALISIS

De las 6 personas su minoría (1 persona) nos indican que la comunicación entre usuarios internos y externos en buena, mientras que su mayoría (5 personas nos indican que no es así.)

## INTERPRETACION

El 70% de los jefes nos indican que los trabajadores no están teniendo una buena relación con los usuarios, mientras que analizando las respuesta de los trabajadores tenemos que la relación con los usuarios si es buen

**PREGUNTA 11.** ¿Reconozco a mis trabajadores por sus objetivos alcanzados?

| INDICADORES  | PARTICIPANTES | PORCENTAJE |
|--------------|---------------|------------|
| SI           | 5             | 83%        |
| NO           | 1             | 17%        |
| <b>TOTAL</b> | 6             | 100%       |

**Cuadro N°: 27**

**Tema:** ¿Reconozco a mis trabajadores por sus objetivos alcanzados?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos



**Gráfico N°: 25**

**Tema:** ¿Reconozco a mis trabajadores por sus objetivos alcanzados?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## ANALISIS

Del personal encuestado la mayoría (5 personas) nos indican saben reconocer a sus trabajadores por el esfuerzo realizado en sus labores diarias, mientras que su minoría (1 persona) nos dice que no es reconocido el trabajador por sus objetivos alcanzado.

## INTERPRETACION

El 83% de las personas encuestadas nos dicen que reconocen a los trabajadores por el esfuerzo dado en su puesto de trabajo, mientras que analizando las respuestas de los trabajadores tenemos que se encuentran insatisfechos con esto, es decir no reciben el reconocimiento adecuado por sus jefes.

**PREGUNTA12.** ¿Doy a mis trabajadores la oportunidad para desarrollarse como profesional?

| INDICADORES | PARTICIPANTES | PORCENTAJE |
|-------------|---------------|------------|
| SI          | 3             | 50%        |
| NO          | 3             | 50%        |
| TOTAL       | 6             | 100%       |

**Cuadro N°:** 28

**Tema:** ¿Doy a mis trabajadores la oportunidad para desarrollarse como profesional?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos



**Gráfico N°:** 26

**Tema:** ¿Doy a mis trabajadores la oportunidad para desarrollarse como profesional?

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## ANALISIS

La mitad de las personas encuestadas nos indican que no dan la oportunidad a sus trabajadores para desarrollarse profesionalmente, y su otro mitad consideran que si dan esa oportunidad a sus trabajadores.

## INTERPRETACION

El 50 % de las personas encuestadas nos indican que si dan la oportunidad a sus trabajadores para desarrollarse profesionalmente, mientras que analizando las respuestas de los trabajadores podemos observar que ellos no se sienten satisfechos con esto, el personal considera que mientras mejor sea su formación profesional mejor será desempeño laboral, la satisfacción laboral será positiva

## FRECUENCIAS OBSERVADAS

| ALTERNATIVA<br>PREGUNTA   | SI        | NO        | TOTAL      |
|---|-----------|-----------|------------|
| los líderes son conductores de grupos de trabajo  | 21        | 33        | 54         |
| Cuándo es necesario la Institución facilita o autoriza formación externa para un mejor rendimiento en mi departamento | 18        | 36        | 54         |
| Considera usted que sus trabajadores puede llegar a ser líderes   | 5         | 1         | 6          |
| Reconozco a mis trabajadores por sus objetivos alcanzados   | 5         | 1         | 6          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>49</b> | <b>71</b> | <b>120</b> |

Cuadro N°: 29

Tema: Frecuencias Observadas

Elaborado por: Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## MATRIZ DE RECOPIACIÓN DE DATOS

| ALTERNATIVA<br>PREGUNTA                                   | SI        | NO        | TOTAL     |
|---|-----------|-----------|-----------|
| los líderes son conductores de grupos de trabajo          | 21        | 33        | <b>54</b> |
| Reconozco a mis trabajadores por sus objetivos alcanzados | 5         | 1         | <b>6</b>  |
| <b>TOTAL</b>  | <b>26</b> | <b>34</b> | <b>60</b> |

Cuadro N°: 30

Tema: Matriz de recopilación de datos

Elaborado por: Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

### 4.2.3. Nivel de Significancia y grado de libertad

#### Grados de libertad

$$gl = (n - 1)(m - 1)$$

$$gl = (2 - 1)(2 - 1)$$

$$gl = 1 * 1$$

$$gl = 1$$

#### Valor crítico para $x^2$

Con 1 grados de libertad y 99.995% de confiabilidad, aplicando la prueba de  $x^2$  (Chi - Cuadrado) se tiene que el valor tabular es igual 3.841

#### Cálculo de $x^2$

$$x^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

#### CÁLCULO MATEMÁTICO

| <b>fo</b> | <b>Fe</b> | <b>( fo -fe )</b> | <b>( fo -fe )<sup>2</sup></b> | <b>( fo -fe )<sup>2</sup>/ fe</b> |
|-----------|-----------|-------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| 21        | 23,4      | -2,4              | 5,76                          | 0,25                              |
| 33        | 30,6      | 2,4               | 5,76                          | 0,19                              |
| 5         | 2,6       | 2,4               | 5,76                          | 2,22                              |
| 1         | 3,4       | -2,4              | 5,76                          | 1,69                              |
|           |           |                   |                               | <b>4,34</b>                       |

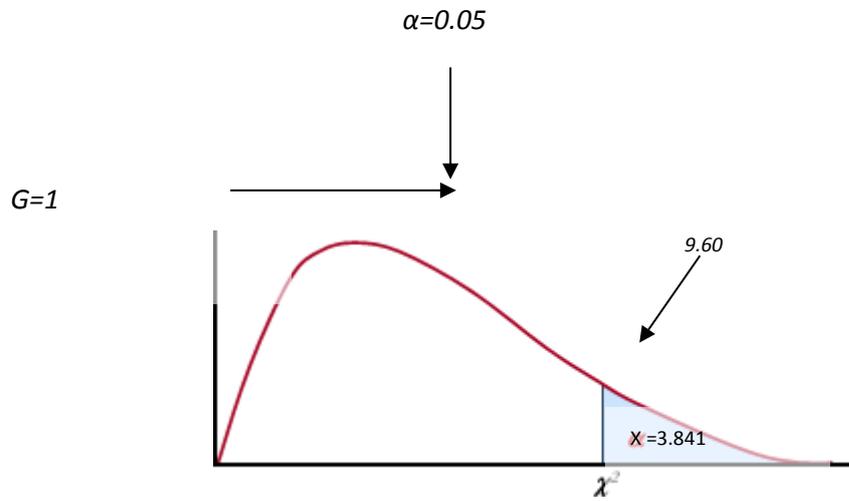
Cuadro N°: 31

Tema: Cálculo matemático

Elaborado por: Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

$$x^2 = 9.60$$

## Representación Gráfica



**Gráfico N°:** 27

**Tema:** representación chi cuadrado

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## **4.2 VERIFICACION DE LA HIPOTESIS**

Para la verificación de la hipótesis en el presente trabajo de investigación se va a utilizar el método estadístico Chi - Cuadrado.

### **4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis**

**HO =** Los tipos de liderazgo no inciden en la satisfacción laboral

**H1 =** Los tipos de liderazgo en la si inciden en la satisfacción laboral

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Podemos observar que los líderes o jefes de trabajo en este caso, no están desempeñando bien su función es por eso que los que sus subordinado o compañeros no los ven como líderes, mucho menos como guías que pueden adiestrar sus habilidades y destrezas esto conlleva a una mala satisfacción laboral los trabajadores sintiendo que no existe el apoyo necesario de sus líderes desarrollando en ellos retrasos en las actividades diarias que desenvuelven.

La información proporcionada por parte de sus jefes en este caso llamados líderes no es la suficiente por ende los trabajadores de la institución están siendo truncados en su desarrollo profesional.

También se pudo constar que el personal de la institución no se siente satisfecho con la decisión de sus jefes, al no autorizar capacitaciones.

Como resultado final de todo lo anterior tenemos que el personal no se está sintiendo satisfecho en su lugar de trabajo, por la falta de reconocimiento de sus jefes.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda a los jefes o directivos de la institución desempeñar de una forma adecuada sus funciones, tener un liderazgo adecuado, y sobre todo cuidar el recurso más importante e irremplazable de la institución que son los seres humanos.(trabajadores).

Crear y mantener un buen ambiente de trabajo, otorgando a los trabajadores la información suficiente para desarrollar correctamente sus actividades diarias, fundamentando si sentido de pertenencia, compañerismo y solidaridad que son muy importantes dentro de la institución.

Además se recomienda a los jefes y directivos dar la oportunidad que su personal se capacite, porque de esta manera los trabajadores se sentirán motivados de seguir en su trabajo y rendirán de una mejor manera puesto que sus conocimientos serán nuevos y podrán aplicarlos en la institución.

Es importante además que los jefes o directivos aprendan a reconocer la labor diaria echa por sus trabajadores, relacionarse mucho más con el personal, no solo en el ámbito laboral sino también en el plano personal y así podrán entender porque él trabajadores está actuando de cierta forma esto estimulara a los trabajadores induciendo en ellos la superación profesional

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1 Tema:**

Taller de Capacitación tipos de liderazgo y las consecuencias en la satisfacción laboral en el personal del Instituto de la Niñez y la Familia (Infa).

##### **6.1.2 Institución ejecutora:**

Instituto de la Niñez y la Familia Tungurahua - Dirección Provincial Ambato.

##### **6.1.3 Beneficiarios:**

**Directos:** Trabajadores de la institución en general.

**Indirectos:** Familiares y usuarios externos.

##### **6.1.4 Ubicación:**

Instalaciones del Centro de Protección de Derechos de la Institución (Infa.)

##### **6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución: 9 meses**

### **6.1.6 Equipo técnico responsable:**

- Gloria Elizabeth Carvajal Bustos
- Psicólogo Clínico.
- Auxiliares de compañía.
- Recursos humanos.

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Tomando en cuenta estos antecedentes y contando con la participación de todo el personal del instituto de la niñez y la familia en coordinación con el director de la misma, es grato presentar esta propuesta de solución al problema planteado.

La propuesta es una elaboración de plan Taller- Capacitación de tipos de liderazgo y las consecuencias en la satisfacción laboral en el personal del Instituto de la Niñez y la Familia (Infra), pues por medio de esta se lograra la participación de todos los que forman parte de sus actividades diarias y participación de diferentes tipos de liderazgo.

Las tareas diarias tienden a convertirse en una rutina ya que por medio de participación conjunto con personas internas y externas ,existen diferentes tipos de liderazgo y por ende la satisfacción laboral va a ser de mayor a menor jerarquía en donde se toma en cuenta ideas sugerencias y problemas que encuentran a diario, de esta manera podremos identificar los tipos de liderazgo que se encuentran distorsionados dentro de la institución y mejorar ,el ámbito laboral y social ,obteniendo así un compromiso entre bajos y altos mandos y desarrollar actitudes y aptitudes frente a la mejora de productividad a través de políticas, reconocimientos y recursos.

## **Taller de Capacitación y Fortalecimiento del Liderazgo**

Dirigido Al Personal Del Instituto De La Niñez Y De La Familia Dirección Provincial De Tungurahua.

### **Introducción.**

Presento en este documento comentarios generales acerca de la capacitación llevada a cabo enero, febrero y marzo.

### **Taller de capacitación**

#### **Concepto**

El objetivo general del proceso de Capacitación consiste en lograr la transformación de actitudes y prácticas de quienes participan, de manera que mejoren o realicen nuevos objetivos y formas de actuar.

Para poder alcanzar este objetivo es necesario que intervengan, equilibradamente y en estrecha coordinación tres tipos de procesos:

- Reflexión sobre la vida cotidiana, personal, partiendo de su experiencia.
- Reflexión sobre otras experiencias concretas.
- Apropriación de conceptos, métodos y herramientas.

#### **Tipos**

A continuación se presenta los tipos de taller capacitación que se dio en el instituto de la niñez y de la familia.

1. Liderazgo basado en competencias
2. Taller de liderazgo
3. Taller de desarrollo de habilidades de comunicación y relación interpersonal.
4. Liderazgo y Directivos.
5. Satisfacción laboral
6. Motivación y satisfacción labora
7. El virus de la actitud
8. Relaciones humanas en el trabajo
9. Taller de autoestima.
10. Taller de sensibilización y fortalecimiento de valores.

### **Temáticas de la Capacitación y Actividades.**

Las temáticas o ejes centrales fueron:

Tipos de liderazgos

Sabes escuchar

Satisfacción laboral

Se definieron estas formas de liderazgo y se realizaron ejercicios de contextualización, de la misma forma se aprendió a expresar nuestras

ideas de una forma clara y empoderada e ir más allá de las interpretaciones personales.

El Taller se realizó en las instalaciones del instituto de la niñez y de la familia.

### **Metodología**

La metodología en términos generales fue la modalidad de taller participativo.

Se realizaron presentaciones en Power Point y Debates que sirvieron para confrontar las realidades departamentales y así tener un aprendizaje proactivo.

Frases Importantes a tener en cuenta:

- La comunicación es lo que se escucha no lo que se dice.
- “No soy una víctima de las circunstancias, yo soy responsable de la situación en que me encuentro”.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

El taller - capacitación pretende ser un punto de partida en el trabajo de asesoramiento para los integrantes del instituto proyecto que se realizará durante 3 meses .La incorporación de distintas herramientas trabajo tienen como meta fortalecer canales alternativos de comunicación efectiva entre mandos , como también trascender las fronteras institucional hacia la comunidad en general. Para transferir e incrementar habilidades, destrezas y fortalezas en la toma de decisiones para un líder al igual que obtendremos una satisfacción adecuada para los trabajadores.

Otro de los objetivos de la propuesta es un cambio de actitud y mira hacia el futuro donde se obtendrá mejoramiento continuo y desarrollo de la institución para lo cual se plantea la propuesta a través de taller de capacitación constantemente y así obtener oportunidades, e ideas de progreso.

Además el taller capacitación consta de tres elementos importantes  
Presentación de los participantes mediante la cual conocerá a sus compañeros de experiencia y compartirán sus expectativas sobre el taller.

Desarrollo de los contenidos donde se desarrollarán los distintos temas con el uso de ejercicios y técnicas.

Evaluación de los contenidos, las formas de trabajo y las metodologías empleadas en el proceso de aprendizaje.

El facilitador o facilitadora tiene como misión:

Facilitar la participación individual y del grupo, la comunicación y la comprensión de conceptos que ayuden a conseguir los objetivos propuestos.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General.**

Mejorar los tipos de liderazgo y las consecuencias en la satisfacción laboral en el personal del Instituto de la Niñez y la Familia (Infa)

#### **6.4.2 Objetivos Específicos.**

- Socializar talleres de capacitación de tipos de liderazgo
- Ejecutar cultura organizacional que establezca el mejoramiento de calidad de vida en la satisfacción laboral.
- Evaluar la capacitación y evaluación constante de los tipos de liderazgo en la mejora de la satisfacción laboral.

#### **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

El Plan de Taller - Capacitación surge con el fin de consolidar la planificación de las actividades diarias y los tipos de liderazgo que se vienen desarrollando en la institución, constituyéndose en gran parte de cambios de ideas pensamientos y cultura.

Dentro de esta tenemos las expectativas de taller cumpliéndose así objetivos metas y cambios sobre la temática

#### **Objetivos del taller**

Exponer a los participantes cuáles son los objetivos del taller;

Solicitar participación voluntaria voluntario que señale los objetivos del taller que no coinciden con las expectativas previamente identificadas;

Indicar claramente los temas que serán cubiertos en el taller.

#### **6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Para construir la fundamentación teórica de la propuesta se realizó Taller Capacitación a todo el personal del instituto de la niñez y de la familia

tanto trabajador como superior sobre los tipos de liderazgo y las consecuencias en la satisfacción laboral.

En el presente trabajo de investigación y fundamentación teórica se basa en:

### **Nivel De Conocimientos**

Mi persona que estoy al frente del manejo de las charlas de tipos de liderazgo y las consecuencias en la satisfacción laboral tengo un nivel de conocimiento que será un conjunto organizado de datos e información que permitirá tomar decisiones y abordar todos los campos de desconocimiento para ir compensando con la información del tema.

Los trabajadores y jefes si siguen los parámetros establecido, tendrán un buen rendimiento laboral en cuanto a sus labores diarias se refiere, tomando en cuenta los hábitos que posee cada una de ellos , el apoyo de sus compañeros de trabajo , el estado emocional , la confianza que se tiene y la confianza que hay entre compañeros , las metas que quieren alcanzar logrando así una superación personal y grupal.

### **La Comprobación Y La Evaluación**

Propósitos: ¿para qué?

Desarrollo de competencias: ¿Qué se va hacer?

Recursos: que herramientas son necesaria para el taller capacitación

Dinámicas: ejercicios, dramatizaciones, vivencias.

## 6.7 PROPUESTA

### TALLER # 1

Liderazgo basado en competencias.



#### Objetivos

- Fortalecer los valores de la institución.
- Identificar las competencias básicas necesarias para ejercer el liderazgo.
- Identificar las habilidades, conocimientos y actitudes que debe tener una persona para adquirir la competencia del liderazgo
- Conocer los diferentes tipos de liderazgo.
- Establecer cuales tipos de liderazgo son positivos y cuales son negativos.
- Fortificar la relación comunicativa entre departamentos y usuarios.
- Ser responsables con su trabajo y sus actitudes.

#### Planificación

El presente taller de capacitación con el tema Liderazgo basado en competencias se dictara en el mes de Enero de 2013 el día viernes 04 desde las 8 de la mañana hasta 10 am con una duración de 2 horas.

#### Ejecución.

El tiempo estimado para la ejecución de este taller es de 2 horas.

#### Direccionamiento

Trabajadores

Jefes

## **Contenidos.**

- Concepto de Liderazgo
- Concepto de Líder
- Tipos de líderes
- Habilidades del líder
- La madurez emocional
- Formación por competencias
- Competencia Laboral
- Clasificación de las competencias
- Líder o guía.

## **TALLER # 2**

Taller de liderazgo



### **Objetivos**

- Identificar los tipos de liderazgo.
- Equiparar si soy un líder.
- Crear sentido de responsabilidad en los trabajadores

### **Planificación**

El presente taller de capacitación con el tema Taller De Liderazgo se dictara en el mes de Enero de 2013 el día viernes 11 desde las 8 de la mañana hasta 10 am con una duración de 2 horas.

### **Ejecución.**

El tiempo estimado para la ejecución de este taller es de 3 horas.

### **Direccionamiento**

Trabajadores

Jefes

## Contenidos.

- Que es un líder
- El líder nace o se hace
- Componentes fundamentales que caracterizan el comportamiento de un líder.
- Liderazgo autoritario
- Liderazgo complaciente
- Liderazgo por conveniencia
- Liderazgo independiente
- Liderazgo comprometido.
- Conductas que caracterizan a los estilos de lideres
- Líder eficiente y eficaz
- Aprendiendo a ser líder
- Dinámica



### El pueblo necesita

#### El pueblo necesita

#### OBJETIVO

- Analizar los principios de organización.
- Analizar el papel del dirigente,
- Analizar la acción espontánea y la acción planificada

|   |   |
|---|---|
| <p style="text-align: center;"><b>TIEMPO:</b></p> <p style="text-align: center;">Duración: 35 Minutos</p> <p style="text-align: center;"><b>TAMAÑO DEL GRUPO:</b></p> <p style="text-align: center;">Ilimitado</p> <p style="text-align: center;">Divididos en subgrupos de 5 participantes.</p> <p style="text-align: center;"><b>LUGAR:</b></p> <p style="text-align: center;">Aula Normal</p> <p>Un salón suficientemente grande que permita a los participantes discutir y sentarse.</p>  | <p style="text-align: center;"><b>MATERIAL:</b></p> <p style="text-align: center;">Fácil Adquisición</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversos/li&gt;</li> <li>• Hojas blancas para cada participante</li> <li>• Un Lápiz o bolígrafo para cada participante</li> </ul> |
| <p><b>DESARROLLO</b></p> <p style="text-align: right;"><b>SIN FORMATO</b></p> <p>I. El Facilitador, prepara una lista que contenga un mínimo de seis tareas. Las tareas pueden ser la búsqueda de objetos o la creación de algún tipo de cosa (hacer una canción, elaborar un dibujo, etc.).</p> <p>II. Se divide a los participantes en grupos (de 5 personas como mínimo cada uno). Cada grupo se organiza como le parezca para realizar las tareas. Se da un tiempo preciso para ejecutar la tarea (por ejemplo 10 minutos) dependiendo del grupo y las tareas pedidas.</p> <p>III. Las tareas son leídas al conjunto del grupo (se deben escoger tareas que estimulen la organización y creatividad de los participantes), finalizada la lectura cada grupo se dedica a cumplir las tareas. El primero que termine en realizarlas es el que ganará.</p> <p>IV. Cuando el equipo tenga todas las tareas, se las presenta al Facilitador para que sean revisadas y se constate que están correctas.</p> |   |

V. Una vez declarado el equipo ganador, el resto de los equipos, muestra las tareas que pudo realizar. Se evalúa cómo cada equipo se organizó para ejecutar las tareas.

VI. La discusión se inicia cuando los grupos cuentan cómo se organizan para realizar las tareas, los problemas que tuvieron, cómo se sintieron, lo vivencial.

VII. A partir de los elementos vivenciales referidos a la distribución del trabajo y la organización interna del grupo, se pasa a discutir en el plenario aspectos como: el papel de los dirigentes, la importancia de la división de tareas para ser más eficaz, la importancia de tener claro qué se quiere para poderlo enfrentar, las acciones espontáneas. Luego, referir esa discusión a cómo esos aspectos se dan en la vida cotidiana de los participantes, o de una organización determinada.

VIII El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

## **TALLER # 3**



Taller de desarrollo de habilidades de comunicación y relación interpersonal.

### **Objetivos**

- Mejorar el proceso de comunicación.
- Desarrollar Habilidades sociales: como escucha activa, empatía, asertividad.
- Conocer la Importancia del autoconocimiento y la preparación previa.
- Profundizar en todos los conceptos relacionados con la gestión del cambio.
- Describir un caso práctico y analizarlos

### **Planificación**

El presente taller de capacitación con el tema Liderazgo basado en competencias se dictara en el mes de Enero de 2013 el día viernes 18 desde las 8 de la mañana hasta 10 am con una duración de 2 horas.

### **Ejecución.**

El tiempo estimado para la ejecución de este taller es de 2 horas.

### **Direccionamiento**

Trabajadores

Jefes

## **Contenidos.**

- definición de trabajo en equipo.
- Actitudes positivas para el trabajo en equipo
- Conflictos: definición y tipos
- Formas de afrontar los conflictos. Estilos personales
- Negociación y mediación en conflictos
- Las técnicas de evaluación de personal
- La entrevista de selección por competencias
- Motivación y liderazgo
- Debate constructivo

## **TALLER # 4**



Liderazgo y Directivos.

### **Objetivos**

- Crear empatía
- Establecer reglas en la forma de tratar al personal.
- Crear una comunicación asertiva entre jefes y trabajadores.

### **Planificación**

El presente taller de capacitación con el tema Liderazgo basado en competencias se dictara en el mes de Enero de 2013 el día viernes 25 desde las 8 de la mañana hasta 10 am con una duración de 2 horas.

### **Ejecución.**

El tiempo estimado para la ejecución de este taller es de 2 horas.

### **Direccionamiento**

Trabajadores

Jefes

### **Contenidos.**

- El liderazgo
- Aspecto del líder
- Como manejar al personal
- Soy un buen líder
- Que debo hacer para que mi equipo de trabajo funcione de una mejor manera.
- Tengo un buen líder

- Que aria yo como jefe de mi área.
- Que concejos puedo dar para un mejor funcionamiento del trabajo}
- Dinámica



Se le pide a cada participante que complete oraciones de este tipo:

- Si yo fuera un árbol sería..... porque.....
- Si yo fuera una parte de la geografía (río, montaña, bosque, etc.) sería..... porque.....
- Si yo fuera una máquina sería..... porque.....
- Si fuera un estado climático (lluvioso, nublado, soleado, ventoso, etc.) sería..... porque.....
- Si fuera un animal sería..... porque.....
- Si yo fuera un auto sería..... porque.....
- Si yo fuera perfume sería..... porque.....
- Si yo fuera fruta sería..... porque.....
- Si yo fuera color sería..... porque.....
- Si yo fuera material sería..... porque.....
- Si yo fuera una estación del clima sería..... porque.....

## **TALLER # 5**



Satisfacción laboral

### **Objetivos**

- Analizar si estoy contento en mi trabajo
- Identificar si existe sentido de pertenencia.
- Mejorar la actitud de trabajo

### **Planificación**

El presente taller de capacitación con el tema Liderazgo basado en competencias se dictara en el mes de Febrero de 2013 el día viernes 01 desde las 8 de la mañana hasta 10 am con una duración de 2 horas.

### **Ejecución.**

El tiempo estimado para la ejecución de este taller es de 2 horas.

### **Direccionamiento**

Trabajadores

Jefes

### **Contenidos.**

- Satisfacción laboral
- Como puedo ser mejor trabajador
- Reconocimiento de actitudes
- Lo que debería hacer
- Como está conformado mi entorno
- Que hago yo para mejor mi lugar de trabajo
- Que es la insatisfacción laboral
- Doy una buena atención a los usuarios externos.

## **TALLER # 6**

Motivación y satisfacción laboral.



### **Objetivos**

- El participante se reconocerá como un individuo con motivaciones y decisiones propias que pueden afectar positiva y negativamente el entorno social donde se desenvuelve, a través de técnicas introspectivas de auto análisis.

### **Planificación**

El presente taller de capacitación con el tema Liderazgo basado en competencias se dictara en el mes de Enero de 2013 el día viernes 8 desde las 8 de la mañana hasta las 10 am con una duración de 2 horas.

### **Ejecución.**

El tiempo estimado para la ejecución de este taller es de 2 horas.

### **Direccionamiento**

Trabajadores

Jefes

### **Contenidos**

- El Hombre como ser personal y social
- Las necesidades que motivan al ser humano
- Seguridad y autoestima
- Satisfacción interna y externa
- Motivación de logro vs. temor al fracaso
- Actitud y problemas en el trabajo
- Satisfacción Laboral

## **TALLER # 7**

El virus de la actitud



### **Objetivos**

- Mejorar la actitudes interpersonales
- Mejorar el entorno laboral
- Generar cordialidad entre los trabajadores

### **Planificación**

El presente taller de capacitación con el tema Liderazgo basado en competencias se dictara en el mes de Febrero de 2013 el día viernes 08 desde las 8 de la mañana hasta 10 am con una duración de 2 horas.

### **Ejecución.**

El tiempo estimado para la ejecución de este taller es de 2 horas.

### **Direccionamiento**

Trabajadores

Jefes

### **Contenido**

- VIDEO VIRUS DE LA ACTITUD  
En el cual se reconocer las diferentes actitudes y comportamientos nocivos para un buen desempeño laboral.
- SOCIODRAMA

Los participantes del taller se organizaron en grupos. Cada grupo realizo un socio-drama teniendo en cuenta las diferentes

Actitudes negativas que deterioran las relaciones al interior de una organización, de acuerdo al video “virus de la actitud”

Las actitudes tenidas en cuenta fueron:

Virus del esparcidor de rumores

Virus de la falta de compromiso

Virus del alterado y la actitud negativa.

Armonía y buena actitud en el trabajo.

Los grupos creados para el socio-drama fueron los siguientes:

A- grupo cerrado: Un grupo con rosca en donde no dejan participar a nadie.

B- grupo cianuro: todo lo miran con actitud de crítica destructiva.

C- grupo montón: Unidos sin ningún interés por que cada uno busca lo suyo.

D- Grupo integrado: colaboración y amistad entre sus integrantes.

- ANALISIS

#### ACTITUDES NEGATIVAS QUE AFECTAN UNA ORGANIZACIÓN

- Ira – irritabilidad.
- Perfeccionismo.
- Resistencia al cambio.
- Esparcir rumores ( chismoso )
- Este no es mi trabajo
- Falta de compromiso
- Falta responsabilidad.

## **TALLER # 8**

Relaciones humanas en el trabajo



### **Objetivos**

- Mejorar el comportamiento entre usuarios internos y externos.

### **Planificación**

El presente taller de capacitación con el tema Liderazgo basado en competencias se dictara en el mes de Febrero de 2013 el día viernes 15 desde las 8 de la mañana hasta las 10 am con una duración de 2 horas.

### **Ejecución.**

El tiempo estimado para la ejecución de este taller es de 2 horas.

### **Direccionamiento**

Trabajadores

Jefes

### **Contenidos**

- Habilidades comunicativas en las relaciones humanas
- Comunicación verbal y no verbal
- Tipos de escucha
- Empatía
- Asertividad
- Grupos y equipos de trabajo.
- Liderazgo
- Solidaridad y trabajo cooperativo
- Desarrollo de confianza.
- Reflexión grupal

## **TALLER # 9**

Taller de autoestima.



### **Objetivos**

- Reconocer el valor que tengo como persona y trabajador.
- Cuán importante soy yo para la institución.

### **Planificación**

El presente taller de capacitación con el tema Liderazgo basado en competencias se dictara en el mes de marzo de 2013 el día viernes 01 desde las 8 de la mañana hasta las 10 am con una duración de 2 horas.

### **Ejecución.**

El tiempo estimado para la ejecución de este taller es de 2 horas.

### **Direccionamiento**

Trabajadores

Jefes

### **Contenidos**

- Historia el verdadero valor del anillo

Un joven concurre a un sabio en busca de ayuda.

- Vengo, maestro, porque me siento tan poca cosa que no tengo fuerzas para hacer nada.

Me dicen que no sirvo, que no hago nada bien, que soy torpe y bastante tonto. ¿Cómo puedo mejorar maestro?. ¿Qué puedo hacer para que me valoren más?

El maestro, sin mirarlo, le dijo:

¡Cuánto lo siento muchacho, no puedo ayudarte, debo resolver primero mis propios problemas.

Quizás después... Si quisieras ayudarme tú a mí, yo podría resolver este tema con más rapidez y después tal vez te pueda ayudar. Encantado, maestro -titubeó el joven pero sintió que otra vez era desvalorizado y sus necesidades postergadas.

Bien -asintió el maestro-. Se quitó un anillo que llevaba en el dedo pequeño de la mano izquierda y dándoselo al muchacho agregó: Toma el caballo que está allí afuera y cabalga hasta el mercado.

Debo vender este anillo para pagar una deuda.

Es necesario que obtengas por él la mayor suma posible, pero no aceptes menos de una moneda de oro. Vete y regresa con esa moneda lo más rápido que puedas.

El joven tomó el anillo y partió. Apenas llegó, empezó a ofrecer el anillo a los mercaderes.

Estos lo miraban con algún interés hasta que el joven decía lo que pretendía por el anillo.

Cuando el joven mencionaba la moneda de oro, algunos reían, otros le daban vuelta la cara y sólo un viejito fue tan amable como para tomarse la

molestia de explicarle que una moneda de oro era muy valiosa para entregarla a cambio de un anillo.

En afán de ayudar, alguien le ofreció una moneda de plata y un cacharro de cobre, pero el joven tenía instrucciones de no aceptar menos de una moneda de oro, así que rechazó la oferta.

Después de ofrecer su joya a toda persona que se cruzaba en el mercado -más de cien personas- y abatido por su fracaso, montó su caballo y regresó.

¡Cuánto hubiese deseado el joven tener él mismo esa moneda de oro! Podría habérsela entregado al maestro para liberarlo de su preocupación y recibir entonces su consejo y su ayuda.

Maestro -dijo- lo siento, no es posible conseguir lo que me pediste. Quizás pudiera conseguir 2 ó 3 monedas de plata, pero no creo que yo pueda engañar a nadie respecto del verdadero valor del anillo.

¡Qué importante lo que dijiste, joven amigo! -contestó sonriente el maestro-. Debemos saber primero el verdadero valor del anillo. Vuelve a montar y vete al joyero.

¿Quién mejor que él para saberlo?. Dile que quisieras vender el anillo y pregúntale cuánto da por él. Pero no importa lo que ofrezca, no se lo vendas. Vuelve aquí con mi anillo.

El joven volvió a cabalgar. El joyero examinó el anillo a la luz del candil, lo miró con su lupa, lo pesó y luego le dijo:

Dile al maestro, muchacho, que si lo quiere vender ya, no puedo darle más que 58 monedas de oro por su anillo.

¿¿¿¿58 monedas???? -exclamó el joven.

Sí, -replicó el joyero-. Yo sé que con tiempo podríamos obtener por él cerca de 70 monedas, pero no sé... Si la venta es urgente...

El joven corrió emocionado a casa del maestro a contarle lo sucedido.

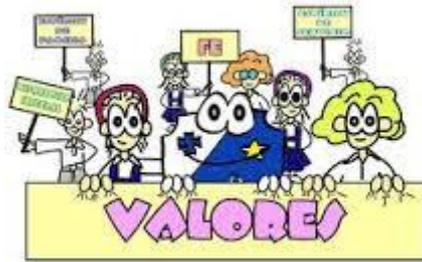
Siéntate -dijo el maestro después de escucharlo-. Tú eres como este anillo: una joya única y valiosa. Y como tal, sólo puede evaluarte verdaderamente un experto. ¿Qué haces por la vida pretendiendo que cualquiera descubra tu verdadero valor?

Y diciendo esto, volvió a ponerse el anillo en el dedo pequeño de su mano izquierda.

- Actividad sobre el cuento (escribir la moraleja del cuento y porque pienso eso )
- Importancia de la autoestima.

## TALLER # 10

Taller de sensibilización y fortalecimiento de valores.



### Objetivos

- Tomar conciencia si estoy haciendo bien mi trabajo.
- Aplicar lo que aprendí durante el transcurso de este tiempo.
- Dar la verdadera importancia a mi trabajo.
- Colaborar de forma voluntaria con la institución.

### Planificación

El presente taller de capacitación con el tema Liderazgo basado en competencias se dictara en el mes de Marzo 15 de 2013 el día viernes desde las 8 de la mañana hasta las 10 am con una duración de 2 horas.

### Ejecución.

El tiempo estimado para la ejecución de este taller es de 2 horas.

### Direccionamiento

Trabajadores

Jefes

## **Contenidos**

- que valores conozco y aplico
- valor o virtud
- dialogo
- convivencia
- justicia
- paz
- tolerancia
- solidaridad
- perseverancia
- honestidad
- respeto

## 6.8 METODOLOGIA

| ETAPA     | OBJETIVO   | TALLER<br>CAPACITACIÓN                      | RECURSO  | RESPONSABLE  | TIEMPO                    |
|-----------|--|---|--|--------------|---------------------------|
| Logística | Identificar el espacio físico donde se aplicará el Taller – Capacitación | Preparación del material Teórico - Práctico | Auditorio<br>Material de oficina<br>Material bibliográfico<br>Humano (colaboradores) | Investigador | Enero<br>Febrero<br>Marzo |
| Encuadre  | Establecer normas y objetivos de Taller –Capacitación                    | Reunión con los/as trabajadores             | Auditorio<br>Material de oficina<br>Material bibliográfico<br>Humano (colaboradores) | Investigador | Enero<br>Febrero<br>Marzo |

|               |   |  |  |              |                           |
|---------------|---|--|--|--------------|---------------------------|
| Empatía       | Formar un clima óptimo para el desarrollo del Taller – Capacitación | Dinámicas de ambientación<br>Expectativas de las/os trabajadores | Auditorio<br>Material de oficina<br>Material bibliográfico<br>Humano (colaboradores) | Investigador | Enero<br>Febrero<br>Marzo |
| Entrenamiento | Explicación a las/os trabajadores el Taller – Capacitación          | Exposición y explicación de los respectivos ítems.               | Auditorio<br>Material de oficina<br>Material bibliográfico<br>Humano (trabajadores)  | Investigador | Enero<br>Febrero<br>Marzo |

**Cuadro N°:** 32

**Tema:** Metodología

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

### 6.8.1 MODELO OPERATIVO

| FASES   | ETAPAS          | SOCIALIZAR   | ACTIVIDAD   | RECURSOS  | RESPONSABLES  | TIEMPO     |
|---------|-----------------|--|---|---|---|------------|
| Inicial | Sociabilización | Elaboración del plan para la institución<br>Socialización del plan con empleados, directivos mediante presentación de diapositivas | Presentación<br>Socialización<br>Discusión de la propuesta<br>Diálogos abiertos<br>Diseño de diapositivas | Diseño preliminar de la propuesta<br>Material de oficina, bibliográfico | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de recursos humanos</li> <li>Investigador: Gloria Elizabeth Carvajal Bustos.</li> </ul> | Enero 2012 |
| Inicial | Planificación   | Planificar actividades para la ejecución.  | Diseño del cronograma de actividades  | Material de oficina.<br>Plan de   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de recursos humanos</li> <li>Investigador:</li> </ul>                                   | Enero 2012 |

|                |           |  |   |                                    |   |            |
|----------------|-----------|--|---|------------------------------------|---|------------|
|                |           |  |   | Propues<br>ta<br>Computador        | Gloria<br>Elizabeth<br>Carvajal<br>Bustos.  |            |
| <b>Central</b> | Ejecución | Ejecutar el cronograma de actividades planificadas | Taller capacitación<br>Tipos de liderazgo :<br>liderazgo autoritario<br>Liderazgo complaciente<br>Liderazgo por conveniencia<br>Liderazgo independiente<br>Liderazgo comprometido | Plan y propues<br>ta<br>Computador | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de recursos humanos</li> <li>• Investigador:<br/>Gloria Elizabeth Carvajal Bustos.</li> </ul> | Enero 2012 |

|  |  |  |   |  |  |  |
|--|--|--|---|--|--|--|
|  |  |  | <p>La satisfacción<br/>laboral.<br/>Motivación<br/>Reflexión<br/>Saber escuchar<br/>Teniendo en<br/>cuenta frases<br/>importantes<br/>como la<br/>comunicación<br/>es lo que se<br/>escucha n lo<br/>que se dice.<br/>No soy víctima<br/>de las<br/>circunstancias<br/>,yo soy<br/>responsable de<br/>la situación en</p> |  |  |  |
|--|--|--|---|--|--|--|

|              |            |   |                                |  |  |                       |
|--------------|------------|---|--------------------------------|--|--|-----------------------|
|              |            |   | que me encuentro               |  |  |                       |
| <b>Final</b> | Evacuación | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas.</li> <li>• Observación.</li> <li>• Mesas de discusión</li> </ul> Ficha de control de competencias | Plan y propuesta<br>Computador |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de recursos humanos</li> <li>• Investigador:<br/>Gloria Elizabeth Carvajal Bustos.</li> <li>• Psicólogo clínico</li> </ul> | Evaluación permanente |

**Cuadro N°:** 33

**Tema:** Modelo Operativo

**Elaborado por:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

## 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La evaluación está comprendida según el tiempo necesario para cada actividad donde se utiliza las siguientes técnicas psicológicas: la observación, la entrevista y re-test para medir las existencias de cambios favorables de las/os trabajadores.

| <b>FASES</b>  | <b>OBJETIVOS</b>  | <b>METAS CONCRETAS</b>   | <b>RESPONSABLE</b>               |
|---|---|--|----------------------------------|
| <b>1.- Inicial</b><br>A partir del segundo al tercer mes  | Identificar los tipos de liderazgos alteraciones más frecuentes | Elaboración de una planificación de capacitación   | Gloria Elizabeth Carvajal Bustos |
| <b>2.Desarrollo</b><br>A partir del cuarto al séptimo mes | -Brindar talleres de capacitaciones                             | Generar satisfacción laboral   | Gloria Elizabeth Carvajal Bustos |
| <b>3.-Final</b><br>A partir del octavo al noveno mes      | -Fomentar la autoevaluación                                     | Alcanzar nuevas expectativas y estilos de vida favorables para las/os trabajadoras del Instituto de la Niñez y la Familia. | Gloria Elizabeth Carvajal Bustos |

## BIBLIOGRAFIA

- **Amorós, A.** (2007). Comportamiento Organizacional: En busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas.
- <http://cursoampliacion.una.edu.ve/desarrollorganizacional/paginas/lectura13liderazgo.pdf>
- **Balarezo Ch, Lucio,** Psicoterapia segunda edición.
- <http://cursoampliacion.una.edu.ve/desarrollorganizacional/paginas/lectura13liderazgo.pdf>
- **Chiavenato, Idalberto.** Mc Graw Hill Education (2009) Gestion del Talento Humano
- [http://qualitas.usal.es/docs/Cuestionario%20satisfaccion%20PAS%20%282009\\_2009%29.pdf](http://qualitas.usal.es/docs/Cuestionario%20satisfaccion%20PAS%20%282009_2009%29.pdf)
- **Chiavenato, Idalberto** (2007) Octava edición Interamericano Fiditorer Administración de Recursos Humano.
- <http://hera.ugr.es/tesisugr/16486845.pdf>
- **Dave Ulrich, Jack Zenger, Norm Snallwood.** (1999).Liderazgo Basado en resultados. Grupo Editorial Norma
- <http://es.scribd.com/doc/66042805/Tesis-de-Liderazgo-en-La-Satisfacion-Laboral-de-Los-Docentes-y-Administativos>
- **Domich, C. & Faivovich, M.** (2005). Vigencia Estudio Diagnóstico de la Salud Mental en Profesores de ocho Escuelas Básicas Municipalizadas de la Comuna de Santiago. Extraído el 15 de Marzo, 2008.
- <http://www.psicologialaboral.net/articulos/207/capacitacion-recursos-humanos/>
- **González, I.** (2004).Liderazgo Organizacional
- <http://www.elblogsalmon.com/management/que-es-el-desarrollo-organizacional>.

- **Galeano, A.** (2002). *El Talento Humano y sus Competencias*. 3ª Edición. Editorial Continental. México.
- <http://www.monografias.com/trabajos82/a-satisfaccion-laboral-y-productividad-empresas-ambato-a/a-satisfaccion-laboral-y-productividad-empresas-ambato-a.shtml>
- **Hernandez, E.** (2000). *Liderazgo Empresarial*. Editorial Gráficas Universal. Ecuador.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Proactividad>.
- **Larry, Senn.** (1996). Mc Graw. Liderazgo para el siglo XXI
- [http://www.geocities.com/amirhali/\\_fpclass/cultura\\_organizacional.html](http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.html)
- **Mondoy, R** Wayne y Noe,(2005). Administración de Recursos Humanos ,personal Educación ,México
- <http://es.scribd.com/doc/8068393/guia-para-talleres-de-capacitacion>
- **M.Muchinsky, Paul.**(2007)Thomson Learning, Psicología Aplicada Al Trabajo.
- [http://www.prosaponline.gov.ar/prosapwebsite/pr\\_planCapacitacion2doSem.aspx](http://www.prosaponline.gov.ar/prosapwebsite/pr_planCapacitacion2doSem.aspx)
- **Roeback, Chris.** (2000). Liderazgo Eficaz.Espana.
- <http://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080614175747AAuiO5y>
- **Robert N. Lussier,Christopher F. Achuas**(2002)Thomson Learning, liderazgo ,Teoría Aplicación ,Desarrollo De Líderes
- [http://www.contraloria.gob.ec/documentos/banners/Instructivo\\_aplicacion\\_Evaluacion\\_AI.pdf](http://www.contraloria.gob.ec/documentos/banners/Instructivo_aplicacion_Evaluacion_AI.pdf)
- **Rodríguez, Darío** (México, 2005) Diagnostico Organizacional 6ta edición, pág. 66.
- <http://www.slideshare.net/CastilloStany/capacitacin-liderazgo-y-preceptos-personeros>

- **Roger**, Fisher y **Alan** Sharp. (1998). Grupo Editorial Norma. El Liderazgo Lateral
- <http://enriquecetupsicologia.com/costarica/404/motivacion-de-personal-costa-rica/>
- **Stephen**, P. Robbins Prentice Hall,(1999) Desarrollo Organizacional .
- <http://www.monografias.com/trabajos89/actividades-capacitacion-satisfaccion-laboral/actividades-capacitacion-satisfaccion-laboral.shtml>
- **Willard**, Spackman, Terapia Ocupacional, Octava edición.
- <http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/3891/1/CAPACITACIONYSATISFACCIONLABORALENEMPLEADOSDELINEA.pdf>

# ANEXOS



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD CIENCIAS HUMANAS Y LA EDUCACIÓN**  
**PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

Cuestionario sobre tipos liderazgo y satisfacción laboral dirigido a los jefes de departamentos del instituto de la niñez y de la familia.

**Nombre:**..... **Edad:**.....

**Ocupación:**..... **Fecha:**.....

**INSTRUCCIONES.**

A continuación, encontrará una serie de enunciados acerca del liderazgo. Le pedimos su colaboración respondiendo a ellos tal como usted lo siente.

Responda escribiendo una **X** en la columna lo mejor que crea conveniente.

| No. | ITEMS   | SI | NO |
|-----|---|----|----|
| 1   | ¿Usted es buen conductor de su grupo de trabajo?  |    |    |
| 2   | ¿Usted adiestra habilidades y destrezas de sus trabajadores?  |    |    |
| 3   | ¿Considera usted que sus trabajadores puede llegar a ser líderes?   |    |    |
| 4   | ¿Tiene el apoyo de sus trabajadores para el cumplimiento de objetivos en la institución?                    |    |    |
| 5   | ¿Entrega la información suficiente a sus trabajadores para que se puedan desarrollar correctamente?         |    |    |
| 6   | ¿Tengo una buena relación comunicativa con los trabajadores de los diferentes departamentos?                |    |    |
| 7   | ¿En mi unidad de trabajo las tareas están bien repartidas?  |    |    |
| 8   | ¿Doy una inducción adecuada a mis trabajadores?   |    |    |
| 9   | ¿Cuándo es necesario facilito y autorizo la formación externa para un mejor rendimiento en mi departamento? |    |    |
| 10  | ¿La comunicación entre el personal de los departamentos y los usuarios es adecuada?                         |    |    |
| 11  | ¿Reconozco a mis trabajadores por sus objetivos alcanzados?   |    |    |
| 12  | ¿Doy a mis trabajadores la oportunidad para desarrollarse como profesional?                                 |    |    |



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD CIENCIAS HUMANAS Y LA EDUCACIÓN**  
**PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

Cuestionario sobre tipos liderazgo y satisfacción laboral dirigido a los trabajadores de instituto de la niñez y de la familia.

**Nombre:**.....**Edad:**.....  
**Ocupación**.....**Fecha**.....

**INSTRUCCIONES.**

A continuación, encontrará una serie de enunciados acerca del liderazgo. Le pedimos su colaboración respondiendo a ellos tal como usted lo siente.

Responda escribiendo una **X** en la columna lo mejor que crea conveniente.

| No. | ITEMS   | SI | NO |
|-----|---|----|----|
| 1   | ¿Los líderes son conductores de grupos de trabajo?  |    |    |
| 2   | ¿Un líder puede adiestrar habilidades y destrezas?  |    |    |
| 3   | ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo actúan como líderes?   |    |    |
| 4   | ¿Existe apoyo entre líderes y trabajadores para el cumplimiento de objetivos en la institución?                         |    |    |
| 5   | ¿Existe información necesaria de los líderes hacia los trabajadores para desarrollar correctamente mi trabajo?          |    |    |
| 6   | ¿Existe una buena relación comunicativa entre líderes y trabajadores de los diferentes departamentos?                   |    |    |
| 7   | ¿En mi unidad de trabajo las tareas están bien repartidas?  |    |    |
| 8   | ¿Tuve una inducción adecuada sobre mi puesto de trabajo?  |    |    |
| 9   | ¿Cuándo es necesario la Institución facilita o autoriza formación externa para un mejor rendimiento en mi departamento? |    |    |
| 10  | ¿La comunicación entre el personal de los departamentos y los usuarios es adecuada?                                     |    |    |
| 11  | ¿Existe el reconocimiento de mi superior por los objetivos alcanzados?  |    |    |
| 12  | ¿La Institución me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional?                                   |    |    |



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
*Facultad Ciencias Humanas y la Educación*  
Carrera de Psicología Industrial  
Observación de Campo.

**Datos de la Observación.**

|               |               |              |
|---------------|---------------|--------------|
| <b>Lugar:</b> | <b>Fecha:</b> | <b>Hora:</b> |
|---------------|---------------|--------------|

|                             |             |
|-----------------------------|-------------|
| <b>Tipo de Observación:</b> | Individual. |
|-----------------------------|-------------|

|                               |
|-------------------------------|
| <b>Apuntes del observado.</b> |
|-------------------------------|

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>1. Identificación de Tipos de liderazgo:</b> |  |  |
|---|--|--|

|                                       |
|---------------------------------------|
| <b>2. Comentarios de la encuesta:</b> |
|                                       |

|  |
|--|
| <b>3. Nivel de satisfacción laboral:</b> |
|  |

|  |
|--|
| <b>4. Relación con sus compañeros:</b> |
|  |

|                                   |
|-----------------------------------|
| <b>5. Nivel de participación:</b> |
|                                   |

|               |
|---------------|
| <b>Otros:</b> |
|               |

**Anexo 3.** Observación de Campo. Adaptación: Universidad Técnica de Ambato. Facultad Ciencias Humanas y la Educación. Carrera de Psicología Industrial.